



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**“SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO
III, PARA LA EMPRESA ZULAC S.A. DE LA CIUDAD DE IBARRA,
PROVINCIA DE IMBABURA” ECUADOR”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA**

AUTORAS:

GÓMEZ MARTÍNEZ MÉLIDA PAULINA

GUERRA NOGALES YESENIA LISBETH

DIRECTOR:

MSC. LEÓN CARLOSAMA ROCÍO GUADALUPE

IBARRA, FEBRERO 2020

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, la velocidad del cambio y la competitividad se han convertido en un desafío constante para las MIPYMES, por tanto, diseñar un sistema de control interno basado en el modelo COSO III y proponerlo como herramienta de gestión metódica, contrarresta riesgos y fraudes a través de estrategias estandarizadas; garantizando la identificación de puntos críticos, proponiendo acciones preventivas y correctivas, aportando mejoras y disminuyendo el nivel de fracaso por la ausencia de controles en la operatividad empresarial. Para el efecto, se utiliza la investigación aplicada, con enfoque cualitativo y cuantitativo y alcance descriptivo concluyente que a través de instrumentos de investigación se analiza y sintetiza el objeto de estudio. Los resultados obtenidos determinan que la empresa muestra un grado de desarrollo insuficiente, debido a que no se realizan evaluaciones de desempeño, inexistencia de un código de ética y manuales que orienten las actividades y procesos dentro de la organización, falta de indicadores de desempeño que evalúen el nivel de ejecución de actividades, no se aplican controles preventivos en la tecnología de la información, la retroalimentación, comunicación interna y externa carecen de efectividad para la toma de decisiones y la falta de documentación formal y aprobada retrasa el proceso de monitoreo. Por lo tanto, se observa que un sistema de control interno influye en la consecución de objetivos, salvaguarda de recursos, eficiencia y eficacia de operaciones, y con ello, la toma de decisiones estratégicas que contribuyen a la competitividad, crecimiento continuo y sostenibilidad organizacional, por ello, debe ser diseñado y empleado por empresas sin distinción de su tamaño, estructura y naturaleza operativa.

ABSTRACT

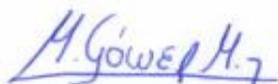
Nowadays, the speed of change and competitiveness have become a constant challenge for MSME, therefore, design an internal control system based on the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway COSO III model and propose it as a methodical management tool. Counteracting risks and frauds through standardized strategies; ensuring the identification of hotspots, proposing preventive and corrective actions, providing improvements, and reducing the level of failure by the absence of controls in business operability. For this purpose, applied research is used, with a qualitative and quantitative approach and conclusive descriptive scope that through research instruments the object of study is analyzed and synthesized. The results determine that the company has an insufficient degree of development because there are no performance assessments, nor code of ethics and manuals that guide the actions and processes within the organization, lack of performance indicators that assess the level of execution of activities, preventive controls are not applied on information technology, feedback, internal and external communication are ineffective for decision-making and an absence of formal and approved documentation which delays the monitoring process. Consequently, it is observed that an internal control system influences the achievement of objectives, safeguarding resources, effectiveness, and efficiency of operations, contributing to competitiveness, growth, and organizational sustainability. It must be designed and employed by companies regardless of their size, structure and operational nature.

AUTORÍA

Nosotras: Gómez Martínez Mélida Paulina y Guerra Nogales Yesenia Lisbeth declaramos bajo juramento que el trabajo de grado titulado **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO III, PARA LA EMPRESA ZULAC S.A. DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA” ECUADOR** ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

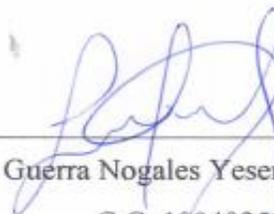
Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis de grado en mención, la misma que no ha sido presentada para ningún grado, ni calificación profesional.

Ibarra, 07 de febrero de 2020.



Gómez Martínez Mélida Paulina

C.C: 100413521-4



Guerra Nogales Yesenia Lisbeth

C.C: 100402591-0

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de directora de Trabajo de Grado, presentado por las egresadas GÓMEZ MARTÍNEZ MÉLIDA PAULINA Y GUERRA NOGALES YESENIA LISBETH, para optar por el título de INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA, cuyo tema es:

“SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO III, PARA LA EMPRESA ZULAC S.A. DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE ÍMBABURA” ECUADOR”, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los siete días del mes de febrero de 2020.



MSc. León Carlosama Rocío Guadalupe

C.C. 040144165-4



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTOS			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100413521-4		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Gómez Martínez Mélida Paulina		
DIRECCIÓN:	Cotacachi- Calles: Esmeraldas y Río Frío		
EMAIL:	melida_gomez10@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062-554-339	TELÉFONO MÓVIL:	0958978196
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100402591-0		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Guerra Nogales Yesenia Lisbeth		
DIRECCIÓN:	Otavalo- Quichinche		
EMAIL:	yesenianogales10@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062- 668-321	TELÉFONO MÓVIL:	0991533848

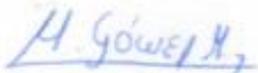
DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO III, PARA LA EMPRESA ZULAC S.A. DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA” ECUADOR”
AUTORAS:	Gómez Martínez Mélida Paulina Guerra Nogales Yesenia Lisbeth
FECHA:	2020-02-07
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A
ASESOR /DIRECTOR:	MSc. Rocío Guadalupe León Carlosama

2. CONSTANCIAS

Las autoras manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que son las titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

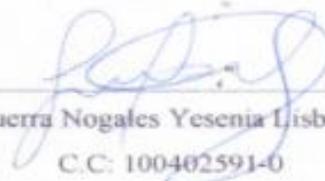
Ibarra, a los siete días del mes de febrero de 2020.

AUTORAS:



Gómez Martínez Mélida Paulina

C.C: 100413521-4



Guerra Nogales Yesenia Lisbeth

C.C: 100402591-0

ACEPTACIÓN:

(Firma).....

Nombre:

Cargo: JEFE(a) DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario _____

DEDICATORIA

Dedico este trabajo investigativo a Dios Todopoderoso, quien es y será siempre mi guía y fortaleza. Con su inmenso amor y bondad me acompaña en cada reto y anhelo de mi corazón.

A mis padres, Sr. Ernesto Gómez y Sra. Paulina Martínez, por ser un pilar esencial en mi formación personal y profesional, por su amor y apoyo incondicional, permitiéndome lograr cada una de mis metas.

A mis suegros, por brindarme su cariño y apoyo en los momentos más difíciles.

A mi querida madre y suegra, por cuidar con abnegación de mi pequeño hijo mientras cumplía mi gran sueño.

A mis hermanos, por estar junto a mí en todo momento, por hacerme reír y comprender que la vida es mejor cuando se comparte y lucha.

A mi ángel y luz, mi hijo Cristhian, quien es el motivo de mis sonrisas, mi fuente de vida e inspiración y la fuerza que me impulsó a seguir adelante desde que estaba en mi vientre.

Al gran amor de mi vida, mi esposo, compañero y amigo Hans, quien siempre cree en mí, que con su paciencia, amor y apoyo me acompañó durante mi carrera universitaria.

A mis familiares, por estar siempre pendientes de cada etapa de mi vida.

Mélida Paulina Gómez Martínez.

DEDICATORIA

Con todo respeto y profundo agradecimiento dedico esta tesis a mis padres Sr. Patricio Guerra y

Sra. Maribel Nogales quiénes con su amor, carácter, confianza y apoyo constante e incondicional se han convertido en una fuente inagotable de inspiración y motivación para superarme y alcanzar los objetivos propuestos. Con cada palabra, consejo y escarmiento me enseñaron que la vida no es fácil, pero, que con actitud y optimismo todo se puede lograr, por eso y por todo lo recibido, mi reconocimiento sincero e infinito.

A mis hermanos que con cada una de sus locuras nunca me dejaron darme por vencida y que con tan sola una palabra y gesto me reconfortaban y me ayudaban a seguir adelante, con comprensión, amor y cariño.

A toda mi familia, pero en especial, a aquella tía, Vilma Guerra, que siempre estuvo pendiente apoyándome fervientemente en mis deseos de superarme constantemente en mi carrera profesional.

Guerra Nogales Yesenia Lisbeth

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi padre celestial, por llenar mi vida de infinito amor, salud, sabiduría y oportunidades para aprender y crecer.

A la Universidad Técnica del Norte, que me permitió formarme profesionalmente como contadora y auditora.

A la empresa Zulac S.A., por la apertura, colaboración y amabilidad en cada visita realizada, por brindarnos un espacio de tiempo para investigar y conocer la realidad empresarial.

A mis maestros, en especial a mi directora de trabajo de grado MSc. Rocío León y a mis queridos y apreciados lectores, Dr. Eduardo Lara y Dr. Vinicio Saráuz, por los conocimientos, experiencia y ejemplo que me permitieron concluir el presente trabajo de grado. Gracias por ser quienes me dieron la oportunidad de dar lo mejor de mí y enseñarme que con esfuerzo, dedicación y humildad todo se puede lograr.

Gracias a todos quienes me brindaron una mano amiga durante mi etapa universitaria.

Y sin olvidar, a mi compañera Yesenia, con quien compartí horas de estudio y dedicación en cada tarea y proyecto realizado.

Mélida Paulina Gómez Martínez.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que por su infinito amor, protección y bondad me ha dado fortaleza y esperanza para superar cada uno de los obstáculos, enseñándome que cada día es una oportunidad para aprender y que con superación, humildad y sacrificio se puede llegar a conseguir lo propuesto con confianza y perseverancia.

A la Universidad Técnica del Norte que a través de su educación y fomento de conocimientos científicos me ha dado la oportunidad de llegar a ser una profesional con valores y principios humanistas.

A mis maestros, y como no, una mención especial a mi directora de tesis MSc. Rocío León y lectores Dr. Eduardo Lara y Dr. Vinicio Saráuz que a través de su ejercicio profesional y transferencia de saberes me inculcaron el ánimo de progreso y dinamismo, convirtiéndolos en una guía de superación constante.

Y como olvidar a mi compañera y amiga Mélida, persona con la cual compartí experiencias únicas e inolvidables, mismas que nos enseñaron a nunca rendirnos y que con dedicación y esfuerzo habrá muchas puertas por abrir.

Guerra Nogales Yesenia Lisbeth

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	I
ABSTRACT	II
AUTORÍA.....	III
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO	IV
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	V
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	V
2. CONSTANCIAS.....	VI
DEDICATORIA	VIII
DEDICATORIA	IX
AGRADECIMIENTO	X
AGRADECIMIENTO	XI
ÍNDICE DE CONTENIDOS	XII
ÍNDICE DE TABLAS	XIX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XXIII
PRESENTACIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN	3
CAPÍTULO I	5
1. Fundamentación Teórica.....	5
Introducción	5
Objetivo.....	5
1.1. Antecedentes	5
1.2. Filosofía institucional.....	11
1.2.1. Misión.	11

1.2.2.	Visión.....	13
1.2.3.	Valores corporativos.	14
1.2.4.	Objetivos estratégicos.	15
1.2.5.	Políticas.....	16
1.3.	Gestión por procesos.....	17
1.3.1.	Mapa de procesos.....	17
1.3.2.	Manual de procedimientos.....	20
1.3.3.	Indicadores de gestión.....	21
1.4.	Estructura organizacional.....	22
1.5.	Manual de funciones.	23
1.6.	Normativa interna.	24
1.6.1.	Reglamento interno.....	24
1.6.2.	Código de ética.	25
1.7.	Gestión de riesgos.	25
1.8.	Sistema de control interno.	26
CAPÍTULO II.....		30
2.	Procedimientos Metodológicos.....	30
Introducción.....		30
Objetivo.....		30
2.1.	Tipos de investigación.	30
2.1.1.	Investigación aplicada.....	31
2.1.2.	Investigación cualitativa.	32
2.1.3.	Investigación cuantitativa.	32
2.1.4.	Investigación exploratoria.....	32
2.1.5.	Investigación descriptiva.	32

2.2.	Métodos.....	33
2.2.1.	Método deductivo.	33
2.2.2.	Método inductivo.....	33
2.2.3.	Método analítico.	33
2.2.4.	Método sintético.....	34
2.2.5.	Método estadístico.	34
2.3.	Técnicas e instrumentos.....	34
2.3.1.	Información primaria.	34
2.3.2.	Información secundaria.....	35
2.4.	Variables diagnósticas.	35
2.4.1.	Identificación de variables.	35
2.4.2.	Operacionalización de variables.	36
2.4.3.	Identificación de la población y muestra.	41
CAPÍTULO III.....		43
3.	Diagnóstico	43
Introducción		43
Objetivo.....		43
2.1.	Desarrollo de variables.	43
2.1.1.	Análisis encuesta.....	44
2.1.2.	Análisis entrevistas.	62
2.1.3.	Información secundaria.....	74
2.2.	Análisis de la información.	77
2.2.1.	FODA.....	77
2.2.2.	Cruces Estratégicos.....	79
2.3.	Conclusión Diagnóstica.	81

CAPÍTULO IV.....	84
4. Propuesta.....	84
Introducción.....	84
Objetivo.....	84
4.1. Propuesta administrativa.....	84
4.1.1. Denominación de la empresa.....	84
4.1.2. Isologo.....	85
4.1.3. Misión.....	85
4.1.4. Visión.....	86
4.1.5. Valores y principios corporativos.....	86
4.1.6. Objetivos estratégicos.....	87
4.1.7. Plan Operativo Anual.....	89
4.1.8. Políticas.....	91
4.1.9. Gestión por procesos.....	94
4.1.10. Evaluación y mejora de procesos.....	96
4.1.11. Estructura organizacional.....	135
4.1.12. Manuales de Funciones.....	137
4.1.13. Reglamento Interno.....	157
4.1.14. Código de ética.....	157
4.2. Gestión de riesgos.....	158
4.2.1. Instructivo.....	159
4.2.2. Identificación Preliminar.....	159
4.2.3. Declaración del Riesgo.....	162
4.2.4. Análisis del Riesgo.....	165
4.2.5. Matriz de Riesgo.....	171

4.2.6.	Mapa de Riesgos.....	173
4.3.	Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO III.....	183
4.3.1.	Propuesta de Investigación.....	183
4.3.2.	Antecedentes.....	183
4.3.3.	Propósito.....	183
4.3.4.	Objetivos Evaluación COSO III.....	185
4.3.5.	Descripción de la Propuesta.....	186
4.3.6.	Valoración del Sistema de Control Interno.....	192
4.3.7.	Beneficiarios.....	199
4.3.8.	Resultados obtenidos de la evaluación del sistema de control interno COSO III.....	200
CAPÍTULO V: Validación.....		239
5.	Validación.....	239
5.1.	Descripción del estudio.....	239
5.1.1.	Objetivo.....	239
5.1.2.	Equipo de trabajo.....	239
5.2.	Metodología de verificación.....	240
5.2.1.	Factores a validar.....	240
5.2.2.	Método de calificación.....	241
5.2.3.	Rango de interpretación.....	241
5.3.	Resultados.....	242
CONCLUSIONES.....		250
RECOMENDACIONES.....		251
BIBLIOGRAFÍA.....		252
ANEXOS.....		261
Anexo 1. Ficha de Observación.....		261

Anexo 2. Encuesta de Situación Actual.....	263
Anexo 3. Entrevista aplicada al Gerente General de ZULAC S.A.	269
Anexo 4. Entrevista aplicada al Jefe Administrativo de ZULAC S.A.....	271
Anexo 5. Entrevista aplicada al Jefe de Planta de ZULAC S.A.	273
Anexo 6. Entrevista aplicada a la contadora de ZULAC S.A.....	275
Anexo 7. Cuestionario de Control Interno.....	277
Anexo 8. Reglamento Interno.	307
Anexo 9. Código de ética.....	345
Anexo 10. Certificado de cumplimiento de obligaciones patronales ZULAC S.A.	351
Anexo 11. Inscripción en el Registro Mercantil.	352
Anexo 12. Resolución Gerente General.....	353
Anexo 13. Certificado de Cumplimiento de Obligaciones y Existencia Legal.	354
Anexo 14. Certificación Buenas Prácticas de Manufactura.....	355
Anexo 15. Oficio de Autorización.	355
Anexo 16. Certificación Gerente.	356
Anexo 17. Certificación Jefe Administrativo.	357
Anexo 18. Acta de visita empresa ZULAC S.A.	358
Anexo 19. Acta aplicación de encuestas y entrevistas.....	359
Anexo 20. Acta aplicación cuestionario de control interno.....	360
Anexo 21. Carta de presentación de Informe de Auditoría.	361
Anexo 22. Entrada Hacienda Zuleta.	362
Anexo 23. Proceso de Fumigación.	362
Anexo 24. Entrada a ZULAC S.A.	363
Anexo 25. Visita al área de máquinas.....	363
Anexo 26. Visita al área de recepción de leche.	364

Anexo 27. Ingreso principal del personal.	364
Anexo 28. Verificación Biométrico.....	365
Anexo 29. Visita Planta de Producción.	365
Anexo 30. Proceso de Monitoreo y Vigilancia.....	366
Anexo 31. Socialización Control Interno.....	366
Anexo 32. Área para turistas.....	367
Anexo 33. Aplicación de encuestas.	368
Anexo 34. Aplicación cuestionario de control interno.	369
Anexo 35. Matriz de Correlación.....	371

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Relación Diagnóstica.....	39
Tabla 2. Identificación de la Población Encuesta.....	41
Tabla 3. Identificación de la Población Entrevista	42
Tabla 4. Socialización de misión y visión	45
Tabla 5. Vigencia del plan estratégico.....	46
Tabla 6. Cumplimiento de objetivos.....	47
Tabla 7. Cumplimiento de metas	47
Tabla 8. Tipos de Manuales	50
Tabla 9. Reconocimientos.....	52
Tabla 10. Aplicación de Control Interno	53
Tabla 11. Métodos de Control Interno.....	54
Tabla 12. Periodicidad en Planes de Mejora.....	55
Tabla 13. Forma de comunicación.....	60
Tabla 14. Matriz FODA.....	78
Tabla 15. Cruces Estratégicos.....	80
Tabla 16. Plan Operativo Anual Año 2021.....	89
Tabla 17. Ficha de Planificación estratégica.....	96
Tabla 18. Ficha de Comunicación Estratégica.....	97
Tabla 19. Ficha de Calidad e Inocuidad.....	98
Tabla 20. Ficha de Compra.....	99
Tabla 21. Ficha de Recepción de Materia Prima	100
Tabla 22. Ficha de Análisis.....	101
Tabla 23. Ficha de Pasteurización	102
Tabla 24. Ficha de Enfriamiento.....	103
Tabla 25. Ficha de Fermentación.....	104
Tabla 26. Ficha de Coagulación.....	105
Tabla 27. Ficha de Corte y agitado	106
Tabla 28. Ficha de Desuerado.....	107
Tabla 29. Ficha de Lavado de la cuajada.....	108
Tabla 30. Ficha de Salado.....	109

	XX
Tabla 31. Ficha de Moldeo y pesado	110
Tabla 32. Ficha de Maduración	111
Tabla 33. Ficha de Etiquetado y empaque	112
Tabla 34. Ficha de Almacenamiento	113
Tabla 35. Ficha de Comercialización.....	114
Tabla 36. Ficha de Gestión Comercial.....	115
Tabla 37. Ficha de Gestión Contable y Financiera.....	116
Tabla 38. Ficha de Gestión del Talento Humano	117
Tabla 39. Ficha de Mantenimiento	118
Tabla 40. Ficha de Control Interno.....	119
Tabla 41. Procedimiento de planificación estratégica	121
Tabla 42. Procedimiento de producción	123
Tabla 43. Procedimiento de capacitación	125
Tabla 44. Procedimiento de compra	127
Tabla 45. Procedimiento de venta.....	129
Tabla 46. Procedimiento de mantenimiento	131
Tabla 47. Indicadores de Gestión.....	133
Tabla 48. Funciones del Gerente General.....	137
Tabla 49. Funciones del Auditor Externo.....	138
Tabla 50. Funciones del Jefe Administrativo	139
Tabla 51. Funciones del Contador General.....	141
Tabla 52. Funciones del Asistente Contable.....	142
Tabla 53. Funciones del Jefe de Recursos Humanos.....	143
Tabla 54. Funciones del Jefe Comercial.....	144
Tabla 55. Funciones del Asesor Comercial	145
Tabla 56. Funciones del Facturador.....	146
Tabla 57. Funciones del Bodeguero Comercial.....	147
Tabla 58. Funciones del Jefe de Planta de Producción.....	148
Tabla 59. Funciones del Líder Quesero	150
Tabla 60. Funciones del Ayudante Quesero	151
Tabla 61. Funciones del Líder Bodeguero.....	152

Tabla 62. Funciones del Pasteurizador	153
Tabla 63. Funciones del Líder de Mantenimiento	154
Tabla 64. Funciones del Líder de Aseguramiento de la Calidad	155
Tabla 65. Funciones del Líder de Suministros	156
Tabla 66. Datos básicos	159
Tabla 67. Identificación Preliminar	160
Tabla 68. Declaración del Riesgo	162
Tabla 69. Análisis del Riesgo	166
Tabla 70. Definiciones	166
Tabla 71. Probabilidad e impacto	167
Tabla 72. Análisis del Riesgo	168
Tabla 73. Zonas de Riesgo.....	171
Tabla 74. Mapeo de Riesgo	172
Tabla 75. Valoración de controles	173
Tabla 76. Mapa de Riesgos.....	174
Tabla 77. Acción de Mejora.....	177
Tabla 78. Componentes de Control Interno.....	185
Tabla 79. Cuestionario de Control Interno	186
Tabla 80. Procesos de evaluación del Sistema de Control Interno.....	193
Tabla 81. Tipos y características de respuesta	194
Tabla 82. Tipos de respuesta y su valoración	195
Tabla 83. Calificación por componente y factor.....	197
Tabla 84. Grado de desarrollo.....	199
Tabla 85. Estados de calificación.....	199
Tabla 86. Detalle ambiente de control	200
Tabla 87. Detalle evaluación de riesgos	203
Tabla 88. Detalle actividades de control.....	205
Tabla 89. Detalle información y comunicación	208
Tabla 90. Detalle actividades de monitoreo.....	211
Tabla 91. Resumen evaluación componentes	221
Tabla 92. SemafORIZACIÓN	222

Tabla 93. Resultados Generales	223
Tabla 94. Ambiente de Control.....	224
Tabla 95. Evaluación de Riesgos	227
Tabla 96. Actividades de Control	230
Tabla 97. Información y Comunicación	233
Tabla 98. Actividades de Monitoreo.....	235
Tabla 99. Matriz de Verificación	240
Tabla 100. Matriz de Validación Docentes	243
Tabla 101. Resultados Validación Docentes	246
Tabla 102. Resultados Totales Validación Docentes	246
Tabla 103. Matriz de Validación Empresa	247
Tabla 104. Resultados Validación Empresa	249
Tabla 105. Resultados Totales Validación Empresa.....	249

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evaluación de Control Interno.....	6
Figura 2. Deficiencias de empresas cubanas.....	8
Figura 3. Evaluación de Control Interno en la empresa ECONORTE.	10
Figura 4. Tipos de Procesos.....	18
Figura 5. Mapa de procesos en organizaciones de salud pública.	19
Figura 6. Aspectos Modelo COSO III.	28
Figura 7. Tipos de investigación.....	31
Figura 8. Existencia de misión y visión.....	44
Figura 9. Existencia de un plan estratégico.	45
Figura 10. Existencia de un organigrama.	48
Figura 11. Utilidad del organigrama.....	49
Figura 12. Normativa.....	49
Figura 13. Manuales.....	50
Figura 14. Capacitaciones.....	51
Figura 15. Evaluación de Control Interno.....	52
Figura 16. Conocimiento del COSO III.....	54
Figura 17. Implementación de Planes de Mejora.....	55
Figura 18. Disminución de Riesgos.....	56
Figura 19. Importancia del Control Interno.....	57
Figura 20. Cómo contribuye el control interno.....	57
Figura 21. Existencia de matriz de riesgos.	58
Figura 22. Matriz de riesgos como herramienta de gestión.....	59
Figura 23. Emisión de informes.....	59
Figura 24. Canales de comunicación.....	60
Figura 25. Emisión de reportes financieros.	61
Figura 26. Oportunidad de reportes financieros.	61
Figura 27. Isologo Zulac S.A.....	85
Figura 28. Mapa de Procesos.....	95
Figura 29. Leyenda Diagramas de Flujo.....	120
Figura 30. Flujograma Planificación Estratégica.....	122

Figura 31. Flujograma Elaboración del Producto.....	124
Figura 32. Flujograma Capacitación.....	126
Figura 33. Flujograma Procedimiento de Compra.....	128
Figura 34. Flujograma Procedimiento de Venta.....	130
Figura 35. Flujograma Procedimiento de Mantenimiento.....	132
Figura 36. Metodología ISO 31000.....	158
Figura 37. Componente Ambiente de Control.....	203
Figura 38. Componente Evaluación de Riesgos.....	205
Figura 39. Componente Actividades de Control.....	208
Figura 40. Componente Información y Comunicación.....	210
Figura 41. Componente Actividades de Monitoreo.....	212
Figura 42. Resultado componentes de control interno.....	217
Figura 43. Grado de desarrollo obtenido.....	217
Figura 44. Evaluación de Control Interno.....	223
Figura 45. Resultados Ambiente de Control.....	225
Figura 46. Principios de Evaluación de Riesgos.....	228
Figura 47. Principios de Actividades de Control.....	231
Figura 48. Principios de Información y Control.....	233
Figura 49. Principios de Actividades de Monitoreo.....	236

PRESENTACIÓN

Sabiendo que en muchas empresas no se manejan herramientas de gestión empresarial basadas en modelos estandarizados, aun cuando su diseño cobra relativa importancia, se pone a disposición del público el presente trabajo investigativo para garantizar la productividad, mejora continua y crecimiento organizacional. En cada capítulo se establecen medios y resultados de mejora a alcanzar, donde, los contenidos se han definido de forma sistemática, secuencial e interrelacionada entre sí con el objeto de afianzar y concatenar el proceso de control interno con sus respectivos elementos. En general, los lectores, disponen de información relevante acerca del tema propuesto, que les permitirá aclarar juicios y ordenar ideas orientadas a la necesidad de aplicar controles según el enfoque, características y factores propios de la organización.

Capítulo I: Para el diseño del sistema de control interno basado en el modelo COSO III, se inicia con el análisis y redacción de la fundamentación teórica, que consiste en la búsqueda y revisión de información bibliográfica y linkografía, abordando conceptos e importancia de la aplicación de herramientas administrativas y de control interno que permiten sustentar el problema de estudio.

Capítulo II: En cuanto a los procedimientos metodológicos se establece el tipo de investigación: aplicada, cualitativa, cuantitativa, con alcance descriptiva y exploratoria, así como también los métodos de investigación: deductivo, inductivo, analítico, sintético y estadístico y las técnicas e instrumentos de recolección de información primaria y secundaria, identificando tanto las variables diagnósticas como la población y muestra.

Capítulo III: En el diagnóstico situacional se ejecutan las variables establecidas en el capítulo anterior, en donde se tabula, analiza e interpreta los datos e información obtenida al aplicar la

observación científica, encuestas y entrevistas, permitiendo identificar aspectos internos y externos de la organización, mediante el diseño de la matriz FODA y cruces estratégicos.

Capítulo IV: Se diseña la propuesta administrativa compuesta por misión, visión, valores y principios corporativos, objetivos estratégicos, políticas, mapa de procesos, formato de procesos, manual de procedimientos, indicadores de gestión, estructura organizacional, normativa interna y gestión de riesgos; además, se propone el Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO III, con los resultados obtenidos al aplicar un cuestionario de control interno fundado en los diecisiete principios de la metodología.

Capítulo V: Se efectúa la validación de la propuesta por parte de la directora de trabajo de grado, los docentes técnicos expertos, gerente general y jefe administrativo de ZULAC S.A., a través de la matriz de evaluación, aplicación de métodos de verificación y calificación, con el objetivo de ratificar la utilidad e importancia del tema investigativo.

Los contenidos son relevantes por lo que se espera que el presente trabajo de investigación tenga acogida y contribuya a la mejora significativa en lo que se refiere a la comprensión y aplicación de un Sistema de Control Interno diseñado a la medida de las necesidades y expectativas de las empresas.

JUSTIFICACIÓN

Los cambios generados en el ambiente empresarial respecto a estructura, innovación y sostenibilidad han creado la necesidad de adaptar el control interno de acuerdo a las exigencias mundiales, asimilando la idea de que el control interno debe ser una inversión y no un gasto ya que contribuye al cumplimiento de objetivos y prevención de riesgos. Estados Unidos y algunos países europeos han cambiado la perspectiva, dando relativa importancia al ambiente de control y riesgo corporativo, teniendo como referente al COSO, que garantiza la eficiencia y eficacia en las operaciones, cumplimiento de leyes y salvaguarda de activos (Fernández, Planas, & Joya, 2012).

En Latinoamérica, la mayoría de las PYMES no poseen un control interno adecuado, debido a la falta de formalidad, inexistencia de manuales de funciones y/o procesos, debilidades estructurales, inadecuada planificación en el mediano y largo plazo y carencia de políticas que sean de conocimiento de todos los miembros de la empresa (Fernández et al., 2012).; siendo un ejemplo de ello, México y Colombia, países en los cuales existe un mayor riesgo de fracaso empresarial al no poder enfrentar el entorno competitivo existente, así como también, surgen limitantes para la internacionalización, pues, los problemas se resuelven como surjan, evidenciando un trabajo reactivo e ineficiente control interno (Castañeda, 2014).

En Ecuador, las empresas han referido la importancia de implementar controles y procedimientos que permitan el logro de objetivos, utilización eficiente de los recursos, prevención de fraudes y errores, por ello, cada organización identifica, evalúa y atiende los riesgos conforme a sus necesidades; concientizando la adopción de un sistema de control adecuado que permita la toma de decisiones oportunas, alineadas a la obtención de seguridad razonable respecto al cumplimiento de metas.

Es por ello que ZULAC S.A. en sí, requiere del diseño e implementación de un sistema de control interno que aporte y genere competitividad a través de controles estructurados y sistemáticos en base a los elementos: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y actividades de supervisión, mismos que aportarán a la mejora continua y desarrollo de la empresa.

CAPÍTULO I

1. Fundamentación Teórica

Introducción

La fundamentación teórica es la parte medular de un proyecto de investigación, cuyo objetivo principal, es sustentar científicamente el objeto de estudio mediante una síntesis analítica y crítica de bibliografía y linkografía obtenida, que permita conseguir un sistema coherente, secuencial y lógico de conceptos con términos generales, técnicos y específicos que aborden con propiedad el problema investigativo, cuyo reto es aportar con un conocimiento profundo y especializado que sirve de base a la propuesta realizada.

En el capítulo se detallan términos generales que son utilizados en la elaboración del Sistema de Control Interno, para ello, se revisa y recopila información de fuentes secundarias que admiten construir un marco teórico de calidad, y que a su vez, aportan a la solución del problema investigado.

Objetivo

Fundamentar teóricamente el trabajo investigativo a través del análisis y síntesis de bibliografía y linkografía obtenida, con el objetivo de contar con una base científica acerca del objeto de estudio.

1.1. Antecedentes.

La gestión de las organizaciones es un asunto importante para la supervivencia de estas, ya que deben adaptarse a los cambios constantes para conseguir posicionamiento en el mercado y aprovechar las oportunidades para lograr el éxito. Castañeda (2014) señala que: “Actualmente, el entorno empresarial está marcado por la incertidumbre y el riesgo a causa de la competencia,

la internacionalización de los mercados, la disminución de las barreras comerciales, el acceso a la información y los avances tecnológicos” (p. 130).

El control de gestión en las empresas debe conducir a que los componentes operativos les permitan alcanzar los objetivos estratégicos, en especial para las MIPYMES, las cuales para sobrevivir en este contexto se han visto obligadas a formalizar los procesos de planificación y de control de todas las operaciones (Castañeda, 2014).

En el estudio comparativo realizado con tres empresas del sector de confección de la ciudad de Medellín utilizando como referencia el Modelo COSO se identificó que:

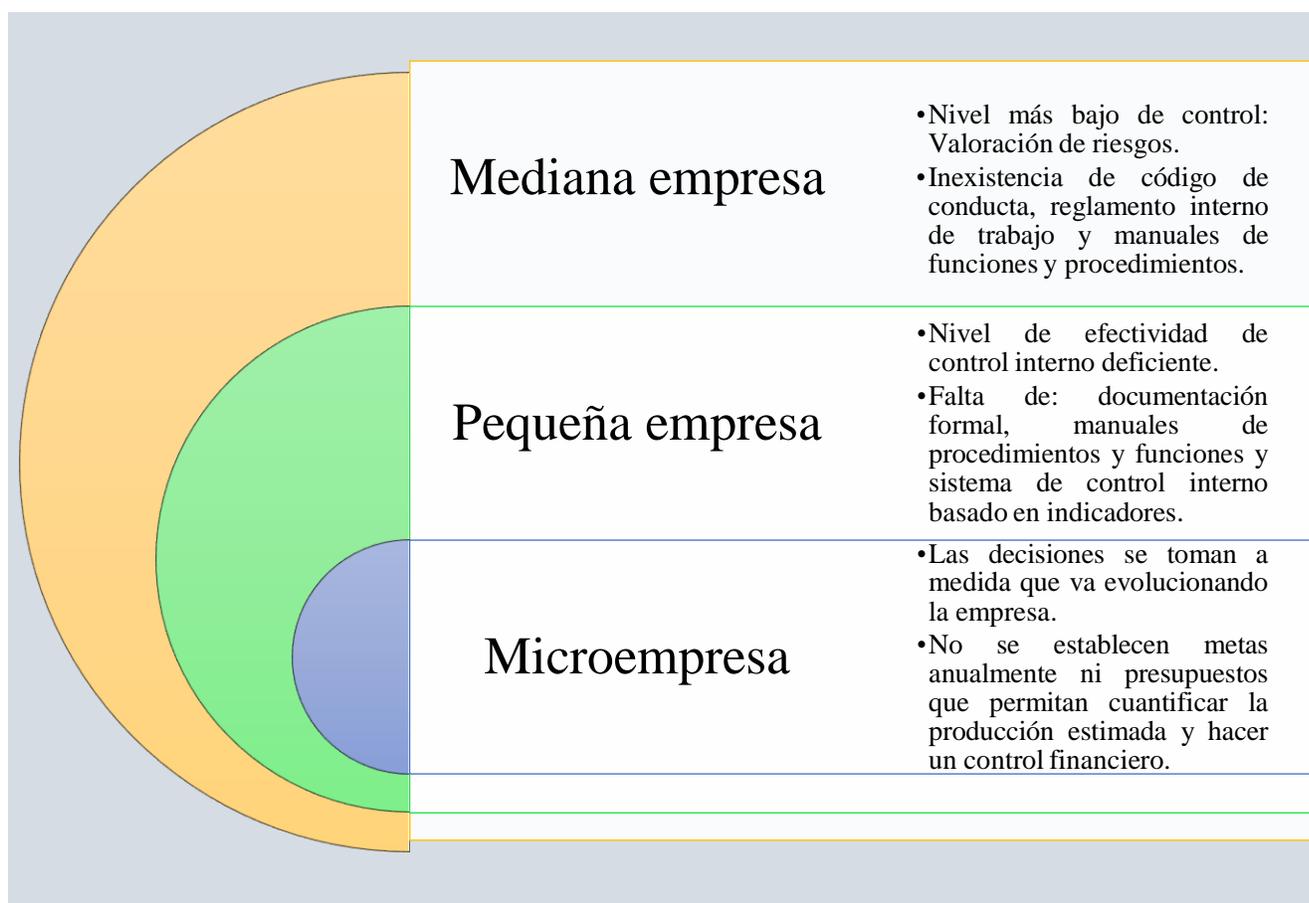


Figura 1. Evaluación de Control Interno.

Fuente: (Castañeda, 2014).

Se concluye que las MIPYMES pueden pasar de un estado de informalidad y flexibilidad en los procesos de planificación y control, hasta una fase de formalidad, con el establecimiento de procesos y procedimientos, a medida que la organización va creciendo y cumpliendo sus objetivos misionales; además, el Modelo COSO puede utilizarse como una herramienta de apoyo a la gestión organizacional, independiente del tamaño de la empresa (Castañeda, 2014).

Por otro lado, en un estudio sobre métodos para diseñar e implementar el marco integrado de control interno COSO III para las PYMES de Bolivia, se identificó que la metodología establece mayor eficacia, eficiencia y logro de la economía en las operaciones; además, un control interno adecuado permite a la Gerencia tener una seguridad razonable en cuanto al cumplimiento de los objetivos y metas, conocer si los controles están siendo efectivos y si se aplican garantizando el cumplimiento de funciones, así como la erradicación de fallas o errores mediante la implementación de medidas correctivas (Benitez, 2015).

Del mismo modo, en el diagnóstico realizado para conocer el estado actual de las organizaciones litográficas de Barranquilla en cuanto al control interno en el área de producción, se concluyó que, mediante la aplicación de un correcto sistema de control interno se puede disponer de condiciones necesarias para generar información pertinente, útil y relevante que sirva de base para la toma de decisiones y fijación de insumos para encaminar las acciones futuras de acuerdo a la realidad empresarial, fomentando el crecimiento del sector económico (Navarro & Ramos, 2016).

El control interno es un proceso que se diseña con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable para la consecución de objetivos, donde, el componente Supervisión y Monitoreo está dirigido a la detección de errores que no fueron divisados con las actividades

de control, permitiendo efectuar correcciones y modificaciones necesarias (Vega & Nieves, 2016).

Entre las deficiencias detectadas en el diagnóstico organizacional de empresas cubanas en los últimos años se encuentran:

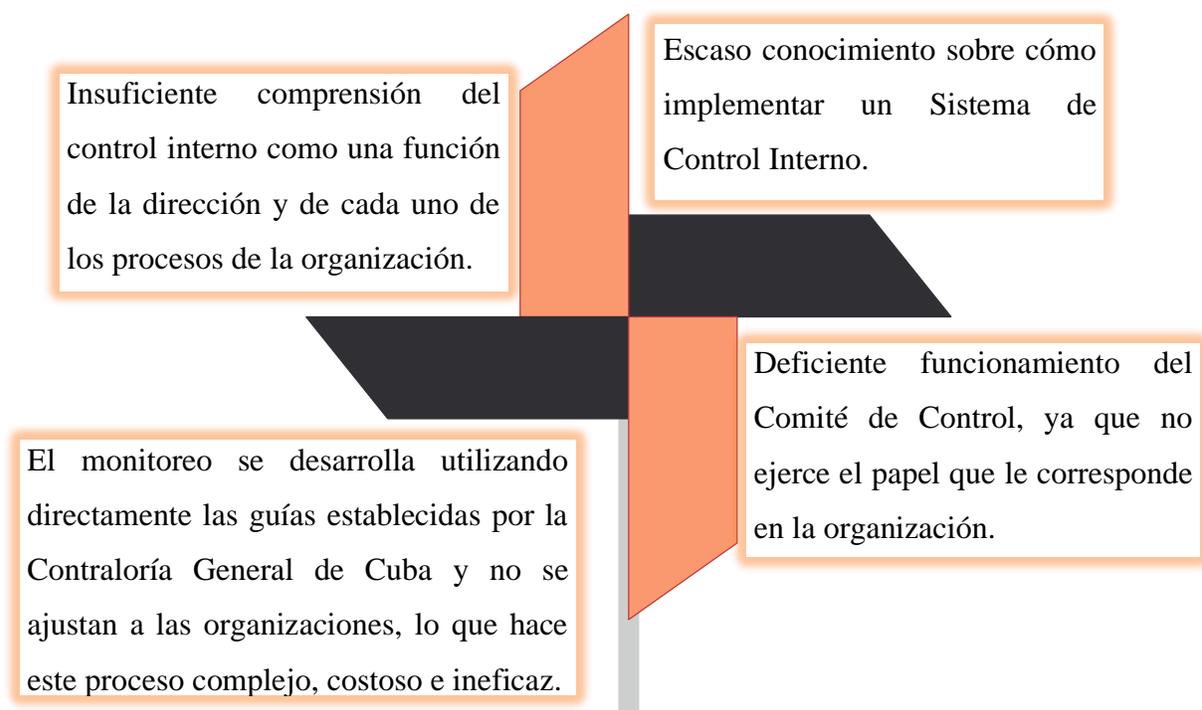


Figura 2. Deficiencias de empresas cubanas.

Fuente: (Vega & Nieves, 2016).

En conclusión, para corregir las deficiencias encontradas es preciso implementar un programa de proyectos de mejora, para los cuales se establecen planes de acción específicos, así como medios técnicos y administrativos para la ejecución efectiva de estos. Además, en la investigación realizada se establecen cuatro fases para la gestión del componente Supervisión y Monitoreo del Control Interno, que inicia con la preparación inicial y establecimiento de elementos estratégicos, luego la planificación e implementación y como elemento clave el mejoramiento continuo (Vega & Nieves, 2016).

Por otra parte, según el avance de las investigaciones científicas en las entidades del Sistema Nacional de Salud Cubano, es necesario efectuar la vigilancia y control del cumplimiento de los principios éticos de los proyectos de investigación; por lo que es importante implementar comités de ética y reglamentos internos que permitan fomentar el mejor desempeño de los miembros e incrementar el rigor ético y científico de los proyectos biomédicos, epidemiológicos y psicosociales, que garanticen el respeto a los derechos de quienes participan en ellos (Echemendía, Suárez, Suárez, Cuéllar, & Gutiérrez, 2013).

Para implementar un Sistema de Control Interno en las empresas se debe elaborar previamente un manual de procedimientos, en el cual se establezcan las actividades que deben desarrollar cada una de las áreas y las interrelaciones entre ellas; brindando información detallada, ordenada, sistemática e integral de las instrucciones, responsabilidades, funciones y procedimientos de las operaciones de la entidad para fortalecer el Sistema de Control Interno (Pérez & Lanza, 2014).

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación sobre control interno en la organización “Agroproductores de café Escuintla, SPR de RI” de Chiapas, México se evidenció que la organización ha desarrollado un sistema de gestión de la calidad basado en un sistema de control interno que le ha permitido obtener certificaciones que acreditan la calidad orgánica y de comercio justo de los productos, así como la sistematización de la información manteniendo el componente de información y comunicación como eje para la toma de decisiones. Tomando en cuenta lo detallado, es indiscutible que el desarrollo de un sistema de control interno dentro de las organizaciones facilita el proceso de certificación y de diferenciación del resto de productos, constituyéndose en una herramienta para el acceso a mercados internacionales (Mazariegos, Águila, Pérez, & Cruz, 2013).

El control interno es una necesidad administrativa de todo ente económico, por tal razón en una evaluación de control interno y su incidencia en la rentabilidad de la Empresa Cobros del Norte S.A. (ECONORTE) en el período 2011, basada en los cinco componentes que integran el modelo COSO I, se verifica que en los últimos años, en la empresa ECONORTE han existido tres fraudes por parte del personal que labora en los puntos de recaudo y en los centros de atención al cliente, debido a la falta de un control interno y exceso de confianza por parte de la gerencia (Paiva, 2016).

Después de haber analizado los resultados obtenidos en la evaluación del control interno se concluye lo siguiente:

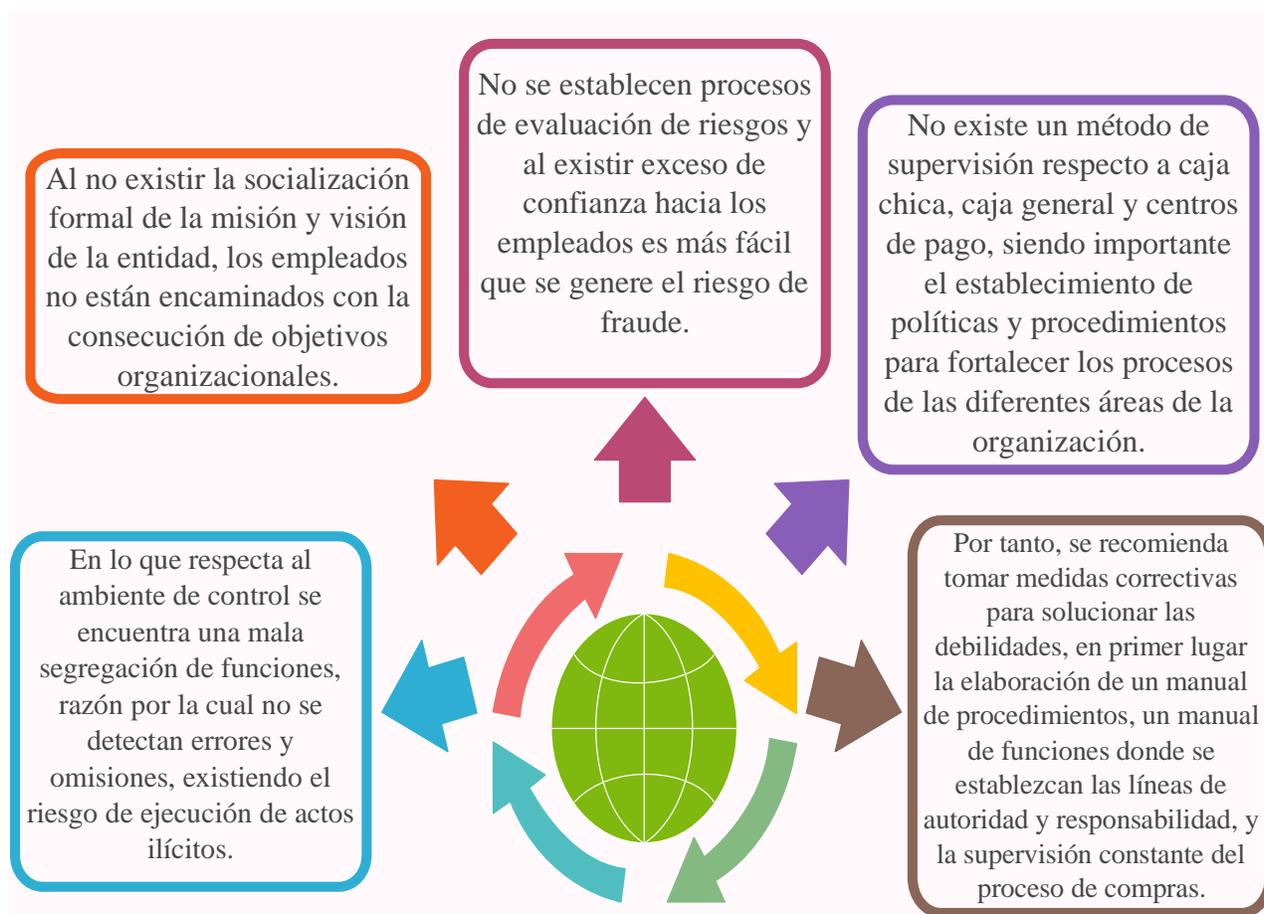


Figura 3. Evaluación de Control Interno en la empresa ECONORTE.

Fuente: (Paiva, 2016).

Así también, las empresas ecuatorianas han aplicado el control interno como eje dinámico para la evaluación de los procesos llevados a cabo, como lo muestra el modelo de control interno de inventario para la empresa Agroproduzca S.A. de la ciudad de Guayaquil, el cual permitió mejorar las actividades de control en cuanto a cantidad y precio, lo que produjo eficiencia y eficacia de las operaciones. Igualmente, tuvo un impacto social de gran importancia ya que se beneficiaron 3.200 clientes, realizando un cambio en políticas y procedimientos de atención al cliente y un impacto económico de gran influencia ya que permitió mejorar el control de los inventarios, ventas y por ende utilidades (Maurad & Romero, 2015).

De forma similar, en la evaluación realizada aplicando el modelo COSO 2013 a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema de la ciudad de Riobamba durante el período 2015, se identificó que en el área de administración general existían debilidades que de manera inmediata debían ser corregidas mediante la creación e implementación de controles, normas, políticas e indicadores de gestión tanto para socios como para empleados. Al aplicar el modelo COSO III, se logró controlar los riesgos que afectaban el cumplimiento de objetivos, reducción de los mismos a un nivel aceptable, alcanzando así los objetivos institucionales (Pomaquero, 2017).

1.2. Filosofía institucional.

1.2.1. Misión.

En la actualidad, el entorno empresarial es cambiante lo que hace que la dirección estratégica sea un factor trascendental para dirigir y establecer el rumbo de una empresa mediante la delimitación de la misión, visión, objetivos, y en sí, la organización del trabajo dentro de la misma; por ello, al ser un proceso complejo y dinámico la administración gerencial debe analizar las peculiaridades y expectativas propias de la entidad, garantizando

la competitividad, desarrollo sostenible, adaptación al medio y posicionamiento (Burbano Pérez, 2017).; así, el papel de un empresario estratégico se refleja en el impulso al cambio, donde, el planteamiento y análisis de la misión y visión son variables que actúan dentro de la filosofía y cultura empresarial, haciendo que la micro, pequeña y mediana empresa sobreviva en base a lo que es y quiere ser (López, 2010).

El desarrollo de las MIPYMES en el mercado global es una prioridad para el crecimiento económico de cada país, donde, el reto está en mantenerse, crecer y desarrollarse a través de estrategias que inicien con la definición de una filosofía empresarial acorde a las expectativas corporativas, aprovechando oportunidades y enfoques administrativos misionarios (Delfín & Acosta, 2016).

A través de diversos criterios y estudios se identifica la presencia de la expansión internacional en los planteamientos estratégicos de las principales compañías latinoamericanas, donde, 232 empresas plantean la misión de forma explícita, ya que consideran que un aspecto importante, relevante y necesario dentro de la estrategia es la definición de la misión y visión, mismas que guían las acciones de la empresa para alcanzar los objetivos; sin embargo, los resultados muestran que sólo el 13,4% consideran la expansión internacional tanto en la misión como en la visión, indicando una alineación completa entre el presente y las aspiraciones futuras y el 9,5% consideran la expansión internacional sólo en la misión, debiéndose a factores como: incongruencias en el planteamiento estratégico, falta de certeza en las estrategias futuras e interés limitado (López & Ortega, 2016)

Para Burbano (2017) la definición de la misión y objetivos busca dar coherencia a la actuación empresarial, cristalizando un enfoque innovador, creando valor, adaptándose al

medio y enfrentando problemas. Así, la misión empresarial es una de las variables que representa un comportamiento emprendedor ya que expresa las expectativas que tiene el empresario, mejorando el desempeño y desarrollo de las organizaciones, pues, constituye la razón de ser de estas, siendo la parte más visible y accesible de toda estrategia empresarial, conformándose así, el punto de partida para orientar a cada uno de los componentes que integran la empresa.

1.2.2. Visión.

La visión se define como “el aspecto clave en la construcción de la idea con prospectiva de futuro, puesto que posibilita la creatividad y por tanto, se constituye en la base para la consolidación de la organización y su posterior desarrollo a través del tiempo” (González, Manrique, & González, 2010, p. 45). Así, es un mapa que proporciona detalles específicos y claros sobre la tecnología y enfoque al cliente, los mercados que se desea alcanzar, las capacidades a desarrollar y el tipo de empresa que desea ser, convirtiéndose en un requisito previo para lograr un liderazgo estratégico (Davalos, 2016).

De acuerdo a los resultados obtenidos en una investigación para identificar los factores relacionados con la competitividad y productividad de las empresas del área metropolitana de Bucaramanga, realizada por docentes de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás, se evidenció que uno de los aspectos clave que permiten a las organizaciones ser competitivas es la visión empresarial gerencial, pero que muchas veces no se sustenta en un adecuado proceso de diagnóstico del entorno, colocando en tela de juicio la pertinencia y veracidad para alcanzar la misma (González A. et al., 2010).

En el análisis efectuado al contenido de la visión y misión de quinientas empresas de Colombia se determinó que el concepto de internacionalización aparece en la visión de estas

en un 37,9%, en la misión en el 17,6% y en el 11,1% tanto en la misión como en la visión. Además, se afirma que mediante la definición y puesta en marcha de este enunciado realista se obtiene un direccionamiento claro y conciso de las actividades para cada uno de los integrantes de una entidad, aprovechando cada oportunidad que se presente al largo plazo y proyectando confianza en el público objetivo (Robledo & Ríos, 2013).

1.2.3. Valores corporativos.

La cultura organizacional es uno de los factores que incide en el desarrollo de las empresas ya que permite la diferenciación y obtención de una ventaja competitiva con relación al comportamiento y forma de actuar de los empleados. La importancia radica en el impacto hacia los miembros de la organización, transmitiendo un sentido de identidad, generando compromiso, aumentando la estabilidad, y en sí, siendo un marco de referencia para comprender actividades organizacionales como guía del comportamiento. Una empresa con una cultura organizacional fuerte garantiza que los valores sean compartidos de forma intensa por muchos individuos, mismos que aceptan y se comprometen a aplicarlos con el fin de crear cohesión y lealtad; por ello, los empleados al aplicar valores trabajan por algo en lo que creen (Guerrero, 2017).

Fomentar una cultura organizacional participativa a través de valores y creencias compartidas influye de manera directa en los resultados económicos de las organizaciones, así como, en la satisfacción de los usuarios; convirtiéndose en una variable medible en cuestión de satisfacción laboral y rendimiento empresarial, como lo afirma un estudio realizado en los centros de fitness españoles, donde se integró trece ítems para el análisis de la cultura organizacional (Gálvez, Grimaldi, Sánchez, Fernández, & García, 2017).

Marulanda, López, & López (2016) mencionan: "...es muy importante que la cultura organizacional esté orientada a la gestión del conocimiento, no sólo desde los planteamientos conceptuales, sino vivenciales, donde cada competencia personal contribuya al logro de objetivos..."(p. 4). Así, los resultados obtenidos en las PYMES de Colombia indican que la cultura organizacional procura una mejora en la gestión del conocimiento, donde las personas se sienten comprometidas con el desarrollo de sus labores diarias, generando competencias adecuadas para su quehacer, y en sí, una mejora continua (Marulanda et al., 2016).

Según un estudio realizado en el Estado de Tlaxcala a empresas de cerámica se describe que la cultura organizacional tiene diferentes percepciones, sin embargo, es necesario que cada trabajador conozca la importancia de las funciones dentro de la empresa y aplique valores empresariales con el fin de desempeñar cada actividad con empoderamiento, creando factores distintivos que generen un desarrollo sostenible, compromiso, innovación y rentabilidad (Carro, Sarmiento, & Rosano, 2017).

1.2.4. Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son los resultados más relevantes que una entidad espera lograr para cumplir con la misión establecida y se implantan en el mediano y largo plazo; por ende, estos deben ser cuantificables, realizables en cantidad y calidad, comprensibles, estimulantes y coherentes (Valencia, 2016).

En un análisis a los objetivos estratégicos establecidos por las diferentes instituciones locales, regionales y nacionales del sector público peruano se determinó que en cuanto a la calidad, los objetivos no reúnen los criterios que los identifica como tal, por ende, las empresas tienen duplicidad de metas, no logran evaluarlos y los confunden con funciones o

actividades cotidianas; así, es necesario que la cantidad de estos guarde estrecha relación con los ejes estratégicos institucionales (Valencia, 2016).

Del mismo modo, en el diseño de un plan estratégico con enfoque prospectivo para la editorial “Universo Sur” de la Universidad Cienfuegos, se establecieron como eje principal objetivos estratégicos definidos por procesos y las posibles acciones a realizar para cumplir los mismos; con ello, se logró elevar la capacidad de liderazgo y la gestión de comunicación entre directivos y trabajadores de la editorial, incrementando la edición de publicaciones científicas y mejorando la estrategia para la publicación de textos (Quintero, López, & Rivero, 2015).

1.2.5. Políticas.

En el estudio sobre políticas empresariales para el sector hotelero español se manifestó la necesidad de aplicar diferentes políticas de carácter instrumental y estratégico para mejorar los actuales indicadores económicos y de productividad de este sector; por lo tanto, se ratifica que al aplicar políticas se puede conducir a la empresa a condiciones óptimas de producción, así también, las políticas de control de costos aportan al éxito empresarial. Por ende, es necesario definir las actuaciones del personal y crear medidas de innovación que contribuyan a obtener un mayor posicionamiento, crecimiento económico y competitividad (Figuerola, 2015).

Hoy en día, las PYMES deben ser un elemento principal para alcanzar el desarrollo con igualdad, contando con políticas públicas que establezcan el desafío futuro de la región, sin embargo, existe una escasa coordinación entre los programas e instrumentos, lo que refleja la falta de una visión integral y políticas a largo plazo en las PYMES de América Latina, retrasando el fortalecimiento de estas (Ferraro & Stumpo, 2010).

En los últimos años, en varios países de la región se ha observado, una tendencia a incorporar también a las microempresas al ámbito de acción de las políticas que habían sido diseñadas para las PYMES. En particular, esto se puede apreciar en Chile, Ecuador y El Salvador. En otros casos, por ejemplo en el Perú, las políticas están orientadas solo hacia las micro y pequeñas empresas, excluyendo a las medianas empresas. (Ferraro & Stumpo, 2010, p. 25)

1.3. Gestión por procesos.

1.3.1. Mapa de procesos.

Los procesos se identifican como la base operativa de las organizaciones y el elemento esencial en la gestión empresarial y de la calidad. Así, la preocupación creciente por la adecuación de las actividades a las exigencias del mercado y grupos de interés ha ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión debe tomar como base a los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, con el objetivo de diseñar políticas y estrategias que se desplieguen con éxito (Zaratiegui, 1999).

Para lograr de manera efectiva una visión general, es necesario el levantamiento de una representación gráfica de la estructura de los procesos que conforman el sistema de gestión de una organización; por lo tanto, las empresas deben apuntar al establecimiento de una estructura basada en procesos, que permita involucrar a todos los integrantes a la satisfacción de los clientes, propicie el uso de indicadores y proporcione secuencia lógica a las actividades, las cuales se traduzcan en una mejora continua en los productos y servicios que ofrezca (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2015).



Figura 4. Tipos de Procesos.

Fuente: (Zaratiegui, 1999).

En una investigación que tuvo como objetivo elaborar el mapa de procesos de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios venezolanas, con base en la norma COVENIN ISO 90001:2000; en donde se analizó y verificó la información de una empresa de consultoría denominada CALIVEN, se evidenció que es fundamental elaborar un mapa de procesos como herramienta de gestión de calidad, ya que este facilita el control de los aspectos claves a mejorar y permite aumentar el valor agregado de las entidades que lo ejecuten. Además, al realizar el diagnóstico situacional se detectó que a pesar de que la empresa posee un manual de aseguramiento de la calidad, los procedimientos solo estaban descritos en papel y esto no garantizaba que funcione el Sistema de Gestión de la Calidad;

por ende, mediante el desarrollo del mapa de procesos se logró esquematizar los procesos claves y las principales actividades, facilitando el control y el cumplimiento de políticas, con una estructura organizacional adecuada y la determinación de recursos que garantizaron la eficiencia de los procesos (Pico, 2006).

En la elaboración de un mapa de procesos para la Dirección General de Salud Pública gallega, se ejecutaron revisiones documentales y entrevistas a responsables y jefes de servicio para identificar los procesos realizados, clasificándolos en estratégicos, claves y de apoyo (Aboal et al., 2008). En donde se estableció lo siguiente:



Figura 5. Mapa de procesos en organizaciones de salud pública.

Fuente: (Aboal et al., 2008).

En definitiva, el diseño e implantación de un mapa de procesos mejora la organización, gestión y eficiencia de un producto o servicio y todo ello redundando en una mayor calidad para el cliente. En el Ayuntamiento de Zaragoza se realizó un mapa de procesos como parte del sistema de gestión de la accesibilidad para obtener el certificado Aenor-Marca N; en donde se concluye la importancia de clasificar los procesos en estratégicos, claves y de apoyo, señalando la secuencia e interacción, lo cual no solo sirve para la obtención de un certificado sino que garantiza el conocimiento claro de las actividades que se ejecutan, definición de procesos internos para la creación de un manual de procedimientos y la reducción del ciclo de tiempo para aumentar la calidad y satisfacción interna así como de los grupos de interés (Salvador & Fernández, 2012).

1.3.2. Manual de procedimientos.

Burgos & Quinapallo (2016) manifiestan que: "... los manuales de procedimientos representan para las empresas una herramienta de consulta, revisión, análisis y reestructuración de sus procesos claves y de apoyo que en muchos casos estos facilitan la obtención de Certificaciones de Calidad nacionales e internacionales" (p. 1).

Para determinar la importancia de los manuales de procedimientos se desarrolló la optimización de un proceso en una pequeña empresa de servicios para el comercio exterior de la ciudad de Guayaquil-Ecuador, en donde se establece que esta compañía superaba el tiempo promedio para la nacionalización de mercancías; por tanto, mediante la implementación del manual se logró disminuir el problema, mejorando los procesos clave de la misma, haciéndola productiva y competitiva con el menor costo y tiempo posible (Burgos & Quinapallo, 2016).

Igualmente, se desarrolló un manual de procedimientos para la empresa Circolo S.A. de la ciudad de Guayaquil, la cual posee ocho años de experiencia en el mercado de expendio de café mediante máquinas dispensadoras. Entre las falencias detectadas en la organización se encuentran la lentitud en el proceso de despacho de insumos y la duplicidad de funciones del departamento de operaciones y logística, por tal razón, mediante la implementación del manual se logró establecer parámetros para las actividades desarrolladas, funciones y responsabilidades de cada uno de los departamentos y facilitó el cumplimiento de los objetivos de manera efectiva y ordenada. En conclusión, un manual facilita la comprensión y captación inmediata de las actividades asignadas en un departamento, área y empresa (Zambrano, 2011).

1.3.3. Indicadores de gestión.

En la actualidad, los accionistas o inversionistas de empresas requieren de indicadores que permitan apreciar la evolución, situación actual y perspectivas operativas, financieras y patrimoniales, por lo tanto, un indicador es un índice o valor que relaciona las diversas actividades de la organización, evaluando si se cumplen las exigencias del cliente, asegurando si la empresa es sostenible en el tiempo y si la rentabilidad es la adecuada. (Santos, 2014, p. 59)

Aplicar herramientas de gestión empresarial es vital ya que el uso, control, gestión y administración de los indicadores de desempeño permiten de forma global realizar mejoras en cada una de las áreas y procesos de las organizaciones, adaptándose así, a los cambios empresariales y competitividad existente. Se han desarrollado diversas formas de administrar y direccionar, pero, la mayoría coinciden en gerenciar bajo indicadores de gestión, tal como lo muestra un estudio en donde se abordaron indicadores referentes a seguridad, calidad y

desarrollo de las personas en la Empresa ADS Mexicana, donde, los resultados luego de aplicarlos se traducen en rentabilidad, control, talento humano competente y mejora continua (Amayo, Pereda, Ruiz, Rodríguez, & Maceda, 2017).

En otro estudio realizado en la Banca Universal Venezolana se determina que emplea planes financieros tanto a corto como largo plazo lo que hace concluir que cada una de éstas empresas "...aplican indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad para medir el uso de sus recursos y el grado de cumplimiento de sus objetivos" (Álvarez, 2017, p. 338).

Finalmente, "Los indicadores financieros de liquidez son fundamentales para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero de una empresa a corto plazo, es decir, detectar si la empresa tiene suficientes recursos financieros y disponibles para cubrir las obligaciones presentes" (Herrera, Betancourt, Herrera, Vega, & Vivanco, 2016, p. 153).

1.4. Estructura organizacional.

Los estudios sobre liderazgo se han perfeccionado con el paso del tiempo, por lo que se determinó cualitativamente los estilos de liderazgo utilizados por los gerentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la provincia de Pichincha y la relación existente entre las estructuras organizacionales, donde, se evaluó a sesenta directivos y se obtuvo como resultado que los estilos utilizados son el transaccional y el transformacional, siendo el último el que predomina en las estructuras organizacionales, para así, enfrentar retos, aumentar la competitividad, adaptarse a los cambios políticos y económicos y mejorar las competencias del talento humano (Galarza, García, Ballesteros, Cuenca, & Fernández, 2017).

En la actualidad, las instituciones escolares para poder alcanzar un alto nivel de calidad educativa deben tomar en cuenta la importancia de los principios de la administración, para

esto, se debe poseer una estructura organizacional que permita una correcta funcionalidad. Por ello, en la Unidad Educativa Gabriela Mistral ubicada en Zaruma se diseñó una estructura organizacional en base al marco legal educativo y los estándares de calidad lo que permitió mejorar la funcionalidad organizacional y la calidad de la institución (Fuentes & Sisalima, 2019).

Cada organización que reflexiona hacia el éxito debe tener definida una estructura organizacional para que sea de conocimiento general el grado de responsabilidad del funcionario, permitiendo a los colaboradores conocer a que autoridad deben responder y las actividades que deberán desempeñar.

1.5. Manual de funciones.

Un manual de funciones es una herramienta que permite gestionar las actividades y procesos operativos de la organización con el objetivo de evitar conflictos en las jornadas de trabajo, tales como, la aglomeración de actividades y confusión de los trabajadores; por ello, el impacto que tiene un manual de funciones documentado en las micro y pequeñas empresas de El Oro es notorio y radical. Para las micro y pequeñas empresas que se enfrentan a cambios significativos es necesario la planificación y control en cada una de las actividades con el objeto de mejorar el ambiente laboral; así, "...para optimizar el funcionamiento organizacional y las prestaciones de servicios mediante un manual de funciones es necesario definir un sistema de información acorde a la estructura organizacional" (Coronel, Cartuche, Rodríguez, & Saca, 2018, p. 100).

El manual de organización y funciones es una pieza importante en toda organización, pues es un documento en el que se establecen de manera detallada las funciones, requisitos, relaciones, dependencia y coordinación de cada puesto de trabajo; por ello, su

implementación debería ser fundamental para que así cada trabajador tenga en claro lo que la empresa espera de él, y todos contribuyan al logro de los objetivos planteados. (Febre & Vera, 2020, p. 7)

1.6. Normativa interna.

1.6.1. Reglamento interno.

El reglamento interno es aquel instrumento por medio del cual las empresas regulan los derechos, obligaciones y prohibiciones a las que se sujetan los trabajadores con el fin de fortalecer el orden y ambiente laboral; es así que se diagnosticó la cultura organizacional en una dependencia del gobierno municipal de Saltillo, Coahuila, México, en donde se evidenció que existe un reglamento interno, el cual no ha sido socializado, por tal motivo la mayoría de trabajadores desconocen de la existencia del mismo y se han originado problemas como castigos excedidos y bajas injustificadas. Es conveniente que en las empresas se construya una visión compartida y cada herramienta o instrumento sea diseñado de acuerdo a la ley y difundido con todos los trabajadores (Aguilar, 2006).

De la misma forma, en un análisis a cuatro PYMES de la ciudad de Guayaquil se determinó que estas inciden en una debilidad organizacional, la que se traduce en el desconocimiento del reglamento interno por parte de los colaboradores, situación que retrasa el desarrollo de la productividad empresarial; por tal razón, las empresas deben buscar estrategias de comunicación que permitan crear una óptima cultura organizacional, creando canales para la correcta difusión de elementos estratégicos como el reglamento interno de trabajo (Molina, 2015).

1.6.2. Código de ética.

El código de ética se define como el conjunto de principios, valores y normas que regulan, guían e inspiran la conducta de los miembros de una organización, de modo que, en un estudio sobre la construcción de un código de ética basado en fundamentos kantianos (buena voluntad y deber) en una empresa de la industria de alimentos en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México se determinó que para la construcción de esta herramienta es necesario respetar el principio de autonomía de cada colaborador en cuanto a la generación y apropiación de los criterios éticos, bajo esta perspectiva, el código de ética responde a los problemas organizacionales y asegura la legitimidad como pilar de la ética empresarial (Arredondo, De la Garza, & Villa, 2014).

Del mismo modo, se elaboró el código de ética para la Asociación de Endoscopistas Digestivos de Buenos Aires (ENDIBA) como base para la consulta y solución de diferentes circunstancias del quehacer médico endoscópico, mismo que no fue redactado como dogma sino como un documento flexible que puede ser cambiado o ampliado según la necesidad, así, se logró establecer el principio de orden común y el apego a las normas como base para la actividad endoscópica eficiente, armónica y que satisfaga las necesidades tanto de los médicos como de los pacientes (Endoscopistas Digestivos de Buenos Aires [ENDIBA], 2018).

1.7. Gestión de riesgos.

Medir el riesgo en las MIPYMES es un desafío para lograr una gestión más eficiente, pues, se debe plantear diversos escenarios donde el riesgo sea aislado (Sánchez, León, & Vasquez, 2019).; así se define al riesgo como la posibilidad o probabilidad de que un evento negativo o positivo ocurra dentro de una organización, por lo que, Estupiñán & Niebel (2015) determinan

que cuando se inicia una actividad comercial en lo primero que se debe pensar es en la potencialidad del negocio y en los posibles riesgos que involucra éste, para así, implantar controles internos que hagan que el riesgo se mitigue, comparta, acepte o rechace, sobre todo porque el riesgo más relevante y problemático para tratar es el riesgo al fraude.

La Matriz de Riesgos determina un plan de acción para los procesos en los que existe un mayor impacto de riesgos empresariales, los cuales pueden afectar la gestión administrativa de una organización; por tanto, permite diseñar estrategias para la mitigación de riesgos mediante la aplicación de indicadores de cumplimiento (Sulca & Becerra, 2017). Es así, que en un estudio realizado para tratar los riesgos operativos en una entidad financiera, para ello se diseñó una matriz de riesgos que permitió identificar, cuantificar, controlar y mitigar los riesgos existentes, de acuerdo a la probabilidad e impacto (Palma, 2011).

Además, en el análisis a la gestión de riesgos operacionales, estratégicos y financieros en la empresa R.C. AGELVIS C.A. de Venezuela mediante la aplicación de estadística descriptiva que permitió la evaluación de los componentes de control interno, se elaboró una matriz de riesgos, en donde se detectaron factores que dificultaban el desarrollo de la empresa, clasificándolos como riesgos de alto impacto y probabilidad, tales como: cambios en la normativa aduanal vigente y documentación de soporte incompleta; por tanto, mediante una adecuada gestión de riesgos se logró mitigarlos, transferirlos y reducirlos, logrando una seguridad razonable en la organización (Morón, Reyes, & Urbina, 2015).

1.8. Sistema de control interno.

Para obtener eficiencia, eficacia y economía en la gestión organizacional es necesario la planeación y aplicación de un Sistema de Control Interno que garantice la salvaguarda de bienes y el correcto registro y resultado de la contabilidad (Plasencia, 2010), por ende, un Sistema de

Control Interno es definido como un proceso integrado y dinámico que se caracteriza por permitir la aplicación del control interno a cualquier tipo de entidad, presenta un enfoque basado en principios que proporcionan flexibilidad, es una oportunidad para eliminar controles ineficientes, redundantes o inefectivos y ofrece mayor confianza con respecto al cumplimiento de los objetivos de la entidad (González, 2013).

En la actualidad, el problema para la dirección empresarial no es simplemente entender la necesidad de cambio sino cómo efectuarlo de manera que se logren los objetivos, donde las micro, pequeñas y medianas empresas sobrevivirán si formalizan los procesos de planificación y control en cada una de las operaciones; en Latinoamérica, por ejemplo, se implementaron sistemas de control en el área de caja, en la ciudad de Mérida-Venezuela logrando optimizar el desarrollo de las actividades mediante la aplicación de un sistema automatizado; también, en la empresa prestadora de servicios hoteleros Ecoturísticos Nativas de Colombia mejorando la vigilancia de las actividades contables y financieras (Balla & López, 2018).

En Ecuador, la Ferretería My Friend de la ciudad de Ibarra diseñó un sistema de control interno administrativo, financiero y contable para mejorar la calidad de atención al cliente y la compañía DATUGOURMET de la ciudad de Quito implementó un sistema de control interno para disminuir riesgos y proveer a la administración una herramienta para la toma de decisiones (Balla & López, 2018).

Según González (2013), en mayo de 2013 se publicó la tercera versión COSO III, donde se integra:

- Mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos.
- Mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos.
- Mayor claridad en cuanto a la información y comunicación.

Además, el Modelo COSO III, se caracteriza por tener en cuenta los siguientes aspectos:

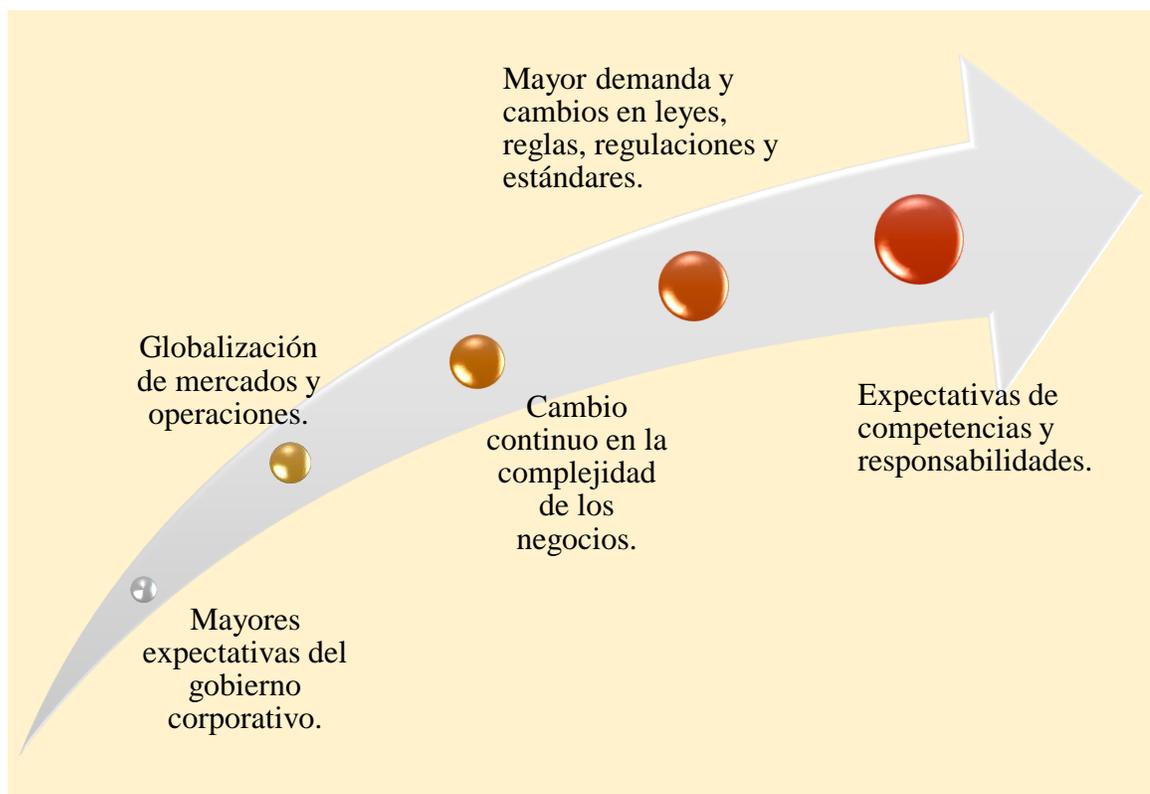


Figura 6. Aspectos Modelo COSO III.

Fuente: (González, 2013).

En conclusión, es conveniente utilizar el modelo COSO III, integrado por cinco componentes, los cuales son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Actividades de Monitoreo, diecisiete principios y puntos de enfoque que representan las características fundamentales de cada componente, ya que encajan y se adaptan a cualquier tipo de entidad, no garantizando el éxito, sino ayudando a la consecución de objetivos y suministrando información sobre el progreso de la entidad, el desempeño de cada nivel organizacional y los factores externos que tienen gran influencia en el éxito de estas.

La identificación y evaluación del riesgo es un elemento clave del enfoque que proporciona COSO III y los diecisiete principios el punto de partida para los equipos de gestión, auditoría interna y externa. Además, el objetivo principal es detectar el riesgo de fraude en las organizaciones, mejorar la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos y mayor claridad en cuanto a información y comunicación interna, externa y transversal.

CAPÍTULO II

2. Procedimientos Metodológicos

Introducción

En el desarrollo de una investigación es necesario establecer, diseñar y generar diversas estrategias o planes investigativos con la finalidad de obtener un resultado confiable y oportuno que responda al problema tratado; es así, la idea de crear una serie de actividades sistemáticas que se adapten a las particularidades de la tesis, indicando los pasos, pruebas y metodologías a efectuar con sus correspondientes técnicas a utilizar para obtener y analizar datos.

Un diseño es una técnica, un plan estratégico que responde a las incógnitas de una investigación, por ello, debe ser crítico, objetivo, pertinente y adaptable a las necesidades del investigador; entonces, en el presente capítulo se establece los tipos de investigación con los respectivos alcances, los métodos, técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo de la indagación del problema planteado, facilitando así, el nivel de análisis y secuencia sistemática de datos e información bibliográfica establecida, todo lo señalado se representa en una matriz de relación diagnóstica y la identificación de la población y muestra.

Objetivo

Identificar los tipos, métodos, técnicas e instrumentos a utilizarse en el desarrollo de la investigación mediante el análisis bibliográfico, permitiendo obtener un resultado pertinente y oportuno con datos relevantes que respondan al problema planteado.

2.1. Tipos de investigación.

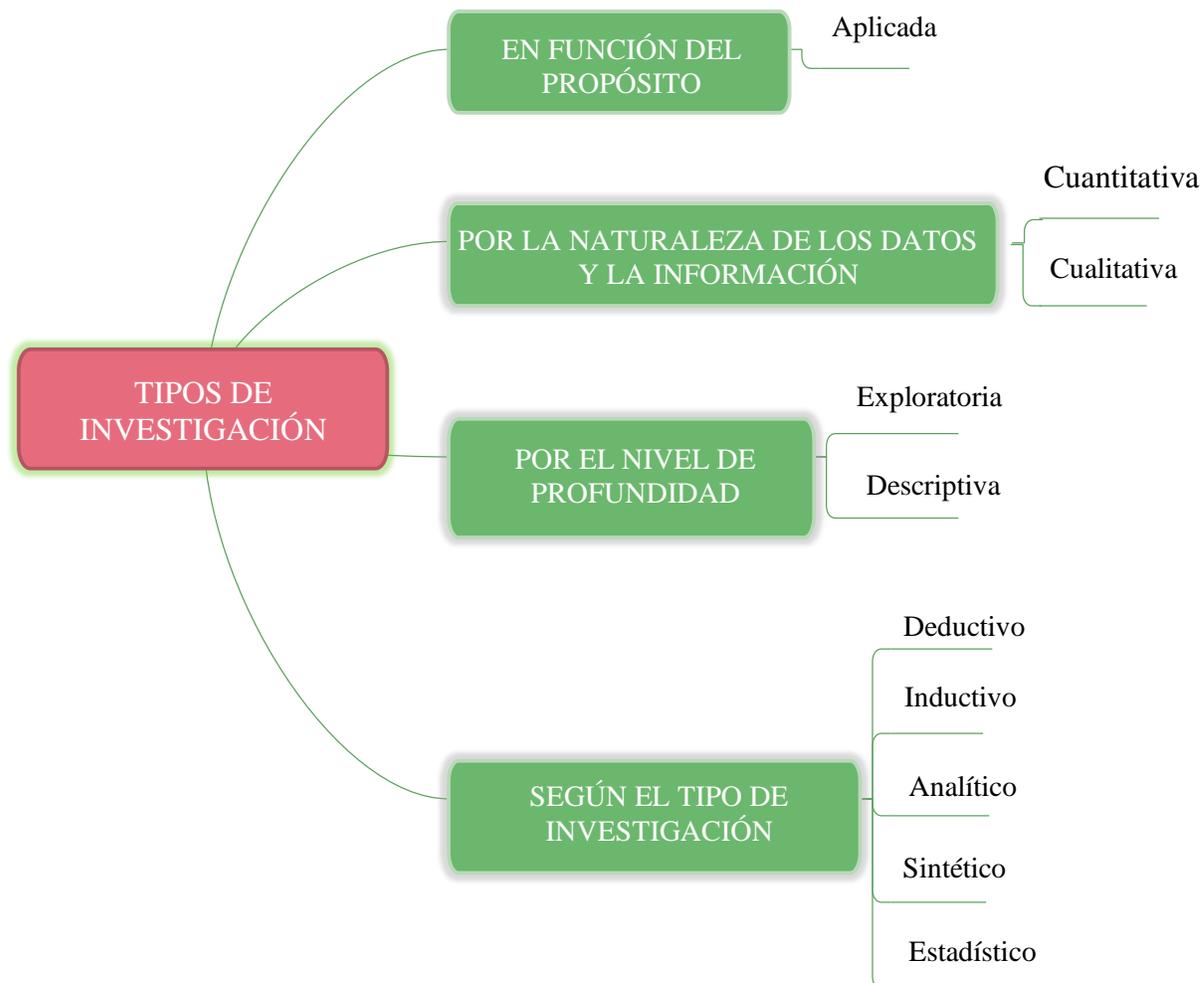


Figura 7. Tipos de investigación.

Fuente: (Balderas, 2017).

2.1.1. Investigación aplicada.

Todo lo investigado se transforma en la aplicación de una propuesta de control interno basado en el modelo COSO III para la empresa ZULAC S.A., por ende, mediante la indagación de los temas relacionados al área administrativa, de riesgos y control interno se establecen estrategias para evaluar a la entidad de acuerdo a los componentes y principios de control interno. Esta investigación permite consolidar un sistema de control interno aplicable a cualquier tipo de empresa.

2.1.2. Investigación cualitativa.

Se utilizan fichas de observación para registrar y analizar los procesos y demás variables; así como entrevistas al gerente general, jefe administrativo, jefe de planta y contadora; en efecto, se observa a los empresarios en su vida cotidiana, se revisa documentos que producen y se obtiene la perspectiva de los trabajadores.

2.1.3. Investigación cuantitativa.

Se diseña y aplica un cuestionario estructurado para medir cuantitativamente las variables identificadas dentro de la organización, detallando los riesgos y fortalezas encontradas, y así, brindar soluciones efectivas para la mejora de la competitividad. Además, no solo se recolectan datos, sino también se analizan e interpretan.

2.1.4. Investigación exploratoria.

Dentro de la investigación se sustenta el tema de estudio a través de una exhaustiva revisión bibliográfica sobre un sistema de control interno aplicable a cualquier sector empresarial; luego, con opiniones, criterios, anécdotas, experiencias y la observación directa al personal y procesos inmersos en los diversos departamentos se aprecia la realidad empresarial que se vive día a día, detectando debilidades a mejorar y fortalezas a aprovechar, obteniendo conclusiones objetivas y un mayor conocimiento del problema.

2.1.5. Investigación descriptiva.

Se realiza la descripción de los diferentes componentes de control interno según la metodología COSO III, con el fin de conocer el estado de arte de la investigación, redactando conceptos lógicos y aplicables al problema mediante la técnica de parafraseo, logrando resaltar o aclarar las ideas; además, se visualiza la situación general de la empresa mediante

la observación directa y descripción de hallazgos encontrados, estableciéndolos en las conclusiones del proyecto.

2.2. Métodos.

2.2.1. Método deductivo.

Este método permite deducir la situación actual de la entidad y tener ideas claras de cómo funcionan los procesos y dónde implementar la evaluación de control interno para obtener resultados óptimos, mediante la aplicación de entrevistas y encuestas. Además, se pone en práctica al plantear el problema y definir los tipos y métodos de investigación a utilizar, situando al problema en un conjunto de conocimientos que a través de la fundamentación teórica se logra contrastar y verificar ideas, conceptos y resultados de diferentes investigaciones, permitiendo así establecer la caracterización específica a partir de características generales.

2.2.2. Método inductivo.

Se utiliza este método para obtener un conocimiento general acerca de los componentes del sistema de control interno aplicable a cualquier tipo de empresa, mediante visitas previas a la entidad para conocer las características generales de los procesos, técnicas, personal y descripción del origen de debilidades, logrando plantear la propuesta administrativa y de control interno.

2.2.3. Método analítico.

El método analítico se emplea en la realización del diagnóstico situacional mediante la observación directa y aplicación de encuestas al personal y entrevistas al gerente general, jefe administrativo, jefe de planta y contadora de la empresa, procesos que permiten

establecer las causas del problema de investigación, las consecuencias que han ocasionado y el planteamiento de posibles soluciones.

2.2.4. Método sintético.

Se aplica este método en la composición de la fundamentación teórica, en la que se recolectan y analizan conceptos coherentes y aplicables al problema de estudio; así mismo, se utiliza en la descripción de los hallazgos detectados en la evaluación de control interno mediante la aplicación del cuestionario y en la gestión de riesgos, logrando redactar un informe de auditoría.

2.2.5. Método estadístico.

Se emplea este método en el procesamiento de los datos recolectados mediante la aplicación de encuestas y cuestionario de control interno, representando en cifras y gráficos las variables estudiadas, facilitando así la comprensión del lector.

2.3. Técnicas e instrumentos.

2.3.1. Información primaria.

Para la obtención de la información primaria se utilizan las siguientes técnicas:

- **Encuesta:** es necesario saber que cuando se recopila información de toda la población involucrada en el problema en estudio se llama Censo, por ende, se aplica encuestas estructuradas utilizando la escala de Likert al personal de la entidad, estratificando la población según la importancia del tema en investigación.
- **Entrevista:** se diseña una entrevista semiestructurada para el gerente general, jefe administrativo, jefe de planta y contadora de ZULAC S.A., ya que el grado

de flexibilidad de este tipo de entrevista es relativo tanto en el formato como en el orden, obteniendo información confiable que permite conocer los aspectos relevantes de cada uno de los componentes de control interno.

- **Ficha de observación:** mediante la técnica de observación se identifican, analizan y evalúan riesgos existentes, definiendo alertas tempranas al proceso observado, a través del registro sistemático de variables estudiadas dentro de la investigación. Este instrumento se utiliza para la recolección de datos que la mente no puede retener con precisión, entre ellos: cifras, fechas, opiniones textuales, equipos y ambiente laboral de la entidad.

2.3.2. Información secundaria.

Las fuentes secundarias están compuestas de información relevante, organizada y analizada de documentos que se encuentran en: libros, tesis, páginas web, artículos científicos, periódicos, leyes y reglamentos, sustentando así la propuesta de un sistema de control interno basado en el modelo COSO III.

2.4. Variables diagnósticas.

Es necesario reflexionar y definir detalladamente las variables a estudiar puesto que a su observación están dirigidas las preguntas del cuestionario, permitiendo evaluar adecuadamente los resultados de la investigación. Las variables establecidas giran alrededor del objeto de estudio, lo cual permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el diseño de estrategias defensivas y ofensivas.

2.4.1. Identificación de variables.

- Aspectos Administrativos

- Gestión Contable-Financiera
- Control interno
- Canales de comunicación
- Macroentorno

2.4.2. Operacionalización de variables.

Tabla 1

Matriz de Relación Diagnóstica

N°	OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA	TIPO DE INFORMACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN
1	Verificar los aspectos administrativos de la empresa ZULAC S.A.	Aspectos Administrativos	Misión Visión Plan estratégico Organigrama Normativa interna Manual de funciones Manual de procedimientos Gestión del talento humano	Entrevista Encuesta Observación	Primaria	Gerente Jefe Administrativo Jefe de Planta Contadora Personal
2	Conocer los elementos que forman parte de la gestión contable - financiera de la entidad.	Gestión Contable- Financiera	Proceso contable Normativas contables Plan de cuentas Obligaciones tributarias Estados Financieros Indicadores financieros	Entrevista Observación	Primaria	Gerente Contadora
3	Evaluar cada uno de los componentes de control interno en las diferentes actividades y procesos de la organización.	Control interno	Evaluación Periodicidad Métodos Componentes Plan de mejora Importancia Controles Matriz de riesgos	Entrevista Encuesta Observación	Primaria	Gerente Jefe Administrativo Jefe de Planta Contadora Personal
4	Identificar el funcionamiento de los	Canales de Comunicación	Informes Comunicación	Entrevista Encuesta	Primaria	Gerente Jefe Administrativo

	canales de comunicación dentro la entidad.		Reportes financieros Oportunidad	Observación		Jefe de Planta Contadora Personal
5	Analizar el Macroentorno para la identificación de oportunidades y amenazas de la empresa.	Macroentorno	Leyes y Normativas Superintendencia de Compañías SRI Económico Tecnológico Ambiental	Entrevista Observación Revisión bibliográfica	Primaria Secundaria	Gerente Jefe Administrativo Jefe de Planta Contadora Superintendencia de Compañías Servicio de Rentas Internas

2.4.3. *Identificación de la población y muestra.*

- **Encuesta**

En la presente investigación se identifica como población a 21 personas que desempeñan sus funciones dentro de la empresa, por lo que se procede a estratificar la misma de acuerdo con la relevancia del tema planteado, obteniéndose como muestra no probabilística 13 personas de la organización. Se aplica la técnica del censo para obtener datos de todo el universo, como se detalla a continuación:

Tabla 2

Identificación de la Población Encuesta

Nro.	Cargo	Cantidad
1	Gerente General	1
2	Jefe de Planta	1
3	Jefe Administrativo	1
4	Jefe Comercial	1
5	Jefe de Mantenimiento	1
6	Contadora	1
7	Líder de Bodega	1
8	Líder de Producción	1
9	Líder de Aseguramiento de la Calidad	1
10	Auxiliar Contable	1
11	Facturación	1
12	Asesor Comercial Senior	1
13	Supervisor Autoservicios	1
	TOTAL	13

- **Entrevista**

De la misma manera, se estratifica la población de acuerdo con la relevancia del tema planteado, obteniéndose como muestra no probabilística 4 personas de la empresa.

Tabla 3

Identificación de la Población Entrevista

Nro.	Cargo	Cantidad
1	Gerente General	1
2	Jefe de Planta	1
3	Jefe Administrativo	1
4	Contadora	1
	TOTAL	4

CAPÍTULO III

3. Diagnóstico

Introducción

El diagnóstico situacional es un proceso analítico, sistemático y organizado que contribuye a obtener información real, fidedigna y objetiva a través de la identificación y evaluación de datos y hechos inmersos en la organización, para así, tomar decisiones y llevar a cabo planes de acción a la medida; donde, se planteen alternativas de solución de acuerdo con los resultados obtenidos.

El diagnóstico, al ser un proceso integral se constituye en el punto de partida para diseñar la propuesta de acuerdo con las necesidades, afrontando problemas y aprovechando oportunidades. Así, en el capítulo se desarrolla cada una de las variables e indicadores definidos, se analiza la información mediante la matriz FODA con los respectivos cruces estratégicos y se elabora una conclusión diagnóstica.

Objetivo.

Diagnosticar la situación actual de la empresa ZULAC S.A., mediante la aplicación de instrumentos metodológicos que permitan la identificación y evaluación de factores internos y externos.

2.1. Desarrollo de variables.

De acuerdo con el tema expuesto y el nivel de análisis que requiere el mismo se aplica la respectiva observación científica, encuesta, entrevista y revisión de información secundaria, en base a las variables descritas en la matriz, obteniéndose información pertinente para ser analizada e interpretada.

2.1.1. Análisis encuesta.

La encuesta se realiza a trece personas que laboran en la empresa ZULAC S.A. en las diferentes áreas de Producción, Administración y Comercial, obteniéndose así, datos relevantes y significativos. A continuación, se detalla los resultados de la investigación con su respectivo análisis:

ENCUESTA DE SITUACIÓN ACTUAL APLICADA AL PERSONAL DE ZULAC S.A.

1. ¿La empresa cuenta con misión y visión?

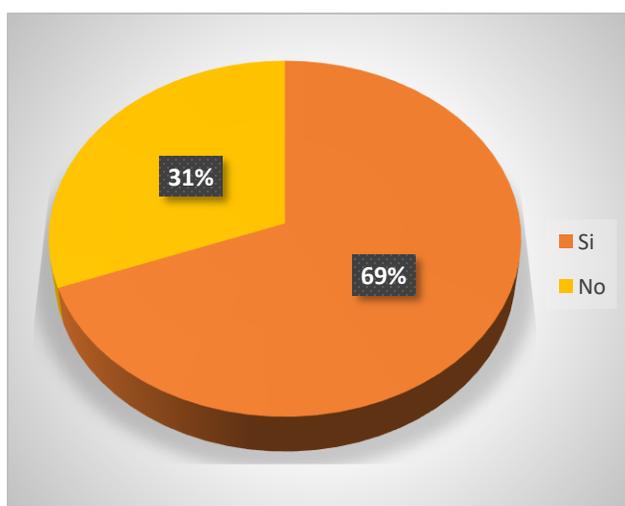


Figura 8. Existencia de misión y visión.

Análisis: La mayoría de encuestados conocen de la misión y visión empresarial debido a la planificación y comunicación que existe dentro del departamento administrativo; con factores que determinan la razón de ser de la empresa y su estado deseado en el futuro, donde la colaboración de cada uno de los trabajadores juega un papel trascendental en el logro de metas y retos definidos; sin embargo, la falta de documentos formales debidamente aprobados retrasan el nivel de competitividad, perjudicando la estabilidad en el medio.

2. ¿A través de qué método se ha socializado la misión y visión?

Tabla 4

Socialización de misión y visión

PREGUNTA 002		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Escrito	8	50
Verbal	4	25
Redes Sociales	0	0
Ninguno	4	25
Total	16	100

Análisis: De acuerdo con el criterio de cada encuestado se obtuvo más de una respuesta dentro de cada categoría, sin embargo, la mitad del personal coincide en que existe un nivel formal de comunicación, donde la planeación estratégica empieza con la definición y socialización de la misión y visión a través de medios escritos que formalizan, de ser el caso, la actividad realizada en cada una de las áreas existentes.

3. ¿La empresa posee un plan estratégico?

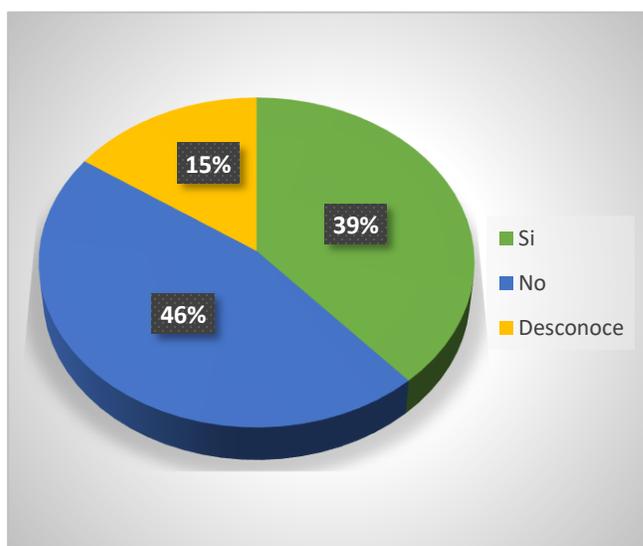


Figura 9. Existencia de un plan estratégico.

Análisis: Casi la mitad del personal coincide en que no existe un plan estratégico como base de la administración empresarial, definido y formalizado, pues, cualquier actividad realizada se la lleva a cabo sin un sustento escrito que determine el nivel de acción, por ende, puede confundirse un plan estratégico con cualquier otro documento visto, debido a la falta de información, comunicación y supervisión en las áreas. Además, no existen políticas, objetivos, valores y estrategias que se manejen de forma estandarizada en cada uno de los departamentos; por el contrario, se actúa de forma aislada.

4. ¿Cuántos años está en vigencia el plan estratégico?

Tabla 5

Vigencia del plan estratégico

PREGUNTA 004		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
De 0 a 1 años	1	7
De 1 a 3 años	1	8
De 3 a 5 años	0	0
Más de 5 años	1	8
Ninguno	10	77
Total	13	100

Análisis: Más de las tres quintas partes de los encuestados manifiestan que desconocen el nivel de vigencia del plan estratégico debido a la ausencia del mismo y a la falta de un proceso administrativo eficiente que permita diseñar e implementar documentación formal, autorizada y aprobada a nivel institucional.

5. ¿Cómo califica el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Tabla 6

Cumplimiento de objetivos

PREGUNTA 005		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Muy Bueno	1	8
Bueno	7	54
Regular	5	38
Malo	0	0
Ninguno	0	0
Total	13	100

Análisis: La falta de indicadores que evalúen el cumplimiento de objetivos y el nivel de rentabilidad de la empresa determinan que la mayoría de los trabajadores califican y confunden a los objetivos como metas o estrategias a corto plazo, sin la existencia de objetivos estables y medibles.

6. ¿En qué nivel las metas institucionales han sido cumplidas?

Tabla 7

Cumplimiento de metas

PREGUNTA 006		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Alto	1	8
Medio	10	77
Bajo	0	0
Ninguno	2	15
Total	13	100

Análisis: Las tres cuartas partes de los encuestados manifiestan que las metas se plantean de forma semanal, donde deben alcanzar una eficiencia y eficacia en las operaciones debido

a la supervisión que existe sobre todo en el área de producción; igualmente es necesario conocer que las metas no son descritas en documentos.

7. ¿Existe un organigrama estructural en funcionamiento?

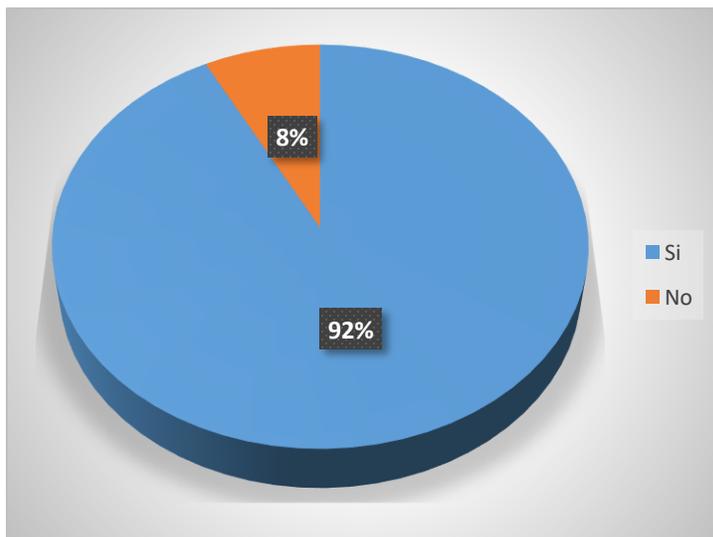


Figura 10. Existencia de un organigrama.

Análisis: Los trabajadores en su mayoría conocen de la existencia de un organigrama debido a que es una herramienta que proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar actividades. Sin embargo, el Jefe Administrativo manifestó que no se encuentra actualizado, debido a la rotación del personal y supresión de puestos de trabajo, pero se lo reestablecerá en el primer trimestre del año 2020.

8. ¿En qué medida el organigrama permite orientar los procesos, procedimientos y funciones dentro de la organización?

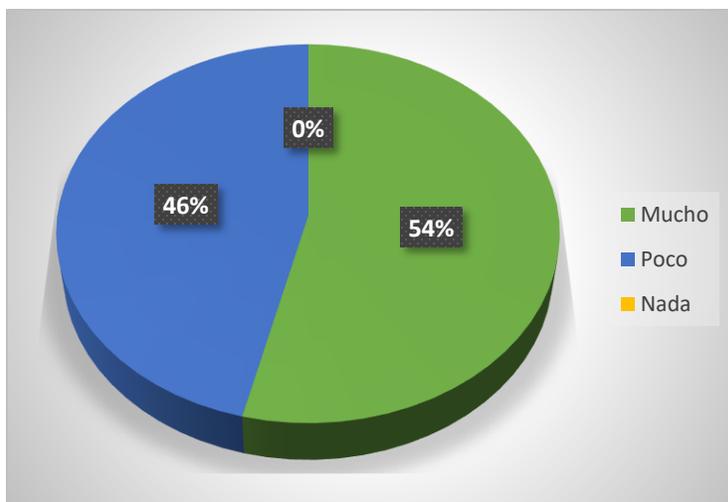


Figura 11. Utilidad del organigrama.

Análisis: Más de la mitad de encuestados manifiestan que el organigrama es una herramienta fundamental para establecer lineamientos de planificación y supervisión, así, el Gerente General y Jefe Administrativo manifiestan que su desactualización impide el logro de objetivos y metas.

9. ¿La empresa dispone de normativa que regule la conducta del personal?

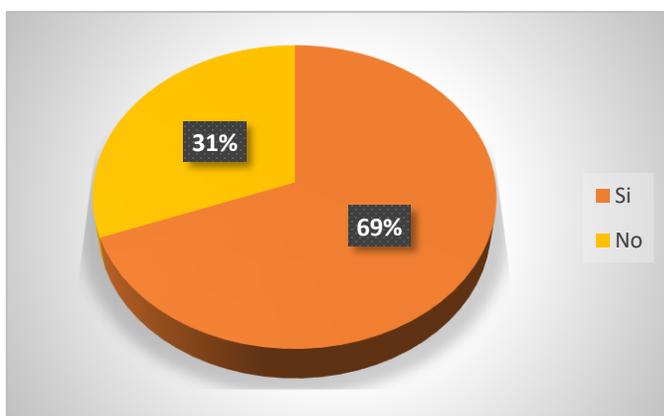


Figura 12. Normativa.

Análisis: Casi las tres cuartas partes del personal manifiestan que existe normativa dentro de la empresa como por ejemplo un reglamento interno, un manual de trabajo y una matriz

de seguridad y salud ocupacional; sin embargo, no existe un código de ética estructurado que defina la conducta de los funcionarios y empleados, impidiendo así, una orientación hacia la integridad y compromiso personal con la organización.

10. ¿La empresa dispone de manuales?

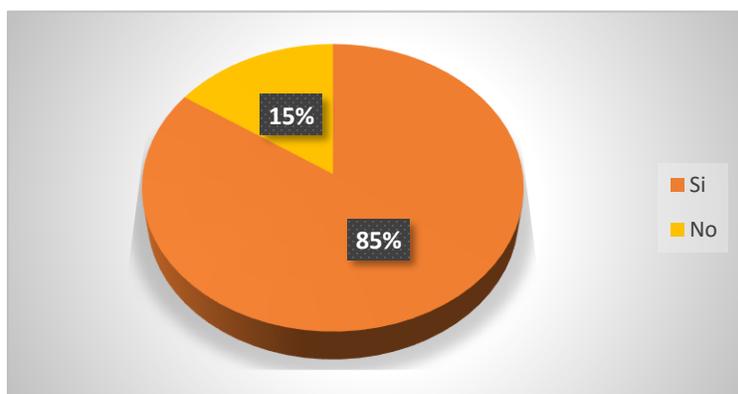


Figura 13. Manuales.

Análisis: Dos de trece encuestados consideran que no existen manuales debido a la falta de socialización o comunicación de la normativa formal que se maneja en la empresa. Al observar y entrevistar al personal se identificó que existe un manual de funciones a nivel de empresa y un manual de procesos solo en el área de producción.

11. ¿Qué tipo de manuales se han establecido dentro de la empresa?

Tabla 8

Tipos de Manuales

PREGUNTA 011		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
De Funciones	0	0
De Procesos	3	23
Todos los anteriores	9	69
Ninguno de los anteriores	1	8
Total	13	100

Análisis: La mayoría de los encuestados rescatan la importancia de disponer de manuales de organización donde se asignen responsabilidades y acciones a seguir, por ello, el área administrativa ha diseñado un manual de funciones acorde a las necesidades y expectativas de la organización complementándolo con un manual de procedimientos que orienten al personal en cada una de sus actividades, siendo herramientas de asistencia técnica; por el contrario, el área contable y comercial no cuenta con manuales documentados y aprobados por lo que se requiere su implementación.

12. ¿Con qué frecuencia se brinda capacitaciones al personal de la empresa para contribuir con su desarrollo profesional?

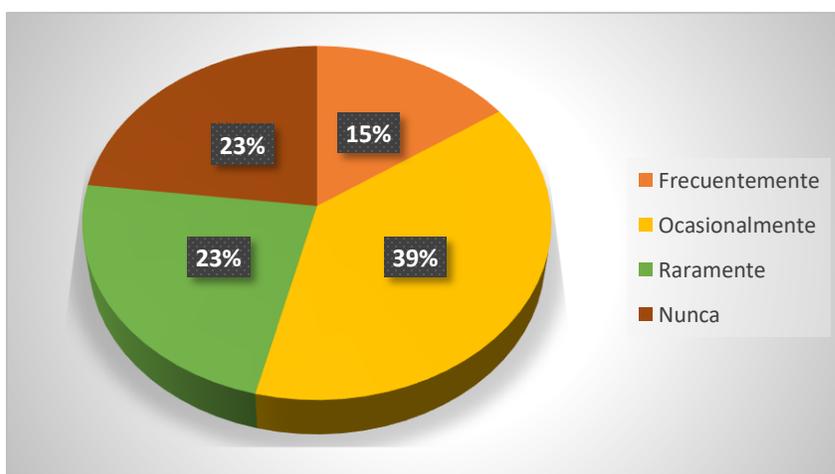


Figura 14. Capacitaciones.

Análisis: Dos quintas partes del personal opinan que existen procesos de capacitación para fortalecer el conocimiento y habilidad en la ejecución de ciertas actividades, y, aunque no se den de forma continua favorecen el desarrollo y competencia profesional.

13. ¿La entidad otorga reconocimientos al personal por el cumplimiento de metas?

Tabla 9

Reconocimientos

PREGUNTA 013		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Siempre	1	8
Casi Siempre	9	69
Nunca	2	15
Sin contestar	1	8
Total	13	100

Análisis: Más de la mitad de encuestados muestran satisfacción por los reconocimientos que se reciben dentro de la empresa, pues, es una respuesta al trabajo constante y eficiente de cada uno de ellos, donde premian el esfuerzo y los incentivan a mejorar cada día más. Actualmente, el nivel de reconocimientos ha disminuido debido a la situación económica de la organización, entregándose productos de forma quincenal.

14. ¿Se han realizado evaluaciones de control interno?

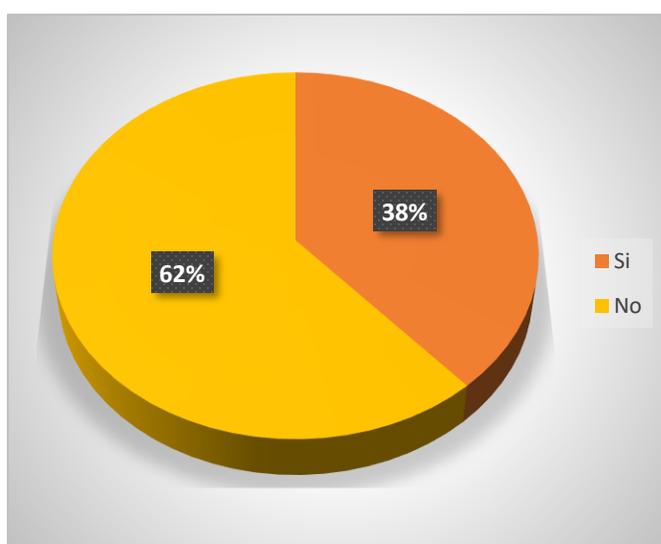


Figura 15. Evaluación de Control Interno.

Análisis: Aunque en la empresa se han realizado evaluaciones de control interno en base a metodologías definidas, los funcionarios en su mayoría manifiestan que no, debido a la falta de socialización e información oportuna y consistente en todas las áreas. Los resultados de auditorías no son comunicados de forma transversal sino por el contrario a determinados grupos de interés. Esto destaca la debilidad que existe en el componente de información y comunicación con la respectiva documentación de respaldo.

15. ¿Con qué periodicidad se realizan evaluaciones de control interno?

Tabla 10

Aplicación de Control Interno

PREGUNTA 015		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Muy Frecuentemente	1	8
Frecuentemente	2	15
Ocasionalmente	6	46
Raramente	3	23
Nunca	1	8
Total	13	100

Análisis: Las evaluaciones de control interno se dan de forma oportuna dentro de la empresa según manifiesta la gran parte de los encuestados, esto, debido a que se siguen procesos de auditoría externa sistemáticos y estandarizados para el mejoramiento de la competitividad y disminución de factores de riesgo.

16. ¿Cuánto conoce sobre la metodología de evaluación de control interno basado en el COSO III?

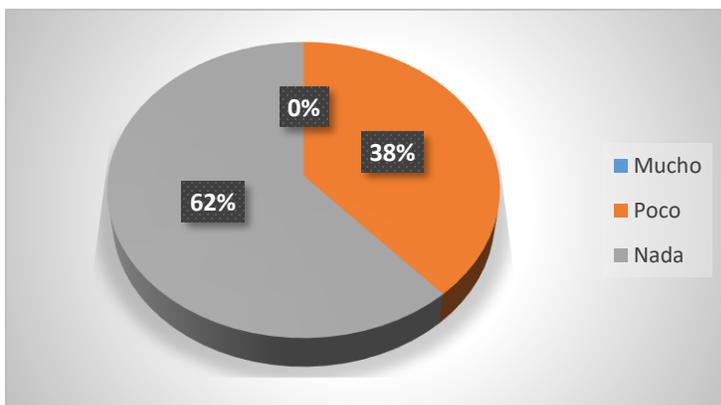


Figura 16. Conocimiento del COSO III.

Análisis: Más de la mitad de encuestados manifiestan que no conocen sobre la metodología de evaluación COSO III, debido a que el nivel académico y experiencia que poseen se aplica en otras áreas; además, consideran oportuno tener una idea clara del tema, para poder entender la forma y fundamentos de evaluación del método aplicado en control interno.

17. ¿Mediante qué métodos ha sido efectuada la evaluación de control interno de la empresa?

Tabla 11

Métodos de Control Interno

PREGUNTA 017		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
COSO I	0	0
COSO II	0	0
COSO III	2	15
Cuestionario de preguntas	1	8
Flujograma	1	8
Ninguno	9	69
Total	13	100

Análisis: La mayoría de encuestados rescatan que bajo ningún método se ha evaluado el control interno en la organización; desconocimiento que se genera debido a la deficiente comunicación entre los departamentos y líneas de autoridad de los mismos en cuanto a temas de control o auditorías externas.

18. ¿Se han implementado planes de mejora en la organización?

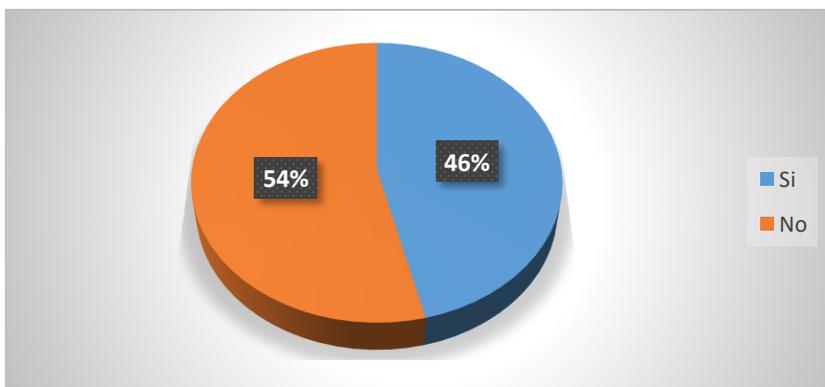


Figura 17. Implementación de Planes de Mejora.

Análisis: Más de la mitad de encuestados consideran que no se han implementado planes de mejora como medidas de cambio para optimar el rendimiento organizacional de forma documentada, más bien, se socializan planes de manera verbal que permiten mejorar cada área de manera aislada o indistinta.

19. ¿Con qué periodicidad se establecen planes de mejora?

Tabla 12

Periodicidad en Planes de Mejora

PREGUNTA 019		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Anualmente	7	54
Semestralmente	1	7
Mensualmente	1	8
Nunca	4	31
Total	13	100

Análisis: Las dos cuartas partes de encuestados establecen que los planes de mejora se han implementado de forma anual, pero, la contadora de la entidad manifestó que en el área financiera se estableció el último plan de mejora hace diez años, lo cual no es oportuno para lograr objetivos a corto y mediano plazo, que permitan la eficiencia y eficacia de las operaciones.

20. ¿Las medidas de restricción contribuyen a disminuir riesgos?

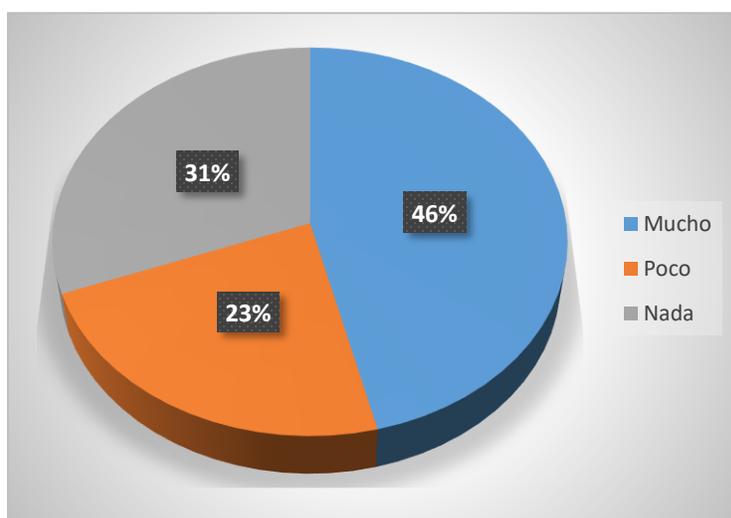


Figura 18. Disminución de Riesgos.

Análisis: Uno de cada dos encuestados indican que las medidas de restricción implementadas en cada área han permitido disminuir en gran proporción los riesgos, lo que contribuye a la consecución de resultados de manera sistemática, favoreciendo la continuidad empresarial. En la organización se han implementado diversas medidas entre ellas: cámaras de seguridad, señalización, fumigación a autos, ingreso de personal autorizado, usuarios y claves personales para el acceso a sistemas de información, biométricos, extintores, entre otros.

21. ¿Cuál es el factor más importante para implementar el control interno en la organización?

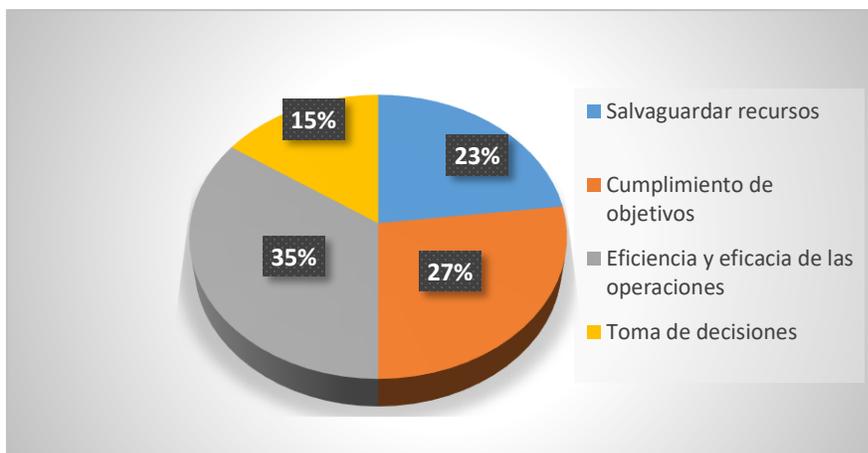


Figura 19. Importancia del Control Interno.

Análisis: Casi la mitad de los encuestados afirman que el factor más importante para implementar el control interno en la organización es el logro de la eficiencia y eficacia de las operaciones y como segunda prioridad el cumplimiento de objetivos organizacionales; esto, para disminuir costos y administrar de mejor manera los recursos.

22. ¿Cuánto han contribuido los controles efectuados en la empresa para minimizar los riesgos?

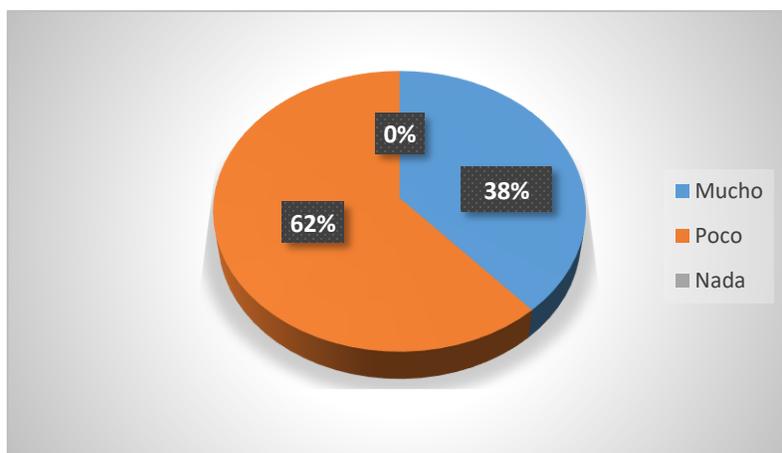


Figura 20. Cómo contribuye el control interno.

Análisis: Menos de la mitad de encuestados ratifican que el control interno contribuye en gran medida a la minimización de riesgos organizacionales, por lo que es relevante la aplicación de éste en cada área de forma sistemática y frecuente.

23. ¿La empresa ha diseñado una matriz de riesgos?

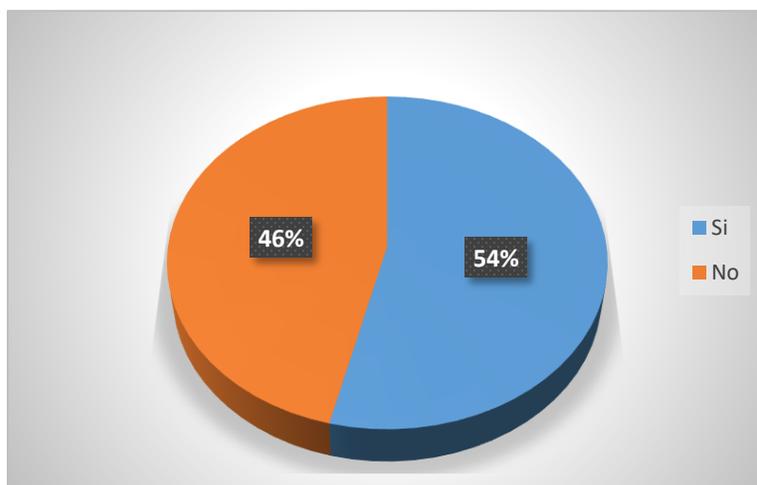


Figura 21. Existencia de matriz de riesgos.

Análisis: Casi la mitad de encuestados consideran que no existe una matriz de riesgos implementada y aprobada en la organización; además el Jefe Administrativo y Contadora sugieren que las investigadoras contribuyan con la realización de ésta en cuanto al área contable con el objetivo de obtener un beneficio adicional de control interno, ya que solo existe una matriz de riesgos para el área de salud y seguridad ocupacional.

24. ¿La matriz de riesgos es una herramienta de gestión que permite disminuir riesgos y determinar su impacto?

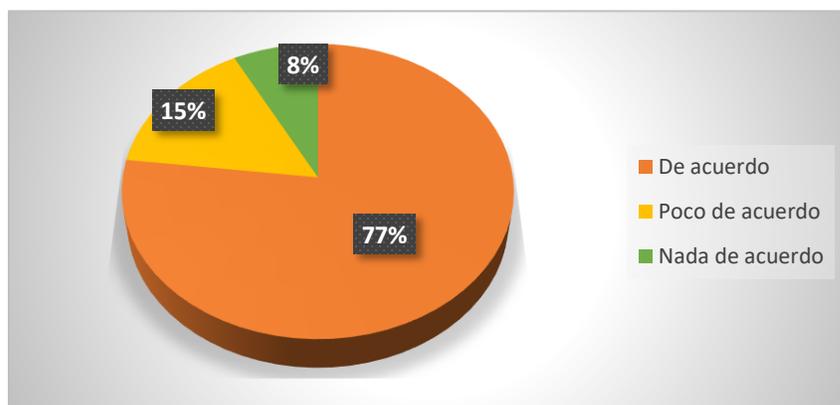


Figura 22. Matriz de riesgos como herramienta de gestión.

Análisis: La mayoría de encuestados está de acuerdo que la matriz de riesgos constituye una herramienta de gestión que permite identificar, evaluar y disminuir riesgos; además de identificar los impactos; constituyéndose la afirmación en el punto de partida para la elaboración de ésta por parte de las investigadoras.

25. ¿Con qué frecuencia se emiten informes en la organización?

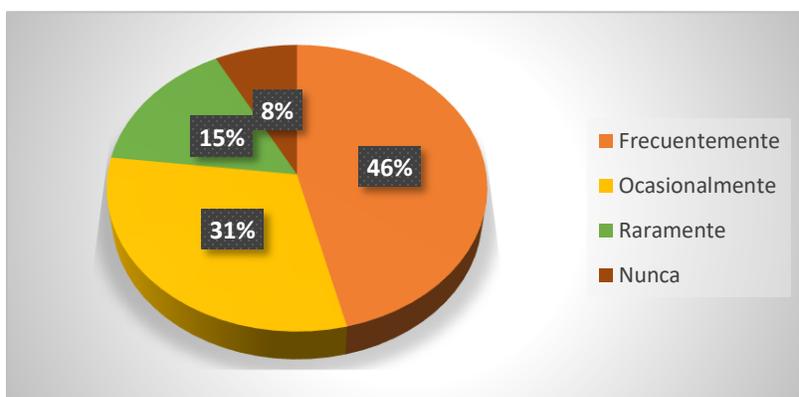


Figura 23. Emisión de informes.

Análisis: Casi la mayoría de encuestados asevera que se emiten informes en la empresa de manera frecuente, entre ellos se encuentran informes de producción semanal o mensual, de ventas y área contable.

26. ¿Cómo califica los canales de comunicación dentro de la empresa?

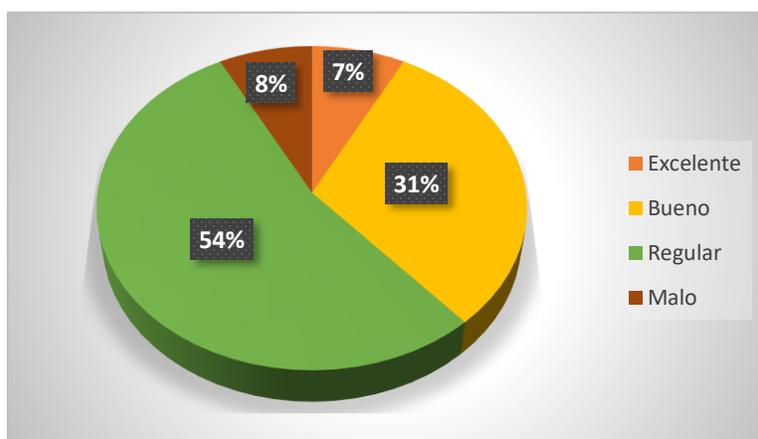


Figura 24. Canales de comunicación.

Análisis: La mitad de encuestados considera que los canales de comunicación existentes en la empresa son regulares, lo que no facilitan una comunicación transversal eficiente y certera, por esa razón existen falencias en cuanto al conocimiento de todas las actividades que se llevan a cabo, más bien, son conocidas en el nivel ejecutivo y directivo.

27. ¿Cuál es la forma de comunicación que se emplea en la entidad?

Tabla 13

Forma de comunicación

PREGUNTA 027		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Escrita	9	39
Verbal	12	52
Redes Sociales	2	9
Ninguno	0	0
Total	23	100

Los encuestados podían elegir más de una opción de respuesta.

Análisis: Las dos quintas partes de encuestados consideran que existe una comunicación verbal, por ende, no poseen documentos formales que certifiquen decisiones o planes que se implementan, siendo un factor importante la implementación de la comunicación escrita.

28. ¿Se emiten reportes financieros?

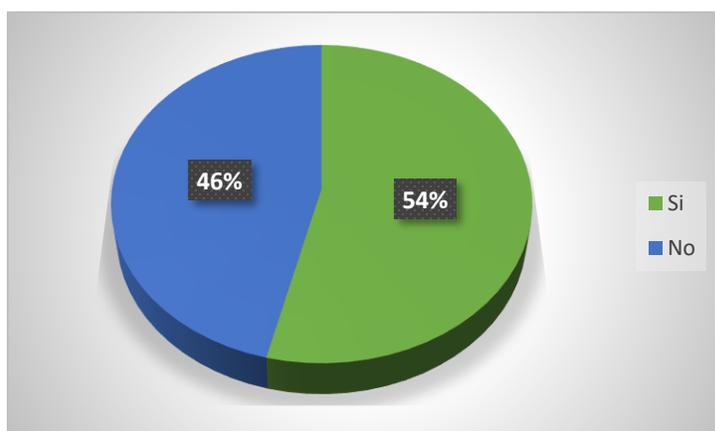


Figura 25. Emisión de reportes financieros.

Análisis: Más de la mitad de encuestados afirman que se emiten reportes financieros que permiten conocer los diferentes valores de las cuentas contables para la toma de decisiones; sin embargo, no todas las áreas conocen sobre le emisión de estos. Los reportes financieros son requeridos por la administración para la evaluación del rendimiento, costos o ventas de manera mensual según se observó y analizó.

29. ¿Considera que los reportes financieros se entregan en el tiempo establecido?



Figura 26. Oportunidad de reportes financieros.

Análisis: La mayoría de encuestados consideran que existe oportunidad en la entrega de reportes financieros, que contribuyen a la toma de decisiones a corto y mediano plazo y los

mismos deben servir para plantear mejoras continuas a la organización, mas no quedar solo plasmados en un papel.

2.1.2. Análisis entrevistas.

- **Entrevista dirigida al Gerente General de la empresa ZULAC S.A.**

Datos técnicos:

Nombre: Fernando Polanco

Edad: 57 años

Género: Masculino

Grado Académico: Cuarto Nivel

Nivel Jerárquico: Nivel ejecutivo

Hora de inicio: 12:35 pm

Fecha: 03 de diciembre de 2019

Hora de finalización: 12:51 pm

1. ¿Existe una estructura administrativa que coadyuve el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales?

No, la empresa se encuentra en una etapa de transición, pues, los problemas económicos y legales han afectado de manera trascendental a la estabilidad de la empresa, poniendo como punto de enfoque o concentración la supervivencia de esta; sin embargo, considero que la estructura administrativa y planificación son claves para lograr el objetivo. He renunciado, por ello van a existir cambios significativos basados en un plan, siguiendo un orden sistemático en relación con el proceso administrativo. (0', 17'')

2. ¿Qué normativa interna se aplica dentro de la empresa?

Reglamento Interno

Sistema de Procesos (1', 45'')

3. ¿Cómo se gestiona el capital humano?

Las tres empresas del grupo más la fundación quieren contratar una persona de recursos humanos que gestione el mismo; sin embargo, actualmente existen médicos ocupacionales encargados del bienestar y salud de los empleados. Por otro lado, no existen incentivos debido a la situación actual que vive el país. (3', 4'')

4. ¿Qué políticas y procedimientos se han implementado para garantizar el cumplimiento de las actividades productivas, administrativas y comerciales?

No se ha estructurado y documentado políticas y procedimientos en cada una de las áreas, aunque, existen bases verbales para el accionar del personal. (4', 10'')

5. ¿Por qué considera importante llevar a cabo un proceso contable estructurado en la empresa?

Porque sin ello las empresas no funcionan, es decir, es la columna vertebral para sobrevivir en el mercado. (4', 30'')

6. ¿Cómo afectan las leyes generadas por el Estado en el desarrollo del negocio?

De forma brutal, pues, con las leyes generadas no se puede vender suero, siendo este uno de los alimentos más completos que existe. Considero que las leyes son ridículas y mal enfocadas ya que sube el precio de la leche, afectando costos de producción y muchas veces el suero termina contaminando los ríos. Las leyes laborales y anticipo del impuesto a la renta crean impactos económicos, ambientales y sociales considerables. En el paro nacional se regaló el suero, ya que lo último que se quería era botar bacterias vivas a ríos o lagunas. (5', 10'')

7. ¿Qué normativa contable se aplica en la empresa?

NIIF para PYMES, supervisadas por auditores internos y externos. (7', 4'')

8. ¿Se genera información financiera oportuna y confiable para la toma de decisiones?

No, no existe uniformidad y coordinación en la parte financiera-contable, por ello, la necesidad de unir conocimientos, designando responsabilidades de acuerdo con la experticia de cada empleado. (8', 16'')

9. ¿La información financiera se presenta de forma oportuna a los organismos de control como: Superintendencia de Compañías, SRI, otros?

Sí, todo se entrega de forma oportuna. (8', 49'')

10. ¿Qué tipo de indicadores financieros se analizan y miden dentro de la empresa?

Sí, indicadores de ventas, costos, utilidad, rentabilidad; aunque, se debe mejorar este aspecto para conseguir la eficiencia en las operaciones debido a la baja utilidad obtenida como pequeña empresa. (8', 56'')

11. ¿Con qué instrumentos cuenta la empresa para identificar, analizar y medir el riesgo?

Balance

Análisis Financiero que no es efectivo (9', 47'')

12. ¿Existe un proceso de comunicación efectivo que garantice el control, supervisión y retroalimentación del personal?

No, el proceso de comunicación es deficiente. (10', 45'')

13. ¿Cree que una auditoría interna o externa contribuye a la mejora continua de la organización?

Total, soy un fiel creyente en la constante auditoría y análisis. (10', 55'')

14. ¿Qué beneficios considera usted que se consiguen al aplicar un sistema de control interno?

Primero la autocrítica es clave, saber qué está mal es el primer paso para arreglar las cosas.

La tesis que están haciendo es clave, son las personas que necesitamos. (11', 24'')

15. ¿Qué tipos de controles preventivos, detectivos y correctivos se han implementado en la entidad?

Contratación de un auditor queso para realizar los procesos con eficiencia y eficacia, obteniéndose un producto de calidad, y así, verificar que las cosas se estén cumpliendo satisfactoriamente. El personal no cumplía con el horario de trabajo y dañaba los productos.

Se está realizando un análisis completo de la producción y de costos para conocer por qué no existe competitividad y se está tan fuera del mercado. Hace dos años y medio se tenía una utilidad sobre el 19%, pero a veces se toman malas decisiones. (12', 5'')

16. ¿En qué áreas la empresa está a la vanguardia de la tecnología informática?

Ninguna, nosotros no estamos a la vanguardia de la tecnología porque es una empresa pequeña y con problemas, pues, los inversionistas están intranquilos e inseguros y por ende, no hay inversión. No existe estabilidad económica. (13', 21'')

17. ¿Qué empresas constituyen su competencia?

Floralp

La Holandesa

El Kiosco

Salinerito

El Queso Francés

Alpina (14', 37'')

18. ¿Cuenta la empresa con certificados ambientales para su funcionamiento?

No, se tenía antes. Ahora somos conscientes y nos basamos en la responsabilidad social y ambiental, sin la necesidad de que exista un documento que dirija la forma de actuar. Se ha conseguido la certificación ISO 9000, 14000, 22000. En los ordeños se aplican buenas prácticas de manufactura. En la actualidad, mi ley es nada de certificaciones si no vas a cumplirlas. (14', 58'')

- **Entrevista dirigida a la Contadora de la empresa ZULAC S.A.**

Datos técnicos:

Nombre: Ana María Yáñez	Edad: 48 años
Género: Femenino	Grado Académico: Tercer Nivel - Tecnóloga
Nivel Jerárquico: Nivel Operativo	Hora de inicio: 10:17 am
Fecha: 03 de diciembre de 2019	Hora de finalización: 10:29 am

1. ¿Por qué es importante que exista un proceso contable sistemático dentro de la empresa?

Para el control de las actividades y resultados. (0', 24'')

2. ¿Cuál es el proceso contable existente?

Necesidad de compra

Registro

Pago

Control

Costeo

Venta

Verificación

Informe o resultado (0', 32'')

3. ¿Qué sistema contable utiliza la empresa?

TINI desde el año 1996 hasta la actualidad.

SAE (1', 15'')

4. ¿Existe un plan de cuentas?

Sí, conformado por activo, pasivo, patrimonio, ingresos, costos y gastos. (1', 33'')

5. ¿Existen políticas contables?

No se encuentran aprobadas, sólo existen 4 redactadas. (2', 00'')

6. ¿Existe un proceso sistemático para registrar y analizar ingresos, costos y gastos?

Si se sigue y cumple un proceso, pero, no se encuentra escrito y aprobado. (2', 19'')

7. ¿Se emiten comprobantes de venta autorizados?

Sí, como facturas electrónicas, guías electrónicas, liquidaciones de compra. (2', 35'')

8. ¿Qué estados financieros se elaboran?

Estado de Situación Financiera

Estado de Resultados Integral

Estado de Flujo de Efectivo

Estado de Cambios en el Patrimonio

Notas Explicativas (3', 02'')

9. ¿Bajo qué normativa se elaboran los estados financieros?

NIIF para PYMES. (3', 19'')

10. ¿Se elaboran reportes financieros?

Sí, existe un formato a nivel de la marca denominado Informe Gerencial donde se establecen valores precisos y gráficos. (3', 30'')

11. ¿Los reportes financieros son oportunos?

Sí, se entregan de forma mensual. (4', 00'')

12. ¿La información financiera se presenta de forma oportuna a los organismos de control como: Superintendencia de Compañías, SRI, otros?

Sí, pero en los dos últimos años no se ha subido a la página de la Superintendencia de Compañías los documentos completos debido a problemas de la Junta; se presentan los cuatro Estados Financieros más las notas explicativas, Informe del Gerente - Comisario - Auditor y un Acta. Al SRI se presenta el Formulario 101. (4', 10'')

13. ¿Existe un manual de procesos del área contable-financiera?

No. (4', 59'')

14. ¿Se realizan declaraciones tributarias de acuerdo con la normativa vigente?

Sí, con los formularios 101 de forma anual, 104 de forma mensual, 103 de retenciones, el ATS de compras y retenciones, anexo de dividendos y el Anexo APS. (5', 10'')

15. ¿Se han implementado medidas de restricción en cada uno de los procesos contables-financieros?

Sí, cada usuario del sistema tiene una clave y además el acceso es solo para personal autorizado. (6', 30'')

16. ¿Qué tipos de controles preventivos, detectivos y correctivos se manejan en el área?

Medidas de restricción.

Cruce de información.

Conciliaciones.

Arqueos.

Falencia en controles detectivos y correctivos. Por ejemplo, un vendedor anuló cuatro facturas pero no en el SRI, por tanto no crucé la información y declaré esos valores. (7', 3'')

17. ¿Qué beneficios considera usted que se consiguen al aplicar un sistema de control interno?

Mayor seguridad en la información. (8', 35'')

18. ¿Cómo afectan las leyes generadas por el Estado en el aspecto contable?

Cumplimiento obligatorio e inmediato de las leyes. (10', 9'')

19. ¿Qué tecnología informática se utiliza en el área contable?

Reportes auxiliares en Excel.

Antivirus.

Base de Datos. (10', 23'')

- **Entrevista dirigida al Jefe Administrativo de la empresa ZULAC S.A.**

Datos técnicos:

Nombre: Andrés Bolaños

Edad: 35 años

Género: Masculino

Grado Académico: Tercer Nivel

Nivel Jerárquico: Nivel Operativo

Hora de inicio: 10:59 am

Fecha: 03 de diciembre de 2019

Hora de finalización: 11:06 am

1. ¿Existe una estructura administrativa que coadyuve el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales?

Yo diría que sí, en función de que parte de la estructura administrativa está basada en el organigrama estructural y la organización por ende permite vincular la misión y visión. Existe un plan estratégico de la Hacienda Zuleta, mas no como ZULAC S.A.; la misión, visión, organigrama y políticas de calidad se han socializado tanto de forma verbal como escrita. (0', 17'')

2. ¿Existen manuales de organización que asignen responsabilidades y acciones a seguir?

Sí, existe un manual de funciones a nivel de empresa y manuales de procesos para el área de producción. (1', 21'')

3. ¿Qué normativa interna se aplica dentro de la empresa?

Para el área de producción se aplican Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y a nivel administrativo toda la normativa legal del SRI, Ministerio de Trabajo, Superintendencia de Compañías y ARCSA. Además, existe un reglamento interno de trabajo, el cual se encuentra en proceso de renovación y un reglamento de seguridad y salud ocupacional que se actualizó hace tres meses, los cuales se encuentran escritos y socializados. (1', 36'')

4. ¿Cómo se gestiona el capital humano?

Al ser una empresa pequeña, el capital humano está bajo mi administración; además, se cuenta con una programación para capacitación, proceso de control de conducta y horarios del personal y se han suspendido los incentivos económicos por la época difícil tanto interna como externa, solo se asignan productos de manera quincenal al personal. (2', 37'')

5. ¿Qué políticas y procedimientos se han implementado para garantizar el cumplimiento de las actividades administrativas?

Se cuenta con políticas en cuanto al control de activos, caja chica e inventarios y procedimientos diagramados no. (3', 37'')

6. ¿Se generan reportes administrativos oportunos y confiables para la toma de decisiones?

Sí, constantemente la administración reporta la situación de la empresa a gerencia, por ende el sustento para la toma de decisiones es la información o reportes contables mensuales. (4', 5'')

7. ¿Con qué instrumentos cuenta la empresa para identificar, analizar y medir el riesgo?

No se ha implementado una matriz de riesgos en cuanto al control interno, solo en temas de seguridad y salud ocupacional. (4', 36'')

8. ¿Qué líneas de comunicación se manejan en la empresa?

Comunicación verbal y escrita. (4', 54'')

9. ¿El tipo de comunicación garantizan el control, supervisión y retroalimentación del personal?

Sí, pero como en todo proceso de comunicación puede existir alguna falencia tanto en comunicación oportuna, como en la transmisión clara del mensaje. Además, es importante definir el personal que debe estar involucrado en cada tema, ya que las empresas pequeñas pecan al tener una comunicación muy abierta, en donde muchas personas intervienen en un mismo tema, siendo un proceso poco efectivo. (5', 5'')

10. ¿Qué tipos de controles preventivos, detectivos y correctivos se manejan en el área?

Al realizar el análisis financiero, se establecen controles correctivos que se convierten en preventivos para el siguiente mes; por ejemplo, el registro oportuno de los documentos. (5', 52'')

11. ¿Qué beneficios considera usted que se consiguen al aplicar un sistema de control interno?

Bueno realmente muchos, ya que permite tener una estructura más firme de control; porque si bien es cierto se ejerce control interno no de manera empírica, puesto que existe un conocimiento previo, pero al no estar en un documento, no existe una estructura sólida para hacerlo de manera permanente y eficaz. (6', 32'')

- **Entrevista dirigida al Jefe de Planta de la empresa ZULAC S.A.**

Datos técnicos:

Nombre: Fernanda Sandoval

Edad: 28 años

Género: Femenino

Grado Académico: Tercer Nivel

Nivel Jerárquico: Nivel Operativo

Hora de inicio: 11:33 am

Fecha: 03 de diciembre de 2019

Hora de finalización: 11:41 am

1. ¿Cuál es el ciclo productivo para la fabricación de lácteos?

Recepción de leche, en donde existen proveedores de leche tanto internos como externos:

Notralac, Ganotupac.

Análisis

Pasteurización

Producción

Mantenimiento

Bodega: por lotes (0', 32'')

2. ¿Existe un manual de procesos del área de producción?

Sí, el cual se encuentra en actualización, ya que el manual de procesos existente se diseñó en el año 2014 y ha existido rotación de personal y supresión de puestos. (1', 34'')

3. ¿Cuál es la normativa interna que se aplica en el área?

Control de ingreso del personal.

Control de la vestimenta.

Controles de producción como temperatura, PH y humedad relativa.

Controles de lotes en bodega, para que estén liberados y salgan a la venta. (2', 16'')

4. ¿Cómo se gestiona el capital humano?

Capacitaciones, retroalimentación para la corrección de errores, conocimiento del rendimiento del personal y en los próximos meses se implementarán incentivos. (2', 50'')

5. ¿Se han implementado medidas de restricción en cada uno de los procesos productivos?

Sí, como cámaras de seguridad, señalética e ingreso de personal autorizado. (3', 53'')

6. ¿Existe un proceso de comunicación efectivo que garantice el control, supervisión y retroalimentación del personal?

No existe un proceso de comunicación escrito y formal, pero lo hacemos. (4', 19'')

7. ¿Qué tipos de controles preventivos, detectivos y correctivos se manejan en el área?

Preventivos: Análisis de leche para asignarla a los diferentes productos a elaborar.

Detectivos: Control de temperatura y PH para detectar los rangos existentes en el proceso de producción.

Correctivos: Cuando los trabajadores elaboran quesos con pesos menores a los asignados se comunica verbalmente al líder del área, para que tome acciones correctivas que permitan conseguir un producto de calidad. (4', 38'')

8. ¿Qué beneficios considera usted que se consiguen al aplicar un sistema de control interno?

Crecimiento de la planta, competitividad, inocuidad, nivel de calidad y mantenimiento de clientes satisfechos. (5', 47'')

9. ¿Quiénes conforman el segmento de clientes de la empresa?

Supermaxi, Megamaxi, Int Food Services Corp (KFC) y Hoteles. (6', 19'')

10. ¿Los activos que forman parte del área de producción se encuentran asegurados?

Sí, creo que sí se encuentran asegurados. (6', 43'')

11. ¿Cuál es el método por seguir para controlar el inventario?

Se maneja el inventario bajo el método primeras en entrar primeras en salir (PEPS O FIFO). Contabilidad y bodega manejan el inventario. (6', 56'')

12. ¿Cómo se gestiona la calidad dentro del área?

Existe un líder de control de calidad, el cual controla la leche desde que ingresa hasta la salida de los productos para el cliente. Además, existe la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura. (7', 26'')

2.1.3. Información secundaria.

- **Análisis competencia**

Según la [Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA, 2019)] se emitió la certificación BPM a 92 empresas lácteas en el país, como: Zulac S.A., Industria Lechera Carchi S.A., Industrias Lácteas TONI S.A. que forma parte del Centro de

la Industria Láctea del Ecuador junto con Floralp S.A., Nestlé Ecuador S.A., ReyBanPac C.A., Alpina Ecuador S.A, empresas que constituyen la competencia directa de la empresa, objeto de estudio.

- **Prohibición de la venta de suero**

Los cambios generados en la normativa legal afectan de forma inmediata a un agricultor, y por ende, a la empresa, ya que en el acuerdo interministerial 032 se expone que “...aquellas empresas como las queseras artesanales que producen suero de leche y queso, y que cuenten con certificación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) podrán comercializar el suero de leche solamente para la elaboración de fraccionados concentrados sólidos y polvos...”(ARCSA, 2019); por lo que, La Hora (2019) indica que la inobservancia de este acuerdo provoca la pena de uno a tres años de cárcel según el Art. 74 del Código Integral Penal (COIP); además, se genera desperdicios, daños ambientales y se impide la libre competencia con los mercados internacionales, donde se utiliza el suero líquido como base de productos proteicos y gaseosos (Alvarado, 2019).

Mientras por un lado, los ganaderos expresan satisfacción por la prohibición del uso, oferta o venta de suero líquido con fines comerciales, por otro, los propietarios de las plantas procesadoras de lácteos están preocupados ya que la rentabilidad de los negocios disminuye y se pone en riesgo la subsistencia de estos (AZD, 2019). De este modo, la Asociación de Queseras de Cotopaxi evidenció los perjuicios para el sector debido a la prohibición de la venta de suero de leche líquido, con pérdidas que representan el 30% de la utilidad neta mensual e indica que en el país existen alrededor de 4.000 queseras (González, 2019).

- **Sustentación de la leche**

Según el [Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP, 2019)] el precio de sustentación del productor de leche cruda está indexado en un 52,4% al precio de venta al público del litro de leche UHT en funda del producto en el mercado lácteo interno; valor estipulado por la tabla oficial de pago por componentes, calidad higiénica y calidad sanitaria. Por tal razón, se establece el valor referencial de 0,42 centavos de dólar, pero su valor puede alcanzar hasta 0,50 centavos de dólar, depende de la calidad de la leche contenida en grasa y proteínas y el precio de la leche cruda será pagado en finca y/o en centro de acopio al productor.

- **Anticipo del Impuesto a la Renta**

A partir del año 2020 entra en vigencia la Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria, en donde se elimina el anticipo del Impuesto a la Renta, sin embargo, el pago del impuesto podrá anticiparse de forma voluntaria, y será equivalente al 50% del impuesto a la renta causado del ejercicio fiscal anterior, menos las retenciones en la fuente efectuadas en dicho ejercicio fiscal. El valor anticipado constituirá crédito tributario para el pago del Impuesto a la Renta y únicamente se pagará el Impuesto a la Renta cuando se generen utilidades, esto permitirá a los contribuyentes tener mayor flujo y liquidez durante el ejercicio fiscal [Servicio de Rentas Internas (SRI, 2020)] .

- **Riesgo país**

Indicador que mide la percepción de los mercados sobre la posibilidad de pago de las obligaciones continúa en alza en el Ecuador; el 06 de enero de 2020 se ubicó en 774 puntos y el 06 de julio de 2020 en 2 783 puntos. En el mercado internacional existen dudas sobre

Ecuador en cuanto a sostenibilidad en la economía y cumplimiento de metas con el Fondo Monetario Internacional (FMI), así como la caída del precio del petróleo por el problema del coronavirus y su afectación a China. La falta de liquidez se puede constatar en la Cuenta Única del Tesoro, que al 17 de enero de 2020 se encontraba en \$801,9 millones; cifra menor a la registrada en septiembre 2019 cuando se ubicó en \$3155 millones (El Universo, 2020).

- **Convenios internacionales**

El Acuerdo Comercial con la Unión Europea fortalece la producción ecuatoriana mediante la inserción a nuevos mercados con 0% de arancel, representando un incremento anual del 0,10 del PIB, del 0,15% en el consumo y de un 0,13% en la inversión (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2018). Por otro lado, tras la reunión entre el presidente de Estados Unidos, Donald Trump, y el mandatario de Ecuador, Lenín Moreno, la Embajada de Estados Unidos en Ecuador subrayó diecisiete puntos en los que trabaja ese país en acuerdo con Ecuador, relacionados con temas de seguridad, inversión, asesoría y capacitación, entre otros (El Universo, 2020).

2.2. Análisis de la información.

2.2.1. FODA.

Se analiza la información recolectada en la observación, encuestas, entrevistas y revisión bibliográfica mediante la elaboración de una matriz FODA, identificando los factores internos (fortalezas – debilidades) y factores externos (oportunidades – amenazas). Al obtener el análisis se detallan los diferentes cruces estratégicos, para maximizar los aspectos positivos y disminuir o mitigar los negativos.

Tabla 14

Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Misión y visión documentadas y socializadas.	O1: Capacitaciones ofertadas por entidades gubernamentales y no gubernamentales.
F2: Personal con competencias multidisciplinares.	O2: Niveles de financiamiento de entidades del sector financiero.
F3: Roles de acceso definidos.	O3: Convenios con la Unión Europea y Estados Unidos.
F4: Aplicación de normativa contable.	O4: Programas de vinculación, prácticas pre-profesionales y de titulación de las instituciones de educación superior.
F5: Existencia de un plan de cuentas.	
F6: Trabajo en equipo consolidado.	
F7: Aplicación de Responsabilidad Social Empresarial.	
F8: Certificación de buenas prácticas de manufactura (BPM).	
F9: Planteamiento de metas semanales.	
F10: Existencia de un reglamento interno.	
F11: Existencia de una matriz de salud y seguridad ocupacional.	
F12: Retroalimentación constante.	
F13: Utilización de sistemas informáticos contables.	
F14: Auditorías externas.	
F15: Personal encargado del aseguramiento de la calidad.	
F16: Posicionamiento en el mercado.	
F17: Rotación del personal.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: Ausencia de plan estratégico.	A1: Competencia.
D2: Inestabilidad financiera interna.	A2: Crecimiento riesgo país.

D3: Falta de incentivos al personal.	A3: Reformas al Código Integral Penal en cuanto a la prohibición de venta de suero.
D4: Tecnología obsoleta.	
D5: Control interno ineficiente en el área contable-financiera.	A4: Reformas al Acuerdo Ministerial 136 y 394 en cuanto al precio de sustentación, calidad y normativa de la leche.
D6: Falta de una matriz de riesgos contable-financiera.	A5: Inestabilidad normativa jurídica del país.
D7: Ausencia de un manual de procesos en el área contable y comercial.	
D8: Ausencia de indicadores financieros.	
D9: Alto costo de producción.	
D10: Existencia de capacidad ociosa.	
D11: Ausencia de comunicación transversal y escrita.	
D12: Duplicidad de funciones.	
D13: Inexistencia del departamento de talento humano.	
D14: Desconocimiento de la metodología COSO III.	
D15: Ausencia de planes de mejora.	
D16: Existencia de cuellos de botella en el proceso de producción.	
D17: Venta de acciones.	

2.2.2. Cruces Estratégicos.

Para establecer los cruces estratégicos (FO-FA-DO-DA) se realiza una matriz de correlación, evaluando cada aspecto interno y externo, obteniéndose una puntuación; por ende, las de mayor valor se toman en cuenta para establecer las estrategias.

Tabla 15

Cruces Estratégicos

FORTALEZAS - OPORTUNIDADES (FO)	FORTALEZAS - AMENAZAS (FA)
<p>F16 – O1: Fortalecer el plan de capacitación en temas industriales, de calidad, ventas, contable y administrativo con entidades gubernamentales y no gubernamentales, aprovechando las capacidades y competencias del personal multidisciplinario y el posicionamiento de la marca.</p> <p>F8 – O3: Mantener la certificación de buenas prácticas de manufactura (BPM) y obtener certificaciones ambientales que permitan la exportación del producto a Europa y Estados Unidos.</p> <p>F14 - O2: Presentar información financiera auditada y fidedigna del giro de la empresa, para la obtención de financiamiento externo.</p>	<p>F7 - A1: Asegurar la calidad del producto con personal comprometido a la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial, que genere competencia industrial y confianza en el cliente.</p> <p>F2 - A4: Diseñar e implementar un plan de contingencia en cuanto a la fluctuación del precio de la leche, aprovechando el personal técnico y multidisciplinario con el que cuenta ZULAC S.A.</p>
DEBILIDADES – OPORTUNIDADES (DO)	DEBILIDADES – AMENAZAS (DA)
<p>D6 – O4: Poner en marcha la matriz de riesgos contable financiera elaborada por las estudiantes, elemento útil para la identificación y evaluación de la gestión de riesgos, proporcionando seguridad razonable y control de la entidad. Además de cumplir con la recomendación emitida por el último informe de auditoría externa.</p> <p>D4 – O2: Obtener financiamiento externo para la implementación de tecnología de vanguardia,</p>	<p>D9 - A1: Definir una planificación a la medida con metas, objetivos, políticas y estrategias que garanticen la eficiencia en el establecimiento de costos de producción y la competencia dentro del mercado.</p> <p>D2 – A2: Fortalecer el área contable-financiera con la implementación de una matriz de riesgos, permitiendo establecer un ambiente seguro para los accionistas.</p> <p>D10 – A3: Diseñar un plan de mejora que permita reducir la capacidad ociosa existente en</p>

incrementando así una ventaja competitiva en cuanto a costos.

D7 – O1: Solicitar capacitaciones al SRI, Ministerio de Trabajo y auditores externos que permitan fortalecer el área contable y comercial mediante el establecimiento de un manual de procesos.

la empresa y evitar que cambios en la normativa jurídica, como la prohibición de la venta de suero afecten de manera directa en la rentabilidad de la misma.

2.3. Conclusión Diagnóstica.

Una vez recolectada la información, a través de técnicas e instrumentos de fuente primaria como la encuesta, entrevista, ficha de observación y de fuente secundaria, se analiza la misma y se comprueban diferentes debilidades en la entidad.

En cuanto a los aspectos administrativos, se evidencia la falta de documentos formales debidamente aprobados, uno de ellos es el plan estratégico; la entidad no ha planteado políticas, valores, objetivos y estrategias de manera generalizada, más bien lo ha hecho por cada área y sin un sustento escrito, así solo se ha diseñado un plan estratégico como Hacienda Zuleta, mas no como ZULAC S.A. Además, no se han delimitado indicadores que evalúen el cumplimiento de objetivos empresariales; existe un organigrama estructural que no se encuentra actualizado debido a la supresión de puestos de trabajo, pero el Jefe Administrativo expuso que será actualizado en el primer trimestre del año 2020; no se ha diseñado un código de ética; las áreas contable y comercial no cuentan con manuales de procedimientos documentados y aprobados y las capacitaciones al talento humano se llevan a cabo de manera esporádica, debido a la situación económica tanto nacional como interna de la organización.

En relación a los elementos de la gestión contable - financiera se identifica que en la empresa no existe uniformidad y coordinación en el proceso contable; no se cuenta con políticas contables aprobadas, solo se han redactado cuatro para ejecutar las actividades del área; no se encuentra escrito y aprobado el proceso sistemático para el registro y análisis de ingresos, costos y gastos y durante los dos últimos años, no se ha subido la información financiera completa a la página de la Superintendencia de Compañías, debido a problemas de la Junta de Accionistas.

En referencia al control interno se revela que en el año 2019, se desarrolló una evaluación de control interno bajo la metodología COSO III, pero lamentablemente se observa que el personal desconoce este tipo de procesos, por lo que asume que no se han realizado evaluaciones en la entidad, así, los resultados de auditorías no son comunicados de forma transversal, existiendo debilidad en el componente de información y comunicación. Además, no se han efectuado planes de mejora como medidas de cambio de forma escrita, solo se han socializado planes por área de manera verbal, por lo que la contadora manifestó que en el área financiera se estableció el último plan de mejora hace diez años, lo cual no es oportuno para lograr objetivos; no se ha diseñado una matriz de riesgos y existe falencia en la aplicación de controles detectivos y correctivos en el área contable.

Respecto al funcionamiento de los canales de comunicación se constata que no facilitan una comunicación transversal eficiente y certera, por tal motivo existen falencias en cuanto al conocimiento de todas las actividades que se llevan a cabo en la entidad, más bien, todo se comunica solo en el nivel ejecutivo y directivo; la comunicación es verbal, por tanto no existen documentos formales que certifiquen las decisiones o planes que se implementan.

Referente al macroentorno se evidencia que las leyes generadas por el Estado impactan de manera directa a las empresas, tal como lo afirma el gerente general en cuanto a la prohibición de la venta de suero y el precio de sustentación de la leche, que afectan los costos de producción y muchas veces el suero termina contaminando los ríos; en cuanto al aspecto tecnológico, la empresa no se encuentra a la vanguardia, ya que al ser pequeña y con problemas, los inversionistas no están seguros de invertir, ocasionando inestabilidad económica; antes contaba con certificaciones como ISO 9000, 14000 y 22000, pero ahora solo con Buenas Prácticas de Manufactura (BPM); existe un alto nivel de competencia tal como lo establece ARCSA, entre las principales: Industria Lechera Carchi S.A., Industrias Lácteas TONI S.A. que forma parte del Centro de la Industria Láctea del Ecuador junto con Floralp S.A., Nestlé Ecuador S.A., ReyBanPac C.A., Alpina Ecuador S.A.; y es importante señalar que el riesgo país en Ecuador sube de manera acelerada, ubicándose en 2 783 puntos, por lo que la economía nacional se encuentra inestable, debido a la caída del precio del petróleo y la pandemia por COVID-19.

Lo antes expuesto evidencia la necesidad de implementar un Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO III, que permita detectar oportunamente desviaciones que afecten el cumplimiento de objetivos de la organización y aprovechar las oportunidades para el crecimiento y sostenibilidad.

CAPÍTULO IV

4. Propuesta

Introducción

La propuesta de investigación es un documento que describe el resultado de un proceso ordenado y crítico de actividades efectuadas para el conocimiento e identificación de la necesidad y solución de problemas empresariales como: aspectos organizacionales, objetivos, riesgos, comunicación, supervisión; presentes en el entorno institucional, donde, el éxito depende de su correcta ejecución, elaboración y control de la misma.

Así, se realiza la presente propuesta para la empresa ZULAC S.A., misma que incluye factores administrativos y un sistema de control interno respecto a la problemática encontrada dentro de la organización, con la finalidad de fortalecer el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Objetivo

Diseñar la propuesta para ZULAC S.A. mediante herramientas administrativas y de control interno que garanticen la sostenibilidad y desarrollo empresarial.

4.1. Propuesta administrativa.

El proceso de la administración estratégica inicia con la declaración de la misión de la organización, misma que se compone de diversos elementos que se enmarcan como punto de partida para el cumplimiento de objetivos y que se detallan a continuación:

4.1.1. *Denominación de la empresa.*

ZULAC S.A. es la denominación de una de las líneas comerciales que conforman la Hacienda Zuleta.

4.1.2. *Isologo.*



Figura 27. Isologo Zulac S.A.

Fuente: (Hacienda Zuleta, 2018).

La empresa ZULAC S.A. cuenta con un isologo que se identifica por la combinación de imagen y texto agrupados, constituyéndose en partes indivisibles de un todo y que solo funcionan juntos, definiéndose las siguientes características:

- **Tono:** elegante y campestre.
- **Estilo:** moderno y clásico.
- **Atmósfera:** romántico.
- **Mensaje:** Se identifica por un bordado colorido zuleteño y letras características jesuitas, por ello la palabra ZVLETA.

4.1.3. *Misión.*

Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos lácteos artesanales especializados en quesos semi-maduros con características de origen y calidad competitivas, donde, la interrelación justa y transparente con clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente generan un crecimiento sostenible y distinción en el medio empresarial.

4.1.4. Visión.

Ser para el año 2025 una empresa líder en la industria láctea al implementar estrategias administrativas, financieras, de control y mercado que contribuyan con el agroturismo, competitividad y crecimiento sustentable de nuestros productos a nivel nacional e internacional, pensando siempre en la satisfacción de nuestros grupos de interés.

4.1.5. Valores y principios corporativos.

Los valores y principios corporativos son factores que conforman la cultura empresarial de ZULAC S.A. dando una característica propia y distintiva respecto a la competencia, pues, orientan el comportamiento y quehacer de la empresa creando una ventaja competitiva. Con ello los valores y principios corporativos aplicables como empresa son:

- **Respeto:** En Zulac S.A. se mantiene una relación personal y de negocios basada en el reconocimiento y consideración oportuna, donde, la crítica se establece como una forma de crecimiento, aceptado sugerencias y actuando con acato.
- **Honestidad:** Se actúa en base a la verdad, justicia, equidad y trato justo, donde, el compromiso y confianza generan una relación amena.
- **Puntualidad:** Conscientes que el tiempo de cada persona es importante, se cumple el horario establecido para todas las actividades de la empresa.
- **Transparencia:** En la empresa se elabora un producto de calidad que cumple con las necesidades y exigencias del cliente, adaptándose a los cambios del entorno empresarial.
- **Integridad:** Ser auténticos, profesionales y coherentes entre lo que se hace, se piensa y se dice.

- **Creatividad:** Es una forma talentosa para solucionar problemas empresariales, combinando ideas y conocimientos variados.
- **Austeridad:** Cada recurso es utilizado de forma responsable con el fin de alcanzar objetivos de forma eficiente, eficaz y efectiva.
- **Trabajo en equipo:** Crear sinergia de forma transversal es un reto constante ya que es necesario el compromiso de cada uno de los trabajadores para lograr un mejor resultado.
- **Responsabilidad Social Empresarial:** En ZULAC S.A. se actúa de forma proactiva y persistente con la finalidad de cumplir las responsabilidades adquiridas en base a la integridad, confianza y exigencia mutua, donde las decisiones económicas, sociales y ambientales generan un compromiso de mejora constante.
- **Imparcialidad y autonomía:** Zulac S.A. actúa de forma objetiva, sin ceder a presiones de ninguna índole y siguiendo la autonomía empresarial en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- **Cultura de resultados:** Zulac S.A. está en continuo desarrollo y crecimiento, por lo tanto, muestra una actuación de competitividad en base a las exigencias del consumidor.
- **Cultura de la innovación:** Es garantizar la mejora continua en la productividad y competitividad de cada una de las operaciones.
- **Calidad total:** Es lograr la eficacia, eficiencia y efectividad para alcanzar la excelencia en beneficio y satisfacción del personal y clientes.

4.1.6. *Objetivos estratégicos.*

- Implementar un sistema de control interno basado en el Marco Integrador Modelo COSO III en el primer trimestre del año 2021.

- Fortalecer el área contable-financiera con la implementación de una matriz de riesgos en el primer trimestre del año 2021.
- Diseñar un plan estratégico a la medida, haciendo especial énfasis en los canales de comunicación en el primer semestre del año 2021.
- Evaluar los costos de producción para el correcto establecimiento del precio de venta al público en el primer semestre del año 2021.
- Posicionar la marca ZULAC S.A. mediante la asociación con el agroturismo de la Hacienda Zuleta en el tiempo de un año.

4.1.7. Plan Operativo Anual.

Tabla 16

Plan Operativo Anual Año 2021

		EMPRESA ZULAC S.A.	
PLAN OPERATIVO ANUAL 2021			
DEPARTAMENTO EJECUTADOR: ADMINISTRATIVO		RESPONSABLE: Ing. Andrés Bolaños.	
MISIÓN	Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos lácteos artesanales especializados en quesos semi-maduros con características de origen y calidad competitivas, donde, la interrelación justa y transparente con clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente generan un crecimiento sostenible y distinción en el medio empresarial.		
VISIÓN	Ser para el año 2025 una empresa líder en la industria láctea al implementar estrategias administrativas, financieras, de control y mercado que contribuyan con el agroturismo, competitividad y crecimiento sustentable de nuestros productos a nivel nacional e internacional, pensando siempre en la satisfacción de nuestros grupos de interés.		

PRIORIDAD	OBJETIVO	PROGRAMA	NOMBRE PROYECTO	INDICADOR DE GESTIÓN	META DE GESTIÓN	TIEMPO ESTIMADO/ MESES	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL				PRESU PUESTO	RESPONSABLE
							I	II	III	IV		
1	Implementar un sistema de control interno basado en el Marco Integrador Modelo COSO III en el primer trimestre del año 2021.	CONTROL INTERNO	Implementación del sistema de control interno basado en el modelo COSO III.	Evaluación de control interno con porcentajes obtenidos por componente	Una evaluación al año.	3 meses	100%					Ing. Andrés Bolaños.

2	Fortalecer el área contable-financiera con la implementación de una matriz de riesgos en el primer trimestre del año 2021.	GESTIÓN CONTABLE	Implementación de la matriz de riesgos contable-financiera.	Porcentaje de incremento en el capital invertido.	Aumento del 1% del capital invertido.	3 meses	100%						Tnlga. Ana Yánez.
3	Diseñar un plan estratégico a la medida, haciendo especial énfasis en los canales de comunicación en el primer semestre del año 2021.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Diseño del plan estratégico institucional.	Plan estratégico aprobado y socializado.	Plan estratégico institucional	6 meses	50%	50%					Ing. Andrés Bolaños.
4	Evaluar los costos de producción para el correcto establecimiento del precio de venta al público en el primer semestre del año 2021.	GESTIÓN PRODUCCIÓN	Evaluación de costos de producción.	Porcentaje de reajuste de costos de producción.	Reducción de costos en un 2%.	6 meses	50%	50%					Ing. Fernanda Sandoval.
5	Posicionar la marca ZULAC S.A. mediante la asociación con el agroturismo de la Hacienda Zuleta en el tiempo de un año.	GESTIÓN COMERCIAL	Posicionamiento de la marca.	Porcentaje de incremento de ventas.	Incremento de ventas en un 5%.	12 meses	25%	25%	25%	25%			Ing. Mónica Gamboa.

4.1.8. Políticas.

En ZULAC S.A. se establecen diversas normas de acción para guiar la conducta de los miembros de la organización con el fin de alcanzar los objetivos planteados, así, se tiene como políticas las siguientes:

Internas

- El personal debe cumplir el horario laboral respecto al contrato establecido.
- Fortalecer el plan de capacitación en temas industriales, de calidad, ventas, contable y administrativo con entidades gubernamentales y no gubernamentales, aprovechando las capacidades y competencias del personal multidisciplinario y el posicionamiento de la marca.
- Se realizará el seguimiento a cada unidad departamental por parte del inmediato superior.
- Para la contratación de personal se debe seguir un proceso de selección que permita comprobar que los conocimientos y habilidades que exige el cargo se llevarán a cabo.
- El personal debe regirse a la normativa interna establecida y aceptar el proceso de retroalimentación definido.
- Las decisiones serán tomadas en base a los resultados obtenidos en los Estados Financieros.
- Solicitar capacitaciones al SRI, Ministerio de Trabajo y auditores externos que permitan fortalecer el área contable y comercial mediante el establecimiento de un manual de procesos.

- Definir una planificación a la medida con metas, objetivos, políticas y estrategias que garanticen la eficiencia en el establecimiento de costos de producción y la competencia dentro del mercado.
- Diseñar un plan de mejora que permita reducir la capacidad ociosa existente en la empresa y evitar que cambios en la normativa jurídica, como la prohibición de la venta de suero afecten de manera directa en la rentabilidad de la misma.

Externas

- Asegurar la calidad del producto con personal comprometido a la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial, que genere competencia industrial y confianza en el cliente.
- Brindar un comportamiento ameno hacia los clientes, proveedores y comunidad.
- Aplicar la Responsabilidad Social Empresarial en tres dimensiones: social, ambiental y económica.
- Mantener la certificación de buenas prácticas de manufactura (BPM) y obtener certificaciones ambientales que permitan la exportación del producto a Europa y Estados Unidos.

De Ventas

- El precio de venta debe establecerse de acuerdo con los costos directos e indirectos que influyen en la elaboración del producto.
- Se debe respetar los precios establecidos por la competencia.
- Usar la publicidad como medio estratégico para atraer clientes.

- La forma de cobro debe basarse en la cantidad de clientes y no en el volumen de compra, así también las ventas a crédito son decisión de la gerencia general.
- Respaldos de cada una de las transacciones con documentos de reconocimiento legal.
- Las ventas serán de forma directa y/o a través de intermediarios.
- La comercialización y transporte del producto es responsabilidad del personal de ventas.

De Producción

- Se debe buscar distintas fuentes de suministro de materia prima, cotizando precios e identificando la mejor oferta.
- Cada trabajador debe tener la formación técnica para hacer uso de la maquinaria a utilizarse.
- Se debe supervisar el área de producción de forma permanente de manera que los insumos se usen adecuadamente.
- Observación y cumplimiento de las leyes de seguridad industrial.

Financieras

- Diseñar e implementar un plan de contingencia en cuanto a la fluctuación del precio de la leche, aprovechando el personal técnico y multidisciplinario con el que cuenta ZULAC S.A.
- El recurso económico será utilizado para: la administración, los procesos de producción y las necesidades de la empresa.

- Se debe llevar un control técnico de los bienes de capital y recursos existentes en la empresa.
- Medir el nivel de cumplimiento de metas a través de ratios financieros.
- Controles sorpresivos mediante arqueos y conciliaciones a la gestión de recursos económicos por el departamento de contabilidad.
- Poner en marcha la matriz de riesgos contable financiera, elemento útil para la identificación y evaluación de la gestión de riesgos, proporcionando seguridad razonable y control de la entidad. Además de cumplir con la recomendación emitida por el último informe de auditoría externa.
- Control de inventario mediante los métodos de valoración promedio ponderado (PP) y las primeras en entrar, primeras en salir (PEPS).
- Obtener financiamiento externo para la implementación de tecnología de vanguardia, incrementando así una ventaja competitiva en cuanto a costos.

4.1.9. Gestión por procesos.

- **Mapa de procesos**

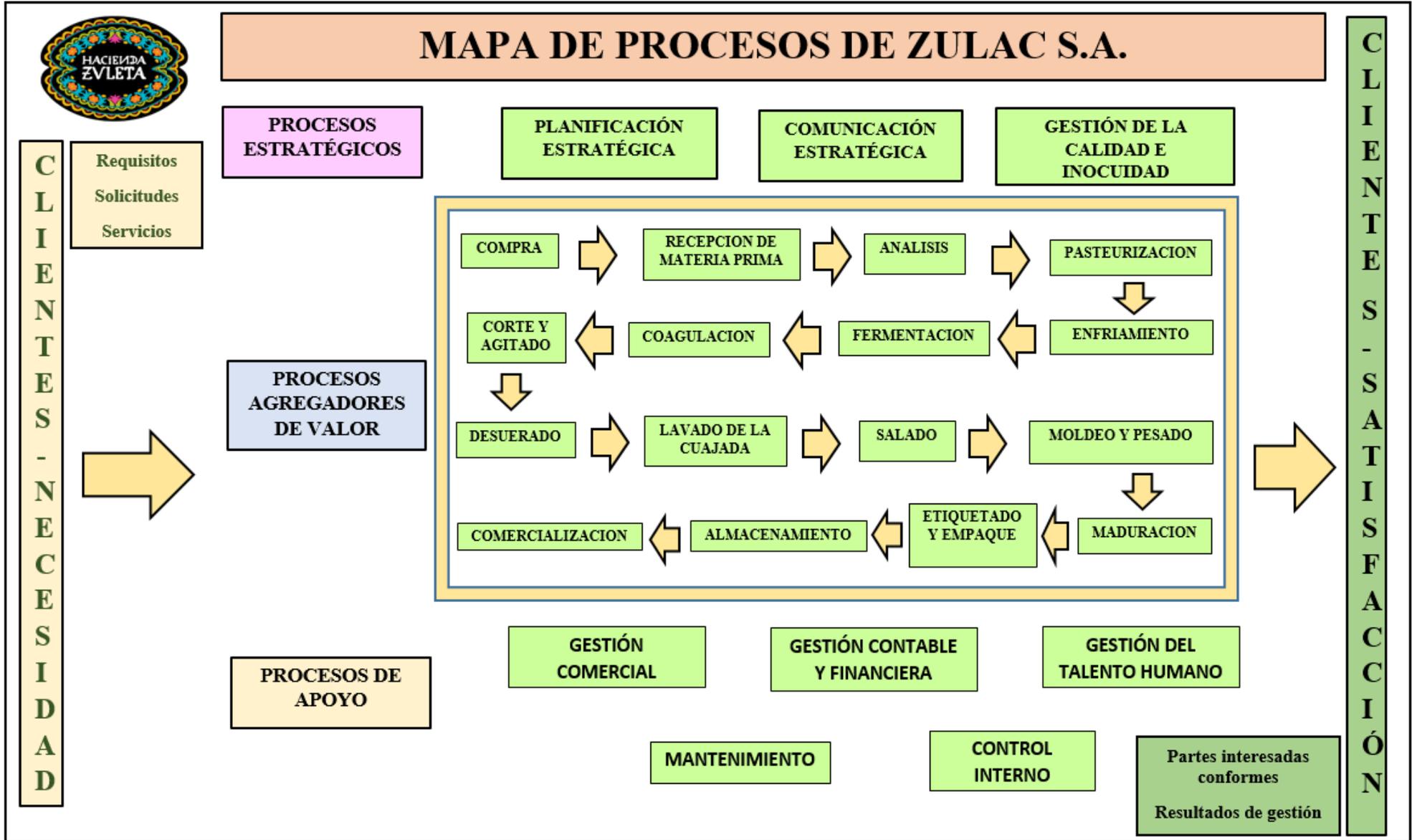


Figura 28. Mapa de Procesos.

4.1.10. Evaluación y mejora de procesos.

Planificación Estratégica

Tabla 17

Ficha de Planificación estratégica

	FICHA DE PROCESOS ESTRATÉGICOS	CÓDIGO: PE01
	PROCESO: Planificación Estratégica	FECHA: 09/01/2020
		REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Diseñar una herramienta de gestión que sirva de guía en el desarrollo e implementación de planes de acción para alcanzar objetivos y metas empresariales en el largo plazo.		RESPONSABLE O PROPIETARIO: Jefe Administrativo
ENTRADA: Diagnóstico situacional desfavorable. Comienza: Filosofía institucional. Incluye: A todo el personal de la empresa Zulac S.A. con sus respectivos recursos: humanos, materiales, tecnológicos y financieros. Termina: Presupuesto SALIDA: Plan estratégico aprobado.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador Cantidad de objetivos estratégicos cumplidos para el año 2021.	Unidad de Medida Objetivos Estratégicos	Frecuencia Anual

Comunicación Estratégica

Tabla 18

Ficha de Comunicación Estratégica

	FICHA DE PROCESOS ESTRATÉGICOS	CÓDIGO: PE02
	PROCESO: Comunicación Estratégica.	FECHA: 09/01/2020
		REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Garantizar la existencia de una comunicación transversal en todos los niveles de la organización para tomar decisiones oportunas en base a la información obtenida.		RESPONSABLE O PROPIETARIO: Gerente General
ENTRADA: Diagnóstico de los canales de comunicación. Comienza: Definición de objetivos comunicacionales. Incluye: A todo el personal de Zulac S.A. con recursos económicos, humanos, materiales y tecnológicos. Termina: Evaluación de resultados. SALIDA: Plan estratégico comunicacional.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador Número de objetivos comunicacionales cumplidos en el año 2021.	Unidad de Medida Objetivos cumplidos.	Frecuencia Anual

Gestión de la Calidad e Inocuidad

Tabla 19

Ficha de Calidad e Inocuidad

	FICHA DE PROCESOS ESTRATÉGICOS		CÓDIGO: PE03
	PROCESO: Gestión de la Calidad e Inocuidad.		FECHA: 10/01/2020
			REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Garantizar la calidad e inocuidad alimentaria para evitar errores o desviaciones en el proceso productivo de Zulac S.A., cumpliendo así, las expectativas de los clientes.		RESPONSABLE PROPIETARIO: O Gerente General	
ENTRADA: Mejora continua en el sistema de gestión de la calidad. Comienza Delimitación de objetivos y metas de calidad. Incluye: Al Jefe de Planta y Líder de Aseguramiento de Calidad con sus recursos humanos, tecnológicos, materiales y económicos. Termina: Evaluación de resultados. SALIDA: Certificaciones.			
SEGUIMIENTO DEL PROCESO			
Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	
Número de certificaciones obtenidas en el año 2021.	Certificaciones obtenidas.	Anual	

Compra

Tabla 20

Ficha de Compra

	FICHA DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	CÓDIGO: P001
	PROCESO: Compra.	FECHA: 10/01/2020
		REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Proveer a la empresa Zulac S.A. de materia prima de calidad que permita la elaboración de un producto a través de su transformación.		RESPONSABLE O PROPIETARIO: Jefe de Producción
ENTRADA: Adquisición de un producto. Comienza: Solicitud de compra. Incluye: Al Jefe de Producción y Contadora con los respectivos recursos económicos, materiales y tecnológicos. Termina: Pago al proveedor. SALIDA: Materia Prima.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador Número de órdenes de compra cumplidas por los proveedores en el año 2021.	Unidad de Medida Órdenes de compra	Frecuencia Anual

Recepción de materia prima

Tabla 21

Ficha de Recepción de Materia Prima

	FICHA DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	CÓDIGO: P002
	PROCESO: Recepción de Materia Prima.	FECHA: 10/01/2020
		REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Asegurar la correcta recepción y almacenamiento de materia prima para el proceso de producción de la empresa Zulac S.A.		RESPONSABLE O PROPIETARIO: Pasteurizador
ENTRADA: Stocks de materia prima. Comienza: Ingreso a centrales lecheras desde las cisternas contenedoras. Incluye: Al Pasteurizador con los respectivos recursos humanos, materiales y tecnológicos. Termina: Almacenamiento. SALIDA: Materia Prima en stock.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador Número de incidencias causadas por falta de stock en el año 2021.	Unidad de Medida Incidencias causadas	Frecuencia Anual

Análisis

Tabla 22

Ficha de Análisis

	FICHA DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR		CÓDIGO: P003
	PROCESO: Análisis		FECHA: 10/01/2020
			REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Asegurar la calidad de la materia prima recibida mediante el análisis de temperatura, acidez, pH, alcohol, filtración y pruebas organolépticas para la elaboración de productos acordes a las necesidades de los clientes.		RESPONSABLE O PROPIETARIO: Líder de Aseguramiento de la Calidad	
ENTRADA: Materia prima de calidad y acorde a las especificaciones requeridas. Comienza: Pruebas en campo y laboratorio. Incluye: Al Jefe de Producción y Aseguramiento de la calidad con los respectivos recursos humanos, materiales y tecnológicos. Termina: Estandarización de la materia prima. SALIDA: Materia prima analizada.			
SEGUIMIENTO DEL PROCESO			
Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	
Porcentaje de estandarizaciones realizadas por mes del año 2021.	Estandarizaciones realizadas	Mensual	

Pasteurización

Tabla 23

Ficha de Pasteurización

	FICHA DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	CÓDIGO: P004
	PROCESO: Pasteurización.	FECHA: 10/01/2020
		REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Reducir a límites aceptables los microorganismos patógenos que se encuentran en la leche hasta niveles que no representen riesgos para la salud y por tanto prolongar el periodo de conservación de los productos elaborados por la empresa.		RESPONSABLE O PROPIETARIO: Pasteurizador.
ENTRADA: Eliminación de microorganismos patógenos. Comienza: Calentamiento de la leche a temperatura de 65°C. Incluye: Al Pasteurizador con los respectivos recursos humanos, materiales y tecnológicos. Termina: Agregación de cloruro de sodio. SALIDA: Leche pasteurizada.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador Porcentaje de leche pasteurizada cada mes del año 2021.	Unidad de Medida Leche pasteurizada	Frecuencia Mensual

Enfriamiento

Tabla 24

Ficha de Enfriamiento

	FICHA DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	CÓDIGO: P005
	PROCESO: Enfriamiento.	FECHA: 10/01/2020
		REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Evitar el crecimiento de microorganismos de la leche pasteurizada para la elaboración de quesos según las expectativas de los clientes de la empresa ZULAC S.A.		RESPONSABLE O PROPIETARIO: Pasteurizador
ENTRADA: Evitar el crecimiento microbiológico. Comienza: Enfriamiento de la leche a temperatura de 37°C. Incluye: Al Pasteurizador con los respectivos recursos humanos, materiales y tecnológicos. Termina: Almacenamiento. SALIDA: Leche sometida a enfriamiento.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador Número de desviaciones de temperatura ocasionadas en el proceso de enfriamiento en el año 2021.	Unidad de Medida Desviaciones de temperatura	Frecuencia Anual

Fermentación

Tabla 25

Ficha de Fermentación

	FICHA DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	CÓDIGO: P006
	PROCESO: Fermentación.	FECHA: 10/01/2020
		REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Agregar el cultivo láctico necesario para la generación de ácido láctico, componentes aromáticos y dióxido de carbono en la leche sometida a enfriamiento.		RESPONSABLE O PROPIETARIO: Jefe de Planta
ENTRADA: Formación de ácido de requesón. Comienza: Agregación de bacterias seleccionadas y reproducidas a razón de 0.3%. Incluye: Al Jefe de Planta con los respectivos recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos. Termina: Agitación para homogenizar la leche. SALIDA: Leche sometida a fermentación.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia
Número de contaminaciones de cultivo generadas en el año 2021.	Contaminaciones de cultivo	Anual

Coagulación

Tabla 26

Ficha de Coagulación

	FICHA DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	CÓDIGO: P007
	PROCESO: Coagulación.	FECHA: 10/01/2020
		REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Agregar enzima de cuajo a la leche fermentada para que contenga suero y glóbulos grasos.		RESPONSABLE O PROPIETARIO: Jefe de Planta
ENTRADA: Transformación de la leche a un estado sólido. Comienza: Agregación de cuajo líquido a la leche. Incluye: Al Jefe de Planta con los respectivos recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos. Termina: Reposo a temperatura de 38-39°C. SALIDA: Masa cuajada.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador Cantidad de masas cuajadas desechadas en el año 2021.	Unidad de Medida Masas cuajadas	Frecuencia Anual

Corte y agitado

Tabla 27

Ficha de Corte y agitado

	FICHA DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR		CÓDIGO: P008
	PROCESO: Corte y agitado.	FECHA: 10/01/2020	
		REVISIÓN: 01	
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Eliminar la mayor cantidad de suero de la masa cuajada mediante el corte en cuadros pequeños de la misma.		RESPONSABLE O PROPIETARIO: Líder Quesero.	
ENTRADA: Cortes pequeños y manejables de la masa cuajada. Comienza: Corte de la masa mediante licras o cuchillos. Incluye: Al Líder Quesero con los respectivos recursos humanos, materiales y tecnológicos. Termina: Reposo de los cortes. SALIDA: Masa cuajada en cortes pequeños.			
SEGUIMIENTO DEL PROCESO			
Indicador Cantidad de cortes rechazados en el aseguramiento de la calidad durante el año 2021.	Unidad de Medida Cortes rechazados	Frecuencia Anual	

Desuerado

Tabla 28

Ficha de Desuerado

	FICHA DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	CÓDIGO: P009
	PROCESO: Desuerado.	FECHA: 10/01/2020
		REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Separación del lactosuero contenido en la masa cuajada que permita la elaboración de queso fresco o sin madurar.		RESPONSABLE O PROPIETARIO: Líder Quesero.
ENTRADA: Separación de la parte acuosa del sólido formado. Comienza: Colación del suero. Incluye: Al Líder Quesero con los respectivos recursos humanos, materiales y tecnológicos. Termina: Recolección del suero colado. SALIDA: Cuajada desuerada.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador Cantidad de suero separado en las cuajadas elaboradas cada mes por el área de producción.	Unidad de Medida Suero separado	Frecuencia Mensual

Lavado de la cuajada

Tabla 29

Ficha de Lavado de la cuajada

	FICHA DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	CÓDIGO: P010
	PROCESO: Lavado de la cuajada.	FECHA: 10/01/2020
		REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Eliminar la lactosa y acidez contenida en la masa cuajada para la elaboración de quesos de calidad en Zulac S.A.		RESPONSABLE O PROPIETARIO: Quesero.
ENTRADA: Eliminación de residuos de suero. Comienza: Reemplazo de agua por suero. Incluye: Al Quesero con los respectivos recursos humanos, materiales y tecnológicos. Termina: Agitación del agua. SALIDA: Cuajada libre de suero.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador Porcentaje de suero eliminado cada mes en el área de producción.	Unidad de Medida Suero eliminado	Frecuencia Mensual

Salado

Tabla 30

Ficha de Salado

	FICHA DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR		CÓDIGO: P011
	PROCESO: Salado.		FECHA: 10/01/2020
			REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Inhibición de reacciones enzimáticas que permitan evitar el desarrollo de microorganismos contaminantes en la elaboración de quesos.		RESPONSABLE	O
PROPIETARIO: Quesero.			
ENTRADA: Incorporación de salinidad agradable al paladar del consumidor.			
Comienza: Adición de sal fina.			
Incluye: Al Quesero con los respectivos recursos humanos, materiales y tecnológicos.			
Termina: Medición del nivel de salinidad.			
SALIDA: Cuajada con adición de sal.			
SEGUIMIENTO DEL PROCESO			
Indicador Nivel de salinidad agregada en el proceso de producción mensual de la empresa.	Unidad de Medida Salinidad agregada	Frecuencia Mensual	

Moldeo y pesado

Tabla 31

Ficha de Moldeo y pesado

	FICHA DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR		CÓDIGO: P012
	PROCESO: Moldeo y pesado.		FECHA: 10/01/2020
			REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Elaboración de quesos de acuerdo al tamaño y forma requerida en las especificaciones de producción.		RESPONSABLE O PROPIETARIO: Ayudante Quesero.	
ENTRADA: Cantidad de kilogramos exactos en cada producto. Comienza: Introducción de cuajada en los moldes. Incluye: Al Ayudante Quesero con los respectivos recursos humanos, materiales y tecnológicos. Termina: Pesado de los moldes. SALIDA: Quesos moldeados y pesados.			
SEGUIMIENTO DEL PROCESO			
Indicador Número de desviaciones en el peso de los quesos durante la producción mensual del año 2021.	Unidad de Medida Desviaciones en el peso	Frecuencia Mensual	

Maduración

Tabla 32

Ficha de Maduración

	FICHA DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR		CÓDIGO: P013
	PROCESO: Maduración.		FECHA: 10/01/2020
			REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Producción de reacciones y cambios físico-químicos que determinen el aroma, sabor, textura y consistencia de los quesos elaborados.		RESPONSABLE O PROPIETARIO: Ayudante Quesero.	
ENTRADA: Obtención de características específicas. Comienza: Cepillado de las cortezas. Incluye: Al Ayudante Quesero con los respectivos recursos humanos, materiales y tecnológicos. Termina: Mantenimiento en cámaras de maduración. SALIDA: Quesos maduros.			
SEGUIMIENTO DEL PROCESO			
Indicador Número de quesos rechazados en la fase de maduración en el año 2021.	Unidad de Medida Quesos rechazados	Frecuencia Anual	

Etiquetado y empaque

Tabla 33

Ficha de Etiquetado y empaque

	FICHA DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	CÓDIGO: P014
	PROCESO: Etiquetado y empaque.	FECHA: 10/01/2020
		REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Asegurar la conservación del producto elaborado mediante la utilización de empaques retortables, en los que se logre identificar la marca, lote, registro sanitario, fecha de elaboración y caducidad, precio, ingredientes y semaforización.		RESPONSABLE PROPIETARIO: O Ayudante Quesero.
ENTRADA: Difusión de la marca mediante el empaque. Comienza: Introducción del producto en empaques de plástico. Incluye: Al Ayudante Quesero con los respectivos recursos humanos, materiales y tecnológicos. Termina: Revisión del etiquetado. SALIDA: Quesos empacados y etiquetados.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador Número de desviaciones causadas en el empaque de los quesos durante el año 2021.	Unidad de Medida Desviaciones causadas	Frecuencia Anual

Almacenamiento

Tabla 34

Ficha de Almacenamiento

	FICHA DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	CÓDIGO: P015
	PROCESO: Almacenamiento	FECHA: 10/01/2020
		REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Almacenar los quesos elaborados en áreas de refrigeración que impidan el crecimiento de microorganismos en estos.		RESPONSABLE O PROPIETARIO: Ayudante Quesero.
ENTRADA: Garantía de vida útil de los quesos. Comienza: Introducción de los quesos a áreas de temperatura de 4-8°C. Incluye: Al Ayudante Quesero con los respectivos recursos humanos, materiales y tecnológicos. Termina: Control de la rotación del producto. SALIDA: Quesos en stock.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador Número de quesos caducados durante el año 2021.	Unidad de Medida Quesos caducados	Frecuencia Anual

Comercialización

Tabla 35

Ficha de Comercialización

	FICHA DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	CÓDIGO: P016
	PROCESO: Comercialización	FECHA: 10/01/2020
		REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Satisfacer la demanda del mercado meta mediante la comercialización de quesos elaborados por la empresa ZULAC S.A.		RESPONSABLE O PROPIETARIO: Jefe Comercial
ENTRADA: Pedidos de los clientes. Comienza: Preparación de pedidos de acuerdo al stock disponible. Incluye: Al Jefe Comercial con los respectivos recursos humanos, materiales y tecnológicos. Termina: Envío de productos. SALIDA: Quesos vendidos.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador Número de pedidos rechazados en el año 2021.	Unidad de Medida Pedidos rechazados	Frecuencia Anual

Gestión Comercial

Tabla 36

Ficha de Gestión Comercial

	FICHA DE PROCESOS DE APOYO		CÓDIGO: PA01
	PROCESO: Gestión Comercial		FECHA: 11/01/2020
			REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Desarrollar relaciones comerciales que permitan alcanzar los objetivos empresariales de forma rentable.		RESPONSABLE O PROPIETARIO: Jefe Comercial	
ENTRADA: Incremento del mercado. Comienza: Identificación de los clientes. Incluye: Al Jefe Comercial con los respectivos recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos. Termina: Seguimiento de las ventas. SALIDA: Clientes satisfechos.			
SEGUIMIENTO DEL PROCESO			
Indicador Número de clientes captados durante el año 2021.	Unidad de Medida Clientes captados	Frecuencia Anual	

Gestión Contable y Financiera

Tabla 37

Ficha de Gestión Contable y Financiera

	FICHA DE PROCESOS DE APOYO	CÓDIGO: PA02
	PROCESO: Gestión Contable y Financiera	FECHA: 11/01/2020 REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Registrar y controlar las operaciones financieras mediante la implementación de actividades y políticas que contribuyan a la toma de decisiones.		RESPONSABLE O PROPIETARIO: Contadora
ENTRADA: Cumplimiento de normativa interna y externa. Comienza: Registro diario de las operaciones. Incluye: A la Contadora con los respectivos recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos. Termina: Emisión y evaluación de Estados Financieros. SALIDA: Información Contable Financiera oportuna.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador Número de retrasos en la emisión de información contable-financiera en el año 2021.	Unidad de Medida Retrasos causados	Frecuencia Anual

Gestión del Talento Humano

Tabla 38

Ficha de Gestión del Talento Humano

	FICHA DE PROCESOS DE APOYO		CÓDIGO: PA03
	PROCESO: Gestión del Talento Humano		FECHA: 11/01/2020
			REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Atraer, desarrollar, motivar y retener empleados en la organización mediante la implementación de normas y políticas de talento humano.		RESPONSABLE PROPIETARIO: Administrativo	O Jefe
ENTRADA: Crecimiento empresarial. Comienza: Planificación estratégica. Incluye: Al Jefe Administrativo con los respectivos recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos. Termina: Evaluación. SALIDA: Talento Humano motivado y capacitado.			
SEGUIMIENTO DEL PROCESO			
Indicador Número de capacitaciones ejecutadas en el año 2021.	Unidad de Medida Capacitaciones ejecutadas	Frecuencia Anual	

Mantenimiento

Tabla 39

Ficha de Mantenimiento

	FICHA DE PROCESOS DE APOYO		CÓDIGO: PA04
	PROCESO: Mantenimiento		FECHA: 11/01/2020
			REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Asegurar que la infraestructura y equipo se encuentren en condiciones óptimas que permitan la elaboración de productos acordes a los requisitos de los clientes.			RESPONSABLE O PROPIETARIO: Líder de Mantenimiento
ENTRADA: Seguridad en la ejecución de actividades. Comienza: Planificación del mantenimiento. Incluye: Al Líder de Mantenimiento con los respectivos recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos. Termina: Evaluación de infraestructura y equipo. SALIDA: Equipos controlados y verificados.			
SEGUIMIENTO DEL PROCESO			
Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	
Número de mantenimientos ejecutados en el año 2021.	Mantenimientos ejecutados	Anual	

Control Interno

Tabla 40

Ficha de Control Interno

	FICHA DE PROCESOS DE APOYO		CÓDIGO: PA05
	PROCESO: Control Interno		FECHA: 11/01/2020
			REVISIÓN: 01
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Evaluar la efectividad del sistema de control interno que permita alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad.		RESPONSABLE PROPIETARIO: Administrativo	O Jefe
ENTRADA: Diagnóstico organizacional desfavorable. Comienza: Identificación de debilidades y amenazas. Incluye: Al Líder Administrativo con los respectivos recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos. Termina: Evaluación de los componentes de control interno. SALIDA: Deficiencias encontradas a mejorar.			
SEGUIMIENTO DEL PROCESO			
Indicador Número de evaluaciones de control interno ejecutadas en el año 2021.	Unidad de Medida Evaluaciones de control interno ejecutadas	Frecuencia Anual	

Manual de Procedimientos.

- **Simbología ANSI.**

Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o fenómenos mediante símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores o unidades administrativas; por tanto, un diagrama de flujo permite comprender algún procedimiento que se pretende mostrar o estudiar (Benjamín & Fincowsky, 1997).

La American National Standard Institute (ANSI) ha diseñado una serie de símbolos para demostrar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, es por ello que se utiliza esta simbología para representar los diferentes procedimientos que se llevan a cabo en la empresa ZULAC S.A.

Los símbolos utilizados en los diagramas de flujo de los diferentes procedimientos y el significado respectivo se observa a continuación:

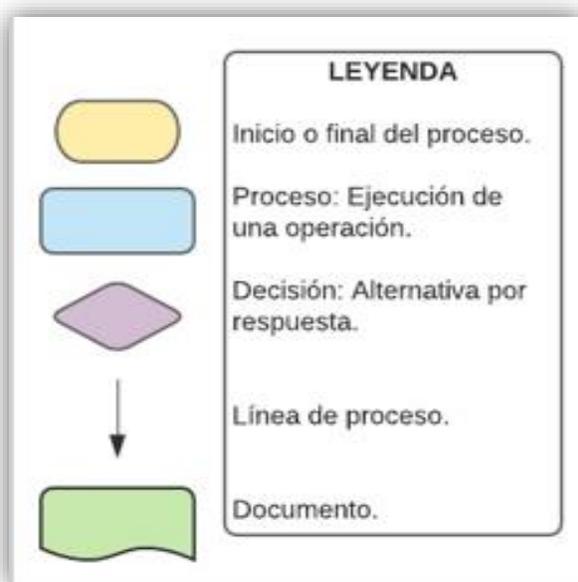


Figura 29. Leyenda Diagramas de Flujo.

Planificación Estratégica

Tabla 41

Procedimiento de planificación estratégica

		ZULAC S.A. Dirección: Hacienda Zuleta Telf.: (06) 266 – 2118 e-mail: Ibarra – Imbabura – Ecuador
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PROCEDIMIENTO:		Planeación Estratégica.
PROPÓSITO:		Diseño de una herramienta de gestión gerencial que permita formular, implementar y controlar la toma de decisiones para cumplir con las expectativas de la empresa en cuanto a crecimiento, desarrollo y sostenibilidad empresarial con responsabilidad social.
ALCANCE:		Establecimiento de un plan estratégico de acuerdo con la cultura empresarial que incluya su revisión permanente y satisfacción directiva.
N° OPERACIÓN	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Gerente General y Jefe Administrativo	Definición del plan estratégico con su correspondiente misión, visión, principios, valores, objetivos y estrategias.
2	Gerente General y Jefe Administrativo	Formulación del plan estratégico que incluya: <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos a lograr en un lapso de tiempo establecido. - Estrategias para alcanzar los objetivos. - Planes de acción. - Presupuesto.
3	Junta de Accionistas	Aprobación del plan estratégico y planes de acción de la organización.
4	Jefe Administrativo	Difusión del plan estratégico de la organización en todos los niveles para estimular el compromiso de los colaboradores.
5	Jefes de Procesos	Ejecución del plan de acuerdo a las estrategias y metas planteadas con sus correspondientes indicadores de cumplimiento.
6	Jefes de Procesos	Seguimiento mensual al cumplimiento de los planes de acción para su posterior reporte.
7	Gerente General	Presentación de un informe de cumplimiento a la Junta de Accionistas.

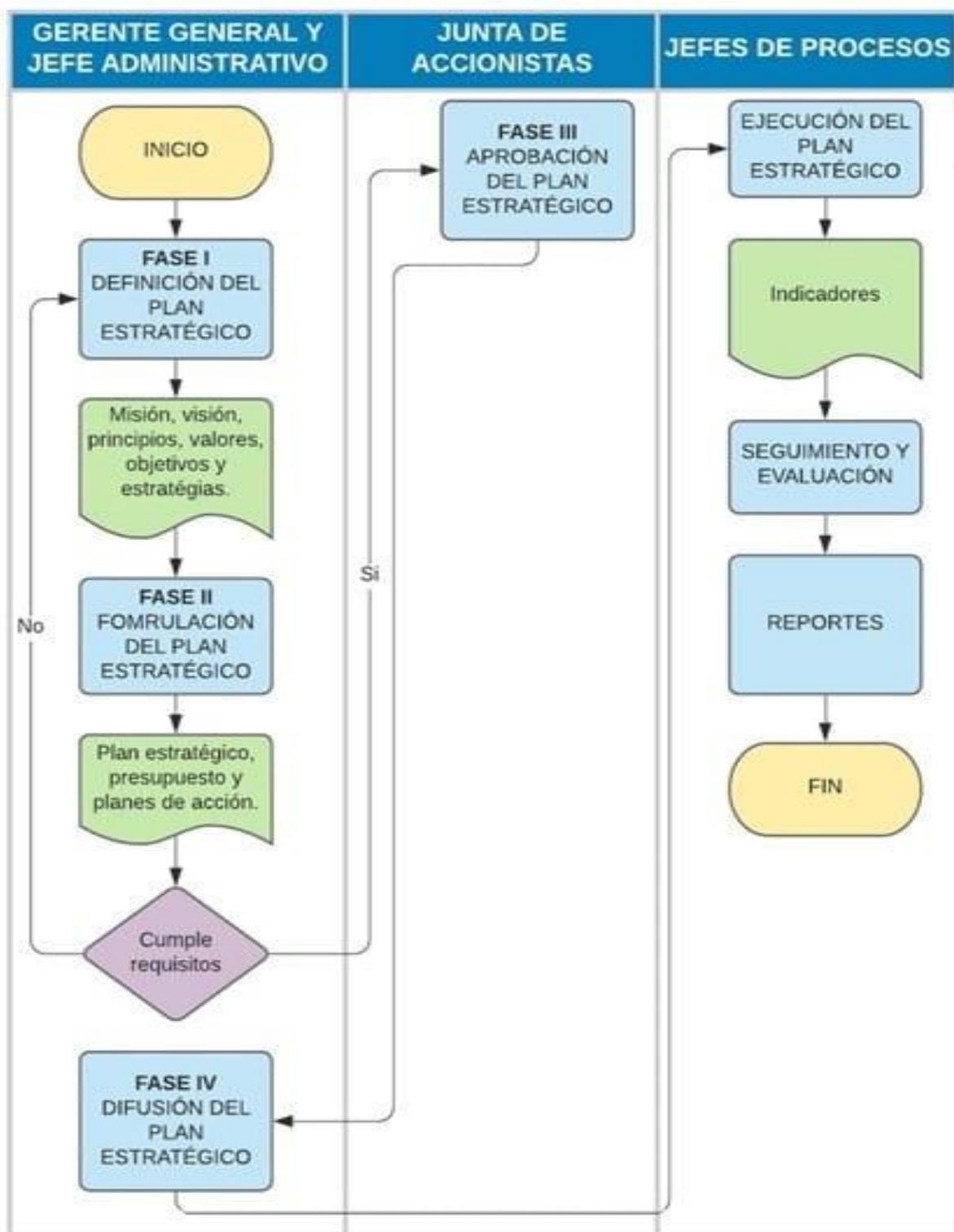


Figura 30. Flujograma Planificación Estratégica.

Elaboración del producto

Tabla 42

Procedimiento de producción

		ZULAC S.A. Dirección: Hacienda Zuleta Telf.: (06) 266 – 2118 e-mail: Ibarra – Imbabura - Ecuador
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PROCEDIMIENTO:		Elaboración del producto.
PROPÓSITO:		Definición de una secuencia estructurada de producción que permita la visualización clara y precisa de procesos.
ALCANCE:		Facilitar la transformación de materia prima en producto elaborado a través de un proceso sistemático.
N° OPERACIÓN	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Pasteurizador	Pesado de la leche de buena calidad para ser filtrada a través de una tela fina.
2	Líder de Aseguramiento de la Calidad	Realización de pruebas de acidez (16 y 18° Domic), antibióticos, porcentaje de grasa y análisis organoléptico.
3	Pasteurizador	Calentamiento de la leche a una temperatura de 65°C por 30 minutos para eliminar los microorganismos patógenos y mantener las propiedades nutricionales de la leche.
4	Pasteurizador	Enfriamiento de la leche pasteurizada a una temperatura de 37-39°C.
5	Jefe de Planta	Adición de cultivo láctico para la fermentación de la leche.
6	Jefe de Planta	Adición del cuajo entre 7 y 10 cc por cada 100 litros de leche, misma que se agita durante un minuto para disolver el cuajo y se deja en reposo de 20 a 30 minutos a una temperatura de 38 – 39°C.
7	Líder Quesero	Corte de la masa cuajada para dejar salir la mayor cantidad de suero posible. El corte y agitado debe durar 10 minutos y el reposo 5 minutos, donde la acidez debe estar entre 11 y 12° Domic.
8	Líder Quesero	Separación del suero a través de un colador.
9	Quesero	Lavado de la cuajada para eliminar residuos de suero.
10	Quesero	Adición de 400 a 500 gramos de sal fina por cada 100 litros de leche.
11	Ayudante Quesero	Moldeo de la cuajada y pesado para llevar registros de rendimientos.
12	Ayudante Quesero	Maduración del queso en estanterías que permitan controlar la temperatura, humedad, aireación y contaminación.
13	Ayudante Quesero	Empaque del producto con material que no permita el paso de humedad.
14	Ayudante Quesero	Almacenamiento del producto en refrigeración.

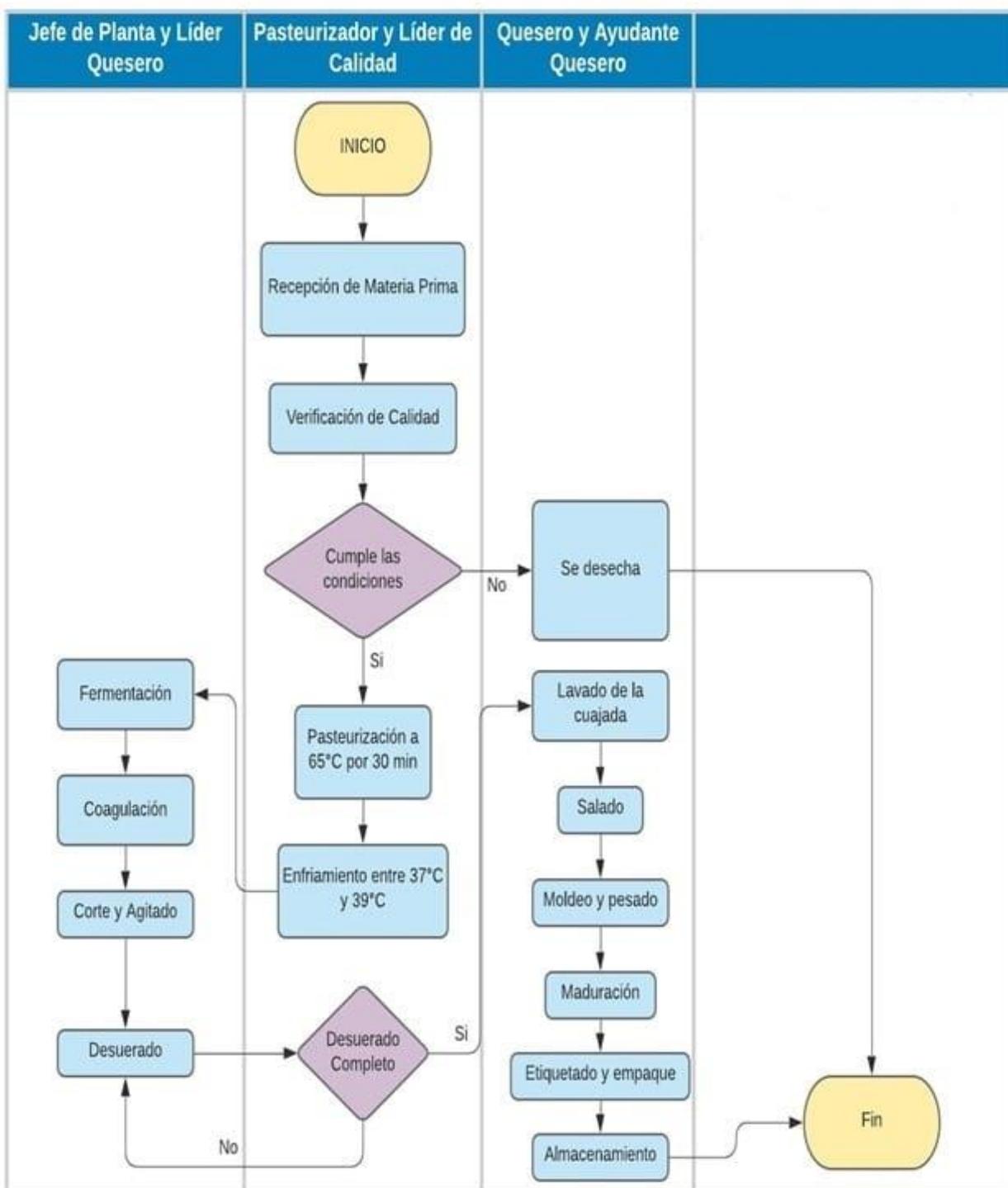


Figura 31. Flujograma Elaboración del Producto.

Planificación de Planes Estratégicos de Capacitación

Tabla 43

Procedimiento de capacitación

		ZULAC S.A. Dirección: Hacienda Zuleta Telf.: (06) 266 – 2118 e-mail: Ibarra – Imbabura – Ecuador
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PROCEDIMIENTO:		Planificación, organización, dirección y control de planes de capacitación.
PROPÓSITO:		Estructuración de un plan de capacitación acorde a las necesidades y expectativas de los trabajadores.
ALCANCE:		Mejoramiento de las habilidades y conocimientos técnicos del personal operativo de la empresa.
N° OPERACIÓN	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Gerente General y Jefe Administrativo	Definición y aprobación de proyectos de capacitación con el establecimiento de metas; su estructura será: <ul style="list-style-type: none"> - Nombre del proyecto. - Objetivos estratégicos. - Conocimientos y habilidades a ser alcanzados.
2	Jefe Administrativo	Actualización del plan de capacitación de forma mensual.
3	Jefe Administrativo	Socialización del plan de capacitación a todo el personal de la empresa.
4	Personal Operativo	Desarrollo de la capacitación para adquirir el respectivo certificado de aprobación en base a la evaluación a los participantes.
5	Personal Operativo	Control de los resultados obtenidos tras el proceso de capacitación.
6	Jefe Administrativo	Preparación de un informe para la toma de decisiones.

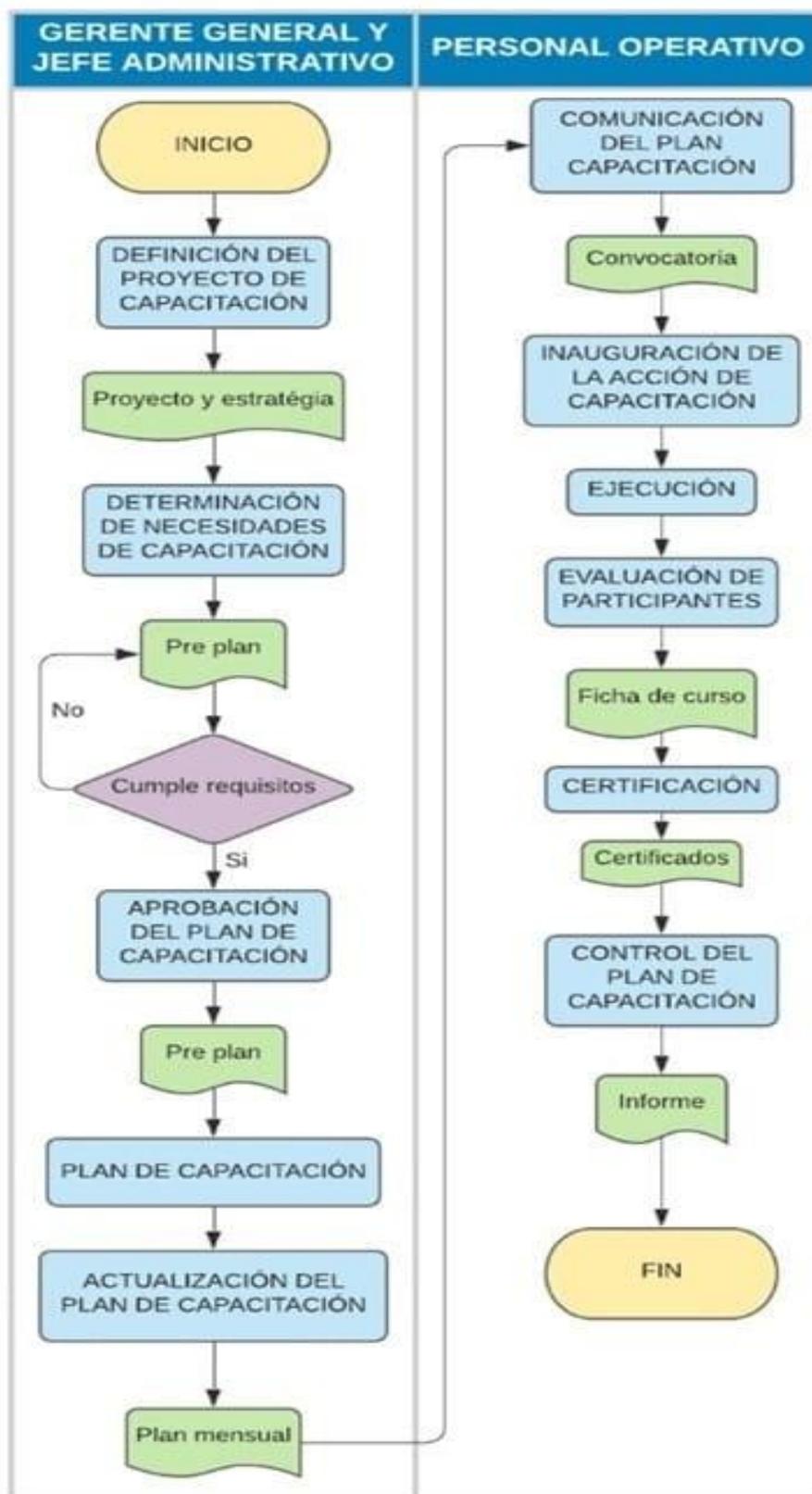


Figura 32. Flujograma Capacitación.

Compra de Materia Prima

Tabla 44

Procedimiento de compra

		ZULAC S.A. Dirección: Hacienda Zuleta Telf.: (06) 266 – 2118 e-mail: Ibarra – Imbabura – Ecuador
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PROCEDIMIENTO:		Compra de Materia Prima.
PROPÓSITO:		Efectivizar el sistema de compras para agilizar el proceso operativo de la empresa.
ALCANCE:		Mejoramiento continuo en los procesos de compra efectuados en la organización.
N° OPERACIÓN	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Jefe de Producción	Establecimiento de una solicitud de compra donde se defina y especifique los materiales o suministros que se necesitan.
2	Encargado de Compras.	Cotización de productos con al menos dos proveedores diferentes.
3	Encargado de Compras.	Selección del proveedor evaluando factores de calidad, precio y apertura.
4	Encargado de Compras	Contactar y negociar con el proveedor.
5	Encargado de Compras.	Generación de la orden de compra a través del sistema informático utilizado por la empresa.
6	Encargado de Compras.	Impresión y solicitud de aprobación de la orden de compra.
7	Encargado de Compras.	Control en la recepción de los productos adquiridos por el proveedor seleccionado.
8	Encargado de Compras	Pago al proveedor de materia prima.
9	Encargado de Compras.	Almacenamiento y seguimiento de mejora continua.
10	Auxiliar contable.	Emisión del expediente en físico de compras al auxiliar de contabilidad para el registro de operaciones por orden numérico y fecha.

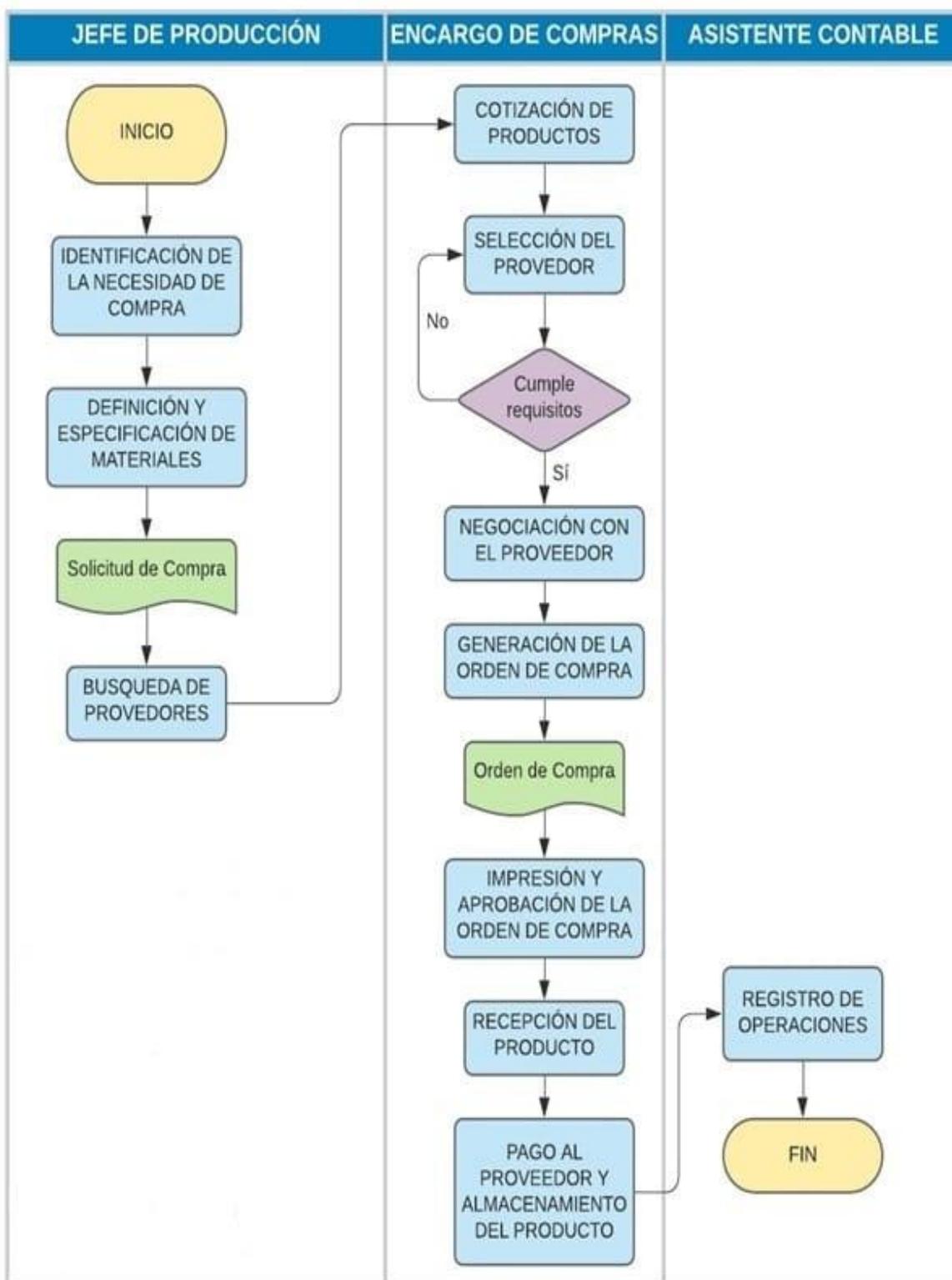


Figura 33. Flujograma Procedimiento de Compra.

Comercialización del Producto

Tabla 45

Procedimiento de venta

		ZULAC S.A. Dirección: Hacienda Zuleta Telf.: (06) 266 – 2118 e-mail: Ibarra – Imbabura – Ecuador
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PROCEDIMIENTO:		Comercialización del producto.
PROPÓSITO:		Comercialización del producto a través de diversos canales de distribución haciendo uso de herramientas publicitarias que den a conocer la calidad del producto final, obteniendo satisfacción del cliente y mayor rentabilidad.
ALCANCE:		Satisfacción de las expectativas del cliente a través de una adecuada promoción y distribución del producto.
N° OPERACIÓN	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
	Jefe Comercial.	Promoción del producto.
1	Jefe Comercial.	Verificación de existencia de productos terminados en el inventario de la empresa.
2	Jefe Comercial.	Recepción de la solicitud de cotización.
3	Jefe Comercial.	Registro del cliente en la base de datos.
4	Jefe Comercial.	Consulta de disponibilidad de producto.
5	Jefe Comercial.	Elaborar la respectiva cotización.
6	Jefe Comercial.	Elaboración de la orden de compra.
7	Jefe Comercial.	Facturación.
8	Jefe Comercial.	Cobro del pedido.

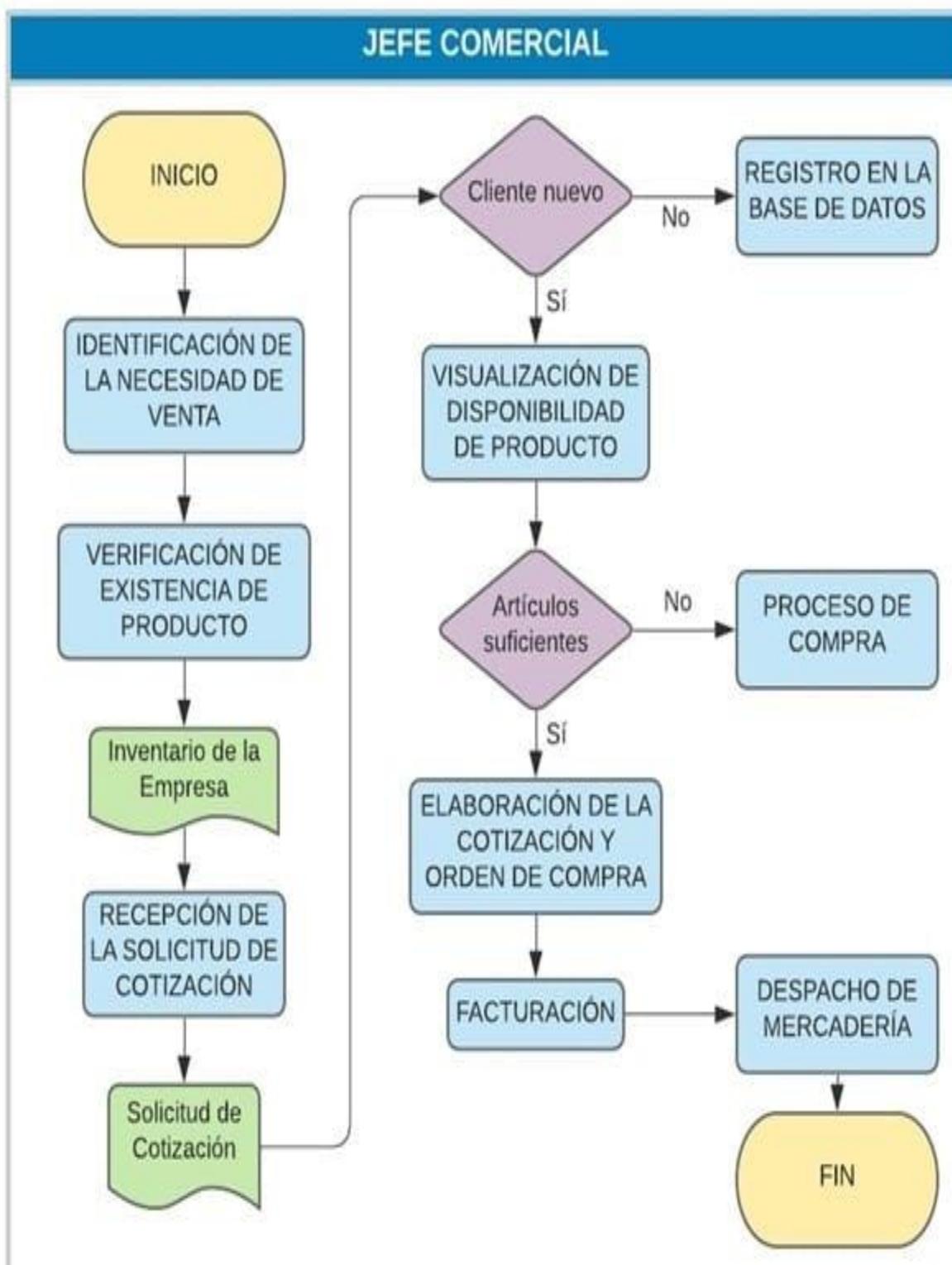


Figura 34. Flujograma Procedimiento de Venta.

Mantenimiento

Tabla 46

Procedimiento de mantenimiento

		ZULAC S.A. Dirección: Hacienda Zuleta Telf.: (06) 266 – 2118 e-mail: Ibarra – Imbabura – Ecuador
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PROCEDIMIENTO:		Mantenimiento de equipos de cómputo.
PROPÓSITO:		Establecimiento de planes de contingencia que permitan solucionar problemas técnicos de forma oportuna y sistemática.
ALCANCE:		Solución de problemas técnicos de forma eficiente.
N° OPERACIÓN	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
	Cliente	Detección de fallas técnicas en los sistemas operativos del equipo de cómputo.
1	Cliente	Reporte de fallas al técnico.
2	Soporte técnico	Detección de la falla técnica a través de procesos.
3	Soporte técnico	Mantenimiento correctivo del sistema.
4	Soporte técnico	Verificación si es un problema correctivo por garantía o contrato.
5	Soporte técnico	Reporte al proveedor para hacer efectiva la garantía.
6	Soporte técnico	Revisión del equipo y reparación.
7	Soporte técnico	Entrega del equipo a soporte técnico.
8	Soporte técnico	Recibimiento y revisión de la cotización.
9	Soporte técnico	Reparación del equipo y entrega la cliente.

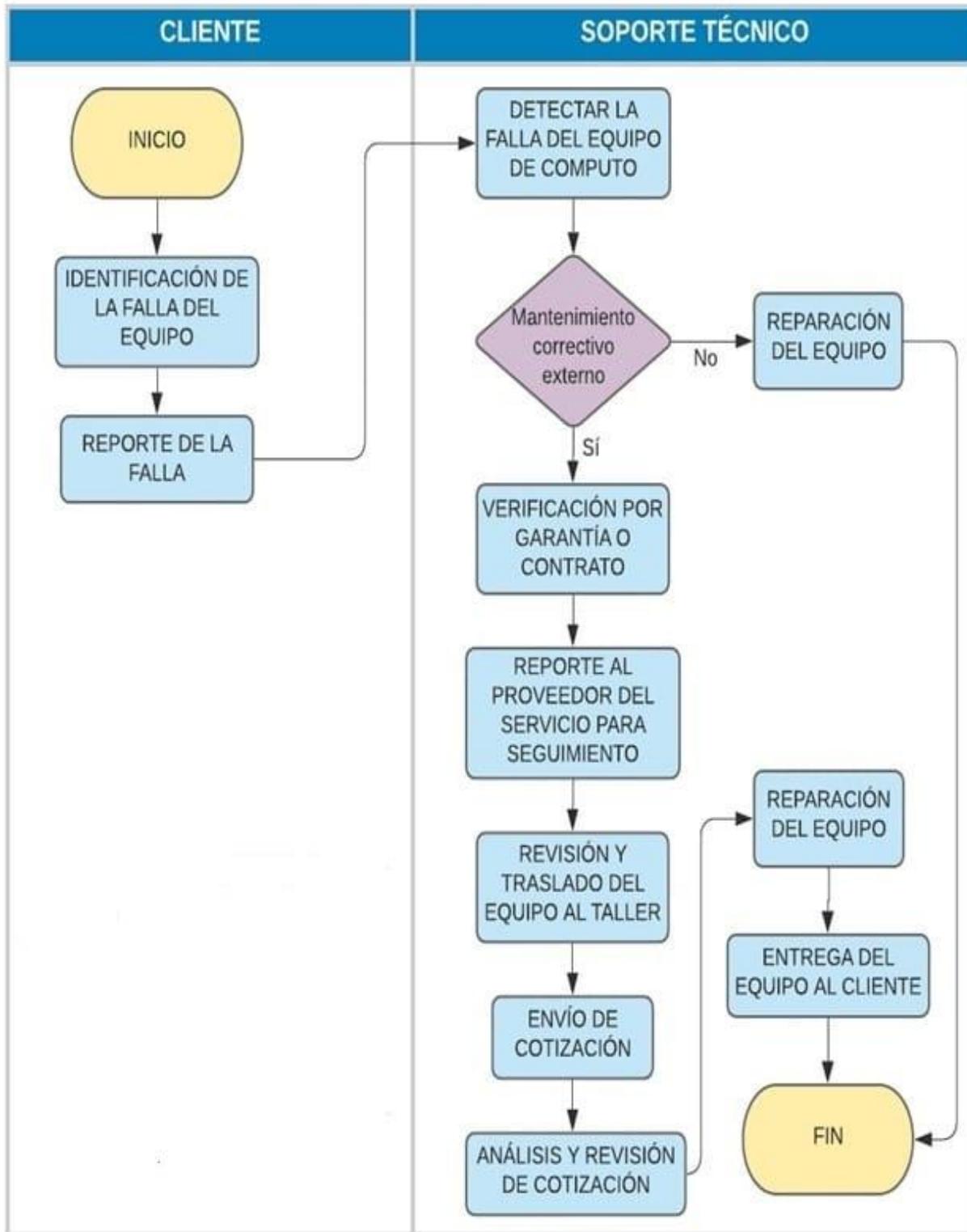


Figura 35. Flujograma Procedimiento de Mantenimiento.

- **Indicadores de Gestión.**

De acuerdo al diagnóstico situacional se evidencia que la empresa no ha establecido indicadores de gestión para evaluar el éxito y cumplimiento tanto de objetivos estratégicos detallados en el Plan Operativo Anual como de cada procedimiento. Tomando en cuenta los procesos existentes en ZULAC S.A. se detallan los siguientes indicadores de gestión a utilizarse durante el año 2021.

Tabla 47

Indicadores de Gestión

Proceso	Indicador
Planificación Estratégica	Cantidad de objetivos estratégicos cumplidos para el año 2021. $\frac{\text{Cantidad de objetivos estratégicos cumplidos}}{\text{Cantidad de objetivos estratégicos planificados}}$
Comunicación Estratégica	Número de objetivos comunicacionales cumplidos en el año 2021. $\frac{\text{Número de objetivos comunicacionales cumplidos}}{\text{Número de objetivos comunicacionales planificados}}$
Gestión de la Calidad e Inocuidad	Número de certificaciones obtenidas en el año 2021. $\frac{\text{Número de certificaciones obtenidas}}{\text{Número de certificaciones planificadas}}$
Producción	Porcentaje de incremento de producción durante el año 2021. $\frac{\text{Porcentaje de producción año 2021}}{\text{Porcentaje de producción año 2020}}$
Gestión Comercial	Número de clientes captados durante el año 2021. $\frac{\text{Número de clientes captados}}{\text{Número de clientes planificados}}$
Gestión Contable y Financiera	Porcentaje de cumplimiento de emisión y entrega de estados financieros. $\frac{\text{Tiempo de entrega estados financieros}}{\text{Tiempo estipulado por entes de control}}$
Gestión del Talento Humano	Número de capacitaciones ejecutadas en el año 2021.

$$\frac{\text{Número de capacitaciones ejecutadas}}{\text{Número de capacitaciones planificadas}}$$

Mantenimiento

Número de mantenimientos ejecutados en el año 2021.

$$\frac{\text{Número de mantenimientos ejecutados}}{\text{Número de mantenimientos planificados}}$$

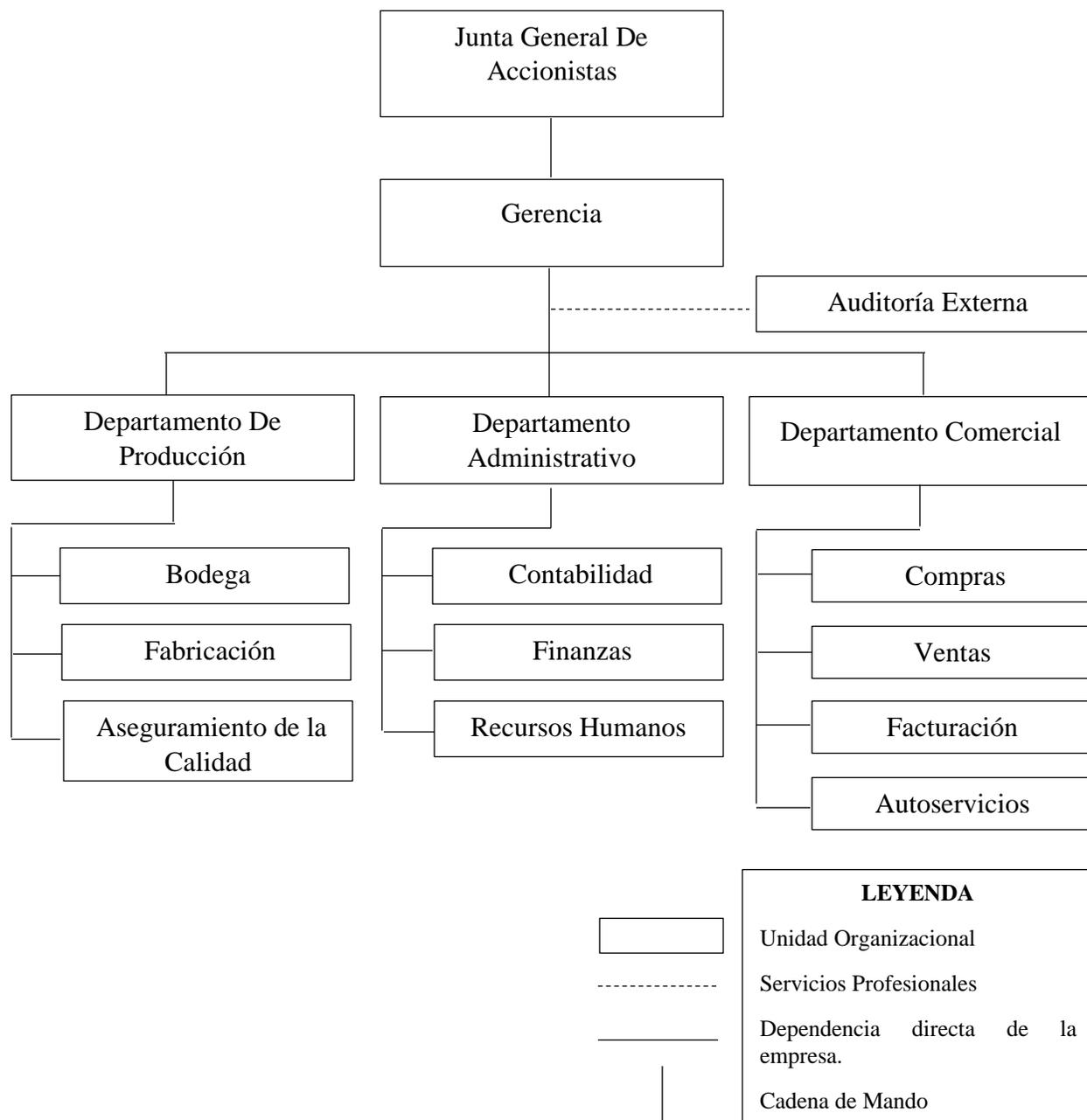
Control Interno

Número de evaluaciones de control interno ejecutadas en el año 2021.

$$\frac{\text{Número de evaluaciones de control interno ejecutadas}}{\text{Número de evaluaciones de control interno planificadas}}$$

4.1.11. Estructura organizacional.

**EMPRESA ZULAC S.A.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL MIXTO**

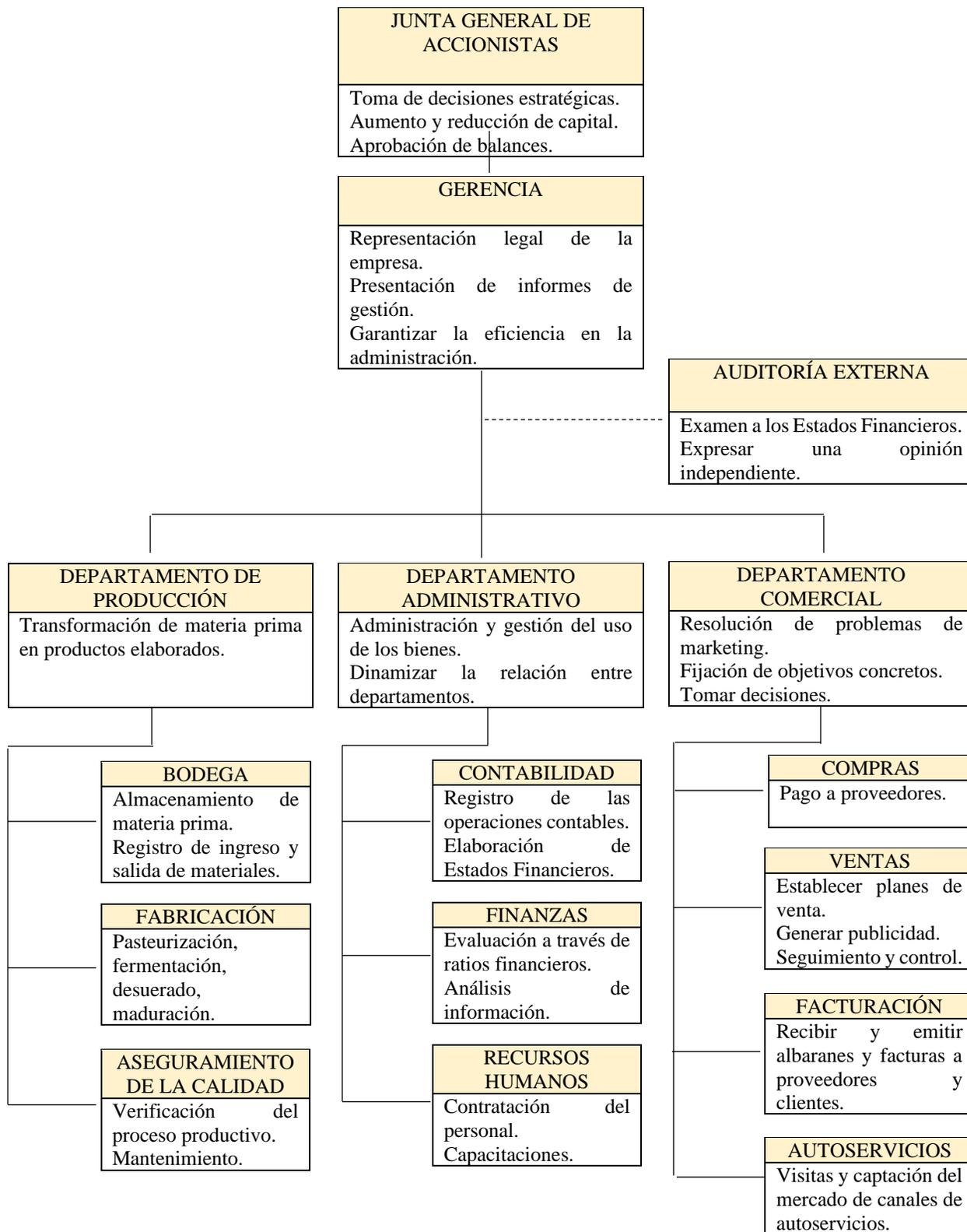


Versión: 2

- **Organigrama funcional.**

EMPRESA ZULAC S.A.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



4.1.12. Manuales de Funciones.

Gerente General

Tabla 48

Funciones del Gerente General

EMPRESA ZULAC S.A.	
Descripción y Perfil de Puestos	
GERENCIA	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
MISIÓN DEL CARGO	
	
Área:	Nivel Directivo
Cargo:	Gerente General
Número de cargos:	1
Reporta:	Directorio, Junta General de Accionistas.
Supervisa:	Jefe Administrativo, Jefe Comercial, Jefe de Planta.
PERFIL	
PROFESIONAL	
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Título Superior en Administración de Empresas, Comercio Exterior o afines. • Experiencia: Cinco años en administración de productos lácteos.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolos de mejora continua. • Análisis de calidad total. • Planeación Estratégica.
COMPETENCIAS	
REQUISITOS DE PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Liderazgo • Tolerancia • Manejo de conflictos • Capacidad crítica y de decisión
RELACIONES TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Delegación • Desarrollo de subordinados • Capacidad organizacional
	<p>Planificación, organización, dirección y control de la correcta administración de los procesos administrativos, comerciales y financieros de Zulac S.A., garantizando el óptimo funcionamiento de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar, organizar, dirigir, controlar y apoyar la correcta administración de las diferentes áreas funcionales de la empresa. ▪ Presentar a la Junta General de accionistas el Informe anual de la gestión, la situación y la proyección de la empresa. ▪ Ejercer funciones como secretario de la Junta General de accionistas y como representante legal de la empresa. ▪ Mantener y custodiar la documentación legal de la Junta General de accionistas. ▪ Convocar por iniciativa propia o a pedido de los accionistas, a reuniones de la Junta General, sean ordinarias o extraordinarias. ▪ Emitir políticas y procedimientos en todas las áreas que a más de asegurar la eficiencia en la administración garanticen la producción. ▪ Controlar que el plan anual de inversiones de maquinaria y equipo cumpla con las metas trazadas a corto y largo plazo, con el objetivo de asegurar una mejor producción en calidad, cantidad y costo. ▪ Mantener buenas relaciones con los proveedores de Zulac y personas de la industria a fin de que la producción sea oportuna y de calidad, permitiendo que el nombre de la empresa sea reconocido dentro de su segmento en el mercado. ▪ Mantener en permanente ascenso el nivel de motivación del personal de la empresa.

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderar el proceso del Programa de Mejoramiento de calidad y productividad. ▪ Mejorar los indicadores de calidad y productividad de sus funciones.
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Auditor Externo

Tabla 49

Funciones del Auditor Externo

	EMPRESA ZULAC S.A. Descripción y Perfil de Puestos AUDITORÍA EXTERNA	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		MISIÓN DEL CARGO
Área:	Nivel Asesor	Análisis y control exhaustivo de la razonabilidad y autenticidad de la información financiera de la entidad.
Cargo:	Auditor Externo	
Número de cargos:	1	
Reporta:	Directorio, Junta General de Accionistas.	
Supervisa:	NA.	
PERFIL		FUNCIONES
PROFESIONAL		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examinar la información financiera y contable de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> ○ Analizar los recursos y obligaciones de la empresa. ○ Velar por la precisión y consistencia en los registros financieros. ▪ Auditar a los clientes y a otros departamentos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Examinar y analizar los registros financieros. ○ Revisar informes y demás documentación. ○ Velar por el cumplimiento de los procedimientos, políticas y legislación aplicables. ○ Supervisar las prácticas operativas. ○ Garantizar que todos los activos estén debidamente justificados. ○ Documentar las observaciones realizadas durante la auditoría. ▪ Analizar los informes y auditorías de todos los departamentos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Identificar los problemas con los procedimientos internos. ○ Realizar informes basados en las observaciones realizadas. ○ Realizar sugerencias para problemas potenciales.
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero o Magíster en Contabilidad y Auditoría que forme parte de una Firma Auditora Externa calificada. 	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad y Auditoría. • Análisis de Estados Financieros. • Normas Internacionales de Auditoría, Normas Internacionales de Información Financiera y Normas Internacionales de Contabilidad. 	

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar informes basados en las observaciones realizadas en la auditoría: <ul style="list-style-type: none"> ○ Identificar y analizar los riesgos potenciales, además de planificar estrategias para prevenirlos, reducirlos y eliminarlos. ○ Difundir las observaciones realizadas y las recomendaciones pertinentes a los clientes o instancias auditadas. ○ Garantizar que los activos de la empresa estén debidamente justificados y salvaguardados.
COMPETENCIAS		
REQUISITOS DE PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de integridad y responsabilidad. • Habilidades de comunicación. • Capacidad crítica. • Experiencia comprobada en auditoría externa. • Enfoque metódico y analítico. • Puntualidad y veracidad en los informes presentados. 	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Jefe Administrativo-Financiero

Tabla 50

Funciones del Jefe Administrativo

		EMPRESA ZULAC S.A. Descripción y Perfil de Puestos DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		MISIÓN DEL CARGO	
Área:	Administrativa-Financiera	Planificación, control, administración y optimización de los recursos administrativos y financieros de la empresa, garantizando su rentabilidad y cumplimiento de objetivos en beneficio de los diversos grupos de interés.	
Cargo:	Jefe Administrativo		
Número de cargos:	1		
Reporta:	Gerente General		
Supervisa:	Contador General, Asistente Contable.		
PERFIL		FUNCIONES	
PROFESIONAL			

FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Título Superior en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial o afines. • Experiencia: De cuatro a cinco años en áreas administrativas en empresas industriales medianas o pequeñas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar, dirigir y controlar las actividades administrativas y financieras. ▪ Diseñar e implementar normas y procedimientos contables y financieros. ▪ Asesorar a la Gerencia General en la utilización de los recursos financieros y administrativos. ▪ Coordinar la distribución de recursos financieros a nivel interno. ▪ Definir las políticas de inversión de los recursos financieros de acuerdo con los objetivos empresariales.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de planeación estratégica. • Legislación financiera y laboral. • Legislación tributaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar con el departamento de ventas la recuperación de recursos financieros. ▪ Desarrollar e implementar políticas de pago a proveedores. ▪ Evaluar periódicamente balances, estados financieros y ratios o indicadores financieros.
COMPETENCIAS		
REQUISITOS DE PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. • Liderazgo. • Tolerancia. • Manejo de conflictos. • Capacidad crítica. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectuar informes y reportes de trabajo con la finalidad de generar información gerencial para toma de decisiones. ▪ Participar en la elaboración de nuevas propuestas organizacionales o mejoramiento de procesos. ▪ Controlar el buen desempeño del personal a su cargo.
RELACIONES TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Desarrollo de subordinados • Sensibilidad organizacional • Capacidad de decisión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener alto y en permanente ascenso el nivel de motivación del personal a su cargo. ▪ Ejercer funciones de control interno. ▪ Responsable de verificar los costos. ▪ Mejorar los indicadores de calidad y productividad de su área de trabajo. ▪ Planificar y coordinar el mantenimiento de infraestructura y puestos de trabajo del área administrativa de la empresa. ▪ Desarrollar planes de calidad inherentes al área administrativa que mejoren el servicio y abaraten costos. ▪ Participar en eventos y ferias referidas al área de ventas.
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Contador General

Tabla 51

Funciones del Contador General

EMPRESA ZULAC S.A.		
Descripción y Perfil de Puestos		
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
MISIÓN DEL CARGO		
		
Área: Administrativa-Financiera Cargo: Contador General Número de cargos: 1 Reporta: Jefe Administrativo y Gerente General. Supervisa: Asistente Contable.	Coordinación, supervisión y ejecución de operaciones contables con sujeción a principios y procedimientos estandarizados que permitan presentar información financiera confiable, íntegra y oportuna para la toma de decisiones.	
PERFIL		
FUNCIONES		
PROFESIONAL		
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA <ul style="list-style-type: none"> • Título Superior en Contabilidad y Auditoría CPA. • Matrícula CPA. • Experiencia: Tres años en labores contables financieras en empresas similares. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar y ejecutar el manejo de información contable con sujeción a los principios y normas establecidas para el efecto. ▪ Recolectar, clasificar y verificar la legalidad de los documentos contables para la ejecución de los procesos de trabajo. ▪ Preparar estados financieros con sujeción a principios y normas contables para la toma de decisiones, (NIC Y NIIF). ▪ Elaborar informes y documentación de la empresa para el cumplimiento de obligaciones legales. ▪ Elaborar declaraciones tributarias. ▪ Supervisar el trabajo del asistente contable. ▪ Mantener archivo y custodiar la documentación contable financiera. ▪ Asesorar a jefatura inmediata sobre procedimientos para la toma de decisiones. ▪ Capacitar contablemente al personal que lo requiera. 	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes informáticos. • Análisis financiero. • Legislación tributaria. • Conocimiento de normas contables. 		
COMPETENCIAS		
REQUISITOS DE PERSONALIDAD <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Integridad • Eficiencia • Manejo de conflictos • Capacidad crítica • Objetividad • Tolerancia al estrés 		
RELACIONES TÉCNICAS <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Capacidad de decisión • Capacidad organizacional 		
Elaborado por:	Revisado por:	
Aprobado por:		

Asistente Contable

Tabla 52

Funciones del Asistente Contable

EMPRESA ZULAC S.A.	
Descripción y Perfil de Puestos	
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área:	Administrativa-Financiera
Cargo:	Asistente Contable
Número de cargos:	1
Reporta:	Contador General y Jefe Administrativo.
Supervisa:	NA.
MISIÓN DEL CARGO	
Elaboración de información contable financiera confiable y oportuna para apoyar la ejecución de los procesos contables de la empresa.	
PERFIL	
PROFESIONAL	
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Contabilidad y Auditoría. • Experiencia: Uno o dos años en funciones similares.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes informáticos. • Conocimiento de normas contables y tributarias.
COMPETENCIAS	
REQUISITOS DE PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Eficiencia • Tolerancia • Manejo de conflictos
RELACIONES TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Adaptabilidad • Tolerancia al estrés • Análisis numérico
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recolectar, clasificar e ingresar información contable financiera de los diferentes movimientos de la empresa. ▪ Verificar la legalidad de la información y documentación contable. ▪ Colaborar en la elaboración de estados financieros con sujeción a principios y normas contables establecidas. ▪ Archivar y custodiar documentación del área. ▪ Ingresar al sistema contable las facturas de proveedores. ▪ Manejo de Caja chica. ▪ Recolectar, clasificar, revisar e ingresar la información de cuentas por cobrar de los diferentes clientes de la empresa. ▪ Mantener comunicación constante con clientes para la confirmación de pagos. ▪ Contestar, transferir y receptar reclamos y mensajes de las llamadas que ingresen por la central telefónica. ▪ Realizar el envío y recepción de valija. ▪ Enviar y ordenar liquidaciones de ganaderos. ▪ Apoyar en el cuadro de productos terminados. ▪ Entregar cheques y comprobantes de retención a proveedores de suministros, materia prima y servicios. ▪ Efectuar depósitos bancarios que se generen en el área financiera contable. ▪ Organizar a diario la documentación recibida y distribuirla a sus responsables. 	

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar la cancelación de cuentas por cobrar y sus reportes respectivos. ▪ Elaborar informes que sean requeridos para toma de decisiones.
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Jefe de Recursos Humanos

Tabla 53

Funciones del Jefe de Recursos Humanos

	EMPRESA ZULAC S.A. Descripción y Perfil de Puestos DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		MISIÓN DEL CARGO
Área: Administrativa-Financiera Cargo: Jefe de Recursos Humanos Número de cargos: 1 Reporta: Gerente General Supervisa: Demás dependencias.	Administra, recluta, dirige y motiva al Talento Humano de la empresa ZULAC S.A. Mantiene y desarrolla el recurso humano con habilidad y motivación para alcanzar los objetivos de la empresa, promoviendo el desarrollo integral en los procesos de selección, control y retiro de empleados.	
PERFIL		FUNCIONES
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de un Sistema de Talento Humano eficiente. ▪ Proponer planes para la normativa interna, manuales e indicadores que mejoren el Sistema de Talento Humano. ▪ Aplicar y cumplir las políticas para la administración de Talento Humano de conformidad con la normativa vigente. ▪ Evaluar y ejecutar planes de mejoramiento del Sistema del Talento Humano, garantizando el mejoramiento del clima laboral para los empleados de la empresa. ▪ Asesorar a las autoridades de la empresa, para la ejecución de capacitaciones, incentivos y promoción de los trabajadores. ▪ Elaborar un plan de motivación para desarrollar el sentido de pertenencia y el compromiso hacia la organización.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS <ul style="list-style-type: none"> • Control y evaluación de procesos de desarrollo institucional y recursos humanos. • Planeación estratégica. • Normativa legal vigente. • Planteamiento de soluciones rápidas y adecuadas. • Orientación y Asesoramiento. 		

COMPETENCIAS		
REQUISITOS DE PERSONALIDAD <ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Eficiencia • Tolerancia • Manejo de conflictos • Pensamiento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer un plan de monitoreo, motivación y evaluación para fomentar la retención de los empleados deseados y ofrecer otro atractivo a posibles candidatos. ▪ Conocer prácticas que ofrezcan mayor rentabilidad al sector, en relación con la inversión y gestión del talento humano. ▪ Generar confianza en todas las áreas de la organización para propiciar cambios e influir de manera positiva. ▪ Programar, organizar y ejecutar todo tipo de eventos (jornadas de evaluación, atención empleados, talleres, etc...). ▪ Dotar a todo el personal de uniformes acorde a la imagen corporativa. ▪ Coordinar chequeos médicos para todo el personal. 	
RELACIONES TÉCNICAS <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Adaptabilidad • Tolerancia al estrés • Generación de ideas • Desarrollo estratégico de los recursos humanos 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Jefe Comercial

Tabla 54

Funciones del Jefe Comercial

		EMPRESA ZULAC S.A. Descripción y Perfil de Puestos DEPARTAMENTO COMERCIAL
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		MISIÓN DEL CARGO
Área: Comercial Cargo: Jefe Comercial Número de cargos: 1 Reporta: Gerente General y Jefe Administrativo Supervisa: Asesores Comerciales, Facturador, Bodeguero.	Programar, coordinar, controlar y proyectar las actividades comerciales y de marketing, en función de la satisfacción de los clientes y con la finalidad de fortalecer la relación comercial de la empresa.	
PERFIL		FUNCIONES
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA <ul style="list-style-type: none"> • Título Superior en Marketing, Ingeniería Comercial o afines. • Experiencia: Tres años administración de fabricación de productos lácteos. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vigilar que los pronósticos de ventas estén más cerca de la realidad, a fin de que la planificación de la producción se ajuste a los mismos. ▪ Controlar que la imagen de la compañía siempre se mantenga dentro de los estándares de una empresa de prestigio, con vasta experiencia en la elaboración de productos lácteos. ▪ Implementar sistemas adecuados de control que aseguren una ampliación
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS <ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento continuo. • Calidad total. • Atención al cliente. • Planeación estratégica de mercado. 		

COMPETENCIAS		
REQUISITOS DE PERSONALIDAD <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Integridad • Eficiencia • Tolerancia • Manejo de conflictos • Pensamiento estratégico 	<p>en el mercado nacional y extranjero con el lanzamiento de nuevos productos dirigidos a segmentos seleccionados del mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programar y coordinar la comercialización de los productos de la empresa. ▪ Establecer políticas de crédito a clientes. ▪ Supervisar la gestión de ventas y marketing. ▪ Programar y coordinar la comercialización de los productos de la empresa. ▪ Planificar, coordinar y ejecutar promoción e impulso de productos. ▪ Controlar el cronograma de visitas del asistente comercial. ▪ Diseñar e implementar nuevas estrategias de ventas y contacto con los clientes. ▪ Realizar investigaciones de mercado para el desarrollo de nuevos productos. ▪ Desarrollar y capacitar al personal sobre nuevas técnicas y procedimientos de ventas. ▪ Mantener y actualizar estadísticas de ventas. 	
RELACIONES TÉCNICAS <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Adaptabilidad • Desarrollo de subordinados • Comunicación oral persuasiva • Espíritu comercial • Creatividad 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Asesor Comercial.

Tabla 55

Funciones del Asesor Comercial

EMPRESA ZULAC S.A.	
Descripción y Perfil de Puestos	
DEPARTAMENTO COMERCIAL	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	MISIÓN DEL CARGO
 <p> Área: Comercial Cargo: Asesor Comercial Número de cargos: 1 Reporta: Jefe Comercial Supervisa: NA </p>	<p>Atención a las necesidades de los clientes externos de manera ágil, oportuna y amable, logrando así, la satisfacción de estos y el incremento en ventas.</p>

PERFIL		FUNCIONES
PROFESIONAL		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programar, coordinar, visitar e incrementar la cartera de clientes de la empresa. ▪ Participar en la planificación y coordinación de promoción e impulso de productos. ▪ Diseñar nuevas estrategias para mejorar continuamente la atención a clientes. ▪ Realizar investigaciones de mercado para el desarrollo de nuevos productos. ▪ Ejecutar informes solicitados por la gerencia y jefatura de ventas. ▪ Realizar de acuerdo con el cronograma establecido evaluaciones sensoriales de los productos. ▪ Mantener y actualizar la base de datos de clientes. ▪ Recuperación de cartera. ▪ Participar en los grupos de mejoramiento de calidad y productividad a los que fuere asignado.
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Título Superior en Marketing, Administración de Empresas o afines. • Experiencia: Un año en funciones similares. 	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Clientes. • Conocimiento en técnicas de ventas. 	
COMPETENCIAS		
REQUISITOS DE PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Compromiso • Eficiencia • Manejo de conflictos • Objetividad • Espíritu comercial 	
RELACIONES TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Atención al cliente • Desarrollo de subordinados • Comunicación oral persuasiva • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Iniciativa 	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Facturador

Tabla 56

Funciones del Facturador

	EMPRESA ZULAC S.A. Descripción y Perfil de Puestos DEPARTAMENTO COMERCIAL	
	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	MISIÓN DEL CARGO
Área: Comercial Cargo: Facturador Número de cargos: 1 Reporta: Jefe Comercial y Contador General Supervisa: NA	Recepción y facturación de pedidos de clientes a través de una atención telefónica oportuna y amable.	
PERFIL		FUNCIONES
PROFESIONAL		

FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Título Superior en Secretariado Ejecutivo o afines. • Experiencia: Un año en funciones similares. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atender, receptar y solucionar telefónicamente pedidos, inquietudes y necesidades de los clientes. ▪ Facturar y elaborar notas de pedido. ▪ Manejar la caja chica de la Sucursal. ▪ Controlar la valija interna y externa generada en la oficina. ▪ Verificar la existencia de stocks mínimos de cada uno de los productos. ▪ Reportar a sus superiores cualquier novedad que surja. ▪ Realizar diariamente el depósito del dinero recolectado. ▪ Planificar con los asesores comerciales la ruta de cobro diaria. ▪ Elaborar informes de cobros y reportar posibles problemas en los mismos. ▪ Realizar las labores encomendadas por sus superiores. ▪ Recolectar datos para la actualización de los indicadores de calidad y productividad de su área de trabajo. ▪ Participar en los grupos de mejoramiento de calidad y productividad.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Conocimientos en Contabilidad Básica. • Manejo de técnicas de archivo. 	
COMPETENCIAS		
REQUISITOS DE PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Compromiso • Eficiencia • Adaptabilidad • Meticulosidad 	
RELACIONES TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Atención al cliente • Energía • Escucha 	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Bodeguero Comercial

Tabla 57

Funciones del Bodeguero Comercial

	EMPRESA ZULAC S.A. Descripción y Perfil de Puestos DEPARTAMENTO COMERCIAL	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		MISIÓN DEL CARGO
Área:	Comercial	Garantizar la óptima y oportuna recepción, almacenamiento y despacho de los productos terminados de la empresa verificando que se encuentren dentro de los estándares de calidad y cantidad.
Cargo:	Bodeguero Comercial	
Número de cargos:	1	
Reporta:	Jefe Comercial y Jefe Administrativo	
Supervisa:	NA	

PERFIL		FUNCIONES
PROFESIONAL		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibir, almacenar, despachar y custodiar los productos terminados que ingresan a la bodega. ▪ Mantener y verificar los stocks mínimos necesarios de cada uno de los productos terminados en función de su demanda. ▪ Llevar un control diario de los stocks de los productos terminados, suministros e insumos mediante Kárdex. ▪ Preparar, embalar y disponer la entrega de acuerdo con los pedidos de los diferentes distribuidores clientes. ▪ Coordinar con el Jefe Comercial la programación semanal del pedido. ▪ Elaborar reportes para la jefatura inmediata. ▪ Controlar y llevar registros y estadísticas de su área de trabajo. ▪ Mantener y hacer mantener limpia el área de trabajo. ▪ Coordinar el proceso mensual de inventario físico.
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller. • Experiencia: Dos años en funciones similares. 	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en organización de bodegas y control de inventarios. • Curso básico de computación. • Buenas prácticas de manufactura. 	
COMPETENCIAS		
REQUISITOS DE PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Compromiso • Eficiencia 	
RELACIONES TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación • Planificación y organización • Meticulosidad • Análisis numérico • Trabajo en equipo • Energía 	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Jefe de Planta de Producción

Tabla 58

Funciones del Jefe de Planta de Producción

		EMPRESA ZULAC S.A.
		Descripción y Perfil de Puestos
		DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		MISIÓN DEL CARGO
Área:	Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el desarrollo y calidad del proceso productivo a través de la aplicación de normas de calidad que permitan obtener volúmenes de producción establecidos, ofreciendo competitividad y satisfacción del producto. - Programar, Supervisar y participar en la elaboración de productos, siguiendo los procesos y normas de calidad (GMP-HACCP-SGC-BPM) y productividad
Cargo:	Jefe de Planta de Producción	
Número de cargos:	1	
Reporta:	Gerente General	
Supervisa:	Líder de Aseguramiento de la Calidad, Líder Quesero, Asistente Quesero, Pasteurizador, Líder Bodeguero, Líder de Suministros.	

		establecidos por La Empresa y manejar el control administrativo del grupo de producción.
PERFIL		FUNCIONES
PROFESIONAL		
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Título Superior en Ingeniería Industrial o afines. • Capacitación superior en productos lácteos. • Experiencia: Tres años en funciones similares. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar, coordinar, dirigir y evaluar el proceso productivo de los productos que se elaboran en la planta. ▪ Elaborar el presupuesto de operación en lo referente al Recurso Humano, tecnológico, maquinaria en coordinación con la Jefatura Comercial y la Jefatura Administrativa Financiera.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Normas ISO • Paquetes informáticos • Office • Normas HACCP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar productos nuevos en base a requerimientos propios y de otros departamentos, buscando la satisfacción del cliente.
COMPETENCIAS		
REQUISITOS DE PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Liderazgo • Meticulosidad • Planificación y organización • Creatividad • Espíritu comercial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar y proponer manuales de procedimientos que optimicen el funcionamiento de su área. ▪ Dictar estándares de calidad para que se haga un análisis prolijo de la materia prima y de su rendimiento, a fin de establecer la calidad y pureza de la leche. ▪ Supervisar un control efectivo de la calidad de los productos terminados, incluyendo el empaque.
RELACIONES TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de subordinados • Delegación • Análisis de problemas • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, sobre producción y todos aquellos que le sean solicitados. ▪ Mantener alto y en permanente ascenso el nivel de motivación del personal a su cargo. ▪ Mejorar los indicadores de calidad y productividad de su área de trabajo. ▪ Elaborar o corregir los instructivos de elaboración del producto y capacitar a los involucrados en el proceso sobre su elaboración. ▪ Coordinar con el Líder de Bodega el plan de producción. ▪ Supervisar y elaborar los productos requeridos por la empresa. ▪ Controlar los procesos que intervienen en la elaboración de los productos. ▪ Verificar la cantidad de leche necesaria para la elaboración de cada tipo de producto. ▪ Elaborar reportes de producción para la jefatura inmediata. ▪ Controlar el buen desempeño del personal a su cargo. ▪ Capacitar a su personal en los procedimientos del área.

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener y hacer mantener limpia y ordenada el área de trabajo. ▪ Mejorar los indicadores de calidad y productividad del área.
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Líder Quesero

Tabla 59

Funciones del Líder Quesero

		EMPRESA ZULAC S.A. Descripción y Perfil de Puestos DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		MISIÓN DEL CARGO	
Área:	Producción	Elaboración de productos lácteos siguiendo los procesos y normas de calidad (GMP-HACCP-SGC) y productividad establecidos por La Empresa.	
Cargo:	Líder Quesero		
Número de cargos:	1		
Reporta:	Jefe de producción		
Supervisa:	Ayudante quesero, pasteurizador.		
PERFIL		FUNCIONES	
PROFESIONAL		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar los productos requeridos por la empresa de acuerdo con el plan de producción. ▪ Llevar y controlar que los operarios y ayudantes de producción registren la información del área. ▪ Realizar las funciones de jefe de planta cuando el titular del cargo se encuentre ausente. ▪ Controlar el buen desempeño del personal del área. ▪ Mantener y hacer mantener limpia y ordenada el área de trabajo. ▪ Ayudar con el ingreso de datos para la actualización de indicadores de calidad y productividad del área. 	
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Experiencia: Un año mínimo en la elaboración de productos lácteos. 		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas prácticas de manufactura. • Conocimientos básicos de mantenimiento de maquinaria. • Capacitación en lácteos. 		
COMPETENCIAS			
REQUISITOS DE PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Meticulosidad • Creatividad • Energía • Liderazgo 		
RELACIONES TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Planificación y organización • Comunicación proactiva 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

Ayudante Quesero

Tabla 60

Funciones del Ayudante Quesero

EMPRESA ZULAC S.A.	
Descripción y Perfil de Puestos	
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	
	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	MISIÓN DEL CARGO
Área: Producción Cargo: Ayudante Quesero Número de cargos: 1 Reporta: Jefe de Producción y Líder Quesero Supervisa: NA	Asistencia en la elaboración de todos los productos derivados de leche que se fabrican en base a normas y procedimientos de calidad (GMP-HACCP-SGC).
PERFIL	FUNCIONES
PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con el plan de producción. ▪ Ayudar en el proceso de elaboración de quesos y otros derivados. ▪ Lavar y sanear todos los utensilios que se utilizan en la elaboración de quesos. ▪ Llenar registros de producción. ▪ Mantener limpia y ordenada toda el área de trabajo. ▪ Realizar actividades a él encomendadas por sus superiores. ▪ Llevar registros y estadísticas sobre sus actividades. ▪ Ayudar a recolectar datos para la actualización de indicadores de Calidad y Productividad de su área de trabajo.
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Experiencia: Un año mínimo en funciones similares. 	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en manipulación de productos alimenticios. • Conocimiento básico de mantenimiento de maquinaria. • Buenas prácticas de manufactura. 	
COMPETENCIAS	
REQUISITOS DE PERSONALIDAD <ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Energía • Adaptabilidad 	
RELACIONES TÉCNICAS <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Tolerancia al estrés • Automotivación 	
Elaborado por:	Revisado por:
	Aprobado por:

Líder Bodeguero

Tabla 61

Funciones del Líder Bodeguero

EMPRESA ZULAC S.A.		
Descripción y Perfil de Puestos		
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
MISIÓN DEL CARGO		
		
Área: Producción Cargo: Líder Bodeguero Número de cargos: 1 Reporta: Jefe de Producción Supervisa: NA	Controlar, receiptar, almacenar y despachar de acuerdo con normas y procedimientos de calidad (GMP-HACCP-SGC) la materia prima y productos terminados, verificando estándares de calidad y cantidad.	
PERFIL		
FUNCIONES		
PROFESIONAL		
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Experiencia: Dos años realizando funciones similares 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receiptar la materia prima (leche) siguiendo las normas establecidas que a ellos corresponde. ▪ Efectuar la limpieza de los equipos, herramientas y utensilios en su área de trabajo. ▪ Llevar datos y estadísticas de su área de trabajo. ▪ Recibir, almacenar, despachar y custodiar los productos semi elaborados y terminados, así como los suministros e insumos que ingresan a la bodega. ▪ Mantener y verificar los stocks mínimos necesarios de cada uno de los productos terminados, suministros e insumos y con sujeción a su demanda. ▪ Llevar un control diario de los stocks de los productos terminados, suministros e insumos mediante Kárdex. ▪ Preparar, embalar y entregar o disponer la entrega de acuerdo con los pedidos de las diferentes bodegas comerciales. ▪ Coordinar con el Jefe de Planta de Producción la programación semanal de producción. ▪ Coordinar con el Asistente de suministros la necesidad de insumos y suministros. ▪ Elaborar reportes para la jefatura inmediata. ▪ Mantener y hacer mantener limpia el área de trabajo. 	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en organización de bodegas y control de inventarios • Curso básico de computación • Buenas prácticas de manufactura 		
COMPETENCIAS		
REQUISITOS DE PERSONALIDAD <ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Energía • Adaptabilidad 		
RELACIONES TÉCNICAS <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Tolerancia al estrés • Automotivación • Análisis numérico 		

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisar el correcto ingreso y egreso de insumos y suministros. ▪ Coordinar proceso mensual de inventario físico.
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Pasteurizador

Tabla 62

Funciones del Pasteurizador

		EMPRESA ZULAC S.A. Descripción y Perfil de Puestos DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		MISIÓN DEL CARGO	
Área:	Producción	Pasteurizar la materia prima de acuerdo con las necesidades de la planta y siguiendo las normas y procesos de calidad (GMP-HACCP-SGC) y productividad de la empresa.	
Cargo:	Pasteurizador		
Número de cargos:	1		
Reporta:	Jefe de Producción		
Supervisa:	NA		
PERFIL		FUNCIONES	
PROFESIONAL		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esterilizar las herramientas y equipos para la pasteurización. ▪ Operar la maquinaria encargada de la pasteurización. ▪ Pasteurizar la leche, controlando el óptimo funcionamiento del pasteurizador. ▪ Controlar, verificar y registrar las temperaturas de la pasteurización. ▪ Distribuir la leche pasteurizada a las diferentes áreas de procesamiento. ▪ Efectuar el mantenimiento y limpieza de la maquinaria, y de las áreas a su cuidado. ▪ Realizar otras actividades designadas por sus superiores. 	
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Experiencia: Seis meses a un año realizando funciones similares. 		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre el manejo de la maquinaria que opera. • Capacitación en seguridad industrial. • Curso básico sobre mantenimiento de la maquinaria. • Buenas prácticas de manufactura. 		
COMPETENCIAS			
REQUISITOS DE PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Energía • Adaptabilidad 		
RELACIONES TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Tolerancia al estrés • Automotivación 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

Líder de Mantenimiento

Tabla 63

Funciones del Líder de Mantenimiento

EMPRESA ZULAC S.A.	
Descripción y Perfil de Puestos	
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
MISIÓN DEL CARGO	
	
Área: Producción Cargo: Líder de Mantenimiento Número de cargos: 1 Reporta: Jefe de Producción Supervisa: NA	Realizar la programación, planificación y ejecución del mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria industrial garantizando su óptimo funcionamiento.
PERFIL	
FUNCIONES	
PROFESIONAL	
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología en Electromecánica o afines • Experiencia: Un año en funciones similares.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en electricidad, mecánica, soldadura. • Conocimientos de seguridad industrial. • Manejo de paquetes informáticos.
COMPETENCIAS	
REQUISITOS DE PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Energía • Tenacidad • Compromiso
RELACIONES TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Tolerancia al estrés • Automotivación • Atención al cliente
Elaborado por:	Revisado por:
	Aprobado por:

Jefe de Aseguramiento de la Calidad

Tabla 64

Funciones del Líder de Aseguramiento de la Calidad

EMPRESA ZULAC S.A.	
Descripción y Perfil de Puestos	
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
MISIÓN DEL CARGO	
	
Área:	Producción
Cargo:	Líder de Aseguramiento de la Calidad
Número de cargos:	1
Reporta:	Jefe de Producción
Supervisa:	NA
PERFIL	
PROFESIONAL	
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Título Superior en Ingeniería Alimentaria, Tecnología Bioquímica o afines. • Experiencia: Tres años en puestos similares.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad industrial • Paquetes informáticos • Normas ISO • HACCP • Normas INEN
COMPETENCIAS	
REQUISITOS DE PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Energía • Meticulosidad • Habilidad de control
RELACIONES TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Tolerancia al estrés • Sensibilidad organizacional
	<p>Asegurar que todos los productos que se elaboran en ZULAC S.A. cumplan con los estándares de calidad establecidos por los organismos de control, mediante la aplicación de los sistemas de seguridad alimentaria y afines.</p>
	<p style="text-align: center;">FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar, actualizar y controlar las auditorías y documentación. ▪ Actualizar, controlar y hacer seguimiento de la correcta implementación de los planes HACCP en la empresa. ▪ Coordinar, tabular, analizar y archivar todo lo referente al plan de evaluación sensorial de los productos. ▪ Aprobar los lotes de insumos que ingresan a la bodega de suministros. ▪ Auditar internamente los procesos claves. ▪ Realizar las adquisiciones de materiales y reactivos para el área. ▪ Coordinar certificados de la homologación de resultados y métodos de análisis de laboratorio. ▪ Responder por defectos de calidad de los productos. ▪ Analizar los productos terminados y el material de empaque. ▪ Diseñar e implementar procedimientos de trabajo de su área. ▪ Realizar análisis físicos, químicos y microbiológicos en las diferentes fases de los procesos de elaboración. ▪ Revisar las fechas de caducidad de los reactivos utilizados. ▪ Verificar la concentración de los reactivos de limpieza CIP (sosa y ácido) ▪ Elaborar un inventario del material usado en el laboratorio.

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudiar, desarrollar e implementar nuevos métodos de análisis. ▪ Aplicar el cronograma de homologación de resultados. ▪ Vigilar el control de la calidad y cantidad de la materia prima que se recibe en la planta. ▪ Realizar análisis de grasa en los quesos, crema, mantequilla y lechada. ▪ Tomar y registrar la acidez en salmueras. ▪ Elaborar reportes con los resultados de los análisis de la materia prima. ▪ Diseñar e implementar procedimientos de trabajo de su área.
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Líder de Suministros

Tabla 65

Funciones del Líder de Suministros

		EMPRESA ZULAC S.A. Descripción y Perfil de Puestos DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		MISIÓN DEL CARGO	
Área:	Producción	Adquirir, recibir y entregar insumos y suministros de manera oportuna, a bajo costo y buena calidad satisfaciendo las necesidades del cliente interno de la empresa.	
Cargo:	Líder de Suministros		
Número de cargos:	1		
Reporta:	Jefe de Producción y Jefe Comercial		
Supervisa:	NA		
PERFIL		FUNCIONES	
PROFESIONAL		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener una base de datos actualizada de proveedores de suministros e insumos. ▪ Mantener comunicación con el proveedor sobre pedidos e información de calidad. ▪ Realizar calificación de proveedores y su seguimiento. ▪ Elaborar y hacer aprobar por la Jefatura Administrativa las órdenes de pedido. ▪ Revisar e ingresar al sistema las guías de proveedores de materia prima. ▪ Realizar el cuadro de inventario de suministros. 	
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en administración de empresas o afines. • Experiencia: Un año en puestos similares. 		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en atención al cliente. • Conocimiento de manejo de inventarios. 		
COMPETENCIAS			
REQUISITOS DE PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Energía • Meticulosidad • Espíritu Comercial • Iniciativa 		

<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad crítica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entregar suministros e insumos a todas las áreas de la empresa. ▪ Registrar el ingreso y egreso de suministros e insumos al sistema. ▪ Hacer pedidos de suministros e insumos de acuerdo al stock existente. ▪ Llevar control del stock de suministros e insumos. ▪ Manejar stocks mínimos de suministros e insumos. ▪ Presentar informes y trámites en el CONSEP. ▪ Efectuar más labores encomendadas por sus superiores. ▪ Mejorar los indicadores de calidad y productividad de su área de trabajo. 	
RELACIONES TÉCNICAS <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Tolerancia al estrés • Atención al Cliente 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

4.1.13. Reglamento Interno.

La empresa Zulac S.A., legalmente constituida con domicilio principal en la provincia de Imbabura, ciudad de Ibarra, parroquia de Angochagua, comunidad de Zuleta, en aplicación de lo que dispone el artículo 64 del Código de Trabajo y con el fin de que surta los efectos legales previstos en el numeral 12 del artículo 42; letra a) del artículo 44; y numeral 2 del artículo 172 del mismo cuerpo de leyes, y en uso de las atribuciones que le faculta la ley, resuelve expedir el presente Reglamento Interno con el carácter de cumplimiento obligatorio para todos los ejecutivos y trabajadores de la empresa (**Ver Anexo 8**).

4.1.14. Código de ética.

Zulac S. A. con la finalidad de satisfacer cada uno de los intereses empresariales, establece un conjunto de normas aplicables para todo el personal, regulando así, acciones y comportamientos (**Ver Anexo 9**).

4.2. Gestión de riesgos.

Toda actividad empresarial lleva implícito un riesgo, definiéndose al mismo como la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo; es decir, son sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y generan repercusiones económicas para sus responsables (ISOTools Excellence, 2009).

Se toman en cuenta los riesgos financieros, económicos, políticos, ambientales, legales y sociales que pueden generar cambios negativos en el desarrollo de la organización, mediante la aplicación de la norma ISO 31000, misma que tiene un enfoque de procesos, por tanto, se debe seguir una serie de pasos para que el Sistema de Gestión de Riesgos sea eficaz y cumpla con los objetivos trazados al inicio (ISOTools Excellence, 2009).

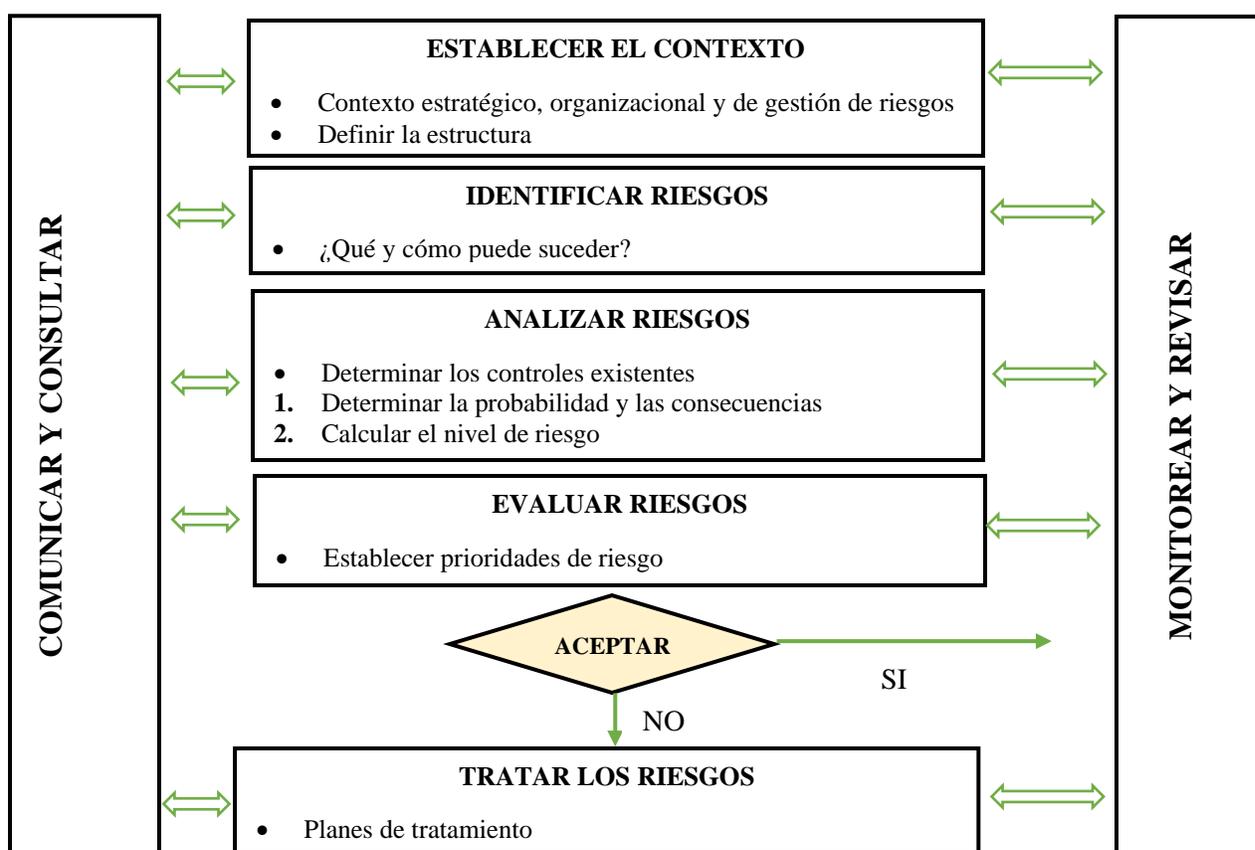


Figura 36. Metodología ISO 31000.

Fuente: (ISOTools Excellence, 2009).|

4.2.1. Instructivo.

La mayoría de las empresas llevan a cabo prácticas enfocadas a la gestión de los riesgos, donde, la coordinación y alineamiento de las actividades dependerá de los objetivos de la organización. Por tanto, la dirección debe involucrar a diversas personas en el proceso de gestionar los riesgos, dependiendo del tamaño y número de empleados existentes; así, en primera instancia se debe llenar diversos campos dentro de la matriz, mismos que incluyen: nombre de la empresa, área y nombre del responsable, como se muestra a continuación:

Tabla 66

Datos básicos

1 Datos Básicos	
Nombre de la Empresa	ZULAC S.A.
Área Responsable	ADMINISTRACIÓN
Nombre del Responsable	ING. ANDRÉS BOLAÑOS
Fecha	17 DE ENERO 2020
Cantidad de Riesgos Identificados: 20	
Cantidad de Riesgos Alto Impacto: 17	

Fuente: (Scacco, León, & Galeano, 2019).

4.2.2. Identificación Preliminar.

La empresa debe definir cuáles son los factores que influyen significativamente en cada uno de los procesos, donde, el objetivo es priorizarlos en función del impacto. Se mide el impacto de un riesgo en base a: el área de la empresa afectada, los efectos que trae consigo, el tiempo de reacción, el grado de complejidad y las consecuencias de no afrontarlo; entonces, en esta fase se selecciona APLICA/NO APLICA de acuerdo con las situaciones con potencial daño, así también, en la columna denominada RIESGO se redacta el texto del riesgo identificado de acuerdo con factores internos y externos establecidos. A continuación, la matriz de identificación de riesgos:

Tabla 67

Identificación Preliminar

FACTOR DE RIESGO	ÍTEM	SITUACIÓN CON POTENCIAL DAÑO (AMENAZA)	RIESGO	APLICA/NO APLICA	
EXTERNO	ECONÓMICO	1	Cambio de condiciones económicas	Fluctuación del precio de la leche	Aplica
		2	Renuncia de accionistas	Cese de inversiones	Aplica
		3	Alto nivel de competencia / Competencia desleal	Disminución de ventas	Aplica
	POLÍTICO	4	Desconocimiento de leyes y políticas regulatorias	Incumplimiento de leyes y políticas regulatorias	Aplica
		5	Cambio de condiciones industriales y operativas	Incremento de costos operativos	Aplica
		6	Cambio en la gestión política	Inestabilidad en la toma de decisiones	Aplica
	TECNOLÓGICO	7	Tecnología inapropiada / incompatible	Bajo nivel de competitividad	Aplica
		8	Desactualización del sistema contable - financiero	Información contable - financiera desactualizada	Aplica
	SOCIAL	9	Deficiente gestión comercial	Ausencia de relación entre la marca y el agroturismo	Aplica
		10	Delimitación inadecuada del mercado meta	Reducido portafolio de clientes	Aplica

INTERNO	AMBIENTAL	11	Sobreexplotación de recursos naturales	Falta de un Sistema de Gestión Ambiental	Aplica
	INFRAESTRUCTURA	12	Capacidad Instalada / Capacidad de Producción	Existencia de capacidad ociosa	Aplica
		13	Operatividad de maquinaria y equipos	Ausencia de mantenimientos preventivos	Aplica
		14	Control físico y aseguramiento de la infraestructura requerida	Infraestructura y equipos no asegurados	Aplica
	TALENTO HUMANO	15	Liderazgo, compromiso y responsabilidad de la Dirección	Renuncia del Gerente General	Aplica
		16	Inadecuada Gestión del Talento Humano	Errores en la producción	Aplica
	GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA	17	Períodos prolongados de recuperación de la inversión	Demora en la recuperación de inversión	Aplica
		18	Falta de control de los procedimientos contables	Demora en el trámite de pago de cuentas	Aplica
		19	Riesgo de liquidez	Falta de disponibilidad inmediata de efectivo	Aplica
		20	Inadecuada planificación estratégica contable	Falta de planeación presupuestal	Aplica
21		Problemas legales, administrativos y directivos	Demora en la entrega de la información financiera	Aplica	

4.2.3. Declaración del Riesgo.

Al realizarse la fase denominada “Identificación Preliminar” se incorpora cada uno de los riesgos; en la columna CAUSAS se describe lo que origina el riesgo, así como también, las posibles consecuencias.

Tabla 68

Declaración del Riesgo

ÍTEM	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	POSIBLES CONSECUENCIAS O EFECTOS
1	Fluctuación del precio de la leche	Se refiere a la generación de un cambio inesperado en el precio de la leche, debido a las modificaciones en las políticas económicas a nivel nacional.	Cambio de condiciones económicas del país y la reactivación o incentivo al sector ganadero y no al industrial.	Incremento del costo de producción y por ende del precio de venta de los productos elaborados.
2	Cese de inversiones	Se refiere al cese de inversiones por parte de los accionistas debido a problemas administrativos, legales o financieros.	Decremento en ventas y utilidades, problemas legales o administrativos. Además, en el año 2020 la pandemia mundial por COVID-19.	Renuncia de accionistas, pérdida de competitividad y problemas económicos serios en la empresa.
3	Disminución de ventas	Al existir cada vez mayor competencia puede generarse la disminución de las ventas en la empresa.	Alto nivel de competencia / Competencia desleal.	Reducción del nivel de producción, decremento en la utilidad y despido de empleados.
4	Incumplimiento de leyes y políticas regulatorias	Al desconocer las leyes y políticas regulatorias que surgen de manera continua en el país, existe el riesgo de incumplimiento de las mismas.	Desconocimiento e inadecuada aplicación de la normativa legal, contable y tributaria.	Sanciones y pérdida de recursos.

5	Incremento de costos operativos	Se refiere al riesgo de incremento de los costos operativos debido al cambio de las políticas o condiciones económicas e industriales tanto externas como internas.	Cambio de condiciones económicas e industriales del entorno.	Incremento del precio de venta y por ende pérdida de fidelización de los clientes. Impacto negativo en la rentabilidad y competitividad.
6	Inestabilidad en la toma de decisiones	Al existir cambios en la política del país se genera inestabilidad administrativa y financiera, la cual afecta en la toma de decisiones empresariales.	Cambio de gobierno de turno y gestión política.	Cambios negativos que afecten la productividad, competitividad y rentabilidad de la organización.
7	Bajo nivel de competitividad	Al no contar con infraestructura, maquinaria y equipos actualizados se pueden generar bajos niveles de competitividad.	Tecnología inapropiada / incompatible.	Cambios negativos en la imagen corporativa, bajos niveles de venta y rentabilidad, dificultad de ingreso a nuevos mercados.
8	Información contable - financiera desactualizada	Generación de información contable - financiera errónea, incompleta y desactualizada.	Fallas del sistema informático y contable, errores del personal encargado del área contable e inexistencia de políticas contables escritas y aprobadas.	Problemas en la toma de decisiones, sanciones, estados financieros no reflejen la información real de la entidad.
9	Ausencia de relación entre la marca y el agroturismo	Se refiere a la ausencia de relación entre la marca ZULAC y el agroturismo generado por la Hacienda Zuleta.	Deficiente Gestión Comercial, objetivos de la empresa no se alinean con la planificación de la Hacienda Zuleta.	Incumplimiento de objetivos comerciales y de relación con las otras líneas de negocio.
10	Reducido portafolio de clientes	Al no tomar en cuenta las condiciones económicas, políticas, sociales y ambientales del país en la delimitación del mercado meta se genera un reducido portafolio de clientes.	Delimitación inadecuada del mercado meta, falta de publicidad.	Problemas de rentabilidad, generación de capacidad ociosa.

11	Falta de un Sistema de Gestión Ambiental	Se refiere a la falta de un sistema que permita obtener un desarrollo sustentable en la empresa.	Desconocimiento de la forma de diseñar e implementar un Sistema de Gestión Ambiental. Altos costos al aplicar normas o estándares ambientales.	Sobreexplotación de recursos naturales, sanciones y contaminación ambiental.
12	Existencia de capacidad ociosa	Se refiere a la capacidad instalada de producción de una empresa que no se utiliza o que se subutiliza.	Inadecuada planificación de producción. Deficiente estudio de mercado. Disminución de la demanda.	Alto costo financiero por el deterioro, mantenimiento y obsolescencia de la maquinaria e infraestructura no utilizada.
13	Ausencia de mantenimientos preventivos	Al operar de manera diaria en la empresa no se realizan mantenimientos preventivos, sino solo cuando se presentan fallas o errores.	No se ha delegado la responsabilidad a algún funcionario de realizar mantenimientos preventivos. Costo que implica realizar el procedimiento.	Averías en la maquinaria y equipo. Reducción de la vida útil.
14	Infraestructura y equipos no asegurados	Al no contar con los recursos económicos suficientes no se aseguran todos los bienes de la empresa.	Inadecuado control físico de infraestructura y equipos. Alto costo de los seguros.	Mermas económicas en caso de pérdida, robo o daños en los bienes no asegurados.
15	Renuncia del Gerente General	Al existir la posibilidad de renuncia del Gerente General pueden surgir cambios en el aspecto administrativo y económico de la empresa.	Conflictos de interés.	Cambios en la estructura organizacional y funcional. Cambios y reestructuraciones sorpresivas.
16	Errores en la producción	Al no existir un plan de selección, capacitación y motivación del personal se pueden generar errores en la producción.	Inadecuada Gestión de Talento Humano.	Pérdidas en la producción y por ende económicas.

17	Demora en la recuperación de inversión	Al existir la producción de quesos maduros y semi maduros se alarga el período de recuperación de la inversión, (81 días).	Ventas a crédito, proceso de producción largo.	Falta de liquidez y apalancamiento financiero.
18	Demora en el trámite de pago de cuentas	Retención voluntaria o involuntaria de cuentas sin justa razón o causa.	Procedimientos no documentados, negligencia, desorden administrativo y beneficios particulares.	Pérdida de credibilidad.
19	Falta de disponibilidad inmediata de efectivo	Probabilidad de incurrir en pérdidas por no disponer de los recursos suficientes para cumplir con las obligaciones asumidas.	Alto nivel de endeudamiento, mala organización interna, fenómenos naturales, excesiva cartera de cuentas por cobrar.	Retraso en el pago de obligaciones. Pérdida de credibilidad.
20	Falta de planeación presupuestal	Desconocimiento de principios básicos en la elaboración y ejecución del presupuesto y la gestión financiera.	Inadecuada planificación estratégica contable. Falta de capacitación del personal encargado de elaborar y ejecutar el presupuesto.	Incumplimiento de términos. Retardar el pago de obligaciones legales. Traslado irregular de fondos. Compra de bienes innecesarios.
21	Demora en la entrega de la información financiera	Se refiere al incumplimiento en la presentación oportuna de información contable - financiera errónea, incompleta y desactualizada.	Fallas del sistema informático y contable, errores del personal encargado del área contable e inexistencia de normas y políticas contables escritas y aprobadas.	Sanciones, pérdida de recursos y problemas en la toma de decisiones.

4.2.4. *Análisis del Riesgo.*

El objetivo de esta etapa es establecer una valoración y priorización de los riesgos con el fin de clasificarlos; el análisis depende de la información disponible sobre el riesgo y su origen, siendo necesario establecer escalas que pueden ser cuantitativas o cualitativas. Se definen dos categorías: probabilidad e impacto.

Tabla 69

Análisis del Riesgo

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA			TIEMPO
ALTA	5	CASI SEGURO	MENOR A UN SEMESTRE
	4	PROBABLE	
MEDIA	3	POSIBLE	SEMESTRAL
	2	IMPROBABLE	
BAJA	1	RARO	ANUAL

Fuente: (Scacco et al., 2019).

Tabla 70

Definiciones

GRADO DE IMPACTO			IMPACTO ECONÓMICO (VENTAS)	IMPACTO IMAGEN
10 9	CATASTRÓFICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influye directamente en el cumplimiento de la misión, evidencia pérdida patrimonial; incumplimientos normativos, problemas operativos, de impacto ambiental o deterioro de la imagen institucional. ▪ Los programas y servicios de la institución podrán dejar de funcionar totalmente o por un período importante de tiempo. ▪ Es intolerable no establecer planes de acción o continuar con la presencia del evento no deseado. 	MAYOR A 50 MIL DÓLARES	AFECTACIÓN A TODOS LOS CLIENTES O RELACIONADOS CON TODAS LAS OPERACIONES DE LA ORGANIZACIÓN
8 7	MAYOR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dañaría significativamente el patrimonio, se evidencia incumplimientos normativos, problemas operativos, impacto ambiental o deterioro de la imagen institucional; afectando el logro de los objetivos. ▪ La alta dirección de la institución invertiría una gran cantidad de tiempo para investigar y corregir los daños. 	(25 MIL - 50 MIL DÓLARES)	AFECTACIÓN DE CLIENTES RELACIONADOS CON UNA OPERACIÓN ESPECÍFICA
6 5	MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podría causar daño importante al patrimonio organizacional, existen incumplimientos normativos; puede causar problemas ambientales y en las operaciones de la institución. ▪ La corrección de los daños exige una investigación formal de los hechos para corregirlos. 	MENOR A 25 MIL DÓLARES MAYOR A 10 MIL DÓLARES	AFECTACIÓN A VARIOS CLIENTES
4 3	MENOR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El daño que causa al patrimonio y a la imagen institucional se puede corregir en el corto tiempo. 	(5 MIL - 10 MIL DÓLARES)	AFECTACIÓN A POCOS CLIENTES

2	INSIGNIFICANTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca afectación o nula en la institución. ▪ Puede ser catalogado como impacto trivial. 	MENOR A 5 MIL DÓLARES	AFECTACIÓN INTERNA
1				

Fuente: (Scacco et al., 2019).

El riesgo se califica de acuerdo con los siguientes conceptos, según las consideraciones y perspectivas de cada uno de los funcionarios:

Tabla 71

Probabilidad e impacto

Probabilidad		Impacto	
Valor	Descripción	Valor	Descripción
1	Raro (E)	1-2	Insignificante
2	Improbable (D)	3-4	Menor
3	Posible (C)	5-6	Moderado
4	Probable (B)	7-8	Mayor
5	Casi Seguro (A)	9-10	Catastrófico

Fuente: (Scacco et al., 2019).

Se marcan los riesgos por el Id, luego se coloca la probabilidad e impacto en base a las calificaciones establecidas. Se priorizan los riesgos presionando el botón correspondiente. Además, se evalúa a cuatro funcionarios: Gerente General, Jefe Administrativo, Jefe de Planta y Contadora, que a través de sus calificaciones permiten generar un promedio general del riesgo analizado, definiéndose así, una zona de riesgo inherente que puede ser bajo, moderado, alto u extremo para así, reducir, evitar, asumir, compartir o transferir el riesgo.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 72

Análisis del Riesgo

ÍTEM	RIESGO	Probabilidad/	FUNCIONARIO															VALOR	NOMBRE	EVALUACION	ZONA DE RIESGO INHERENTE
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				
1	Fluctuación del precio de la leche	P	5	5	5	4												5	Casi Seguro (A)	40	Riesgo Extremo (Z-24)
		I	8	10	8	7												8	Mayor		
2	Cese de inversiones	P	2	4	3	3												3	Posible (C)	21	Riesgo Alto (Z-17)
		I	7	8	6	8												7	Mayor		
3	Disminución de ventas	P	3	3	4	4												4	Probable (B)	32	Riesgo Extremo (Z-22)
		I	9	7	8	8												8	Mayor		
4	Incumplimiento de leyes y políticas regulatorias	P	4	2	3	1												3	Posible (C)	15	Riesgo Moderado (Z-14)
		I	5	5	8	3												5	Moderado		
5	Incremento de costos operativos	P	3	3	3	4												3	Posible (C)	21	Riesgo Alto (Z-17)
		I	8	6	8	7												7	Mayor		
6	Inestabilidad en la toma de decisiones	P	4	4	3	3												4	Probable (B)	24	Riesgo Alto (Z-18)
		I	5	7	5	8												6	Moderado		

7	Bajo nivel de competitividad	P	4	3	3	3													3	Posible (C)	21	Riesgo Alto (Z-17)
		I	7	4	6	10													7	Mayor		
8	Información contable - financiera desactualizada	P	2	3	2	3													3	Posible (C)	21	Riesgo Alto (Z-17)
		I	9	4	8	8													7	Mayor		
9	Ausencia de relación entre la marca y el agroturismo	P	1	1	4	1													2	Improbable (D)	8	Riesgo Bajo (Z-8)
		I	2	2	7	5													4	Menor		
10	Reducido portafolio de clientes	P	3	3	3	3													3	Posible (C)	27	Riesgo Extremo (Z-20)
		I	8	8	8	10													9	Catastrófico		
11	Falta de un Sistema de Gestión Ambiental	P	2	2	4	3													3	Posible (C)	21	Riesgo Alto (Z-17)
		I	8	5	9	4													7	Mayor		
12	Existencia de capacidad ociosa	P	5	4	3	4													4	Probable (B)	24	Riesgo Alto (Z-18)
		I	3	8	5	8													6	Moderado		
13	Ausencia de mantenimientos preventivos	P	2	4	2	3													3	Posible (C)	27	Riesgo Extremo (Z-20)
		I	7	10	9	8													9	Catastrófico		
14	Infraestructura y equipos no asegurados	P	1	3	2	2													2	Improbable (D)	14	Riesgo Moderado (Z-13)
		I	6	10	5	6													7	Mayor		
15	Renuncia del Gerente General	P	5	3	3	1													3	Posible (C)	18	Riesgo Alto (Z-15)

		I	6	9	7	1														6	Moderado		
16	Errores en la producción	P	3	3	3	4														3	Posible (C)	27	Riesgo Extremo (Z-20)
		I	7	9	8	10														9	Catastrófico		
17	Demora en la recuperación de inversión	P	4	5	2	3														4	Probable (B)	32	Riesgo Extremo (Z-22)
		I	9	10	5	6														8	Mayor		
18	Demora en el trámite de pago de cuentas	P	3	3	3	3														3	Posible (C)	21	Riesgo Alto (Z-17)
		I	6	8	6	6														7	Mayor		
19	Falta de disponibilidad inmediata de efectivo	P	4	3	3	5														4	Probable (B)	32	Riesgo Extremo (Z-22)
		I	9	9	7	6														8	Mayor		
20	Falta de planeación presupuestal	P	2	3	3	4														3	Posible (C)	27	Riesgo Extremo (Z-20)
		I	9	8	8	9														9	Catastrófico		
21	Demora en la entrega de la información financiera	P	2	3	3	3														3	Posible (C)	24	Riesgo Alto (Z-18)
		I	9	8	7	9														8	Mayor		

4.2.5. *Matriz de Riesgo.*

Con la matriz de riesgos se pueden identificar los riesgos más significativos inherentes a las actividades de la empresa, siendo una herramienta necesaria para mejorar el control y seguridad de la organización. Se realiza un diagnóstico objetivo y global en base a los resultados obtenidos en el análisis de los riesgos, de acuerdo con el establecimiento de diferentes zonas representadas por diversos colores como se muestra a continuación:

Tabla 73

Zonas de Riesgo

ZONA RIESGO BAJO	Z-1
	Z-2
	Z-3
	Z-4
	Z-5
	Z-6
	Z-7
	Z-8
ZONA RIESGO MODERADO	Z-9
	Z-10
	Z-11
	Z-12
	Z-13
	Z-14
ZONA DE RIESGO ALTO	Z-15
	Z-16
	Z-17
	Z-18
	Z-19
ZONA DE RIESGO EXTREMO	Z-20
	Z-21
	Z-22
	Z-23
	Z-24
	Z-25

Fuente: (Scacco et al., 2019)

Tabla 74

Mapeo de Riesgo

PROBABILIDAD		IMPACTO				
		INSIGNIFICANTE (1-2)	MENOR (3-4)	MODERADO (5-6)	MAYOR (7-8)	CATASTRÓFICO (9-10)
E (RARO)	1	1-2 Zona 1 de riesgo Bajo (B) Asumir el riesgo	3-4 Zona 3 de riesgo Bajo (B) Asumir el riesgo	5-6 Zona 6 de riesgo Bajo (B) Asumir el riesgo	7-8 Zona 8 de riesgo Bajo (B) Asumir el riesgo	9-10 Zona 10 de riesgo Moderado (M) Reducir el riesgo.
	2	2-4 Zona 2 de riesgo Bajo (B) Asumir el riesgo	6-8 Zona 5 de riesgo Bajo (B) Asumir el riesgo	10-12 Zona 12 de riesgo Moderado (M) Reducir el riesgo.	14-16 Zona 14 de riesgo Moderado (M) Reducir el riesgo.	18-20 Zona 19 de riesgo Alto (A) Evitar el riesgo Reducir el riesgo. Compartir o transferir el riesgo
C (POSIBLE)	3	3-6 Zona 4 de riesgo Bajo (B) Asumir el riesgo	9-12 Zona 11 de riesgo Moderado (M) Reducir el riesgo.	15-18 Zona 15 de riesgo Alto (A) Reducir el riesgo. Evitar el riesgo Compartir o transferir el riesgo	21-24 Zona 18 de riesgo Alto (A) Reducir el riesgo. Evitar el riesgo Compartir o transferir el riesgo	27-30 Zona 20 de riesgo Extremo (E.) Evitar el riesgo Reducir el riesgo. Compartir o transferir el riesgo
	4	4-8 Zona 7 de riesgo Bajo (B) Asumir el riesgo	12-16 Zona 13 de riesgo Moderado (M) Reducir el riesgo.	20-24 Zona 17 de riesgo Alto (A) Reducir el riesgo. Evitar el riesgo Compartir o transferir el riesgo	24-32 Zona 21 de riesgo Extremo (E.) Evitar el riesgo Reducir el riesgo. Compartir o transferir el riesgo	36-40 Zona 24 de riesgo Extremo (E.) Evitar el riesgo Reducir el riesgo. Compartir o transferir el riesgo
A (CASI SEGURO)	5	5-10 Zona 9 de riesgo Moderado (M) Reducir el riesgo.	15-20 Zona 16 de riesgo Alto (A) Reducir el riesgo. Evitar el riesgo Compartir o transferir el riesgo	25-30 Zona 22 de riesgo Extremo (E.) Evitar el riesgo Reducir el riesgo. Compartir o transferir el riesgo	35-40 Zona 23 de riesgo Extremo (E.) Evitar el riesgo Reducir el riesgo. Compartir o transferir el riesgo	45-50 Zona 25 de riesgo Extremo (E.) Evitar el riesgo Reducir el riesgo. Compartir o transferir el riesgo

Fuente: (Scacco et al., 2019).

4.2.6. Mapa de Riesgos.

Una vez identificados, analizados y evaluados los riesgos se definen los controles existentes para establecer las opciones de manejo, así, se consideran alternativas como:

- Evitar el riesgo, tomando medidas encaminadas a prevenir su materialización, siendo la primera alternativa a considerar.
- Reducir el riesgo, implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad como el impacto.
- Compartir o transferir el riesgo, reduce el efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones.
- Asumir el riesgo, elaborar planes de contingencia enfocados a riesgos residuales existentes.

Luego, se establecen acciones para mitigar el riesgo, donde, cada acción de mejora tendrá un responsable, estableciéndose el nombre, cargo y dependencia, mismo que debe regirse al cronograma dispuesto para su cumplimiento.

Tabla 75

Valoración de controles

Valoración	Definición
0	Control inexistente.
1	Control incipiente.
2	Control insuficiente.
3	Control moderado.
4	Control adecuado.
5	Control satisfactorio.

Fuente: (Scacco et al., 2019).

Tabla 76

Mapa de Riesgos

ANÁLISIS DEL RIESGO									
ÍTEM	TIPO	PROCESO	RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN RIESGO	CONTROL EXISTENTE	VALORACIÓN DE CONTROLES	OPCIONES DE MANEJO
1		3 - Declaración de Riesgo	Fluctuación del precio de la leche	8	5	40	Acuerdos con los proveedores de leche	4	COMPARTIR O TRANSFERIR EL RIESGO
				Mayor	Casi Seguro (A)	Riesgo Extremo (Z-24)			
2			Cese de inversiones	7	3	21	Políticas de producción y ventas	3	EVITAR EL RIESGO
				Mayor	Posible (C)	Riesgo Alto (Z-17)			
3			Disminución de ventas	8	4	32	Ninguno	0	REDUCIR EL RIESGO
				Mayor	Probable (B)	Riesgo Extremo (Z-22)			
4	Incumplimiento de leyes y políticas regulatorias	5	3	15	Elaboración de informes según normativa emitida por organismos de control	3	REDUCIR EL RIESGO		
		Posible (C)	Moderado	Riesgo Moderado (Z-14)					
5	Incremento de costos operativos	7	3	21	Revisión de costos	4	REDUCIR EL RIESGO		
		Mayor	Posible (C)	Riesgo Alto (Z-17)					
6				6	6	24	Ninguno	0	

			Inestabilidad en la toma de decisiones	Moderado	Probable (B)	Riesgo Alto (Z-18)			REDUCIR EL RIESGO
7			Bajo nivel de competitividad	7	3	21	Proceso de aseguramiento de la calidad / Diferenciación.	4	EVITAR EL RIESGO
				Mayor	Posible (C)	Riesgo Alto (Z-17)			
8			Información contable - financiera desactualizada	7	3	21	Establecimiento de rangos de tiempo para subir información a la web.	4	REDUCIR EL RIESGO
				Mayor	Posible (C)	Riesgo Alto (Z-17)			
9			Ausencia de relación entre la marca y el agroturismo	4	2	8	Ninguno	0	ASUMIR EL RIESGO
				Menor	Improbable (D)	Riesgo Bajo (Z-8)			
10			Reducido portafolio de clientes	9	3	27	Ninguno	0	REDUCIR EL RIESGO
				Catastrófico	Posible (C)	Riesgo Extremo (Z-20)			
11			Falta de un Sistema de Gestión Ambiental	7	3	21	Certificaciones ambientales	4	COMPARTIR O TRANSFERIR EL RIESGO
				Mayor	Posible (C)	Riesgo Alto (Z-17)			
12			Existencia de capacidad ociosa	6	4	24	Ninguno	0	EVITAR EL RIESGO
				Moderado	Probable (B)	Riesgo Alto (Z-18)			
13			Ausencia de mantenimientos preventivos	9	3	27	Ninguno	0	REDUCIR EL RIESGO
				Catastrófico	Posible (C)	Riesgo Extremo (Z-20)			

14	Infraestructura y equipos no asegurados	7	2	14	Verificación de seguros obtenidos.	4	REDUCIR EL RIESGO
		Mayor	Improbable (D)	Riesgo Moderado (Z-13)			
15	Renuncia del Gerente General	6	3	18	Carta de renuncia.	3	EVITAR EL RIESGO
		Moderado	Posible (C)	Riesgo Alto (Z-15)			
16	Errores en la producción	9	3	27	Verificación del proceso operativo	2	REDUCIR EL RIESGO
		Catastrófico	Posible (C)	Riesgo Extremo (Z-20)			
17	Demora en la recuperación de inversión	8	4	32	Ninguno	0	REDUCIR EL RIESGO
		Mayor	Probable (B)	Riesgo Extremo (Z-22)			
18	Demora en el trámite de pago de cuentas	7	3	21	Ninguno	0	REDUCIR EL RIESGO
		Mayor	Posible (C)	Riesgo Alto (Z-17)			
19	Falta de disponibilidad inmediata de efectivo	8	4	32	Pago a proveedores de leche en el periodo de 15 días.	4	EVITAR EL RIESGO
		Mayor	Probable (B)	Riesgo Extremo (Z-22)			
20	Falta de planeación presupuestal	9	3	27	Ninguno	0	EVITAR EL RIESGO
		Catastrófico	Posible (C)	Riesgo Extremo (Z-20)			
21	Demora en la entrega de la información financiera	8	3	24	Ninguno	0	EVITAR EL RIESGO
		Mayor	Posible (C)	Riesgo Alto (Z-18)			

Tabla 77

Acción de Mejora

ANÁLISIS DEL RIESGO				ACCIÓN DE MEJORA						
ÍTEM	TIPO	PROCESO	RIESGO	ACCIÓN REQUERIDA PARA MITIGAR EL RIESGO	RESPONSABLE			CRONOGRAMA		INDICADOR
					NOMBRE	CARGO	DEPENDENCIA	FECHA INICIO	FECHA FINAL	
1		3 - Declaración de Riesgo	Fluctuación del precio de la leche	Efectuar contratos con los proveedores de materia prima, en donde se logre estipular y mantener el precio constante de la leche durante un periodo de tiempo determinado.	Ing. Andrés Bolaños.	Jefe Administrativo	Departamento Administrativo	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2021	Número de convenios o contratos efectuados con los proveedores durante el año 2021.
2			Cese de inversiones	Definir políticas y estrategias que permitan incrementar el nivel de rentabilidad de la empresa, ofreciendo seguridad a los accionistas.	Tnlga. Ana Yáñez	Contadora General	Departamento Administrativo	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2021	Porcentaje de rentabilidad incrementada durante al año 2021.
3				Disminución de ventas	Diseñar e implementar estrategias de marketing que permitan fidelizar los clientes obtenidos y alcanzar nuevos merados o incrementar el	Ing. Mónica Gamboa.	Jefe Comercial	Departamento Comercial	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2021

		portafolio de los mismos.							
4		Incumplimiento de leyes y políticas regulatorias	Revisar normativa legal vigente para asegurar que cada proceso o actividad se efectúe de forma sistemática, evitando errores y sanciones.	Tnlga. Ana Yáñez	Contadora General	Departamento Administrativo	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2021	Número de informes emitidos a organismos de control en el año 2021.
5		Incremento de costos operativos	Tecnificar el proceso productivo.	Ing. Fernanda Sandoval	Jefe de Planta	Departamento de Producción	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2025	Cantidad de maquinaria adquirida durante los últimos cinco años.
6		Inestabilidad en la toma de decisiones	Buscar alternativas de solución a través de la comunicación y verificación de aspectos políticos que afecten la toma de decisiones.	Ing. Andrés Bolaños.	Jefe Administrativo	Departamento Administrativo	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2021	Número de acuerdos generados en el año 2021.
7		Bajo nivel de competitividad	Impulsar la relación de la marca con el agroturismo generado en la Hacienda Zuleta. / Aprovechar la calidad asegurada en la producción para la obtención de certificaciones ISO e inserción a mercados internacionales.	Ing. Andrés Bolaños.	Jefe Administrativo	Departamento Administrativo	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2021	Cantidad de certificaciones obtenidas durante el año 2021.
8		Información contable -	Elaborar información contable-financiera	Tnlga. Ana Yáñez	Contadora General	Departamento Administrativo	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2021	Número de Estados Financieros

	financiera desactualizada	de forma oportuna y sistemática para contribuir a la toma de decisiones eficientes.						subidos a la Superintendencia de Compañías.
9	Ausencia de relación entre la marca y el agroturismo	Diseñar estrategias que permitan crear mayor competitividad en el entorno empresarial a través de publicidad agroturística.	Ing. Andrés Bolaños.	Jefe Administrativo	Departamento Administrativo	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2021	Cantidad de planes agroturísticos diseñados en el año 2021.
10	Reducido portafolio de clientes	Establecer estrategias de venta que permitan atraer a clientes en base a factores de calidad, precio, sabor y marca.	Ing. Mónica Gamboa.	Jefe Comercial	Departamento Comercial	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2021	Número de clientes existentes en el año 2021.
11	Falta de un Sistema de Gestión Ambiental	Planificar un sistema de gestión ambiental que se ajuste a las necesidades y expectativas de la empresa a través de un proceso sistemático que garantice el desarrollo sostenible de la organización.	Ing. Andrés Bolaños.	Jefe Administrativo	Departamento Administrativo	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2021	Número de certificaciones ambientales existentes en la empresa en el año 2021.
12	Existencia de capacidad ociosa	Incrementar los niveles de producción mediante el ingreso a nuevos mercados, utilizando	Ing. Fernanda Sandoval	Jefe de Planta	Departamento de Producción	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2021	Porcentaje de producción generada durante el año 2021.

		así toda la capacidad instalada. / Desarrollo de nuevos productos.						
13	Ausencia de mantenimientos preventivos	Establecer controles preventivos en cada una de los procesos productivos, administrativos, contables y financieros de la organización con el objetivo de minimizar el riesgo.	Ing. Andrés Bolaños.	Jefe Administrativo	Departamento Administrativo	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2021	Número de controles preventivos establecidos en el año 2021.
14	Infraestructura y equipos no asegurados	Verificar la existencia de seguros para cada equipo existente en la organización a través de herramientas administrativas que permitan visualizar las pólizas.	Tnlga. Ana Yáñez	Contadora General	Departamento Administrativo	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2021	Cantidad de equipos asegurados en el año 2021.
15	Renuncia del Gerente General	Documentar cada proceso administrativo a través de actas que permitan compartir la toma de decisiones en el nivel directivo.	Ing. Andrés Bolaños.	Jefe Administrativo	Departamento Administrativo	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2021	Número de cartas de renuncia efectuadas en el año 2021.
16	Errores en la producción	Evaluación de cada etapa productiva para evitar pérdidas y disminución de errores operativos. Elaboración de un	Ing. Fernanda Sandoval	Jefe de Planta	Departamento de Producción	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2021	Número de planes de motivación diseñados para el personal operativo en el 2021.

		plan de motivación al personal.							
17		Demora en la recuperación de inversión	Evaluación de la cartera de créditos en cuanto a plazos y montos.	Tnlga. Ana Yáñez	Contadora General	Departamento Administrativo	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2021	Porcentaje del nivel de recuperación de inversión obtenido en el 2021.
18		Demora en el trámite de pago de cuentas	Diseño e implementación de políticas contables escritas y aprobadas.	Tnlga. Ana Yáñez	Contadora General	Departamento Administrativo	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2021	Número de políticas contables aprobadas por la empresa en el año 2021.
19		Falta de disponibilidad inmediata de efectivo	Optimizar el stock./ Gestión de cuentas por cobrar. / Negociación de plazos de cobro y pago.	Tnlga. Ana Yáñez	Contadora General	Departamento Administrativo	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2021	Porcentaje de incremento de liquidez durante al año 2021.
20		Falta de planeación presupuestal	Conocer los flujos de fondos y la previsión de cobranza para planificar cuándo y cómo se realizarán las erogaciones y anticiparse a la eventual necesidad de fondos adicionales.	Tnlga. Ana Yáñez	Contadora General	Departamento Administrativo	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2021	Porcentaje de cumplimiento de la planificación presupuestal del año 2021.
21		Demora en la entrega de la información financiera	Establecimiento y supervisión de plazos para la entrega de información financiera interna y presentación de la	Tnlga. Ana Yáñez	Contadora General	Departamento Administrativo	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2021	Número de retrasos en la presentación de información financiera

			misma a los entes de control.						durante el año 2021.
--	--	--	-------------------------------	--	--	--	--	--	----------------------

4.3. Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO III

4.3.1. Propuesta de Investigación.

Desarrollo de la propuesta: “Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO III para la empresa ZULAC S.A. de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador”.

4.3.2. Antecedentes.

ZULAC S.A. se constituyó el 09 de abril de 1992, con número de expediente 47.337, capital suscrito de 496.550,00 dólares y cuyo objeto social es la explotación de la industria lechera en todos los tipos, desarrollando las tareas de industrialización, fraccionamiento, pasteurización y distribución de leche; ofreciendo al mercado quesos frescos, semimaduros y maduros (SUPERCIAS, 2019).

La empresa se sitúa en la Hacienda Zuleta, la cual en los últimos años se ha transformado en un lujoso hotel-hacienda, que ofrece a los huéspedes vivir una experiencia directa con toda la historia y tradición proveniente de la comunidad Zuleta y de la provincia de Imbabura; así, los procesos de producción, administrativos y comerciales fortalecen el desarrollo y sostenibilidad de la empresa y garantizan la eficiencia y eficacia de cada una de las operaciones en base al cumplimiento de objetivos.

El desarrollo y aplicación de un Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO III en la gestión productiva, administrativa y comercial permite evaluar, identificar, analizar y ofrecer alternativas de mejora a través de un control permanente que guie la toma de decisiones.

4.3.3. Propósito.

Los cambios generados en el ambiente empresarial han establecido la necesidad de adaptar el control interno de acuerdo con las exigencias mundiales, en donde cada empresa

fija la misión mediante el diseño de objetivos claros y estrategias para conseguirlos. En donde, el establecimiento de un sistema de control interno que monitoree el proceso de manera permanente es un reto clave.

En Ecuador las PYMES son esenciales en la economía del país ya que tienen una gran parte de intervención en el medio internacional, pues, según el Consejo Internacional para la pequeña empresa, aportan un 50% al PIB y generan entre el 60% y 70% de empleo (ACR, 2019)., siendo esencial que incorporen el control interno en todas las actividades y niveles de la empresa para crear una seguridad razonable más no absoluta.

De acuerdo con lo citado anteriormente, es necesario la implementación de un sistema de control interno que permita diagnosticar la situación actual de la empresa ZULAC S.A., proponiendo soluciones que ayuden a gestionar los riesgos, tomar decisiones certeras e implementar políticas y controles que contribuyan al crecimiento sostenible de la empresa en todos los procesos.

La metodología de Control Interno COSO III se enfoca en analizar los componentes del control interno, los cuales son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Actividades de Monitoreo; y está orientada en analizar diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales aplicables a cualquier empresa.

Para diseñar un Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO III es necesario la aplicación y análisis de cinco componentes establecidos en el Marco Integrado COSO III, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 78

Componentes de Control Interno.

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Ambiente de Control	Normas, procesos y estructuras para llevar a cabo el sistema de control interno de una organización. Incluye el compromiso con la integridad personal y profesional, valores éticos y estilo de liderazgo.
Evaluación de Riesgos	Proceso de identificación, valoración, evaluación y desarrollo de respuestas para mitigar, transferir y asumir el riesgo.
Actividades de Control	Políticas y procedimientos para alcanzar los objetivos con el menor riesgo posible.
Información y Comunicación	Requisito indispensable para el funcionamiento efectivo del sistema de control interno, en donde, la información debe ser oportuna, actualizada, exacta y accesible y la comunicación debe fluir de manera transversal.
Actividades de Monitoreo	Incluye actividades de seguimiento continuo y evaluaciones puntuales.

Fuente: (Ablan & Méndez, 2010).

4.3.4. Objetivos Evaluación COSO III.

General.

Diseñar un Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO III para la empresa Zulac S.A, de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador.

Específicos.

- a. Estructurar la matriz de evaluación del Sistema de Control Interno mediante herramientas informáticas que permitan la interpretación de datos de manera objetiva.
- b. Evaluar el Sistema de Control Interno mediante la aplicación del cuestionario de control interno a los procesos productivos, administrativos y comerciales.
- c. Elaborar el Informe de resultados a través del análisis de datos obtenidos.

4.3.5. Descripción de la Propuesta.

Se desarrolla la evaluación del Sistema de Control Interno mediante la aplicación de la metodología COSO III; analizando cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa, mismos que, apoyados con actividades de control efectivas se convierten en herramientas gerenciales objetivas.

Cada componente está interrelacionado y funciona de manera sistemática, reduciendo los riesgos y brindando efectividad en el control interno de los procesos productivos, administrativos y comerciales de Zulac S.A.; además, los 17 principios permiten evaluar la eficacia y eficiencia del sistema de control interno y cumplir los objetivos organizacionales.

Cada área, proceso, sistema o actividad es evaluada de acuerdo con los 79 puntos de enfoque, estructurando un cuestionario que permite identificar el cumplimiento de cada uno de los principios, diagnosticando el control existente en cada una de las áreas y definiendo alertas que garantizan minimizar, compartir o transferir el riesgo. A continuación se detalla el contenido de la evaluación:

Tabla 79

Cuestionario de Control Interno.

COMPONENTE	PRINCIPIO	PUNTOS DE ENFOQUE
Ambiente de Control	Existencia de compromiso con la integridad y valores éticos dentro la organización.	¿Existe un código de ética que regule la conducta del personal de la empresa?
		¿Los niveles directivos actúan en base a la integridad y valores éticos?
		¿Se realizan evaluaciones de desempeño respecto a los estándares de conducta esperados?
		¿Se identifican y corrigen las desviaciones de los estándares de conducta?
	La dirección demuestra independencia al momento de	¿La dirección ha designado responsabilidades de supervisión?

	evaluar el desempeño del Sistema de Control Interno.	¿El personal de la empresa desempeña las funciones de acuerdo con las habilidades y experiencias profesionales adquiridas?
		¿La Junta General de Accionistas actúa de forma independiente a la Administración en la toma de decisiones?
		¿El nivel directivo es responsable de la supervisión del diseño, implementación y conducción del control interno?
	Establecimiento de la estructura, funciones, atribuciones y responsabilidades.	¿La administración toma en cuenta todos los niveles jerárquicos para la consecución de objetivos?
		¿Dentro de la estructura organizacional se establecen líneas de reporte para gestionar las actividades de la entidad?
		¿Existen manuales de funciones dentro de la organización?
	Compromiso con la competencia y desarrollo profesional de los empleados de la empresa.	¿La gestión de talento humano incorpora procesos de selección, inducción, capacitación, rotación, promoción y sanción de los empleados?
		¿La entidad incorpora, desarrolla y retiene personal suficiente y competente?
		¿Se han desarrollado planes de contingencia para la sucesión de puestos de trabajo?
	Establecimiento de responsabilidades a nivel de control interno.	¿Se han establecido mecanismos y personal responsable del control interno?
		¿Se otorgan incentivos, recompensas y se ejercen acciones disciplinarias al personal de acuerdo con el desempeño demostrado?
		¿Se evalúan y ajustan las presiones asociadas al cumplimiento de objetivos de la entidad?
Evaluación De Riesgos	Establecimiento de Objetivos para identificar y evaluar los riesgos.	Objetivos operativos.
		<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se ha diseñado una matriz de riesgos? - ¿Cómo califica el establecimiento de metas de desempeño financiero y operacional? - ¿Se administran los recursos en base a los objetivos operativos?
		Objetivos de información financiera externa.
		<ul style="list-style-type: none"> - ¿En qué nivel los objetivos financieros cumplen las normas contables aplicables? - ¿En qué medida se aplican principios contables para la elaboración de estados financieros? - ¿Se presenta información financiera a los entes de control?
		Objetivos de información no financiera externa.
		<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se cumple con las normas y marcos establecidos externamente (medioambiental, social)?

		<p>Objetivos de información interna.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Se emite información interna para la toma de decisiones? - ¿Se gestionan de manera oportuna los problemas detectados en los reportes? - ¿Los reportes emitidos reflejan las actividades de la organización?
		<p>Objetivos de Cumplimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Se aplican leyes y regulaciones externas?
	<p>Identificación y análisis de riesgos.</p>	<p>¿Se identifican y evalúan los riesgos a nivel de la entidad?</p> <p>¿Se analizan factores internos y externos en la identificación de riesgos?</p> <p>¿Cómo califica los mecanismos o herramientas que se utilizan para identificar y analizar riesgos respecto al impacto y probabilidad?</p> <p>¿El riesgo se previene, reduce o comparte a través de una adecuada gestión?</p>
	<p>Probabilidad de fraude.</p>	<p>¿Se toma en cuenta los distintos tipos de fraude?</p> <p>¿Se evalúan los incentivos y las presiones que tiene el personal por cumplir objetivos y metas?</p> <p>¿Se evalúan las oportunidades que tiene el personal por un amplio conocimiento del proceso del negocio y un débil Sistema de Control Interno?</p> <p>¿Por qué medio se notifican las acciones inapropiadas que tiene el personal?</p>
	<p>Identificación y evaluación de cambios significativos que afecten al Sistema de Control Interno.</p>	<p>¿Se evalúan cambios en los ambientes regulatorio, económico y físico en los que la entidad opera?</p> <p>¿Se evalúan los cambios e impactos potenciales en el modelo de negocio?</p> <p>¿Se consideran cambios administrativos en el sistema de control interno?</p>
<p>Actividades de Control</p>	<p>Definición y Desarrollo de Actividades de Control.</p>	<p>¿En qué nivel considera que las actividades de control aseguran la mitigación de riesgos?</p> <p>¿En qué medida las actividades de control se ven afectadas por factores internos y externos?</p> <p>¿Existen controles manuales, automatizados, preventivos, detectivos y correctivos?</p> <p>¿Las actividades de control son aplicadas en todos los niveles de la organización?</p>
	<p>Tipos de Actividades de Control (Factores)</p>	<p>Gerencia (Elemento)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Se toman decisiones en base a la información proporcionada por los diferentes departamentos de la organización? - ¿Se han implementado actividades que permitan asociar la marca al agroturismo?

		<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se han conseguido certificaciones ambientales y de buenas prácticas de manufactura? - ¿Se verifica que las actividades u operaciones llevadas a cabo en las diferentes áreas se encaminen al cumplimiento de objetivos? - ¿La información de las tres líneas de negocio se asocian al cumplimiento de objetivos a nivel de la organización? <p>Administración (Elemento)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Se controla periódicamente la ejecución del presupuesto del área? - ¿Existe un adecuado nivel de atribuciones para la compra de suministros y contratación de servicios y se tiene establecido al responsable para el control y custodia de estos? - ¿Se ha delegado el uso y custodia de activos fijos a los empleados mediante un acta de entrega-recepción? - ¿Se han inventariado y marcado los activos fijos para identificarlos con los registros detallados? - ¿Existe un inventario actualizado de activos fijos? - ¿Se verifica la existencia de documentos de respaldo para autorizar las adquisiciones? <p>Producción (Elemento)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Para la adquisición de materia prima y suministros se emiten órdenes de compra de acuerdo con los requerimientos de la producción? - ¿Se planifica y evalúa el nivel de producción? - ¿Existen medidas de restricción y seguridad en el área de producción? <p>Contabilidad (Elemento)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿El registro contable se realiza en base a Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) Y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)? - ¿Las operaciones se registran contablemente el día que se realizan? - ¿Los procesos contables están formalmente documentados, identificando cada aspecto crítico con sus respectivas medidas de control?
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<ul style="list-style-type: none"> - ¿Los ajustes, depuraciones y reclasificaciones de cuentas son aprobados por las instancias correspondientes antes de su contabilización? - ¿Los registros contables son revisados para asegurarse que todas las transacciones se contabilicen en forma correcta? - ¿Se cuenta con políticas escritas de conservación, resguardo o grabación de información interna de conformidad con la normativa aplicable? - ¿Se realizan conciliaciones de saldos y se corrigen oportunamente las diferencias? - ¿Se concilian los registros contables contra los inventarios físicos realizados? - ¿La empresa utiliza un servicio especializado para el traslado de valores y documentos? - ¿Se han establecido controles efectivos que permitan asegurar el resguardo y acceso a información interna, así como las claves de acceso a sistemas de información?
	<p style="text-align: center;">Diseño y Desarrollo de Controles Generales sobre la Tecnología.</p>	<p>Comercial (Elemento)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Se mantiene un adecuado control de los créditos y las recuperaciones de estos? - ¿En cuanto se presenta el primer atraso en el pago del crédito, se le notifica al cliente respectivo? - ¿Se dispone de documentos legales que garanticen la recuperación de los créditos? - ¿Los documentos internos se encuentran protegidos contra pérdidas por casos fortuitos y robos? - ¿Los documentos legales que respaldan el cobro de las obligaciones se encuentran en archivos con seguridades como: anti-fuego o cajas fuertes?
		<p>Actividades Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Se establecen actividades de control sobre las infraestructuras tecnológicas? - ¿Se establecen actividades de control sobre los procesos de gestión de la seguridad para proteger a la organización de amenazas externas? <p>Tecnologías de la Información (Elemento)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿El sistema informático y equipo de cómputo de la empresa son adecuados y suficientes para realizar las operaciones y responden

		<p>satisfactoriamente a las necesidades requeridas por la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Los sistemas informáticos, los equipos de cómputo y maquinaria cuentan con la capacidad instalada para atender crecimientos inesperados en las operaciones? - ¿Se cuentan con medidas de seguridad en los recursos tecnológicos e informáticos? - ¿Se cambian periódicamente las claves de acceso a los programas? - ¿Se realizan los respaldos con la periodicidad establecida? - ¿Los respaldos de información se resguardan en un lugar seguro? - ¿La empresa realiza mantenimiento de los sistemas en operación?
	<p>Despliegue de actividades de control a través de políticas y procedimientos.</p>	¿La dirección establece políticas y procedimientos para respaldar los procesos del negocio?
		¿Se establece responsabilidades y rendición de cuentas para ejecutar las políticas y procedimientos?
		¿Las actividades de control se desarrollan de forma oportuna por el personal responsable?
		¿Se adoptan medidas correctivas como resultado de la ejecución de las actividades de control?
		¿Existe personal competente que actúe con diligencia en el desarrollo de las actividades de control?
		¿Se revisa y actualiza las políticas y procedimientos para determinar su relevancia y efectividad?
<p>Información y Comunicación</p>	<p>Generación y utilización de información relevante.</p>	¿La información cumple con los requisitos de confidencialidad, integridad y disponibilidad?
		¿Los sistemas de información y comunicación integran fuentes internas y externas?
		¿Cada sistema de información y comunicación procesa datos relevantes para transformarlos en información que sirve de base para la toma de decisiones?
		¿La información obtenida es oportuna, completa, accesible y relevante?
		¿Se evalúa costos y beneficios en el proceso de obtención de información?
		<p>Comunicación interna de la información sobre el Sistema de Control Interno.</p>
		¿La comunicación entre la administración y la Junta de Accionistas es oportuna y permite tomar decisiones en base a la información?
		¿Las líneas de comunicación son independientes, anónimas o confidenciales?

		¿Se utilizan métodos de comunicación relevantes que consideren tiempo, público y naturaleza de la información?
	Comunicación con los grupos de interés externos.	¿Se comunica a los grupos de interés externos información relevante y oportuna?
		¿Cómo califica los canales de comunicación para recibir sugerencias e información de cada uno de los grupos de interés externos?
		¿La información relevante obtenida por terceras partes es comunicada a la Junta de Accionistas?
		¿Las líneas de comunicación con los grupos de interés externos son independientes, anónimas o confidenciales?
		¿Se ha definido el método de comunicación pertinente tomando en cuenta el público al cual va dirigido, los requisitos y la normativa?
Actividades de Supervisión	Selección, desarrollo y evaluación continua de los componentes del Sistema de Control Interno.	¿La administración ha establecido mecanismos de evaluaciones continuas e independientes?
		¿Para seleccionar y desarrollar evaluaciones continuas e independientes se consideran cambios en el entorno empresarial?
		¿Las evaluaciones continuas e independientes son realizadas por personal competente?
		¿Las evaluaciones continuas se integran en todos los procesos del negocio?
		¿Las evaluaciones independientes se desarrollan con la finalidad de proporcionar una retroalimentación efectiva?
	Evaluación y comunicación de las deficiencias de control interno.	¿Se valoran los resultados de las evaluaciones del Sistema de Control Interno para generar oportunidades de mejora?
		¿Se comunican a los directivos las deficiencias encontradas para que implementen acciones correctivas pertinentes?
		¿La administración monitorea si las deficiencias son corregidas oportunamente?

4.3.6. Valoración del Sistema de Control Interno.

La matriz de evaluación del sistema de control interno es diseñada con el objeto de brindar una herramienta de gestión aplicable a cualquier empresa comercial o de servicios y,

que a su vez, contribuya a detectar factores críticos a mejorar en áreas productivas, administrativas y comerciales dentro de una organización.

La estructura está alineada con los procesos más significativos de la empresa incluida la gerencia; por lo que, su aplicación es realizada a cada uno de los jefes departamentales, mismos que tienen mayor conocimiento de las actividades llevadas a cabo y son personal apto para evaluar diversos aspectos de control interno enmarcados en un proceso. Así, los procesos evaluados fueron:

Tabla 80

Procesos de evaluación del Sistema de Control Interno

Proceso	Siglas	Color
Gerencial	GG	Verde
Productivo	JP	Celeste
Administrativo	JA	Naranja
Contable	C	Lila

Para el desarrollo y estructura de la evaluación de control interno se interrelacionaron cada uno de los componentes (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo), mismos que incluyen según el Marco Integrador COSO III 17 principios con sus respectivos puntos de enfoque. Con cada punto de enfoque se plantearon diversas interrogantes, que según el criterio del investigador, miden el grado de desarrollo, cumplimiento y efectividad de cada principio, obteniendo así, resultados acordes a las necesidades y expectativas gerenciales.

Las respuestas para cada interrogante se establecieron con la finalidad de interpretar y categorizar datos debido a factores como: relevancia, comparabilidad, comprensibilidad y eficiencia en el resultado, de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 81

Tipos y características de respuesta

Tipos	Característica
Tipo 1	Existencia de documentos 1
Tipo 2	Aprobación y acción
Tipo 3	Existencia y cumplimiento 1
Tipo 4	Existencia y cumplimiento 2
Tipo 5	Existencia y cumplimiento 3
Tipo 6	Existencia y cumplimiento 4
Tipo 7	De frecuencia 1
Tipo 8	De frecuencia 2
Tipo 9	De frecuencia 3
Tipo 10	De frecuencia 4
Tipo 11	De frecuencia 5
Tipo 12	Cumplimiento y acción 1
Tipo 13	Cumplimiento y acción 2
Tipo 14	De frecuencia 6
Tipo 15	Existencia de documentos 2
Tipo 16	Cumplimiento y acción 3
Tipo 17	Cumplimiento y acción 4
Tipo 18	Cumplimiento y acción 5
Tipo 19	Existencia y cumplimiento 5
Tipo 20	De frecuencia 7

Fuente: (Yépez, 2018).

Cada tipo de respuesta consta con un nivel de calificación que refleja niveles de deficiencia y cumplimiento, con rangos mínimos y máximos respectivamente, obteniendo así, respuestas significativas y acordes a la realidad empresarial. Así:

Tabla 82

Tipos de respuesta y su valoración

TIPO	RESPUESTAS	VALORACIÓN DE REPUESTAS 0/10
Tipo 1	Si	10
	Sí, pero no está aprobado	8
	Sí, pero no se ajusta	6
	Sí, es incompleto	4
	Sí, pero no se aplica	2
	No, pero está en proceso	1
	No	0
Tipo 2	Si	10
	No	0
Tipo 3	Si	10
	Parcialmente	5
	No	0
Tipo 4	Si	10
	En ocasiones	5
	No	0
Tipo 5	Si	10
	Sí, pero no se aplican	5
	No	0
Tipo 6	Si	10
	Sí, pero no se ajusta	5
	Sí, pero no se aplica	3
	No	0
Tipo 7	Sí, en todos	10
	Sí, en algunos	5
	No	0
Tipo 8	Sí, diariamente	10
	Sí, una vez a la semana	8
	Sí, cada quince días	6

	Sí, mensualmente	4
	Sí, mayor a un mes	2
	No	0
Tipo 9	Sí, semanalmente	10
	Sí, mensualmente	8
	Sí, trimestralmente	6
	Sí, semestralmente	4
	Sí, anualmente	2
	No	0
Tipo 10	Sí, semestralmente	10
	Sí, anualmente	5
	No	0
Tipo 11	Sí, al menos una vez al año	10
	Sí, mayor a un año	5
	No	0
Tipo 12	Sí, con todos	10
	Sí, con algunos (mínimo la mitad)	8
	Sí, pero no se ajustan	6
	Sí, pero no se aplican	4
	No	0
Tipo 13	Si	10
	Sí, pero no se aplica	5
	No, pero está en proceso	3
	No	0
Tipo 14	Siempre	5
	Casi siempre	3
	Nunca	0
Tipo 15	Si	10
	Sí, pero no están actualizados	5
	Sí, pero no se han socializado	3
	No	0
Tipo 16	Escrito y Verbal	10
	Escrito	8
	Verbal	5
	Redes Sociales	3
	Ninguno	0
Tipo 17	Muy Bueno	10
	Bueno	8

	Regular	6
	Malo	4
	Ninguno	0
Tipo 18	Alto	10
	Medio	5
	Bajo	3
	Ninguno	0
Tipo 19	Mucho	10
	Poco	5
	Nada	0
Tipo 20	Frecuentemente	10
	Ocasionalmente	5
	Raramente	3
	Nunca	0

Fuente: (Yépez, 2018).

El peso de calificación asignada a cada principio se establece según el nivel de importancia de cada punto de interés tanto en el principio como en el componente, representando el 100%, mismo que se distribuye según el número de puntos de enfoque existentes.

Tabla 83

Calificación por componente y factor

DETALLE DEL COMPONENTE Y FACTORES	VALOR ASIGNADO SOBRE 100 PUNTOS	% DEL FACTOR	PUNTUACIÓN OBTENIDA	% OBTENIDO		
AMBIENTE DE CONTROL	20	20	11,25	56,25%	500,00	281,23
Existencia de compromiso con la integridad y valores éticos dentro la organización.		4	2,78	69,38%	100	69,38
La dirección demuestra independencia al momento de evaluar el desempeño del Sistema de Control Interno.		4	2,12	53,00%	100	53,00

Establecimiento de la estructura, funciones, atribuciones y responsabilidades.		4	2,93	73,18%	100	73,18
Compromiso con la competencia y desarrollo profesional de los empleados de la empresa.		4	1,27	31,80%	100	31,80
Establecimiento de responsabilidades a nivel de control interno.		4	2,16	53,88%	100	53,88

Cada punto de enfoque ha sido evaluado por los cuatro procesos existentes, donde, por cada interrogante escogieron un tipo de respuesta cuyo valor máximo es diez (10-respuesta afirmativa) y valor mínimo cero (0-respuesta negativa); entonces, para obtener el peso de cada punto de enfoque se suman las respuestas obtenidas y se dividen para el número total de encuestados, así, se obtiene el nivel de porcentaje.

La sumatoria del porcentaje de cada punto de enfoque representa el resultado respecto al grado de desarrollo del principio dentro del componente; así como también, la suma de cada principio permite obtener el resultado del componente, y finalmente, sumar los porcentajes de estos permite obtener el grado de desarrollo total del Sistema de Control Interno en el proceso.

La evaluación del Control Interno utiliza una parametrización para identificar respuestas de acuerdo con rangos de tolerancia aceptables, donde, el proceso analizado cuenta con rangos de semaforización que representan alertas o puntos críticos a mejorar en la evaluación.

Tabla 84

Grado de desarrollo

GRADO DE DESARROLLO		PARAMETROS CALIFICACIÓN	Color representativo
CRÍTICO	Requisito no desarrollado	Desde 0 hasta 20	Rojo
INCIPIENTE	Requisito desarrollado con limitaciones	Mayor a 20 y hasta 40	Naranja
INSUFICIENTE	Requisito desarrollado parcialmente	Mayor a 40 y hasta 60	Amarillo
ADECUADO	Requisito desarrollado sistemáticamente	Mayor a 60 y hasta 80	Azul
SATISFACTORIO	Requisito conforme	Mayor a 80 y hasta 100	Verde

El significado de cada uno de los estados utilizados para la evaluación se detalla a continuación:

Tabla 85

Estados de calificación

Estado	Concepto
Crítico	El estado crítico muestra que la empresa cumple con al menos el 10% de las actividades de control interno.
Incipiente	El estado incipiente muestra que la empresa cumple con al menos el 30% de las actividades de control interno.
Insuficiente	El estado insuficiente muestra que la empresa cumple con al menos el 50% de las actividades de control interno.
Adecuado	El estado adecuado muestra que la empresa cumple con al menos el 70% de las actividades de control interno.
Satisfactorio	El estado satisfactorio muestra que la empresa cumple al 100% los controles, procesos, procedimientos y actividades del Sistema de Control Interno.

4.3.7. Beneficiarios.

El proceso investigativo se enfoca en las áreas productivas y administrativas de la empresa, juntamente con el procedimiento contable, donde, la gerencia actúa como eje de

control en el cumplimiento de objetivos, tomando decisiones acordes a las necesidades y situaciones empresariales desarrolladas.

Administración

El departamento administrativo es el encargado de la planificación, organización, dirección y control de las operaciones y actividades que se desarrollan dentro de la empresa a través de la optimización de recursos y cumplimiento de objetivos. Además, del establecimiento de metas, análisis de reportes contables y financieros se elaboran informes que contribuyen a la toma de decisiones gerenciales, regulando el proceso productivo y contable.

Producción

Este departamento tiene como objetivo garantizar el desarrollo óptimo del proceso productivo y operativo, cumpliendo con volúmenes de producción establecidos, estándares de calidad y satisfacción de necesidades.

Contabilidad

Es el encargado de coordinar, supervisar y ejecutar operaciones contables en el marco legal referencial, creando información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones. Inicia con el registro de operaciones contables en base a documentos fuente y termina con la presentación de información a los organismos de control.

4.3.8. Resultados obtenidos de la evaluación del sistema de control interno COSO III.

Las áreas de Gerencia, Administración, Producción y Contabilidad de la empresa ZULAC S.A. fueron evaluadas mediante la aplicación del Sistema de Control Interno basado

en el Modelo COSO III. El fin de esta evaluación es brindar alertas tempranas en cuanto a control, mediante el análisis de cinco componentes, diecisiete principios y puntos de enfoque en los cuales la empresa debe centrarse para mantener un nivel bajo de riesgo en cada área y proceso.

La evaluación se presenta en el **Anexo 7** y los resultados son analizados de manera individual por componentes.

– **Componente ambiente de control.**

El Ambiente de Control constituye la base de la administración de riesgos corporativos ya que proporciona normas, estructuras y procesos que influyen en el comportamiento de cada integrante de una organización y en el control de las actividades. Además, los encargados de establecer las directrices respecto a este componente es la Alta Dirección, quienes marcan las exigencias de lo que se desea obtener en cada área respecto a integridad y valores éticos. En la siguiente tabla se detallan los principios que integran este componente y la ponderación asignada y obtenida.

DETALLE DEL COMPONENTE Y FACTORES	% DEL PRINCIPIO/20p	PUNTUACIÓN OBTENIDA/4p	% OBTENIDO/100p COMPONENTE
AMBIENTE DE CONTROL			
Existencia de compromiso con la integridad y valores éticos dentro la organización.	4	2.78	69.38%
La dirección demuestra independencia al momento de evaluar el desempeño del Sistema de Control Interno.	4	2.12	53.00%
Establecimiento de la estructura, funciones, atribuciones y responsabilidades.	4	2.93	73.18%
Compromiso con la competencia y desarrollo profesional de los empleados de la empresa.	4	1.27	31.80%
Establecimiento de responsabilidades a nivel de control interno.	4	2.16	53.88%

TOTAL COMPONENTE	20	11.25	56.25%
------------------	----	-------	--------

Análisis:

- La valoración estándar de los cinco principios del componente Ambiente de Control es 20/100 puntos, en donde cada principio tiene un valor ideal de 4/20 puntos.
- El principio que tiene un grado de desarrollo con limitaciones o incipiente es el “Compromiso con la competencia y desarrollo profesional de los empleados de la empresa”, con una calificación de 1.27/ 4 puntos o 21.80%; esta debilidad se genera ya que el proceso de gestión de talento humano es incompleto, al no incorporar la capacitación, rotación, promoción y sanción de los empleados, así como la falta de planes de contingencia para la sucesión de puestos de trabajo y no siempre se incorpora, desarrolla y retiene personal suficiente y competente en ZULAC S.A.
- El mayor valor obtenido en la evaluación es el principio “Establecimiento de la estructura, funciones, atribuciones y responsabilidades”, con una calificación de 2.93/ 4 puntos o 73.18%, lo que representa un grado de desarrollo adecuado. Esta fortaleza se debe a que la empresa toma en cuenta todos los niveles jerárquicos para la consecución de objetivos y se han establecido líneas de reporte para gestionar las actividades organizacionales; aunque es necesario que se socialice el manual de funciones diseñado en la empresa, para que todos los empleados conozcan las actividades y procesos que les corresponde ejecutar.
- La calificación obtenida por el componente Ambiente de Control es de 11.25/20 puntos o 56.25%, lo que representa un grado de desarrollo insuficiente o parcial.

En el siguiente gráfico se detalla lo explicado anteriormente.

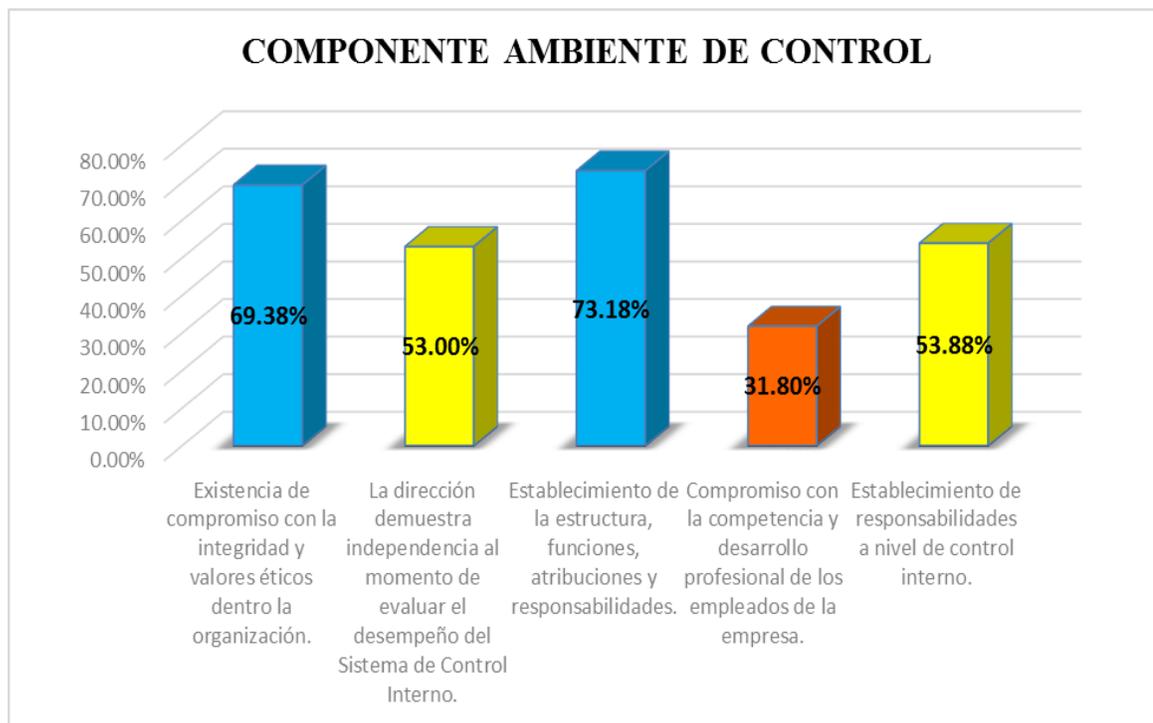


Figura 37. Componente Ambiente de Control.

– **Componente evaluación de riesgos.**

Previo a la evaluación de riesgos se establecen los objetivos operacionales, de información y de cumplimiento de manera clara, así la Gerencia debe identificar los riesgos procedentes de fuentes internas y externas y evaluar la probabilidad e impacto de estos, para así implantar estrategias y planes de mejora para el logro de objetivos. Además, se debe considerar la posibilidad de fraude con los diversos tipos en cuanto a oportunidad, incentivos, presiones, actitudes y justificaciones del personal.

En la siguiente tabla se detallan los principios que integran este componente y la ponderación asignada y obtenida.

DETALLE DEL COMPONENTE Y FACTORES	% DEL PRINCIPIO/20p	PUNTUACIÓN OBTENIDA/5p	% OBTENIDO/100p COMPONENTE
EVALUACIÓN DE RIESGOS.			
Establecimiento de Objetivos para identificar y evaluar los riesgos.	5	3.64	72.82%
Identificación y análisis de riesgos.	5	3.13	62.50%
Probabilidad de fraude.	5	2.55	51.00%
Identificación y evaluación de cambios significativos que afecten al SCI.	5	2.28	45.50%
TOTAL COMPONENTE	20	11.59	57.96%

Análisis:

- La valoración estándar de los cuatro principios del componente Evaluación de Riesgos es 20/100 puntos, en donde cada principio tiene un valor ideal de 5/20 puntos respectivamente.
- El menor valor obtenido en la evaluación corresponde al principio “Identificación y evaluación de cambios significativos que afecten al Sistema de Control Interno”, con una calificación de 2.28/5 puntos o 45.50%, lo que representa un grado de desarrollo insuficiente. Esto se genera ya que no siempre se consideran cambios administrativos en el sistema de control interno y no se evalúan con frecuencia los cambios e impactos potenciales en el modelo de negocio.
- El mayor valor obtenido en la evaluación es el principio “Establecimiento de objetivos para identificar y evaluar los riesgos”, con una calificación de 3.64/5 puntos o 72.82%, lo que representa un grado de desarrollo adecuado o sistemático. Esta fortaleza se debe a que la empresa aplica las leyes y regulaciones externas, se emite de forma mensual información interna para la toma de decisiones, la misma que refleja las actividades de la organización y se aplican normas y principios

contables para la elaboración de estados financieros; por otro lado, es necesario que ZULAC S.A. elabore una matriz de riesgos del área contable-financiera que permita identificar, evaluar y gestionar estos de manera eficiente y rápida, así como el adecuado establecimiento de metas de desempeño financiero y operacional.

- La calificación obtenida por el componente Evaluación de Riesgos es de 11.59/20 puntos o 57.96%, lo que representa un grado de desarrollo insuficiente o parcial.

En el siguiente gráfico se detalla lo explicado anteriormente.

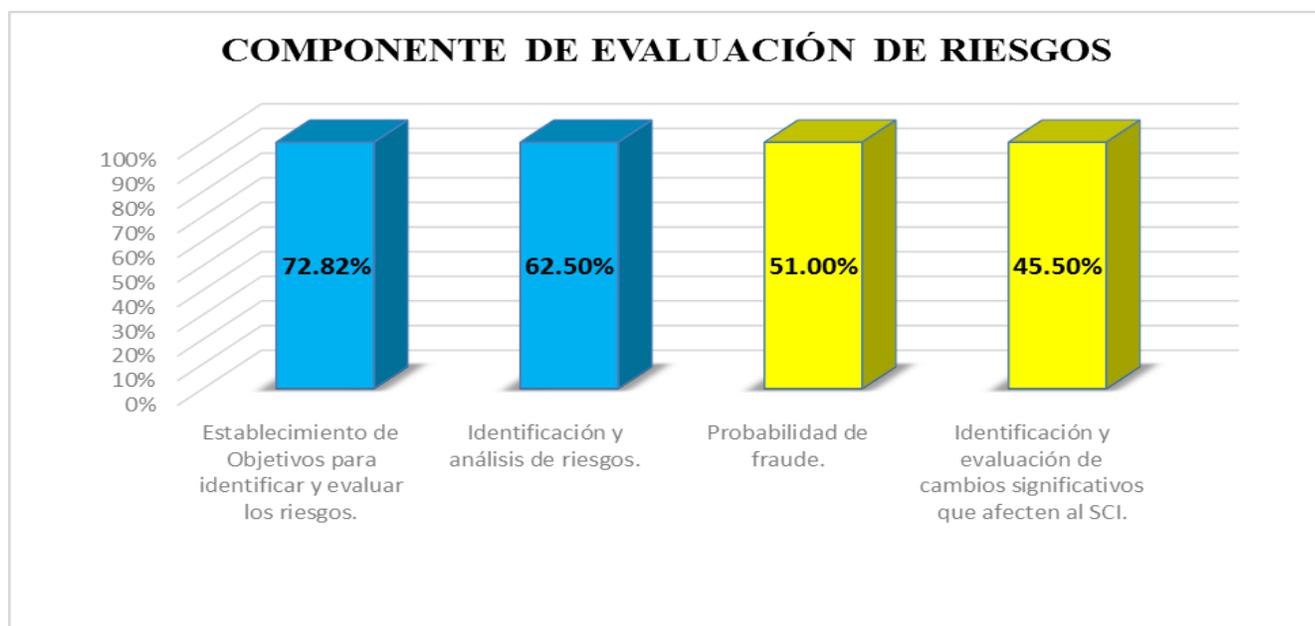


Figura 38. Componente Evaluación de Riesgos.

– ***Componente actividades de control.***

Las actividades de control son aquellas políticas y procedimientos que ayudan a mitigar y reducir los riesgos organizacionales, estas tienen lugar a través de todos los niveles y funciones de la organización. Además, según la naturaleza puede ser preventivas o detectivas, manuales o automatizadas, permitiendo obtener una adecuada segregación de funciones.

En la siguiente tabla se detallan los principios que integran este componente y la ponderación asignada y obtenida.

DETALLE DEL COMPONENTE Y FACTORES	% DEL PRINCIPIO/30p	PUNTUACIÓN OBTENIDA/15p,10p,5p	% OBTENIDO/100p COMPONENTE
ACTIVIDADES DE CONTROL.			
Definición y Desarrollo de Actividades de Control.	15	10.11	67.42%
Diseño y Desarrollo de Controles Generales sobre la Tecnología.	10	7.84	78.44%
Despliegue de actividades de control a través de políticas y procedimientos.	5	2.75	55.08%
TOTAL COMPONENTE	30	20.71	69.04%

Análisis:

- La valoración estándar de los tres principios del componente Actividades de Control es de 30/100 puntos, en donde cada principio tiene un valor ideal de 15, 10 y 5 puntos respectivamente.
- El menor valor obtenido en la evaluación corresponde al principio “Despliegue de actividades de control a través de políticas y procedimientos”, con una calificación de 2.75/5 puntos o 55.08%, lo que representa un grado de desarrollo insuficiente o parcial. Esto se genera ya que el establecimiento de políticas y procedimientos que respaldan los procesos del negocio se lo realizan solo de forma anual, no siempre se establecen responsabilidades y rendición de cuentas para ejecutar políticas y procedimientos y las actividades de control se desarrollan de forma parcial.

- El principio “Definición y Desarrollo de Actividades de Control” obtuvo una calificación de 10.11/15 puntos o 67.42%, lo que significa un grado de desarrollo adecuado. Esta puntuación se genera ya que las actividades de control se llevan a cabo en todos los niveles de la organización, casi siempre se toman decisiones en base a la información proporcionada por los diferentes departamentos, poseen certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), se controla de manera periódica la ejecución del presupuesto de las áreas, existe un adecuado nivel de atribuciones para la compra de suministros y contratación de servicios, se han inventariado y marcado los activos fijos, se verifica la existencia de documentos respaldo, se planifica y evalúa una vez por semana el nivel de producción, existen medidas de restricción y seguridad en el área de producción, se aplica NIC y NIIF y los ajustes y reclasificaciones son aprobados antes de su contabilización.
- El mayor valor obtenido en la evaluación es el principio “Diseño y desarrollo de controles generales sobre la tecnología”, con una calificación de 7.84/10 puntos o 78.44%, lo que representa un grado de desarrollo adecuado o sistemático. Esta fortaleza se debe a que la empresa controla los procesos de gestión de la seguridad para proteger a la organización de amenazas externas, cuenta con medidas de seguridad en los recursos tecnológicos e informáticos, se realiza mantenimiento trimestral a los sistemas de operación, los respaldos de información se resguardan en un lugar seguro y se los realiza de manera diaria y mensual.

En el siguiente gráfico se detalla lo explicado anteriormente.

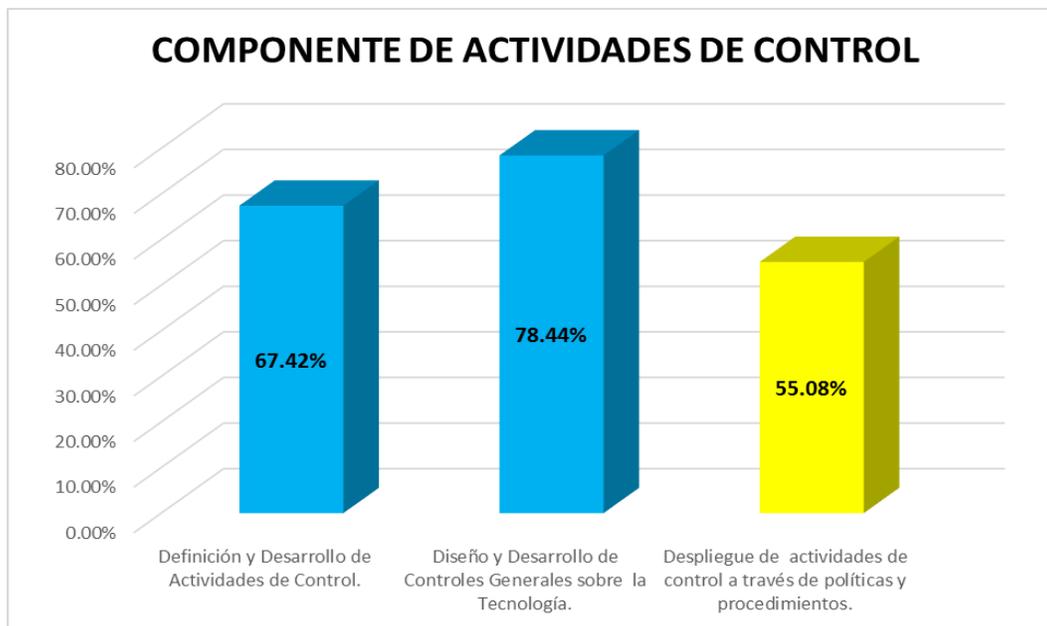


Figura 39. Componente Actividades de Control.

– **Componente información y comunicación.**

La comunicación eficaz fluye en todas las direcciones dentro de una organización y los miembros deben recibir un mensaje claro desde la alta dirección, así mismo tener los medios necesarios para comunicarse con los grupos de interés como: clientes, proveedores, accionistas, reguladores y la comunidad.

En la siguiente tabla se detallan los principios que integran este componente y la ponderación asignada y obtenida.

Tabla 86

Detalle información y comunicación

DETALLE DEL COMPONENTE Y FACTORES	% DEL PRINCIPIO/12p	PUNTUACIÓN OBTENIDA/5p	% OBTENIDO/100p COMPONENTE
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
Generación y utilización de Información Relevante.	5	2.23	44.50%

Comunicación interna de la información sobre el SCI.	5	2.09	41.88%
Comunicación con los grupos de interés externos.	5	2.40	48.00%
TOTAL COMPONENTE	15	6.72	44.79%

Análisis:

- La valoración estándar de los tres principios del componente Información y Comunicación es de 15/100 puntos, en donde cada principio tiene un valor ideal de 5 puntos respectivamente.
- El menor valor obtenido en la evaluación corresponde al principio “Comunicación interna de la información sobre el Sistema de Control Interno”, con una calificación de 2.09/5 puntos o 41.88%, lo que representa un grado de desarrollo insuficiente o parcial. Esta debilidad se genera ya que la empresa no posee un proceso claro que permita comunicar la información de control interno a todo el personal, no siempre se utilizan métodos de comunicación relevantes que consideren tiempo, público y naturaleza de la información y las líneas de comunicación no siempre son independientes, anónimas o confidenciales.
- El principio “Generación y Utilización de Información Relevante” tiene una calificación de 2.23/5 puntos o 44.50%, lo que significa un grado de desarrollo adecuado. Esta puntuación se genera ya que la entidad no evalúa costos y beneficios en el proceso de obtención de información, además esta no es oportuna, completa, accesible y relevante y los datos procesados no sirven en su totalidad de base para la toma de decisiones.

- El mayor valor obtenido en la evaluación es el principio “Comunicación con los grupos externos”, con una calificación de 2.40/5 puntos o 48%, lo que representa un grado de desarrollo adecuado o sistemático. Esto se debe a que ZULAC S.A. no ha establecido de manera conveniente los canales de comunicación para recibir sugerencias e información de grupos de interés externos y no se ha definido el método de comunicación tomando en cuenta el público al cual va dirigido, los requisitos y la normativa.

En el siguiente gráfico se detalla lo explicado anteriormente.

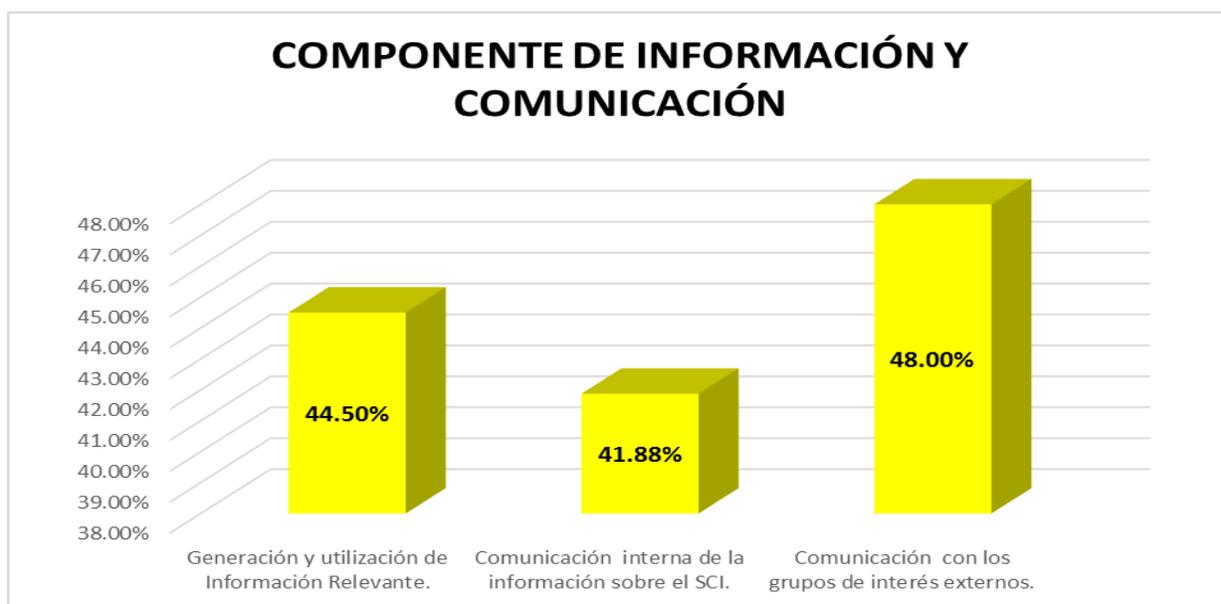


Figura 40. Componente Información y Comunicación.

– **Componente Actividades de Monitoreo.**

La ejecución de evaluaciones continuas provee de información pertinente para la fijación y obtención de objetivos y las deficiencias obtenidas de la supervisión deben ser comunicadas al nivel directivo y administrativo. Los procesos de ZULAC S.A. en conjunto

y de manera independiente deben evaluar los cinco componentes de Control Interno con cada uno de los principios y así establecer medidas de control que mitiguen riesgos.

En la siguiente tabla se detallan los principios que integran este componente y la ponderación asignada y obtenida.

Tabla 87

Detalle actividades de monitoreo

DETALLE DEL COMPONENTE Y FACTORES	% DEL PRINCIPIO/15p	PUNTUACIÓN OBTENIDA/7.5p	% OBTENIDO/100p COMPONENTE
ACTIVIDADES DE MONITOREO.			
Selección, desarrollo y evaluación continua de los componentes del SCI.	7.5	3.51	46.83%
Evaluación y comunicación de las deficiencias de control interno.	7.5	3.82	50.95%
TOTAL COMPONENTE	15	7.33	48.89%

Análisis:

- La valoración estándar de los dos principios del componente Actividades de Monitoreo es de 15/100 puntos, en donde cada principio tiene un valor ideal de 7.5 puntos respectivamente.
- El menor valor obtenido corresponde al principio “Selección, desarrollo y evaluación continua de los componentes del Sistema de Control Interno”, con una calificación de 3.51/7.5 puntos o 46.83%, lo que representa un grado de desarrollo insuficiente o parcial. Esta debilidad se genera ya que la entidad no ha establecido mecanismos de evaluaciones continuas e independientes, en donde se consideren cambios en el entorno empresarial.

- El mayor valor obtenido es el principio “Evaluación y comunicación de las deficiencias de control interno”, con una calificación de 3.82/7.5 puntos o 50.95%, lo que representa un grado de desarrollo insuficiente o parcial. Esto se debe a que la administración no monitorea o corrige las deficiencias oportunamente y no se han implementado medidas correctivas por parte de la dirección.

En el siguiente gráfico se detalla lo explicado anteriormente.

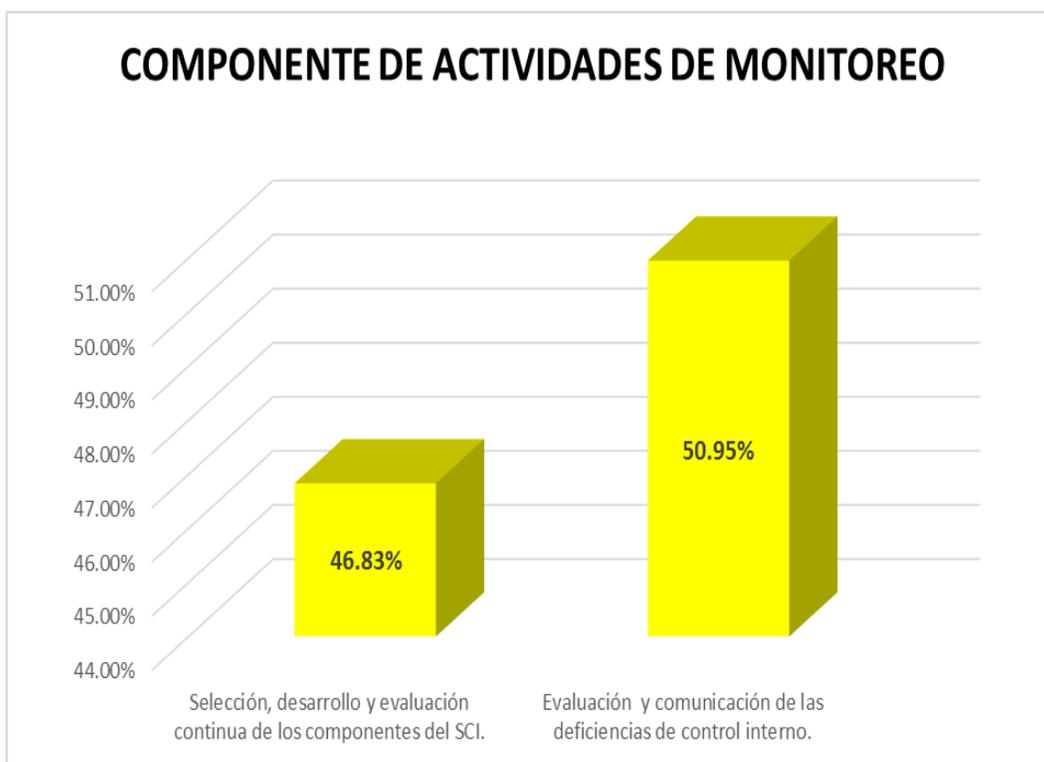


Figura 41. Componente Actividades de Monitoreo.

Resumen general de evaluación de control interno

De la evaluación realizada a la empresa ZULAC S.A. mediante el Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO III se obtuvo como resultado un grado de

desarrollo insuficiente; es decir, requisito desarrollado parcialmente, en donde el reto está en definir estrategias que permitan reducir y mitigar los riesgos identificados, como se muestra a continuación:

COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	PTOS. ESPERADOS	PTOS. OBTENIDOS	%/100 de cada Factor
AMBIENTE DE CONTROL	20	11.25	56.25%
EVALUACIÓN DE RIESGOS.	20	11.59	57.96%
ACTIVIDADES DE CONTROL.	30	20.71	69.04%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	15	6.72	44.79%
ACTIVIDADES DE MONITOREO.	15	7.33	48.89%
CALIFICACIÓN TOTAL OBTENIDA	100	57.60	55.38%
CALIFICACIÓN NO OBTENIDA		42.40	

En la evaluación de los cinco componentes que conforman el Sistema de Control Interno se obtuvo como resultado:

1. Ambiente de control.

La calificación total de este componente es de 11.25/ 20 puntos, que representa el 56.25% de ejecución dentro de la empresa ZULAC S.A., con un grado de desarrollo insuficiente. Esto significa que cumple con algunos de los principios (más del 40% y hasta el 60%).

El puntaje obtenido se debe en su gran mayoría a que la entidad desarrolla parcialmente controles para medir:

- a) Existencia de compromiso con la integridad y valores éticos dentro de la organización.

- b) La dirección demuestra independencia al momento de evaluar el desempeño del Sistema de Control Interno.
- c) Establecimiento de la estructura, funciones, atribuciones y responsabilidades.
- d) Compromiso con la competencia y desarrollo profesional de los empleados de la empresa.
- e) Establecimiento de responsabilidades a nivel de control interno.

2. Evaluación de Riesgos.

La calificación total de este componente es de 11.59/ 20 puntos, que representa el 57.96% de ejecución dentro de la empresa ZULAC S.A., con un grado de desarrollo adecuado. Esto significa que cumple con algunos de los principios (más del 40% y hasta el 60%).

El puntaje obtenido se debe en su gran mayoría a que la entidad diseña y desarrolla sistemáticamente controles para medir:

- a) Establecimiento de objetivos para identificar y evaluar los riesgos.
- b) Identificación y análisis de riesgos.
- c) Probabilidad de fraude.
- d) Identificación y evaluación de cambios significativos que afecten al Sistema de Control Interno.

3. Actividades de Control.

La calificación total de este componente es de 20.71/ 30 puntos, que representa el 69.04% de ejecución dentro de la empresa ZULAC S.A., con un grado de desarrollo

adecuado. Esto significa que cumple con algunos de los principios (más del 60% y hasta el 80%).

El puntaje obtenido se debe en su gran mayoría a que la entidad diseña y desarrolla sistemáticamente controles para medir:

- a) Definición y desarrollo de actividades de control.
- b) Diseño y desarrollo de controles sobre la tecnología.
- c) Despliegue de actividades de control a través de políticas y procedimientos.

4. Información y Comunicación.

La calificación total de este componente es de 6.72/ 15 puntos, que representa el 44.79% de ejecución dentro de la empresa ZULAC S.A., con un grado de desarrollo insuficiente. Esto significa que cumple con algunos de los principios (más del 40% y hasta el 60%).

El puntaje obtenido se debe en su gran mayoría a que la entidad desarrolla parcialmente controles para medir:

- a) Generación y utilización de información relevante.
- b) Comunicación interna de la información sobre el Sistema de Control Interno.
- c) Comunicación con los grupos de interés externos.

5. Actividades de Monitoreo.

La calificación total de este componente es de 7.33/ 15 puntos, que representa el 48.89% de ejecución dentro de la empresa ZULAC S.A., con un grado de desarrollo

insuficiente. Esto significa que cumple con algunos de los principios (más del 40% y hasta el 60%).

El puntaje obtenido se debe en su gran mayoría a que la entidad desarrolla parcialmente controles para medir:

- a) Selección, desarrollo y evaluación continua de los componentes del Sistema de Control Interno.
- b) Evaluación y comunicación de las deficiencias de control interno.

Calificación total obtenida.

En la evaluación de los cinco componentes del Sistema de Control Interno da como resultado 57.60/100 puntos, representando el 55.38% de grado de desarrollo insuficiente.

La representación gráfica de esta evaluación se detalla a continuación:

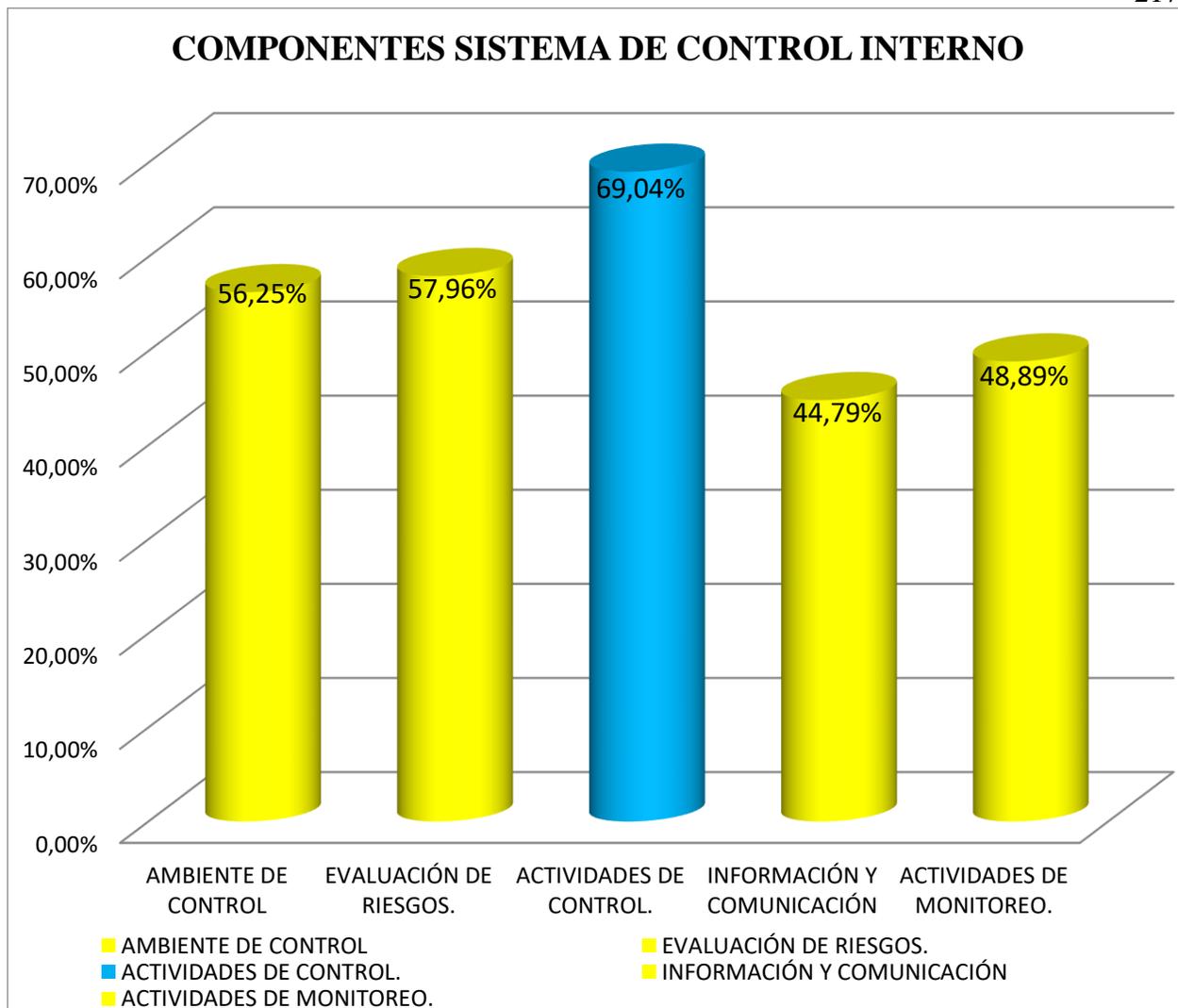


Figura 42. Resultado componentes de control interno.

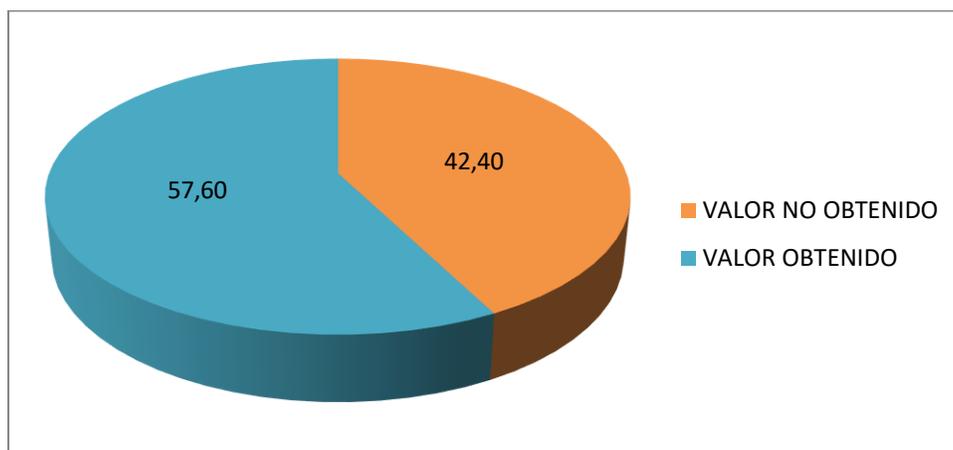


Figura 43. Grado de desarrollo obtenido.

4.3.9. Diseño Técnico de la Propuesta.

El diseño hace referencia a la matriz de evaluación del Sistema de Control Interno aplicando la Metodología del Modelo Integrador COSO III en la empresa Zulac S.A., mismo que se encuentra en el Anexo 7.

4.3.10. Informe de Auditoría.



INFORME DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO III A LA EMPRESA ZULAC S.A.

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1. Motivo de la Auditoría.

El presente informe es estructurado para expresar el proceso, aplicación y los resultados de la evaluación del control interno desarrollado a cada uno de los procesos: administrativos, contables y financieros llevados a cabo en la empresa ZULAC S.A. Esta evaluación se efectúa dentro del Plan de Actividades aprobadas y que forman parte del Proyecto de Titulación de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría CPA de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte. El desarrollo de la evaluación de control interno se basa en el Marco Integrador de Control Interno Modelo COSO III.

2. Objetivos del Examen.

Objetivo General

- ✚ Evaluar la estructura de control interno a la empresa ZULAC S.A., mediante la aplicación del Marco Integrador de Control Interno Modelo COSO III.

Objetivos Específicos

- ✚ Desarrollar el cuestionario de control interno considerando los cinco componentes del Marco Integrador de Control Interno Modelo COSO III.
- ✚ Aplicar el cuestionario de control interno a los funcionarios de la empresa ZULAC S.A.
- ✚ Elaborar el informe de control interno con los principales hallazgos encontrados en la evaluación y plantear recomendaciones que contribuyan al mejoramiento de la gestión institucional.

3. Alcance.

La evaluación de Control Interno incluye el análisis de las actividades productivas, administrativas, contables, financieras y comerciales del período comprendido del 1 de noviembre de 2019 al 31 de enero de 2020. Se aplicó técnicas de auditoría en la recopilación de la información para evidenciar aspectos relevantes, según criterio del auditor.

La fuente de información utilizada para el desarrollo del estudio la constituyeron los archivos de la empresa ZULAC S.A., el cuestionario de control interno aplicado a los directivos, las entrevistas y la observación.

4. Limitación.

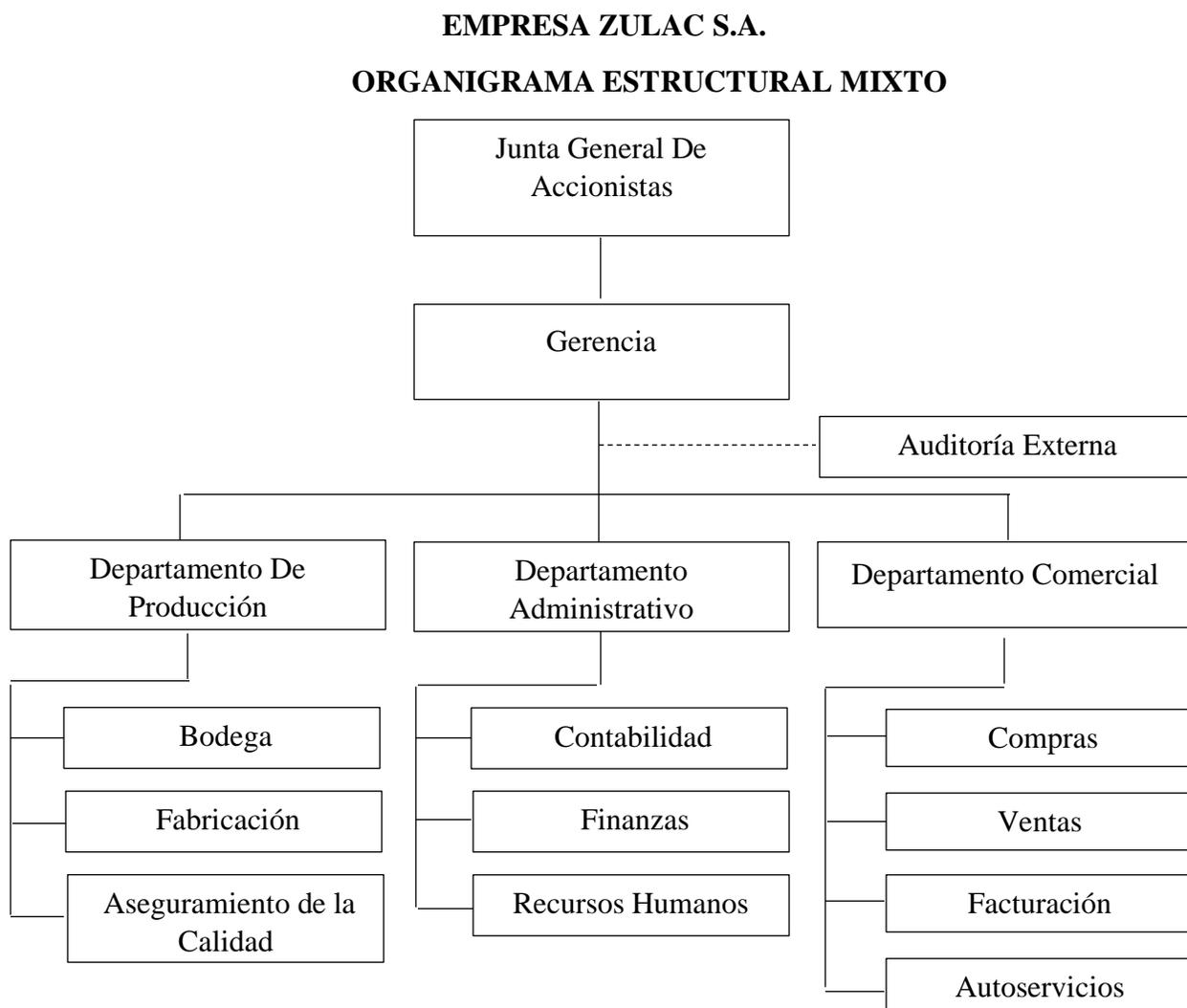
El tiempo con el que cuentan los representantes y empleados de la empresa debido a las diferentes labores que realizan es muy limitado, por esa razón, existió una restricción para efectuar los procedimientos requeridos en la evaluación de control interno. Sin embargo, se cumplió con el cronograma planteado, lográndose obtener datos, respuestas y resultados necesarios para

plantear conclusiones y recomendaciones en cuanto a la Evaluación de Control Interno aplicada a la organización.

5. Base Legal.

El examen a la evaluación de control interno basado en el Marco Integrador COSO III, se sustenta en la base legal siguiente: Reglamento de Control y Regulación de Cadena de Producción de Leche, Código de Trabajo, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Código Orgánico del Ambiente, Reglamento de Salud y Seguridad de los Trabajadores, Ley de Compañías.

6. Estructura Orgánica.



Se aplicó la evaluación de Control Interno a los niveles jerárquicos de la empresa ZULAC S.A., en consideración a que son quienes conocen con más detalle las actividades de la organización.

7. Objetivo de la Organización.

La empresa ZULAC S.A. tiene como objetivo general el siguiente:

- ✚ Elaborar y comercializar productos lácteos manteniendo características de origen y calidad exigidas por el mercado, siguiendo procesos de calidad continua, responsabilidad social y manejo sustentable; cumpliendo así, la normativa nacional vigente.

8. Servidores relacionados

Dentro de la empresa ZULAC S.A. se tomó en cuenta para la aplicación del cuestionario de control interno a las siguientes personas:

NOMBRE	CARGO	PERIODO DE EVALUACIÓN	OBSERVACIÓN
MSc. Fernando Polanco	Gerente General	Del 1 de noviembre de 2019 al 31 de enero de 2020	Continúa
Ing. Andrés Bolaños	Jefe Administrativo	Del 1 de noviembre de 2019 al 31 de enero de 2020	Continúa
Ing. Fernanda Sandoval	Jefe de Producción	Del 1 de noviembre de 2019 al 31 de enero de 2020	Continúa
Tnlga. Ana Yáñez	Contadora	Del 1 de noviembre de 2019 al 31 de enero de 2020	Continua

CAPÍTULO II

RESULTADOS DEL EXAMEN

El control interno es definido como un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por cada uno de los integrantes de la organización con la finalidad de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a logro de objetivos, cumplimiento con las operaciones y la gestión administrativa en general.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos luego de la evaluación de control interno basado en el Marco Integrador Modelo COSO III a la empresa ZULAC S.A. en el cual se resalta las principales novedades en cuanto se refiere a la consistencia de los cinco componentes que integran el modelo, mismos que son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo. Para la identificación de las novedades más relevantes se utiliza el sistema de semaforización, el cual califica según su importancia con los colores que se explica a continuación:

Tabla 88

Semaforización

GRADO DE DESARROLLO	
GRADO DE DESARROLLO	COLOR REPRESENTATIVO
CRÍTICO	ROJO
INCIPIENTE	NARANJA
INSUFICIENTE	AMARILLO
ADECUADO	AZUL
SATISFACTORIO	VERDE

RESULTADOS GENERALES

En el cuadro que se presenta a continuación se resume el resultado de la evaluación aplicada a la empresa ZULAC S.A., siendo el componente Información y Comunicación el que presenta un mayor nivel de riesgo, luego están: Actividades de Monitoreo, Ambiente de Control y Evaluación de Riesgos; éstos son los que presentan un mayor número de debilidades. En lo que respecta a las Actividades de Control, este componente presenta un grado razonable de aceptación en cuanto a sus principios.

Tabla 89

Resultados Generales

COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	PTOS. ESPERADOS	PTOS. OBTENIDOS	%/100 de cada Factor	GRADO DE DESARROLLO
AMBIENTE DE CONTROL	20	11,25	56,25%	INSUFICIENTE
EVALUACIÓN DE RIESGOS.	20	11,59	57,96%	INSUFICIENTE
ACTIVIDADES DE CONTROL.	30	20,71	69,04%	ADECUADO
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	15	6,72	44,79%	INSUFICIENTE
ACTIVIDADES DE MONITOREO.	15	7,33	48,89%	INSUFICIENTE
CALIFICACIÓN TOTAL OBTENIDA	100	57,60	55,38%	INSUFICIENTE
CALIFICACIÓN NO OBTENIDA		42,40		

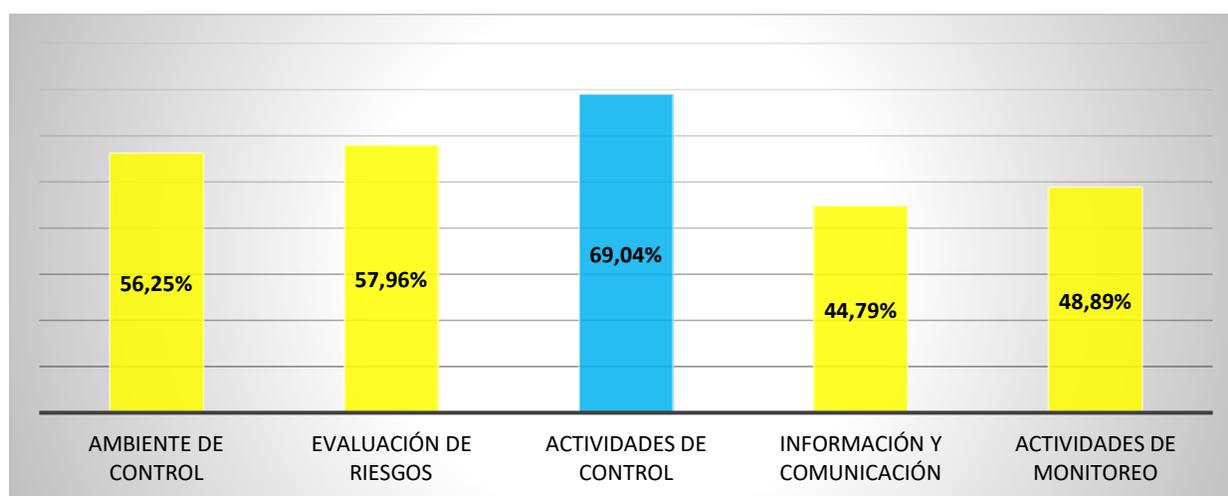


Figura 44. Evaluación de Control Interno.

AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control es la base de una estructura organizacional, donde, cada integrante de la empresa debe mostrar disciplina, valores éticos, capacidad y desarrollo profesional en cada una de sus funciones con la finalidad de contribuir al logro de objetivos y toma de decisiones. Está compuesto por cinco principios, que posterior a la evaluación de estos y según la ponderación establecida se ha obtenido los puntajes que se detallan en el cuadro siguiente:

Tabla 90

Ambiente de Control

DETALLE DEL COMPONENTE Y FACTORES	VALOR ASIGNADO SOBRE 100 PUNTOS	% DEL FACTOR	PUNTUACIÓN OBTENIDA	% OBTENIDO		
AMBIENTE DE CONTROL	20	20	11,25	56,25%	500,00	281,23
PRINCIPIOS						
Existencia de compromiso con la integridad y valores éticos dentro la organización.		4	2,78	69,38%	100	69,38
La dirección demuestra independencia al momento de evaluar el desempeño del Sistema de Control Interno.		4	2,12	53,00%	100	53,00
Establecimiento de la estructura, funciones, atribuciones y responsabilidades.		4	2,93	73,18%	100	73,18
Compromiso con la competencia y desarrollo profesional de los empleados de la empresa.		4	1,27	31,80%	100	31,80
Establecimiento de responsabilidades a nivel de control interno.		4	2,16	53,88%	100	53,88

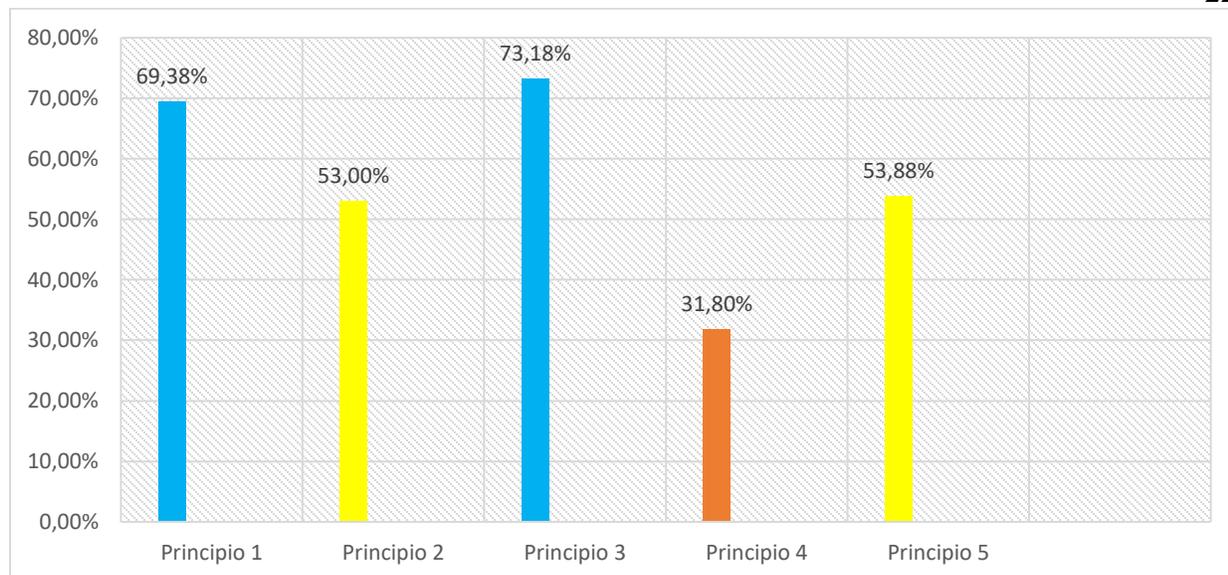


Figura 45. Resultados Ambiente de Control.

Dentro del principio: ***Compromiso con la competencia y desarrollo profesional de los empleados de la empresa*** se ha obtenido un Grado de Desarrollo Incipiente, es decir, existen limitaciones que impiden que el componente se desarrolle satisfactoriamente debido a que: no se han desarrollado planes de contingencia, no existe un proceso de gestión del talento humano definido y sistemático que se ajuste a los requerimientos del personal y no se incorporan procesos de capacitación y promoción de los empleados; evidenciándose que la planificación y gestión del talento humano no incluye políticas y prácticas que garanticen el desarrollo profesional, transparencia, eficacia y vocación de servicio del talento humano.

Los principios: ***La dirección demuestra independencia al momento de evaluar el desempeño del Sistema de Control Interno y Establecimiento de responsabilidades a nivel de control interno***, indican un Grado de Desarrollo Insuficiente, debido a que: las funciones no se desempeñan de acuerdo a las habilidades y experiencias profesionales adquiridas, no existe responsabilidad por parte del nivel directivo para supervisar el diseño, implementación y conducción del control interno, además los incentivos y recompensas han disminuido o no se

aplican. Respecto a los principios de: *Existencia de compromiso con la integridad y los valores éticos y Establecimiento de la estructura, funciones, atribuciones y responsabilidades*, se han desarrollado sistemáticamente, sin embargo, existen debilidades como: falta de evaluaciones de desempeño, inexistencia de un código de ética y manuales que orienten las actividades y procesos dentro de la organización.

El componente ambiente de control se desarrolla de forma sistemática debido a que no se han observado los factores tales como: desarrollo del talento humano en las competencias profesionales, normativa interna, principios y valores; impidiendo que exista una cultura organizacional sólida que fomente el empoderamiento y trabajo en equipo, y en sí, el cumplimiento de objetivos institucionales.

CONCLUSIÓN

La empresa ZULAC S.A. y su equipo administrativo no han diseñado, implementado o difundido normativa interna que garantice la aplicación de valores éticos, asignación de funciones y responsabilidades; así también, no existe una evaluación y retroalimentación de esta por parte del personal.

RECOMENDACIÓN

- El Gerente General disponga al Jefe Administrativo el diseño y elaboración de la normativa interna, que será aprobada por la Junta General de Accionistas, posterior a lo cual se deberá socializar al personal de la empresa, y, finalmente, la implementación de esta.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Este componente identifica, analiza y mitiga los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la empresa, tanto internos como externos, siendo necesario prever, conocer y abordar los riesgos a los que se enfrenta la organización a través de mecanismos que permitan gestionar los riesgos de forma dinámica y secuencial. A continuación, se detallan los puntajes obtenidos en base a los cuatro principios que conforman el componente:

Tabla 91

Evaluación de Riesgos

EVALUACIÓN DE RIESGOS.	20	20	11,59	57,96%	800,00	523,10
<u>PRINCIPIOS</u>						
<i>Establecimiento de Objetivos para identificar y evaluar los riesgos.</i>	5	3,64	72,82%		500	364,10
Objetivos operativos.		1	0,42		100	41,85
Objetivos de información financiera externa.		1	0,68		100	68,00
Objetivos de información no financiera externa.		1	1,00		100	100,00
Objetivos de información interna.		1	0,54		100	54,25
Objetivos de Cumplimiento.		1	1,00		100	100,00
<i>Identificación y análisis de riesgos.</i>	5	3,13	62,50%		100	62,50
<i>Probabilidad de fraude.</i>	5	2,55	51,00%		100	51,00
<i>Identificación y evaluación de cambios significativos que afecten al SCI.</i>	5	2,28	45,50%		100	45,50

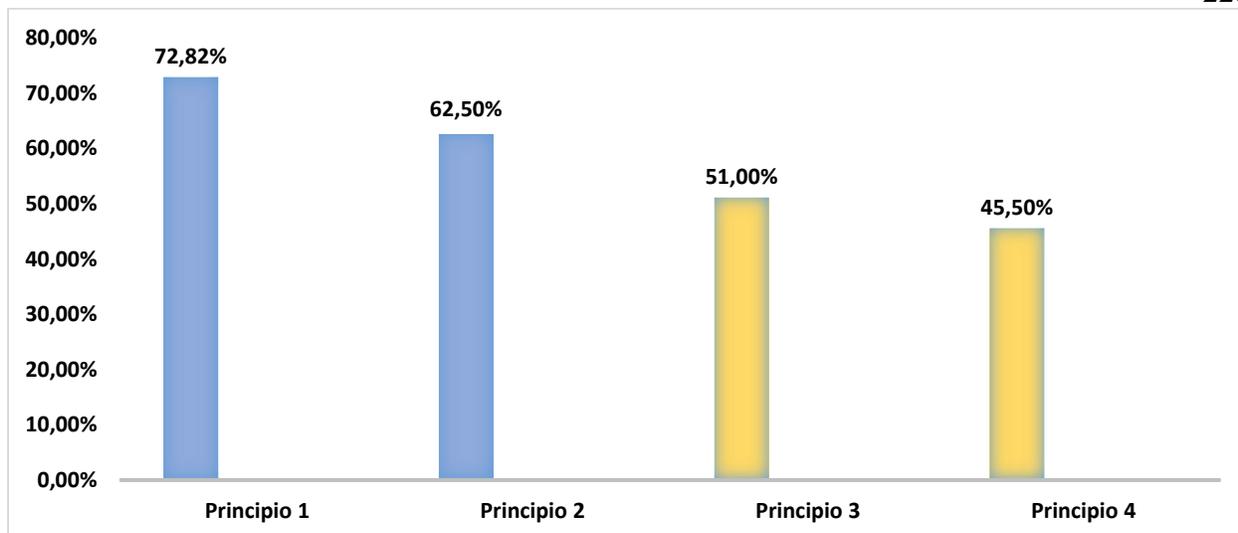


Figura 46. Principios de Evaluación de Riesgos.

Los principios: **Identificación y evaluación de cambios significativos que afecten al SCI** y **Probabilidad de fraude** han obtenido un grado de desarrollo Insuficiente debido a que son requisitos desarrollados parcialmente por factores que afectan el cumplimiento de actividades, mismos que son:

- Falta de planificación para evaluar incentivos al personal que favorezcan el cumplimiento de objetivos y metas,
- Desconocimiento de un Sistema de Control Interno,
- Evaluación de cambios internos y externos en el largo plazo, y
- Falta de herramientas para evaluar cambios e impactos en el modelo de negocio.

En el principio *Identificación y análisis de riesgos* se observa un grado de desarrollo Adecuado, pues, a pesar de que el personal está comprometido con la identificación de riesgos y conoce acerca de su impacto tanto interno como externo, existen ciertas debilidades que se presentan a continuación:

- Falta de planificación y aplicación de herramientas o mecanismos para analizar el riesgo respecto a impacto y probabilidad, y
- Deficiente gestión para prevenir, reducir o compartir el riesgo.

Finalmente, el principio: *Establecimiento de objetivos para identificar y evaluar los riesgos* que incluye objetivos operativos, de información financiera interna y externa y de cumplimiento, se lleva a cabo de forma sistemática debido a los aspectos siguientes:

- Inexistencia de una matriz de riesgos contable-financiera,
- Establecimiento de objetivos y metas no diseñadas, y
- Gestión de problemas deficiente.

Es necesario resaltar que la aplicación de normas, principios contables, leyes y regulaciones externas en la organización es eficiente, con lo cual, la información financiera es presentada de una manera confiable lo que ha contribuido a efectuar una toma de decisiones oportunas que han permitido cumplir con los objetivos planteados.

Por ende, todo el personal que conforma la empresa ZULAC S.A. contribuye y está comprometido con el crecimiento y desarrollo sostenible del negocio a través de la identificación y evaluación de riesgos, sin embargo, la falta de planificación, evaluación y respuesta al riesgo impiden el normal funcionamiento de las operaciones y la actuación eficaz ante el cumplimiento de los objetivos planteados.

CONCLUSIÓN

La empresa ZULAC S.A. está comprometida con la identificación, análisis y evaluación de riesgos, tanto internos como externos, que pueden afectar el normal funcionamiento de esta; por ende, se actúa de manera oportuna cuando se ha logrado identificarlos; sin embargo, el proceso

de retroalimentación y solución de conflictos puede verse de forma tardía debido a la inexistencia de herramientas administrativas que ayuden a gestionar los riesgos en el corto plazo.

RECOMENDACIÓN

- El Gerente General disponga al Jefe Administrativo la elaboración de herramientas administrativas que incluyan la planificación, mitigación, valoración y respuesta al riesgo.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Se definen a las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Está compuesto por ciertos principios que se detallan en el cuadro siguiente:

Tabla 92

Actividades de Control

ACTIVIDADES DE CONTROL.	30	30	20,71	69,04%	900	598,69
<u>PRINCIPIOS</u>						
Definición y Desarrollo de Actividades de Control.	15	10,11	67,42%	600	386,74	
Actividades Generales	7,5	5,390625	71,88%	100	71,88	
Tipos de Actividades de Control (Factores)	7,5	4,72	62,97%	500	314,87	
Gerencia (Elemento)	1,5	0,95		100	63,50	
Administración (Elemento)	1,5	1,17		100	77,75	
Producción (Elemento)	1,5	1,15		100	76,70	
Contabilidad (Elemento)	1,5	0,90		100	59,75	
Comercial (Elemento)	1,5	0,56		100	37,17	

<i>Diseño y Desarrollo de Controles Generales sobre la Tecnología.</i>	10	7,84	78,44%	200	156,88
<i>Actividades Generales</i>	5	4,88	97,50%	100	97,50
<i>Tecnologías de la Información (Elemento)</i>	5	2,97	59,38%	100	59,38
<i>Despliegue de actividades de control a través de políticas y procedimientos.</i>	5	2,75	55,08%	100	55,08

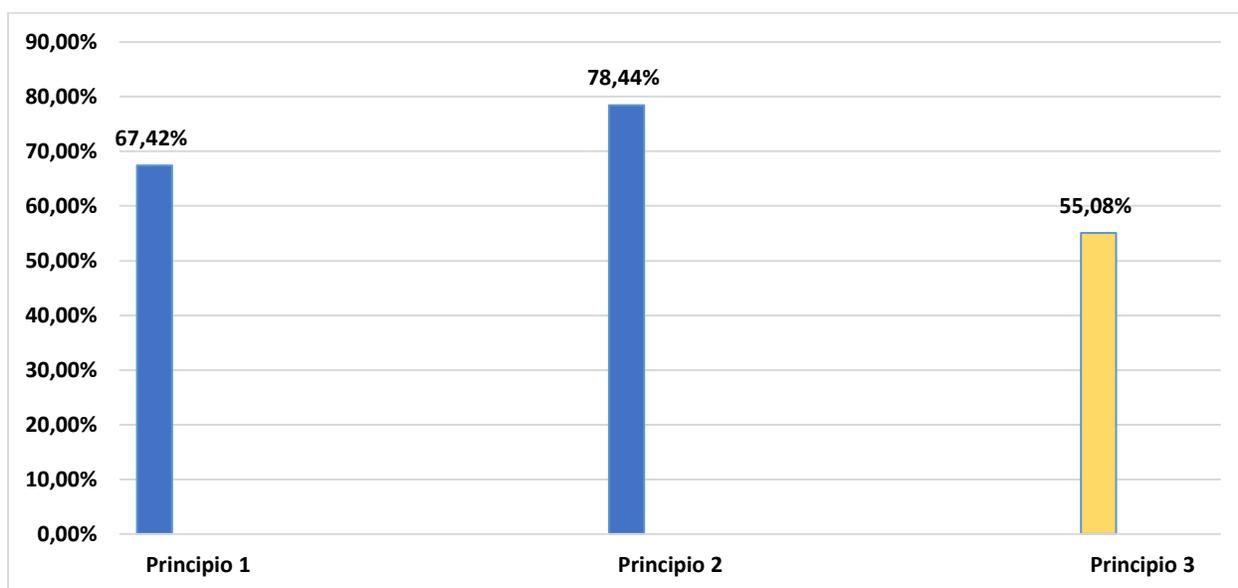


Figura 47. Principios de Actividades de Control.

El principio *Despliegue de actividades de control a través de políticas y procedimientos*, se desarrolla de forma parcial, pues, aun cuando se adoptan acciones correctivas y existan políticas y procedimientos definidos, se observan ciertas debilidades que son:

- Falta de revisión y actualización de políticas y procedimientos para determinar su relevancia y efectividad,
- Desarrollo de actividades de control limitada, y
- Rendición de cuentas no definida.

Los principios: *Definición y desarrollo de Actividades de Control y Diseño y desarrollo de controles generales sobre la Tecnología* indican un grado de desarrollo Adecuado, pues, son elementos que se realizan de forma sistemática en todos los niveles de la organización, contribuyen al cumplimiento de objetivos y permiten tomar decisiones, sin embargo, existen debilidades como:

- Inexistencia de controles preventivos,
- Falta de control en la ejecución del presupuesto,
- Planificación y ejecución de procesos, políticas contables indocumentados,
- Inexistencia de documentos legales para la recuperación de crédito.
- Inusual cambio de claves de acceso, y
- Mantenimientos tardíos.

La empresa muestra un compromiso parcial en cuanto a la aplicación de actividades de control interno, pues, su ejecución no engloba a todas las etapas del proceso de negocio, retrasando la consecución de objetivos y mejora continua de la empresa.

CONCLUSIÓN

La empresa ZULAC S.A. tiene una segregación de tareas y responsabilidades limitada, donde, la rotación del personal es tardía y no existen indicadores de desempeño que evalúen el nivel de ejecución de actividades, además, los controles de la tecnología de la información son escasos debido a que se aplican controles detectivos y correctivos, más no preventivos.

RECOMENDACIÓN

- El Jefe Administrativo disponga a cada departamento el establecimiento de políticas y procedimientos para su posterior aprobación; así como el diseño de indicadores de desempeño.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Se define como las acciones establecidas para procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad, con la finalidad de identificar, capturar y comunicar información pertinente a cada uno de los miembros de la empresa, misma que deberá ser oportuna, accesible y ajustable a las características y ordenamientos jurídicos vigentes. El componente de información y comunicación se constituye por tres principios cuyos puntajes obtenidos se detallan en el cuadro siguiente:

Tabla 93

Información y Comunicación

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	15	15	6,72	44,79%	300	134,38
<u>PRINCIPIOS</u>						
<i>Generación y utilización de Información Relevante.</i>	5	2,23	44,50%	100	44,50	
<i>Comunicación interna de la información sobre el SCI.</i>	5	2,09	41,88%	100	41,88	
<i>Comunicación con los grupos de interés externos.</i>	5	2,40	48,00%	100	48,00	

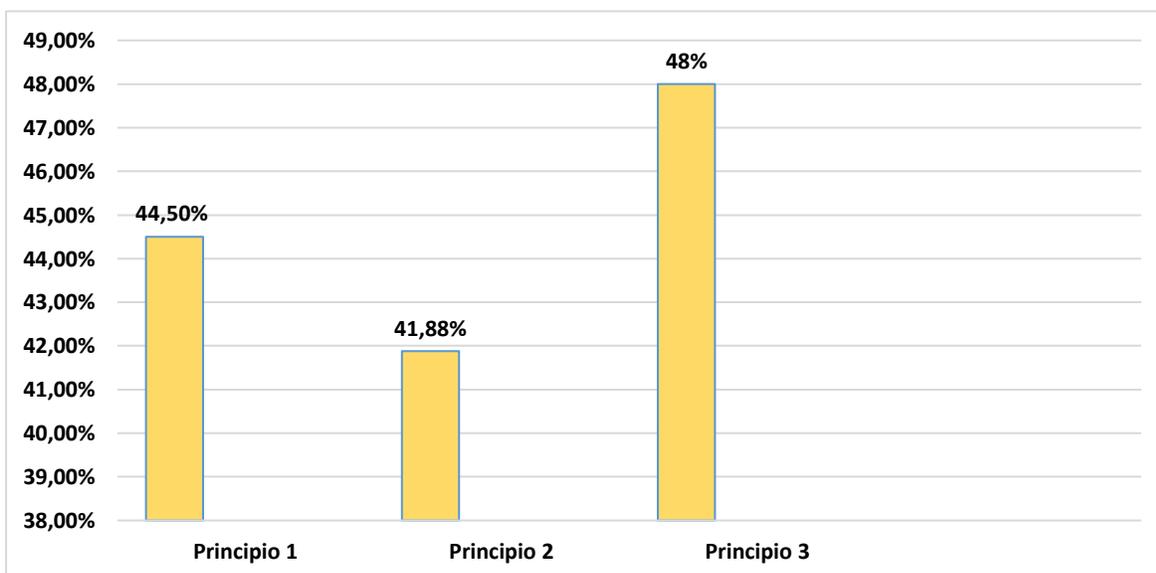


Figura 48. Principios de Información y Control.

Los principios *Generación y utilización de Información relevante, Comunicación interna de la información sobre el Sistema de Control Interno y Comunicación con los grupos de interés externos* indican un grado de desarrollo Insuficiente, es decir, es un requisito que se desarrolla de forma parcial, debido a que en la empresa existen mecanismos de control para la generación de información sobre aspectos productivos, operacionales y administrativos que dan seguridad y confianza en la consecución de objetivos, sin embargo, no se comparte la información de forma transversal, existiendo debilidades como:

- La información cumple con los requisitos de confidencialidad, integridad y disponibilidad en ocasiones,
- No se procesan datos relevantes,
- No existe evaluación de costos y beneficios,
- La información obtenida no está sujeta a revisión o verificación constante,
- Falta de un proceso claro y consistente que permita comunicar información a todo el personal,
- Escasa planificación y difusión de objetivos, metas y programas de manera formal, en base a planes estratégicos establecidos,
- Inexistencia de una comunicación confidencial y anónima, e
- Inexistencia de una retroalimentación en cuanto al cumplimiento de objetivos.

En sí, el componente información y comunicación se desarrolla parcialmente debido a que el proceso de comunicación no se efectúa de forma transversal en todos los niveles de la organización, siendo la información una herramienta no efectiva para la supervisión constante. Así también, no existe una retroalimentación que involucre a todo el personal para medir su desempeño y responsabilidad en cuanto al logro de objetivos establecidos.

CONCLUSIÓN

La empresa ZULAC S.A. no pone en práctica una cultura de información de calidad en todos los niveles de la organización, por lo que, la retroalimentación, comunicación interna y externa carecen de efectividad para la toma de decisiones y logro de objetivos.

RECOMENDACIONES

- El Gerente General y Jefes Departamentales deben aplicar una comunicación multidireccional y materializada en manuales de políticas, donde la retroalimentación esté como factor esencial.
- El Gerente General disponga al Jefe Administrativo la planificación de un sistema estratégico que incluya un programa de mejoramiento continuo para su posterior aprobación e implementación.

SUPERVISIÓN-MONITOREO

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento de la empresa en el tiempo, permitiendo a cada autoridad reaccionar de forma dinámica, identificando factores débiles o insuficientes para promover su reforzamiento de manera efectiva. Se realiza de forma continua durante las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad y a través de evaluaciones periódicas que ayuden a la oportuna toma de decisiones. Se identifican dos principios en el componente, mismos que se detallan en el cuadro siguiente:

Tabla 94

Actividades de Monitoreo

ACTIVIDADES DE MONITOREO.	15	15	7,33	48,89%	200	97,78
<i>Selección, desarrollo y evaluación continua de los componentes del SCI.</i>	7,5	3,51	46,83%	100	46,83	
<i>Evaluación y comunicación de las deficiencias de control interno.</i>	7,5	3,82	50,95%	100	50,95	

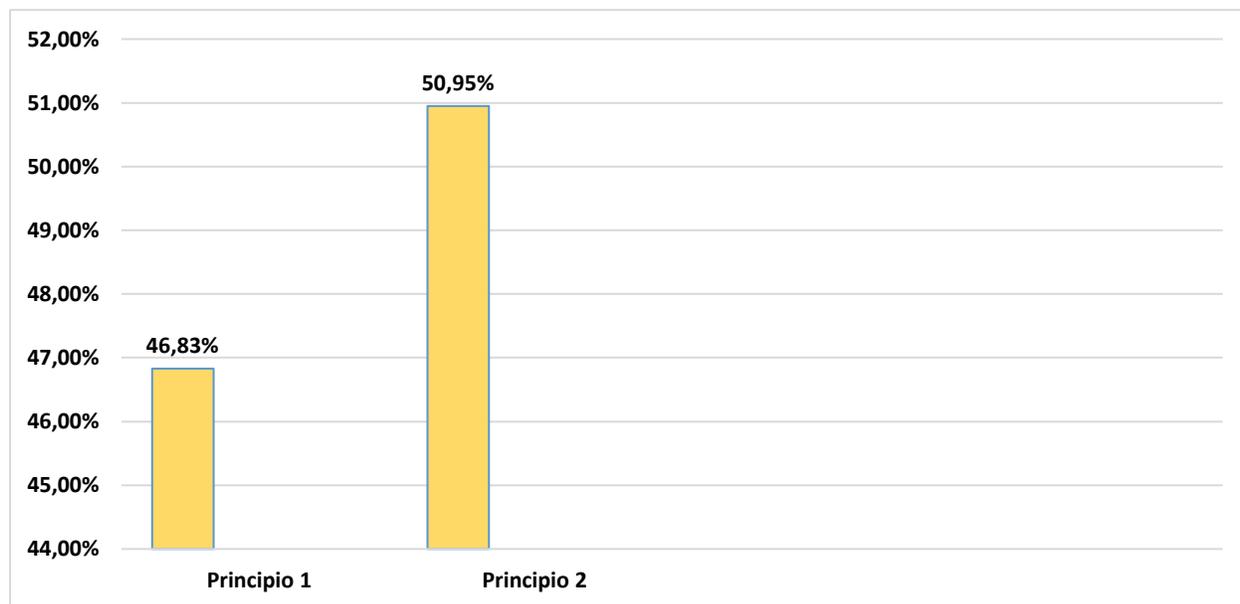


Figura 49. Principios de Actividades de Monitoreo.

Los principios *Selección, desarrollo y evaluación continua de los componentes del SCI y Evaluación y comunicación de las deficiencias de control interno* muestran que el grado de desarrollo es Insuficiente por las siguientes razones:

- No se han establecido mecanismos de evaluaciones continuas e independientes,
- No se emite ningún informe sobre las evaluaciones realizadas en las diferentes áreas.
- No existe un monitoreo permanente de las deficiencias, y
- Las oportunidades de mejora son limitadas.

Los representantes de la empresa realizan un seguimiento de actividades de manera parcial, sin embargo, no existe documentación y mecanismos que reflejen los resultados encontrados, es decir, no existen bases suficientes para el manejo de riesgos y acciones correctivas.

CONCLUSIÓN

La empresa ZULAC S.A. evalúa y toma acciones correctivas cuando es necesario para solucionar problemas detectados dentro de cada actividad realizada, sin embargo, la falta de documentación que refleje recomendaciones de las revisiones retrasa el logro de objetivos.

RECOMENDACIÓN

- El Gerente General disponga al Jefe Administrativo el diseño y aplicación de un sistema de control interno eficiente, para su revisión, aprobación y aplicación periódica.

1. ANEXOS DEL INFORME

CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

Ibarra, 07 de septiembre de 2020

Ing.

Andrés Bolaños

JEFE ADMINISTRATIVO DE ZULAC S.A.

Presente. -

Por medio del presente se realiza la entrega del informe de auditoría efectuado a la empresa ZULAC S.A. por el período comprendido del 1 de noviembre de 2019 al 31 de enero de 2020, en cual consta la evaluación del control interno basado en el Marco Integrado modelo COSO III, permitiendo obtener información relevante para la empresa.

El Marco integrado modelo COSO III provee un enfoque integral y herramientas para la implementación de un sistema de control interno efectivo y a su vez proporciona una mejora continua, está compuesto por cinco componentes los cuales son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y Actividades de Supervisión. De esta manera en los diferentes departamentos y niveles de la empresa se pudo determinar ciertas falencias en el componente de control interno denominado Información y Comunicación, por lo cual, se dará una explicación más amplia en el informe.

A nombre del grupo auditor le agradecemos por su colaboración.

CAPÍTULO V: Validación

5. Validación

Introducción.

En la investigación realizada a la empresa ZULAC S.A. de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador, se determina que no se encuentran definidos y/o actualizados lineamientos administrativos, de gestión de riesgos y de control interno, por ende es necesario implementar un Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO III, con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en la consecución de objetivos tales como: mejoramiento de la eficacia y eficiencia de las operaciones, prevención, mitigación y gestión de riesgos, aumento de la confiabilidad y oportunidad en la información generada por la organización y el cumplimiento de la normativa y regulaciones aplicables.

La propuesta ha sido revisada por la directora de trabajo de grado y dos docentes técnicos expertos en el tema.

5.1. Descripción del estudio.

5.1.1. *Objetivo.*

Validar la aplicación del Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO III, para la empresa Zulac S.A. de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador.

5.1.2. *Equipo de trabajo.*

Con el propósito de realizar una adecuada implementación del Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO III, para la empresa ZULAC S.A., el equipo de trabajo se conforma de la siguiente manera:

- Directora de trabajo de grado

- Docentes técnicos expertos en el tema
- Jefe Administrativo de la empresa ZULAC S.A.

5.2. Metodología de verificación.

5.2.1. Factores a validar.

En el presente trabajo investigativo se utiliza el método de verificación descriptivo, mismo que permite obtener información sobre el funcionamiento y desempeño de la empresa en todo el proceso de la implementación de la propuesta.

Se trabaja de manera conjunta con la directora de trabajo de grado, los docentes expertos en el tema y Jefe Administrativo de la empresa objeto de estudio, en donde se realiza la descripción y revisión de la propuesta administrativa, de gestión de riesgos y de control interno, generando un grado de confiabilidad en ZULAC S.A., y así un porcentaje de aceptación considerablemente aplicable.

Tabla 95

Matriz de Verificación

Propuesta	Indicadores	¿Se Verificó?	
		Si	No
Administrativa	Misión	X	
	Visión	X	
	Valores y principios corporativos	X	
	Objetivos Estratégicos	X	
	Plan Operativo Anual	X	
	Políticas	X	
	Mapa de Procesos	X	
	Formato de Procesos	X	

	Manual de Procedimientos	X	
	Indicadores de Gestión	X	
	Organigrama estructural	X	
	Organigrama funcional	X	
	Manual de Funciones	X	
	Reglamento Interno	X	
	Código de Ética	X	
Gestión de Riesgos	Identificación Preliminar	X	
	Declaración del riesgo	X	
	Análisis del riesgo	X	
	Matriz de riesgo	X	
	Mapa de riesgos	X	
Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO III	Descripción de la Propuesta	X	
	Valoración del Sistema de Control Interno	X	
	Resultados obtenidos	X	
	Diseño Técnico de la Propuesta	X	
	Informe de Auditoría	X	

5.2.2. Método de calificación.

Para este proceso se utiliza el siguiente método de calificación:

- Puntaje 3 = Muy aplicable
- Puntaje 2 = Aplicable
- Puntaje 1 = Poco aplicable

5.2.3. Rango de interpretación.

Para lograr una interpretación clara de la aplicación del Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO III, se establecen los siguientes rangos:

- De 68% a 100% = Muy aplicable
- De 34% a 67% = Aplicable
- De 0% a 33% = Poco aplicable

Los rangos antes mencionados se obtienen del total de 100% dividido para los tres indicadores: Muy aplicable, Aplicable y Poco aplicable, obteniendo como resultado 33%, el cual es sumado al número del rango anterior; así se establece como primer rango de interpretación de 0% a 33%, el segundo rango de 34% a 67% y por último 68% a 100%.

Para el resultado total de la matriz de verificación se obtiene de la calificación de cada indicador de las preguntas efectuadas sobre la calificación total de las mismas, multiplicado por 100 para obtener un porcentaje. Es decir:

$$V = \frac{\textit{Calificacion obtenida}}{\textit{Caliicacion total}} \times 100$$

5.3. Resultados.

Para los resultados de este capítulo se toma en cuenta la elaboración de una matriz de validación para la propuesta administrativa, de gestión de riesgos y de control interno, en donde se identifican los siguientes indicadores.

Tabla 96

Matriz de Validación Docentes

N°	Variables	Indicadores	MSc. Rocío León.			Dr. Vinicio Saráuz.			Dr. Eduardo Lara.		
			Muy Aplicable	Aplicable	Poco Aplicable	Muy Aplicable	Aplicable	Poco Aplicable	Muy Aplicable	Aplicable	Poco Aplicable
1	ADMINISTRATIVA	¿Cómo califica usted a la misión propuesta?	X			X			X		
2		¿Cómo califica usted a la visión propuesta?	X			X			X		
3		¿Cómo califica usted a los valores y principios corporativos?	X			X			X		
4		¿Cómo califica usted a los objetivos estratégicos?	X			X			X		
5		¿Cómo califica usted al Plan Operativo Anual?	X			X				X	
6		¿Cómo califica usted a las políticas?	X			X			X		
7		¿Cómo califica usted al mapa de procesos?	X			X			X		
8		¿Cómo califica usted al formato de procesos?	X			X			X		

9		¿Cómo califica usted al manual de procedimientos?	X			X			X		
10		¿Cómo califica usted a los indicadores de gestión?	X			X				X	
11		¿Cómo califica usted al organigrama estructural?	X			X			X		
12		¿Cómo califica usted al organigrama funcional?	X			X			X		
13		¿Cómo califica usted al manual de funciones?	X			X			X		
14		¿Cómo califica usted al reglamento interno?	X			X			X		
15		¿Cómo califica usted al código de ética?	X			X			X		
16	GESTIÓN DE RIESGOS	¿Cómo califica usted a la identificación preliminar de riesgos?	X			X			X		
17		¿Cómo califica usted a la declaración del riesgo?	X			X			X		
18		¿Cómo califica usted al análisis del riesgo?	X			X			X		

19		¿Cómo califica usted a la matriz de riesgos?	X			X			X		
20		¿Cómo califica usted al mapa de riesgos?	X			X			X		
21	SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO III	¿Cómo califica usted a la descripción de la propuesta?	X			X			X		
22		¿Cómo califica usted a la valoración del sistema de control interno?	X			X			X		
23		¿Cómo califica usted a los resultados obtenidos?	X			X			X		
24		¿Cómo califica usted al diseño técnico de la propuesta?	X			X			X		
25		¿Cómo califica usted al informe de auditoría?	X			X			X		
Resultado			75			75			69	4	
Fecha			07 septiembre 2020			07 de septiembre del 2020			2020/09/07		
Firma											

Tabla 97

Resultados Validación Docentes

Frecuencia	Frecuencia * Resultado
3	219
2	4
1	0
TOTAL	223

Calificación Total

Total indicadores = 25

Calificación total = Total indicadores * Frecuencia * Calificación más alta

Calificación total= 25 * 3 * 3 = 225

Tabla 98

Resultados Totales Validación Docentes

Total	Resultado	Porcentaje
3	219	97,33%
2	4	1,78%
1	0	0%
TOTAL	223	99,11%

Análisis:

Una vez obtenido el porcentaje de validación de la propuesta por parte de los docentes y analizado los rangos de aceptación se determina que el Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO III, para la empresa ZULAC S.A. de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador, es muy aplicable con un porcentaje de validación del 99,11%.

Tabla 99

Matriz de Validación Empresa

N°	Variables	Indicadores	Ing. Andrés Bolaños.		
			Muy Aplicable	Aplicable	Poco Aplicable
1	ADMINISTRATIVA	¿Cómo califica usted a la misión?	X		
2		¿Cómo califica usted a la visión?		X	
3		¿Cómo califica usted a los valores y principios corporativos?	X		
4		¿Cómo califica usted a los objetivos estratégicos?	X		
5		¿Cómo califica usted al plan operativo anual?		X	
6		¿Cómo califica usted a las políticas?	X		
7		¿Cómo califica usted al mapa de procesos?	X		
8		¿Cómo califica usted al formato de procesos?	X		
9		¿Cómo califica usted al manual de procedimientos?		X	
10		¿Cómo califica usted a los indicadores de gestión?	X		
11		¿Cómo califica usted al organigrama estructural?	X		
12		¿Cómo califica usted al organigrama funcional?	X		
13		¿Cómo califica usted al manual de funciones?	X		
14		¿Cómo califica usted al reglamento interno?	X		
15		¿Cómo califica usted al código de ética?	X		

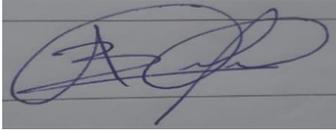
16	GESTIÓN DE RIESGOS	¿Cómo califica usted a la identificación preliminar de riesgos?	X		
17		¿Cómo califica usted a la declaración del riesgo?	X		
18		¿Cómo califica usted al análisis del riesgo?	X		
19		¿Cómo califica usted a la matriz de riesgos?	X		
20		¿Cómo califica usted al mapa de riesgos?	X		
21	SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO III	¿Cómo califica usted a la descripción de la propuesta?	X		
22		¿Cómo califica usted a la valoración del sistema de control interno?	X		
23		¿Cómo califica usted a los resultados obtenidos?	X		
24		¿Cómo califica usted al diseño técnico de la propuesta?	X		
25		¿Cómo califica usted al informe de auditoría?	X		
Resultado			66	6	
Fecha			07 de septiembre de 2020		
Firma					

Tabla 100

Resultados Validación Empresa

Frecuencia	Frecuencia * Resultado
3	66
2	6
1	0
TOTAL	72

Calificación Total

Total indicadores = 25

Calificación total = Total indicadores * Frecuencia * Calificación más alta

Calificación total= 25 * 1 * 3 = 75

Tabla 101

Resultados Totales Validación Empresa

Total	Resultado	Porcentaje
3	66	88,00%
2	6	8,00%
1	0	0,00%
TOTAL	72	96,00%

Análisis:

Una vez obtenido el porcentaje de validación de la propuesta por parte del Jefe Administrativo de ZULAC S.A., y analizado los rangos de aceptación se determina que el Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO III, para la empresa ZULAC S.A. de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador, es muy aplicable con un porcentaje de validación del 96%.

CONCLUSIONES

1. La fundamentación teórica permitió establecer la importancia del diseño de un sistema de control interno basado en el modelo COSO III y la solidez necesaria para que la teoría sea aplicable dentro de cualquier organización. Así, se evidenció que las empresas que han implementado algún modelo de control interno, han logrado la obtención de certificaciones, sistematización de la información, acceso a mercados internacionales y un impacto económico de gran influencia.
2. Definidos los procedimientos metodológicos se observa que se utilizó la investigación aplicada, descriptiva y exploratoria, con enfoque cualitativo y cuantitativo, en virtud de que no fue un estudio de corte experimental, sino únicamente de aplicabilidad a la base científica existente.
3. Mediante la ejecución de variables se logró evidenciar la necesidad de implementar un sistema de control interno en la empresa ZULAC S.A., que le permita minimizar debilidades tales como: inexistencia de documentos formales debidamente aprobados, de políticas contables, matriz de riesgos, planes de mejora e ineficiente comunicación.
4. Al ser evaluada la empresa ZULAC S.A. mediante la metodología COSO 2013, se determinó que posee un grado de desarrollo insuficiente, lo que significa que ha desarrollado parcialmente controles tanto en la selección, desarrollo y evaluación continua como en la comunicación de las deficiencias de control interno.
5. De acuerdo a la validación de la propuesta por parte de los docentes y Jefe Administrativo de la empresa, se estableció la pertinencia de la misma, lo que fija un punto de partida para la implementación de las recomendaciones emitidas en la matriz de riesgos e informe de control interno.

RECOMENDACIONES

1. La aplicabilidad del sistema de control interno basado en el modelo COSO III en cualquier entidad, independientemente del tamaño o actividad económica.
2. Durante la evaluación se evidenció la falencia de procedimientos contables en la empresa ZULAC S.A., por lo que se da la apertura para que se desarrolle este estudio en un futuro inmediato.
3. Se ajusten los tiempos en los cronogramas propuestos tanto del plan operativo anual como de la matriz de riesgos, en función de las posibilidades de la empresa.
4. Se desarrolle un software en virtud de lo establecido en el sistema de control interno ejecutado en Excel, siendo una oportunidad de venta a las empresas que lo requieran como herramienta de apoyo a la evaluación continua de los procesos institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Ablan, N., & Méndez, Z. (2010). Los sistemas de control interno en los entes descentralizados estatales y municipales desde la perspectiva COSO. *Visión Gerencial*, (1), 5–17.
- Aboal-Viñas, J. L., Lado-Lema, M. E., Amigo-Quintana, M., Hervada-Vidal, X., Gómez-Amorín, Á., & Fernández-Abreu, C. (2008). Mapa de procesos en organizaciones de salud pública: La experiencia de la Dirección Xeral de Saúde Pública de Galicia. *Gaceta Sanitaria*, 22(3), 275–279. <https://doi.org/10.1157/13123974>
- ACR. (2019, June). Mipymes generan del 60 al 70% de los empleos. *El Mercurio*.
- Aguilar Edwards, A. (2006). El diagnóstico de "la" cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal*, 3(6), 0.
- Alvarado, P. (2019). Asamblea aprobó penalizar venta del suero de leche líquido. *El Comercio*. Retrieved from <https://www.elcomercio.com/actualidad/suero-leche-penalizado-delito-asamblea.html>
- Álvarez, R. (2017). Gestión Financiera e Indicadores de Gestión de la Banca Universal Venezolana. *CICAG*, 14(4), 338–358. Retrieved from <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/137/128>
- Amayo Becerril, D. R., Pereda Jiménez, L. A., Ruiz Rodríguez, José Victor Noé Rodríguez Valdez, S. M., & Maceda Dolores, S. (2017). ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE SEGURIDAD AMBIENTAL EN LA EMPRESA ADS MEXICANA. *INCAING*, 1. Retrieved from https://itssna.edu.mx/Informacion/revistas/INCAING_REVISTA_1a_Edici+ln.pdf#page=55
- ARCSA. (2019). Industria láctea nacional se potencia con el apoyo técnico de Arcsa – Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. Retrieved December 12, 2019, from

<https://www.controlsanitario.gob.ec/industria-lactea-nacional-se-potencia-con-el-apoyo-tecnico-de-arcsa/>

Arredondo Trapero, F. G., De la Garza García, J., & Villa Castaño, L. E. (2014). Propuesta para el diseño de un código de ética empresarial basado en la ética kantiana. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 9–19. <https://doi.org/10.25100/cdea.v30i52.26>

AZD. (2019). Contenido y descontento por la ley que sanciona la venta y uso de suero con fines comerciales. Retrieved February 26, 2020, from El Mercurio website: <https://ww2.elmercurio.com.ec/2019/09/21/contento-y-descontento-por-la-ley-que-sanciona-la-venta-y-uso-de-suero-con-fines-comerciales/>

Balderas Reyes, J. M. (2017). Universidad Abierta y a Distancia de México: Tipos de Investigación. Retrieved February 16, 2020, from <https://jose-mario-balderas-reyes-unadm.blogspot.com/2017/08/tipos-de-investigacion.html>

Balla, I., & López, K. (2018). *FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA - CPA PROPUESTA PRÁCTICA DEL EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA (DE CARÁCTER COMPLEXIVO) INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL TEMA : El Control I.*

Benitez, R. (2015). *Metodología para diseñar e implementar el marco integrado de control interno a partir de coso III (versión 2013) para pequeñas y medianas empresas (pymes) de Bolivia* (Universidad Mayor de San Andrés). Retrieved from <https://bit.ly/2zpP5II>

Benjamín, E., & Fincowsky, F. (1997). Procedimientos y procesos. *Organización de Empresas*, 297–368. Retrieved from http://biblio3.url.edu.gt/publiclg/biblio_sin_paredes/fac_economicas/2016/orga_empr/cap/0

7.pdf

- Burbano Pérez, Á. B. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de Las Ciencias*, 3((3)), 19–28. <https://doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.mono1.ago.19-28>
- Burgos Roca, A. F., & Quinapallo García, C. M. (2016). Importancia de los manuales de procedimientos para la mejora de los procesos operativos en las agencias de aduanas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1–13. Retrieved from <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/10/aduanas.html>
- Carro, J., Sarmiento, S., & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352–365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Castañeda, L. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes. *En Contexto*, 129–146.
- Castañeda, L. I. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *En Contexto*, 129–146.
- Coronel Cruz, D., Cartuche Paqui, D., Rodríguez Jiménez, L., & Saca Lucero, J. (2018). La Incidencia del Uso de un Manual de Funciones en las Micro y Pequeñas Empresas Orenses. *INNOVA Research Journal*, 3(12), 99–112. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n12.2018.799>
- Davalos, L. (2016). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Visión, Misión, Objetivos y Estrategia*. 21. Retrieved from <https://labcalidad.files.wordpress.com/2016/03/3-planificacic3b3n1.pdf>
- Delfín Pozos, F. L., & Acosta Márquez, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, (40), 184–202. <https://doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Echemendía Tocabens, B., Suárez Pita, M., Suárez Medina, R., Cuéllar Luna, L., & Gutiérrez Soto,

- T. (2013). Reglamento interno del Comité de Ética de la Investigación en Salud, un instrumento para el mejoramiento del desempeño. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 51(3), 355–364.
- El Universo. (2020a). Crece el riesgo país en Ecuador por la percepción de los mercados y el coronavirus. Retrieved February 26, 2020, from <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/01/28/nota/7712418/riesgo-pais-ecuador-alzadudas-mercados-internacionales-precio>
- El Universo. (2020b). *Estados Unidos subraya 17 puntos de acuerdo y trabajo con Ecuador desde la reactivación de la relación bilateral*. Retrieved from <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/02/13/nota/7737363/estados-unidos-subraya-17-puntos-acuerdo-trabajo-ecuador>
- Endoscopistas Digestivos de Buenos Aires [ENDIBA]. (2018). Código de Ética. *IBIS (International Bioethical Information System). Hipertexto e Hipermedia Sobre Ética Profesional. Sistema Multimedial En CD-ROM.*, 14.
- Estupiñán, R., & Niebel, B. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Ecoe Ediciones.
- Febre Pérez, L. F., & Vera Guivar, K. L. (2020). *Importancia del manual de organización y funciones*.
- Fernández Andrés, A., Planas Batista, Y., & Joya Arreola, R. (2012). Una propuesta normativa de control interno para las pymes mexicanas. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas*. Cofin Habana, [S.l.], 77–85. Retrieved from <http://www.cofinhab.uh.cu/index.php/cofin/article/viewFile/78/77>
- Ferraro, C., & Stumpo, G. (2010). Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. In *CEPAL*.

<https://doi.org/10.1002/biot.201400315>

- Figuerola, M. (2015). Políticas empresariales para el sector hotelero. *Estudios Turísticos*, 118(118), 27–50.
- Fuentes, K., & Sisalima, A. (2019). Diseño de una estructura organizacional para la Unidad Educativa Gabriela Mistral ubicada en la ciudad de Zaruma. (*Bachelor's Thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas*). Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6044786>
- Galarza Torres, S. P., García Aguilar, J. del C., Ballesteros TRujillo, L., Cuenca Caraguay, V. E., & Fernández Lorenzo, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 5(1), 19–31. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6044786>
- Gálvez-Ruiz, P., Grimaldi-Puyana, M., Sánchez-Oliver, A. J., Fernández-Gavira, J., & García-Fernández, J. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral: Propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness. *Revista de Psicología Del Deporte*, 26(4), 104–109. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235152047019.pdf>
- González A., J. M., Manrique Salas, O., & González Bonilla, O. (2010). La visión gerencial como factor de competitividad. *Revista EAN*, 69, 42–59.
- González, P. C. (2019). Gobierno prohíbe comercializar suero de leche ‘líquido’; Agricultura no está de acuerdo con la penalización en el COIP. *El Comercio*. Retrieved from <https://www.elcomercio.com/actualidad/prohibicion-suero-leche-liquido-coip.html>
- González, R. (2013). *Marco Integrado de Control Interno . Modelo COSO III*.
- Guerrero Bejarano, M. A. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 110–115.

<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n3.2017.188>

Hacienda Zuleta. (2018). Galería - Zuleta.

Herrera Freire, A. G., Betancourt Gonzaga, V. A., Herrera Freire, A. H., Vega Rodriguez, S. R., & Vivanco Granda, E. C. (2016). Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de desiciones. *Quipukamayoc*, 24(46), 151–160.

Instituto Nacional de Estadística y Censos[INEC]. (2015). *DESCRIPCIÓN DE PROCESOS Y MAPA DE PROCESOS*. Retrieved from http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos/inec_institucional/transparencia/procesos_institucionales/descripcion_del_mapa_de_procesos.pdf

ISOTools Excelence. (2009). *Norma ISO 31000: el valor de la gestión de riesgos en las organizaciones*. 1–23. Retrieved from https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf?_hsenc=p2ANqtz-8fGjSJB5wNPn9ayOF-fHHNJZeVOzby4CAj5Op4XTBIyqAfj-eX6f3drEonaU9N7moQQMVnA77aEW6DMZ5MMiBYgoxHmg&_hsmi=25816197

La Hora. (2019). *Reformas al COIP incluyen cárcel por venta de suero de leche líquido*. Retrieved from <https://www.lahora.com.ec/losrios/noticia/1102273643/reformas-al-coip-incluyen-carcel-por-venta-de-suero-de-leche-liquido>

López Morales, J. S., & Ortega Ridaura, I. (2016). Presencia de la expansión internacional en la misión y visión de las principales empresas privadas y estatales de América Latina. *Estudios Gerenciales*, 32((140)), 269–277. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v32n140/v32n140a09.pdf>

López Salazar, A. (2010). LA PROACTIVIDAD EMPRESARIAL COMO ELEMENTO DE COMPETITIVIDAD. *Ra Ximhai*, 6(2), 303–312. Retrieved from

[http://uaim.edu.mx/webraximhai/Ej-17articulosPDF/11 La Proactividad empresarial como elemento de Competitividad _Alejandra Lopez.pdf](http://uaim.edu.mx/webraximhai/Ej-17articulosPDF/11%20La%20Proactividad%20empresarial%20como%20elemento%20de%20Competitividad%20_Alejandra%20Lopez.pdf)

Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) de Colombia. *Informacion Tecnologica*, 27(6), 3–10. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>

Maurad, M., & Romero, E. (2015). *Diseño de un modelo de control interno de inventario para la empresa Agroproduzca S.A situada en la ciudad de Guayaquil*.

Mazariegos, A., Águila, J., Pérez, M., & Cruz, R. (2013). The internal control of a coffee production organization certified , in Mexico , Chiapas State . *Revista Mexicana de Agronegocios*, 33, 1–43.

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP). (2019). MAGAP socializa Acuerdo 394 sobre la calidad y normativa de la leche. Retrieved February 26, 2020, from <https://www.agricultura.gob.ec/magap-socializa-acuerdo-394-sobre-la-calidad-y-normativa-de-la-leche/>

Molina Garzón, M. M. (2015). LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA COMO HERRAMIENTA IMPORTANTE PARA LA DIFUSIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO DE LAS EMPRESAS.

Morón Vásquez, A. J., Reyes Matheus, M. M., & Urbina Chirinos, Á. A. (2015). Gestión de riesgos en la empresa R.C. Agelvis, C.A. *Multiciencias*, 15(4), 417–427.

Navarro, F., & Ramos, L. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. *Equidad y Desarrollo*, (25), 245. <https://doi.org/10.19052/ed.3473>

Paiva Acuña, F. J. (2016). Control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa cobros del

- norte S.A. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, (7), 34–42.
<https://doi.org/10.5377/farem.v0i7.2630>
- Palma Rodríguez, C. (2011). ¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo? *Ciencias Económicas*, 29(1), 629–635.
- Pérez, J., & Lanza, E. (2014). Manuales De Procedimientos Y El Control Interno: Una Necesaria Interrelación. *Revista Académica de Economía*.
- Pico, G. (2006). El mapa de procesos: Elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios en Venezuela. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, (XII(2)), 291–309. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=364/36412216>
- Plasencia, C. (2010). El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. *Medisan*, 14(5), 586–590.
- Pomaquero, A. (2017). *EL MODELO COSO 2013 (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION), APLICADO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FERNANDO DAQUILEMA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, DURANTE EL PERIODO 2015, PARA INCORPORAR AVANCES Y TENDENCIAS EN LA ADMINIS*. Universidad Nacional de Chimborazo.
- Quintero Barrizonte, J. L., López Bastida, E. J., & Rivero Alonso, K. (2015). Planeación estratégica con enfoque prospectivo para la editorial “ Universo Sur .” *Revista Universidad y Sociedad*, 160–167. Retrieved from [file:///C:/Users/LENOVO/Desktop/BASE DE DATOS/SCIELO \(1\).pdf%0D](file:///C:/Users/LENOVO/Desktop/BASE%20DE%20DATOS/SCIELO%20(1).pdf%0D)
- Robledo Ardila, C., & Ríos Molina, C. (2013). La internacionalización como objetivo explícito en la visión y misión declaradas de las 500 empresas más grandes en Colombia. *AD-Minister*, (22), 33–50.

- Salvador-Oliván, J. A., & Fernández-Ruiz, M. J. (2012). Mapa de procesos de un sistema de gestión de accesibilidad en un servicio web de la administración pública: el Ayuntamiento de Zaragoza. *Profesional de La Información*, 21(3), 312–318. <https://doi.org/10.3145/epi.2012.may.13>
- Sánchez, J. D. S., León, L. C., & Vasquez, E. H. (2019). Modelo de medición de riesgo empresarial para la gestión de MIPYMEs en Costa Rica: Un análisis exploratorio. *Small Business International Review*, 3(2), 49–68.
- Santos Jiménez, N. (2014). INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESARIAL. *Industrial Data*, 3(2), 59–66. <https://doi.org/10.15381/idata.v3i2.6668>
- Scacco, B., León, R., & Galeano, N. (2019). *Identificación de riesgo operativo*.
- SRI. (2020). Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria. Retrieved August 5, 2020, from <https://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-de-simplificacion-y-progresividad-tributaria>
- Sulca Córdova, G. C., & Becerra Paguay, E. R. (2017). Control interno. Matriz de riesgo: Aplicación metodología COSO II. *Revista Publicando*, 4(12 (2)), 106–125.
- SUPERCIAS. (2019). Sistema Portal de Información Superintendencia de Compañías. Retrieved January 23, 2020, from <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortalInfor/consultaPrincipal.zul>
- Valencia, W. A. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 19(1), 28. <https://doi.org/10.15381/idata.v19i1.12534>
- Vega, L., & Nieves, A. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Ciencias Holguín*, 22(1), 1–19.
- Vicepresidencia de la República del Ecuador. (2018). ECUADOR FIRMA ACUERDO

COMERCIAL CON LA UNIÓN EUROPEA. Retrieved February 26, 2020, from [https://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/#:~:text=ECUADOR FIRMA ACUERDO COMERCIAL CON LA UNIÓN EUROPEA,Quito \(Pichincha\).](https://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/#:~:text=ECUADOR FIRMA ACUERDO COMERCIAL CON LA UNIÓN EUROPEA,Quito (Pichincha).)

Yépez De la Portilla, K. A. (2018). *CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO III, A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL ÁREA FINANCIERA DEL CONCESIONARIO IMBAUTO DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.*

Zambrano Banchón, R. N. (2011). *Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo, S.A. y su incidencia en el año 2011.* <https://doi.org/10.1093/afraf/adm069>

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, (330), 81–88.



ANEXOS

Anexo 1. Ficha de Observación.

FICHA DE OBSERVACIÓN DE ZULAC S.A.

Área evaluada: Línea de Producción

Tema de estudio: Control Interno

Fecha: 22 de noviembre de 2019

Observador: Gómez Mérida, Guerra Yesenia

Nro.	Indicadores	No	0	1	2	3	4	Observaciones
ADMINISTRACIÓN								
1	¿Se sigue un proceso administrativo sistemático, formal y estructurado?				X			La empresa planifica, pero, no documenta las acciones llevadas a cabo.
2	¿Existe normativa interna definida en cada una de las áreas?				X			Existencia de un reglamento interno. Debilidad en el área financiera - contable.
3	¿Se ha definido roles y actividades acordes a las capacidades de cada trabajador?						X	
4	¿Se motiva al personal?					X		Asesor de planta retroalimenta positivamente al personal.
5	¿Existen niveles de seguridad eficientes?						X	
PRODUCCIÓN								
6	¿Existe una estructura sistemática del proceso productivo?						X	Recepción de leche, análisis, pasteurización, producción, mantenimiento y bodega.
7	¿Los proveedores de leche son internos y externos?						X	
8	¿La producción es automatizada?					X		
9	¿Se manejan controles preventivos, detectivos y correctivos?					X		Niveles de seguridad: fumigación, cámara de seguridad, señalización.
10	¿Existen manuales de procesos y procedimientos vigentes?						X	

11	¿La calidad es un factor relevante en el proceso productivo?						X	Certificaciones, líder y auditor de calidad.
12	¿Existe seguridad laboral?						X	Indumentaria.
CONTABLE/FINANCIERA								
13	¿Existe un proceso contable sistemático?	X						
14	¿Se emiten comprobantes de venta?						X	Facturas, además, se utilizan cheques.
15	¿Existe un plan de cuentas?						X	
16	¿Se utiliza tecnología informática en el área?					X		
17	¿Existe comunicación efectiva entre las áreas?					X		
18	¿Existen medidas de restricción en el área?					X		Entrada a personal autorizado, usuarios y claves.

Anexo 2. Encuesta de Situación Actual.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ENCUESTA DE SITUACIÓN ACTUAL

Dirigido a: Personal de la empresa ZULAC S.A.

La presente encuesta se efectúa como parte del trabajo de investigación **SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO III PARA LA EMPRESA ZULAC S.A.**, siendo de mucha utilidad su participación con las respuestas al cuestionario planteado de una manera objetiva y veraz, información que contribuirá a la obtención de datos confiables para su posterior análisis e interpretación.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la empresa para establecer un sistema de control interno basado en el modelo COSO III.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que considere conveniente.

ENCUESTA

1. ¿La empresa cuenta con misión y visión?

Si ()

No ()

2. ¿A través de qué método se ha socializado la misión y visión?

Escrito ()

Verbal ()

Redes sociales ()

Ninguno ()

3. ¿La empresa posee un plan estratégico?

Si ()

No ()

Desconoce ()

4. ¿Cuántos años está en vigencia el plan estratégico?

De 0 a 1 años ()

De 1 a 3 años ()

De 3 a 5 años ()

Más de 5 años ()

Ninguno ()

5. ¿Cómo califica el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Muy Bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

Ninguno ()

6. ¿En qué nivel las metas institucionales han sido cumplidas?

Alto ()

Medio ()

Bajo ()

Ninguno ()

7. ¿Existe un organigrama estructural en funcionamiento?

Si ()

No ()

8. ¿En qué medida el organigrama permite orientar los procesos, procedimientos y funciones dentro de la organización?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

9. ¿La empresa dispone de una normativa que regule la conducta del personal?

Si ()

No ()

10. ¿La empresa dispone de manuales?

Si ()

No ()

11. ¿Qué tipo de manuales se han establecido dentro de la empresa?

- De funciones ()
- De procedimientos ()
- Todos los anteriores ()
- Ninguno de los anteriores ()

12. ¿Con qué frecuencia se brinda capacitaciones al personal de la empresa para contribuir con su desarrollo profesional?

- Frecuentemente ()
- Ocasionalmente ()
- Raramente ()
- Nunca ()

13. ¿La entidad otorga reconocimientos al personal por el cumplimiento de metas?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Nunca ()
- Sin contestar ()

14. ¿Se han realizado evaluaciones de Control Interno?

- Si ()
- No ()

15. ¿Con qué periodicidad se realizan evaluaciones de Control Interno?

- Muy frecuentemente ()
- Frecuentemente ()
- Ocasionalmente ()
- Raramente ()
- Nunca ()

16. ¿Cuánto conoce sobre la metodología de evaluación de control interno basado en el COSO III?

- Mucho ()
- Poco ()
- Nada ()

17. ¿Mediante qué métodos ha sido efectuada la evaluación de control interno en la empresa?

COSO I () COSO II () COSO III ()

Cuestionario de preguntas ()

Flujograma ()

Ninguno ()

18. ¿Se han implementado planes de mejora en la organización?

Si ()

No ()

19. ¿Con qué periodicidad se establecen planes de mejora?

Anualmente ()

Semestralmente ()

Mensualmente ()

Nunca ()

20. ¿Las medidas de restricción contribuyen a disminuir riesgos?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

21. ¿Cuál es el factor más importante para implementar el control interno en la organización?

Salvaguardar recursos ()

Cumplimiento de objetivos ()

Eficiencia y eficacia en las operaciones ()

Toma de decisiones ()

22. ¿Cuánto han contribuido los controles efectuados en la empresa para minimizar los riesgos?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

23. ¿La empresa ha diseñado una matriz de riesgos?

Si ()

No ()

24. ¿La matriz de riesgos es una herramienta de gestión que permite disminuir riesgos y determinar su impacto?

De acuerdo ()

Poco de acuerdo ()

Nada de acuerdo ()

25. ¿Con qué frecuencia se emiten informes en la organización?

Frecuentemente ()

Ocasionalmente ()

Raramente ()

Nunca ()

26. ¿Cómo califica los canales de comunicación dentro de la empresa?

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

27. ¿Cuál es la forma de comunicación que se emplea en la entidad?

Escrita ()

Verbal ()

Redes Sociales ()

Ninguna ()

28. ¿Se emiten reportes financieros?

Si ()

No ()

29. ¿Considera que los reportes financieros se entregan en el tiempo establecido?

Si ()

En ocasiones ()

No ()

Datos Técnicos:

Género:

Edad:

Cargo:

Grado Académico:

Nivel Jerárquico:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3. Entrevista aplicada al Gerente General de ZULAC S.A.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ENTREVISTA

Dirigido a: Gerente General

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la empresa para establecer un sistema de control interno basado en el modelo COSO III.

Datos técnicos:

Nombre:

Género:

Edad:

Grado Académico:

Nivel Jerárquico:

CUESTIONARIO

1. ¿Existe una estructura administrativa que coadyuve el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales?
2. ¿Qué normativa interna se aplica dentro de la empresa?
3. ¿Cómo se gestiona el capital humano?
4. ¿Qué políticas y procedimientos se han implementado para garantizar el cumplimiento de las actividades productivas, administrativas y comerciales?
5. ¿Por qué considera importante llevar a cabo un proceso contable estructurado en la empresa?
6. ¿Qué normativa contable se aplica en la empresa?
7. ¿Se genera información financiera oportuna y confiable para la toma de decisiones?

8. ¿La información financiera se presenta de forma oportuna a los organismos de control como: Superintendencia de Compañías, SRI, otros?
9. ¿Qué tipo de indicadores financieros se analizan y miden dentro de la empresa?
10. ¿Con qué instrumentos cuenta la empresa para identificar, analizar y medir el riesgo?
11. ¿Existe un proceso de comunicación efectivo que garantice el control, supervisión y retroalimentación del personal?
12. ¿Cree que una auditoría interna o externa contribuye a la mejora continua de la organización?
13. ¿Qué beneficios considera usted que se consiguen al aplicar un sistema de control interno?
14. ¿Qué tipos de controles preventivos, detectivos y correctivos se han implementado en la entidad?
15. ¿Cómo afectan las leyes generadas por el Estado en el desarrollo del negocio?
16. ¿En qué áreas la empresa está a la vanguardia de la tecnología informática?
17. ¿Cuenta la empresa con certificados ambientales para su funcionamiento?

Anexo 4. Entrevista aplicada al Jefe Administrativo de ZULAC S.A.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ENTREVISTA

Dirigido a: Jefe Administrativo

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la empresa para establecer un sistema de control interno basado en el modelo COSO III.

Datos técnicos:

Nombre:

Género:

Edad:

Grado Académico:

Nivel Jerárquico:

CUESTIONARIO

1. ¿Existe una estructura administrativa que coadyuve el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales?
2. ¿Existen manuales de organización que asignen responsabilidades y acciones a seguir?
3. ¿Qué normativa interna se aplica dentro de la empresa?
4. ¿Cómo se gestiona el capital humano?
5. ¿Qué políticas y procedimientos se han implementado para garantizar el cumplimiento de las actividades administrativas?
6. ¿Se generan reportes administrativos oportunos y confiables para la toma de decisiones?
7. ¿Con qué instrumentos cuenta la empresa para identificar, analizar y medir el riesgo?
8. ¿Qué líneas de comunicación se manejan en la empresa?

9. ¿El tipo de comunicación garantizan el control, supervisión y retroalimentación del personal?
10. ¿Qué tipos de controles preventivos, detectivos y correctivos se manejan en el área?
11. ¿Qué beneficios considera usted que se consiguen al aplicar un sistema de control interno?

Anexo 5. Entrevista aplicada al Jefe de Planta de ZULAC S.A.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ENTREVISTA

Dirigido a: Jefe de Planta

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la empresa para establecer un sistema de control interno basado en el modelo COSO III.

Datos técnicos:

Nombre:

Género:

Edad:

Grado Académico:

Nivel Jerárquico:

CUESTIONARIO

1. ¿Cuál es el ciclo productivo para la fabricación de lácteos?
2. ¿Existe un manual de procesos del área de producción?
3. ¿Cuál es la normativa interna que se aplica en el área?
4. ¿Cómo se gestiona el capital humano?
5. ¿Se han implementado medidas de restricción en cada uno de los procesos productivos?
6. ¿Existe un proceso de comunicación efectivo que garantice el control, supervisión y retroalimentación del personal?
7. ¿Qué tipos de controles preventivos, detectivos y correctivos se manejan en el área?
8. ¿Qué beneficios considera usted que se consiguen al aplicar un sistema de control interno?
9. ¿Quiénes conforman el segmento de clientes de la empresa?

10. ¿Los activos que forman parte del área de producción se encuentran asegurados?
11. ¿Cuál es el método por seguir para controlar el inventario?
12. ¿Cómo se gestiona la calidad dentro del área?

Anexo 6. Entrevista aplicada a la contadora de ZULAC S.A.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ENTREVISTA

Dirigido a: Contadora

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la empresa para establecer un sistema de control interno basado en el modelo COSO III.

Datos técnicos:

Nombre:

Género:

Edad:

Grado Académico:

Nivel Jerárquico:

CUESTIONARIO

1. ¿Por qué es importante que exista un proceso contable sistemático dentro de la empresa?
2. ¿Cuál es el proceso contable existente?
3. ¿Qué sistema contable utiliza la empresa?
4. ¿Existe un plan de cuentas?
5. ¿Existen políticas contables?
6. ¿Existe un proceso sistemático para registrar y analizar ingresos, costos y gastos?
7. ¿Se emiten comprobantes de venta autorizados?
8. ¿Qué estados financieros se elaboran?
9. ¿Bajo qué normativa se elaboran los estados financieros?
10. ¿Se elaboran reportes financieros?

11. ¿Los reportes financieros son oportunos?
12. ¿La información financiera se presenta de forma oportuna a los organismos de control como:
Superintendencia de Compañías, SRI, otros.?
13. ¿Existe un manual de procesos del área contable-financiera?
14. ¿Se realizan declaraciones tributarias de acuerdo con la normativa vigente?
15. ¿Se han implementado medidas de restricción en cada uno de los procesos contables-financieros?
16. ¿Qué tipos de controles preventivos, detectivos y correctivos se manejan en el área?
17. ¿Qué beneficios considera usted que se consiguen al aplicar un sistema de control interno?
18. ¿Cómo afectan las leyes generadas por el Estado en el aspecto contable?
19. ¿Qué tecnología informática se utiliza en el área contable?

Anexo 7. Cuestionario de Control Interno

Nº	EVALUACIÓN	TIPOS	RESPUESTAS	PESO CALIFICACIÓN	Nº Encuestados	Puntaje	RESPUESTAS ENCUESTADOS
----	------------	-------	------------	-------------------	----------------	---------	------------------------

1. AMBIENTE DE CONTROL

Existencia de compromiso con la integridad y valores éticos dentro la organización.

CCI - A1 / 1 de 5

1.1.1. *¿Existe un código de ética que regule la conducta del personal de la empresa?*

Tipo 1

- Si
- Sí, pero no está aprobado
- Sí, pero no se ajusta
- Sí, es incompleto
- Sí, pero no se aplica
- No, pero está en proceso
- No

25

1	10
1	8
0	0
0	0
1	2
0	0
1	0
4	20
12.50	

GG	JA	JP	C
		X	
X			
	X		
			X

1.1.2. *¿Los niveles directivos actúan en base a la integridad y valores éticos?*

Tipo 20

- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

25

4	40
0	0
0	0
0	0
4	40
25.00	

GG	JA	JP	C
X	X	X	X

1.1.3.	¿Se realizan evaluaciones de desempeño respecto a los estándares de conducta esperados?	Tipo 9	Sí, semanalmente	25	0	0				
			Sí, mensualmente		2	16			X	X
			Sí, trimestralmente		0	0				
			Sí, semestralmente		0	0				
			Sí, anualmente		0	0				
			No		2	0	X	X		
					4	16				
					10.00					
							GG	JA	JP	C
1.1.4.	¿Se identifican y corrigen las desviaciones de los estándares de conducta?	Tipo 3	Si	25	3	30		X	X	X
			Parcialmente		1	5	X			
			No		0	0				
					4	35				
					21.88					
TOTAL PRINCIPIO				100	69.38					

1.2. La dirección demuestra independencia al momento de evaluar el desempeño del Sistema de Control Interno.

CCI - A1 / 2 de 5

1.2.1.	¿La dirección ha designado responsabilidades de supervisión?	Tipo 12	Sí, con todos	25	2	20	X		X	
			Sí, con algunos (mínimo la mitad)		0	0				
			Sí, pero no se ajustan		1	6				X
			Sí, pero no se aplican		0	0				
			No		1	0		X		
					4	26				
					16.25					
							GG	JA	JP	C
1.2.2.		Tipo 14	Siempre	20	1	5			X	

	<i>¿Dentro de la estructura organizacional se establecen líneas de reporte para gestionar las actividades de la entidad?</i>		Sí, pero no se aplican No		2 0 4 24.75	10 0 30	X X	X 		
1.3.3.	<i>¿Existen manuales de funciones dentro de la organización?</i>	Tipo 15	Si Sí, pero no están actualizados Sí, pero no se han socializado No	34	2 0 1 1 4 19.55	20 0 3 0 23	X X	X 	JP	C
		TOTAL PRINCIPIO		100	73.18					
1.4.	Compromiso con la competencia y desarrollo profesional de los empleados de la empresa.									
1.4.1.	<i>¿La gestión de talento humano incorpora procesos de selección, inducción, capacitación, rotación, promoción y sanción de los empleados?</i>	Tipo 1	Si Sí, pero no está aprobado Sí, pero no se ajusta Sí, es incompleto Sí, pero no se aplica No, pero está en proceso No	34	0 0 1 3 0 0 0 4 15.30	0 0 6 12 0 0 0 18	X X X	X X 	JP	C
1.4.2.	<i>¿La entidad incorpora, desarrolla y retiene personal suficiente y competente?</i>	Tipo 14	Siempre Casi siempre	33	1 3	5 9	X X	X X	JP	C

		Nunca		0	0				
				4	14				
				11.55					
						GG	JA	JP	C
				0	0				
				0	0				
				2	6		X	X	
				2	0	X			X
				4	6				
				4.95					
				TOTAL PRINCIPIO					
				100	31.80				

1.4.3. ¿Se han desarrollado planes de contingencia para la sucesión de puestos de trabajo?

Tipo 13

33

1.5. Establecimiento de responsabilidades a nivel de control interno.

CCI - A1 / 5 de 5

		Si		2	20	GG	JA	JP	C
		Sí, pero no se ajusta		1	5	X		X	
		Sí, pero no se aplica		0	0				X
		No		1	0		X		
				4	25				
				20.63					
						GG	JA	JP	C
				0	0				
				0	0				

1.5.1. ¿Se han establecido mecanismos y personal responsable del control interno?

Tipo 6

33

1.5.2. ¿Se otorgan incentivos, recompensas y se ejercen acciones disciplinarias al

Tipo 8

34

<i>personal de acuerdo al desempeño demostrado?</i>		Sí, cada quince días Sí, mensualmente Sí, mayor a un mes No
1.5.3. <i>¿Se evalúan y ajustan las presiones asociadas al cumplimiento de objetivos de la entidad?</i>	Tipo 11	Sí, al menos una vez al año Sí, mayor a un año No

33

0	0				
2	8			X	X
1	2	X			
1	0		X		
4	10				
8.50					
		GG	JA	JP	C
3	30	X		X	X
0	0				
1	0		X		
4	30				
24.75					

TOTAL PRINCIPIO	100	53.88
------------------------	------------	--------------

2.

EVALUACIÓN DE RIESGOS.

2.1. Establecimiento de Objetivos para identificar y evaluar los riesgos.

2.1.1. Objetivos operativos.

				GG	JA	JP	C			
2.1.1.1.	<i>¿Se ha diseñado una matriz de riesgos?</i>	Tipo 6	Si	34	1	10	X			
			Sí, pero no se ajusta		0	0				
			Sí, pero no se aplica		1	3			X	
			No		2	0		X		X
					4	13				
				11.05						
2.1.1.2.	<i>¿Cómo califica el establecimiento de metas de desempeño financiero y operacional?</i>	Tipo 17	Muy Bueno	33	0	0				
			Bueno		1	8			X	
			Regular		2	12		X		X
			Malo		1	4	X			
			Ninguno		0	0				
		4	24							
				19.80						
2.1.1.3.	<i>¿Se administran los recursos en base a los objetivos operativos?</i>	Tipo 2	Si	33	1	10			X	
			No		2	0	X	X		
					3	10				
				11.00						
SUBTOTAL ELEMENTO			100						41.85	

2.1.2. Objetivos de información financiera externa.

				GG	JA	JP	C		
2.1.2.1.		Tipo 18	Alto	40	1	10		X	

		Medio		2	10			X	X
		Bajo		1	3	X			
		Ninguno		0	0				
				4	23				
					23.00				
						GG	JA	JP	C
2.1.2.2.		Mucho	30	4	40	X	X	X	X
		Poco		0	0				
		Nada		0	0				
				4	40				
					30.00				
						GG	JA	JP	C
2.1.2.3.		Siempre	30	4	20	X	X	X	X
		Casi siempre		0	0				
		Nunca		0	0				
				4	20				
					15.00				
		SUBTOTAL ELEMENTO	100		68.00				
2.1.3.	Objetivos de información no financiera externa.								
2.1.3.1.		Si	100	4	40	X	X	X	X
		No		0	0				
				4	40				
					100.00				
		SUBTOTAL ELEMENTO	100		100.00				
2.1.4.	Objetivos de información interna.								
2.1.4.1.		Sí, diariamente	40	0	0				

2.2.1.	<i>¿Se identifican y evalúan los riesgos a nivel de la entidad?</i>	Tipo 20	Frecuentemente	25	1	10	GG	JA	JP	C
			Ocasionalmente		2	10	X		X	X
			Raramente		1	3		X		
			Nunca		0	0				
					4	23				
						14.38				
2.2.2.	<i>¿Se analizan factores internos y externos en la identificación de riesgos?</i>	Tipo 13	Si	25	3	30	GG	JA	JP	C
			Sí, pero no se aplica		0	0		X	X	X
			No, pero está en proceso		1	3	X			
			No		0	0				
					4	33				
						20.63				
2.2.3.	<i>¿Cómo califica los mecanismos o herramientas que se utilizan para identificar y analizar riesgos respecto a su impacto y probabilidad?</i>	Tipo 17	Muy Bueno	25	0	0	GG	JA	JP	C
			Bueno		2	16		X	X	
			Regular		2	12	X			X
			Malo		0	0				
			Ninguno		0	0				
						4	28			
						17.50				
2.2.4.	<i>¿El riesgo se previene, reduce o comparte a través de una adecuada gestión?</i>	Tipo 13	Si	25	1	10	GG	JA	JP	C
			Sí, pero no se aplica		0	0		X		
			No, pero está en proceso		2	6	X		X	
			No		1	0				X
					4	16				
							10.00			
TOTAL PRINCIPIO				100		62.50				

2.3. Probabilidad de fraude.

						GG	JA	JP	C	
2.3.1.	<i>¿Se toma en cuenta los distintos tipos de fraude?</i>	Tipo 2	Sí	25	3	30	X	X	X	
			No		1	0				X
					4	30				
					18.75					
2.3.2.	<i>¿Se evalúan los incentivos y las presiones que tiene el personal por cumplir objetivos y metas?</i>	Tipo 9	Sí, semanalmente	20	0	0				
			Sí, mensualmente		1	8			X	
			Sí, trimestralmente		0	0				
			Sí, semestralmente		0	0				
			Sí, anualmente		2	4	X	X		
			No		1	0				X
					4	12				
					6.00					
2.3.3.	<i>¿Se evalúan las oportunidades que tiene el personal por un amplio conocimiento del proceso del negocio y un débil SCI?</i>	Tipo 10	Sí, semestralmente	30	0	0				
			Sí, anualmente		1	5			X	
			No		3	0	X	X		X
					4	5				
					3.75					
2.3.4.	<i>¿Por qué medio se notifican las acciones inapropiadas que tiene el personal?</i>	Tipo 16	Escrito y Verbal	25	2	20	X		X	
			Escrito		2	16		X		X
			Verbal		0	0				
			Redes Sociales		0	0				
			Ninguno		0	0				
					4	36				
					22.50					
TOTAL PRINCIPIO				100	51.00					

Identificación y evaluación de cambios significativos que afecten al SCI.

2.4.

2.4.1.

¿Se evalúan cambios en los ambientes regulatorio, económico y físico en los que la entidad opera?	Tipo 9	Sí, semanalmente	40	0	0
		Sí, mensualmente		2	16
		Sí, trimestralmente		0	0
		Sí, semestralmente		0	0
		Sí, anualmente		2	4
		No		0	0
		4	20	20.00	

GG	JA	JP	C
	X		X
X		X	

2.4.2.

¿Se evalúan los cambios e impactos potenciales en el modelo de negocio?	Tipo 9	Sí, semanalmente	30	0	0
		Sí, mensualmente		1	8
		Sí, trimestralmente		0	0
		Sí, semestralmente		1	4
		Sí, anualmente		1	2
		No		1	0
		4	14	10.50	

GG	JA	JP	C
	X		
X			
		X	
			X

2.4.3.

¿Se consideran cambios administrativos en el sistema de control interno?	Tipo 4	Si	30	1	10
		En ocasiones		2	10
		No		1	0
		4	20	15.00	

GG	JA	JP	C
		X	
X	X		
			X

TOTAL PRINCIPIO	100	45.50
------------------------	------------	--------------

3.

ACTIVIDADES DE CONTROL.

3.1. Definición y Desarrollo de Actividades de Control.										
3.1.1. Actividades Generales.										
3.1.1.1.	¿En qué nivel considera que las actividades de control aseguran la mitigación de riesgos?	Tipo 18	Alto	25	4	40	GG	JA	JP	C
			Medio				X	X	X	X
			Bajo							
			Ninguno							
							4	40		
						25.00				
3.1.1.2.	¿En qué medida las actividades de control se ven afectadas por factores internos y externos?	Tipo 19	Mucho	25	3	30	GG	JA	JP	C
			Poco				X	X	X	
			Nada							X
							1	5		
							0	0		
						4	35			
						21.88				
3.1.1.3.	¿Existen controles manuales, automatizados, preventivos, detectivos y correctivos?	Tipo 1	Si	25	1	10	GG	JA	JP	C
			Sí, pero no está aprobado						X	
			Sí, pero no se ajusta							
			Sí, es incompleto							X
			Sí, pero no se aplica							
			No, pero está en proceso						X	
			No						X	
							1	4		
							0	0		
						4	15			
						9.38				
3.1.1.4.		Tipo 7	Sí, en todos	25	1	10	GG	JA	JP	C
								X		

<i>¿Las actividades de control son aplicadas en todos los niveles de la organización?</i>		Sí, en algunos	3	15	X	X		X
		No	0	0				
			4	25				
			15.63					

TOTAL PRINCIPIO **100** **71.88**

3.1.2. Tipos de Actividades de Control (Factores)

3.1.2.1. Gerencia (Elemento)

3.1.2.1.1.	<i>¿Se toman decisiones en base a la información proporcionada por los diferentes departamentos de la organización?</i>	Tipo 14	Siempre Casi siempre Nunca	20	2	10	GG	JA	JP	C
					X		X			
					2	6		X		X
					0	0				
					4	16				
			8.00							
3.1.2.1.2.	<i>¿Se han implementado actividades que permitan asociar la marca al agroturismo?</i>	Tipo 13	Si Sí, pero no se aplica No, pero está en proceso No	20	3	30	GG	JA	JP	C
					X	X	X			
					0	0				
					0	0				
					1	0				X
4	30									
			15.00							
3.1.2.1.3.	<i>¿Se han conseguido certificaciones ambientales y de buenas prácticas de manufactura?</i>	Tipo 2	Si No	20	4	40	GG	JA	JP	C
					X	X	X	X		
					0	0				
					4	40				
								20.00		
3.1.2.1.4.		Tipo 14	Siempre Casi siempre	20	1	5	GG	JA	JP	C
								X		
					2	6	X			X
								15.63		

	<i>¿Se verifica que las actividades u operaciones llevadas a cabo en las diferentes áreas se encaminen al cumplimiento de objetivos?</i>		Nunca		1	0		X		
					4	11				
					5.50					
							GG	JA	JP	C
3.1.2.1.5.	<i>¿La información de las tres líneas de negocio se asocia al cumplimiento de objetivos a nivel de la organización?</i>	Tipo 3	Si Parcialmente No	20	2	20			X	X
					2	10	X	X		
					0	0				
					4	30				
					15.00					
					SUBTOTAL ELEMENTO		100	63.50		
3.1.2.2.	Administración (Elemento)									
							GG	JA	JP	C
3.1.2.2.1.	<i>¿Se controla periódicamente la ejecución del presupuesto del área?</i>	Tipo 9	Sí, semanalmente Sí, mensualmente Sí, trimestralmente Sí, semestralmente Sí, anualmente No	20	0	0				
					1	8		X		
					1	6	X			
					1	4			X	
					0	0				
					1	0				X
					4	18				
					9.00					
							GG	JA	JP	C
3.1.2.2.2.	<i>¿Existe un adecuado nivel de atribuciones para la compra de suministros y contratación de servicios y se tiene establecido al responsable para el control y custodia de estos?</i>	Tipo 4	Si En ocasiones No	15	3	30	X		X	X
					1	5		X		
					0	0				
					4	35				
					13.13					
							GG	JA	JP	C
3.1.2.2.3.		Tipo 4	Si En ocasiones	20	2	20	X		X	
					1	5		X		

	<i>¿Se ha delegado el uso y custodia de activos fijos a los empleados mediante un acta de entrega-recepción?</i>		No		1	0					X
					4	25					
					12.50						
							GG	JA	JP	C	
3.1.2.2.4.	<i>¿Se han inventariado y marcado los activos fijos para identificarlos con los registros detallados?</i>	Tipo 7	Sí, en todos Sí, en algunos No	15	3	30	X	X	X		
					1	5					X
					0	0					
					4	35					
					13.13						
							GG	JA	JP	C	
3.1.2.2.5.	<i>¿Existe un inventario actualizado de activos fijos?</i>	Tipo 2	Si No	15	4	40	X	X	X	X	
					0	0					
					4	40					
					15.00						
							GG	JA	JP	C	
3.1.2.2.6.	<i>¿Se verifica la existencia de documentos de respaldo para autorizar las adquisiciones?</i>	Tipo 4	Si En ocasiones No	15	4	40	X	X	X	X	
					0	0					
					0	0					
					4	40					
					15.00						
							GG	JA	JP	C	
							SUBTOTAL ELEMENTO				
					100	77.75					

3.1.2.3. Producción (Elemento)

							GG	JA	JP	C	
3.1.2.3.1.	<i>¿Para la adquisición de materia prima y suministros se emiten órdenes de compra de acuerdo a los requerimientos de la producción?</i>	Tipo 14	Siempre Casi siempre Nunca	33	4	20	X	X	X	X	
					0	0					
					0	0					
					4	20					
					16.50						
							GG	JA	JP	C	
3.1.2.3.2.	<i>¿Se planifica y evalúa el nivel de producción?</i>	Tipo 8	Sí, diariamente	34	0	0					

		Sí, una vez a la semana Sí, cada quince días Sí, mensualmente Sí, mayor a un mes No	4 32 0 0 0 0 0 0 0 0 4 32 27.20	X X X X
3.1.2.3.3.	<i>¿Existen medidas de restricción y seguridad en el área de producción?</i>	Tipo 3 Si Parcialmente No	33 4 40 0 0 0 0 4 40 33.00	GG JA JP C X X X X
SUBTOTAL ELEMENTO			100 76.70	
3.1.2.4.	Contabilidad (Elemento)			
3.1.2.4.1.	<i>¿El registro contable se realiza en base a NIC Y NIIF?</i>	Tipo 2 Si No	10 4 40 0 0 4 40 10.00	GG JA JP C X X X X
3.1.2.4.2.	<i>¿Las operaciones se registran contablemente el día que se realizan?</i>	Tipo 4 Si En ocasiones No	10 1 10 3 15 0 0 4 25 6.25	GG JA JP C X X X X
3.1.2.4.3.		Tipo 3 Si Parcialmente	10 2 20 0 0	GG JA JP C X X X X

	<i>¿Los procesos contables están formalmente documentados, identificando cada aspecto crítico con sus respectivas medidas de control?</i>	No		2 0		X		X
				4 20				
				5.00				
					GG	JA	JP	C
3.1.2.4.4.	<i>¿Los ajustes, depuraciones y reclasificaciones de cuentas son aprobados por las instancias correspondientes antes de su contabilización?</i>	Tipo 2	Si No	10 4 40	X	X	X	X
				0 0				
				4 40				
				10.00				
					GG	JA	JP	C
3.1.2.4.5.	<i>¿Los registros contables son revisados para asegurarse que todas las transacciones se contabilicen en forma correcta?</i>	Tipo 14	Siempre Casi siempre Nunca	10 4 20	X	X	X	X
				0 0				
				0 0				
				4 20				
				5.00				
					GG	JA	JP	C
3.1.2.4.6.	<i>¿Se cuenta con políticas escritas de conservación, resguardo o grabación de información interna de conformidad con la normativa aplicable?</i>	Tipo 1	Si Sí, pero no está aprobado Sí, pero no se ajusta Sí, es incompleto Sí, pero no se aplica No, pero está en proceso No	10 1 10			X	
				0 0				
				1 6	X			
				0 0				
				0 0				
				0 0				
				2 0		X		X
				4 16				
				4.00				
					GG	JA	JP	C
3.1.2.4.7.	<i>¿Se realizan conciliaciones de saldos y se corrigen oportunamente las diferencias?</i>	Tipo 14	Siempre Casi siempre Nunca	10 4 20	X	X	X	X
				0 0				
				0 0				
				4 20				
				5.00				
					GG	JA	JP	C
3.1.2.4.8.		Tipo 9	Sí, semanalmente	10 2 20			X	X

		Sí, mensualmente	2	16		X		X
		Sí, trimestralmente	0	0				
		Sí, semestralmente	2	8	X			X
		Sí, anualmente	2	4	X	X		
		No	0	0				
			8	48				
			6.00					
					GG	JA	JP	C
3.1.2.4.9.	<i>¿La empresa utiliza un servicio especializado para el traslado de valores y documentos?</i>	Tipo 13	10	0	0			
		Si	0	0				
		Sí, pero no se aplica	0	0				
		No, pero está en proceso	1	3	X			
		No	2	0		X		X
			3	3				
			1.00					
					GG	JA	JP	C
3.1.2.4.10.	<i>¿Se han establecido controles efectivos que permitan asegurar el resguardo y acceso a información interna, así como las claves de acceso a sistemas de información?</i>	Tipo 4	10	2	20			X
		Si	2	10	X	X		
		En ocasiones	0	0				
		No	4	30				
			7.50					
					GG	JA	JP	C
			100	59.75				
3.1.2.5.	Comercial (Elemento)							
3.1.2.5.1.	<i>¿Se mantiene un adecuado control de los créditos y las recuperaciones de estos?</i>	Tipo 3	20	1	10			X
		Si	3	15	X	X		X
		Parcialmente	0	0				
		No	4	25				
			12.50					
					GG	JA	JP	C
3.1.2.5.2.		Tipo 14	20	1	5			X
		Siempre	2	6	X	X		
		Casi siempre						

3.2.2.3.	<i>¿Se cuentan con medidas de seguridad en los recursos tecnológicos e informáticos?</i>	Tipo 6	Sí	15	4	40	GG	JA	JP	C
			Sí, pero no se ajusta		0	0	X	X	X	X
			Sí, pero no se aplica		0	0				
			No		0	0				
					4	40				
							GG	JA	JP	C
3.2.2.4.	<i>¿Se cambian periódicamente las claves de acceso a los programas?</i>	Tipo 9	Sí, semanalmente	15	0	0				
			Sí, mensualmente		1	8				X
			Sí, trimestralmente		0	0				
			Sí, semestralmente		0	0				
			Sí, anualmente		0	0				
			No		3	0	X	X	X	
					4	8				
							GG	JA	JP	C
3.2.2.5.	<i>¿Se realizan los respaldos con la periodicidad establecida?</i>	Tipo 8	Sí, diariamente	15	2	20		X		X
			Sí, una vez a la semana		0	0				
			Sí, cada quince días		0	0				
			Sí, mensualmente		3	12	X	X		X
			Sí, mayor a un mes		0	0				
			No		1	0			X	

3.2.2.6.	<i>¿Los respaldos de información se resguardan en un lugar seguro?</i>	Tipo 2 Sí No
3.2.2.7.	<i>¿La empresa realiza mantenimiento de los sistemas en operación?</i>	Tipo 9 Sí, semanalmente Sí, mensualmente Sí, trimestralmente Sí, semestralmente Sí, anualmente No

	6	32				
	8.00					
13	3	30	GG	JA	JP	C
	1	0	X	X		X
	4	30			X	
	9.75					
12	1	10	GG	JA	JP	C
	1	8	X			
	2	12		X		
	0	0	X		X	
	0	0				
	0	0				
	4	30				
	9.00					

SUBTOTAL ELEMENTO 100 59.38

3.3. *Despliegue de actividades de control a través de políticas y procedimientos.*

CCI - AC1 / 3 de 3

3.3.1.	<i>¿La dirección establece políticas y procedimientos para respaldar los procesos del negocio?</i>	Tipo 10 Sí, semestralmente Sí, anualmente No
---------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------

	0	0	GG	JA	JP	C
18	2	10				
	2	0	X		X	
	4	10		X		X
	4.50					
			GG	JA	JP	C

3.3.2.	¿Se establece responsabilidades y rendición de cuentas para ejecutar las políticas y procedimientos?	Tipo 4	Si En ocasiones No	18	1	10	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td>X</td></tr> </table>			X			X			X			X
		X																	
	X																		
X			X																
					1	5													
					2	0													
					4	15													
					6.75														
							GG JA JP C												
3.3.3.	¿Las actividades de control se desarrollan de forma oportuna por el personal responsable?	Tipo 3	Si Parcialmente No	15	2	20	<table border="1"> <tr><td>X</td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>X</td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	X		X			X		X				
X		X																	
	X		X																
					2	10													
					0	0													
					4	30													
					11.25														
							GG JA JP C												
3.3.4.	¿Se adoptan medidas correctivas como resultado de la ejecución de las actividades de control?	Tipo 14	Siempre Casi siempre Nunca	18	2	10	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td>X</td><td>X</td></tr> <tr><td>X</td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>			X	X	X	X						
		X	X																
X	X																		
					2	6													
					0	0													
					4	16													
					7.20														
							GG JA JP C												
3.3.5.	¿Existe personal competente que actúe con diligencia en el desarrollo de las actividades de control?	Tipo 2	Si No	16	4	40	<table border="1"> <tr><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	X	X	X	X								
X	X	X	X																
					0	0													
					4	40													
					16.00														
							GG JA JP C												
3.3.6.	¿Se revisa y actualiza las políticas y procedimientos para determinar su relevancia y efectividad?	Tipo 11	Sí, al menos una vez al año Sí, mayor a un año No	15	1	10	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>X</td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>			X		X	X		X				
		X																	
X	X		X																
					3	15													
					0	0													
					4	25													
					9.38														
TOTAL PRINCIPIO				100	55.08														

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

4.1. Generación y utilización de Información Relevante.

4.1.1.	<i>¿La información cumple con los requisitos de confidencialidad, integridad y disponibilidad?</i>	Tipo 4	Si En ocasiones No	20	1 10 3 15 0 0 4 25 12.50	<table border="1"> <thead> <tr> <th>GG</th> <th>JA</th> <th>JP</th> <th>C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	GG	JA	JP	C				X	X	X	X									
GG	JA	JP	C																							
			X																							
X	X	X																								
4.1.2.	<i>¿Los sistemas de información y comunicación integran fuentes internas y externas?</i>	Tipo 14	Siempre Casi siempre Nunca	20	1 5 3 9 0 0 4 14 7.00	<table border="1"> <thead> <tr> <th>GG</th> <th>JA</th> <th>JP</th> <th>C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	GG	JA	JP	C				X	X	X	X									
GG	JA	JP	C																							
			X																							
X	X	X																								
4.1.3.	<i>¿Cada sistema de información y comunicación procesa datos relevantes para transformarlos en información que sirve de base para la toma de decisiones?</i>	Tipo 6	Si Sí, pero no se ajusta Sí, pero no se aplica No	20	2 20 0 0 1 3 1 0 4 23 11.50	<table border="1"> <thead> <tr> <th>GG</th> <th>JA</th> <th>JP</th> <th>C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	GG	JA	JP	C			X	X						X			X			
GG	JA	JP	C																							
		X	X																							
	X																									
X																										
4.1.4.	<i>¿La información obtenida es oportuna, completa, accesible y relevante?</i>	Tipo 14	Siempre Casi siempre Nunca	20	1 5 2 6 1 0 4 11 5.50	<table border="1"> <thead> <tr> <th>GG</th> <th>JA</th> <th>JP</th> <th>C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	GG	JA	JP	C				X		X	X		X							
GG	JA	JP	C																							
			X																							
	X	X																								
X																										
4.1.5.	<i>¿Se evalúa costos y beneficios en el proceso de obtención de información?</i>	Tipo 9	Sí, semanalmente Sí, mensualmente Sí, trimestralmente Sí, semestralmente	20	0 0 2 16 0 0 0 0	<table border="1"> <thead> <tr> <th>GG</th> <th>JA</th> <th>JP</th> <th>C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	GG	JA	JP	C							X	X								
GG	JA	JP	C																							
		X	X																							

			4	20
			12.50	
		TOTAL PRINCIPIO	100	41.88

4.3. Comunicación con los grupos de interés externos.

CCI - IC1 / 3 de 3

					GG	JA	JP	C			
4.3.1.	<i>¿Se comunica a los grupos de interés externos información relevante y oportuna?</i>	Tipo 4	Si	10	2	20			X	X	
			En ocasiones		0	0					
			No		2	0	X	X			
					4	20					
					5.00						
4.3.2.	<i>¿Cómo califica los canales de comunicación para recibir sugerencias e información de cada uno de los grupos de interés externos?</i>	Tipo 17	Muy Bueno	20	0	0					
			Bueno		2	16			X	X	
			Regular		1	6	X				
			Malo		1	4		X			
					4	26					
		13.00									
4.3.3.	<i>¿La información relevante obtenida por terceras partes es comunicada a la Junta de Accionistas?</i>	Tipo 20	Frecuentemente	20	0	0					
			Ocasionalmente		4	20	X	X	X	X	
			Raramente		0	0					
			Nunca		0	0					
					4	20					
		10.00									
4.3.4.	<i>¿Las líneas de comunicación con los grupos de interés externos son independientes, anónimas o confidenciales?</i>	Tipo 5	Si	30	2	20			X	X	
			Sí, pero no se aplican		0	0					
			No		2	0	X	X			
					4	20					
					20.00						

		No		3	0	X	X		X	
				4	2					
				1.00						
						GG	JA	JP	C	
5.1.3.	<i>¿Las evaluaciones continuas e independientes son realizadas por personal competente?</i>	Tipo 20	Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca	20	1	10			X	
					2	10	X	X		
					0	0				
					0	0				
					3	20				
				13.33						
						GG	JA	JP	C	
5.1.4.	<i>¿Las evaluaciones continuas se integran en todos los procesos del negocio?</i>	Tipo 3	Si Parcialmente No	20	1	10			X	
					1	5		X		
					2	0	X			X
					4	15				
				7.50						
						GG	JA	JP	C	
5.1.5.	<i>¿Las evaluaciones independientes se desarrollan con la finalidad de proporcionar una retroalimentación efectiva?</i>	Tipo 4	Si En ocasiones No	20	3	30		X	X	X
					1	5	X			
					0	0				
					4	35				
				17.50						
			TOTAL PRINCIPIO	100	46.83					

5.2. **Evaluación y comunicación de las deficiencias de control interno.**

CCI - AM1 / 2 de 2

5.2.1.	<i>¿Se valoran los resultados de las evaluaciones del SCI para generar oportunidades de mejora?</i>	Tipo 10	Sí, semestralmente Sí, anualmente No	34	1	10			X	
					3	15	X	X		X
					0	0				
					4	25				
							21.25			
						GG	JA	JP	C	
5.2.2.	<i>¿Se comunican a los directivos las deficiencias encontradas para que implementen acciones correctivas pertinentes?</i>	Tipo 4	Si En ocasiones No	33	1	10			X	
					2	10	X	X		
					1	0				X
					4	20				
							20.00			

				16.50						
						GG	JA	JP	C	
5.2.3.	<i>¿La administración monitorea si las deficiencias son corregidas oportunamente?</i>	Tipo 9	Sí, semanalmente	33	0	0				
			Sí, mensualmente		2	16	X		X	
			Sí, trimestralmente		0	0				
			Sí, semestralmente		0	0				
			Sí, anualmente		0	0				
			No		2	0		X		X
					4	16				
				13.20						
		TOTAL PRINCIPIO		100	50.95					

Anexo 8. Reglamento Interno.**ZULAC S.A.
REGLAMENTO INTERNO****CAPITULO I
OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA Y OBJETIVO DEL
REGLAMENTO**

En los siguientes artículos de este reglamento, se utilizarán los términos ZULAC S.A., cuando se refiera al Empleador, y, Trabajador cuando se refiera a todo el personal que labora a sus órdenes.

Art. 1.- OBJETIVO GENERAL.- La empresa Zulac S. A., tiene como objetivo principal elaborar y comercializar productos lácteos manteniendo características de origen y calidad exigidas por el mercado, siguiendo procesos de calidad continua, responsabilidad social y manejo sustentable; cumpliendo así, la normativa nacional vigente.

Art. 2.- OBJETIVO DEL REGLAMENTO.- El presente Reglamento como complemento a las disposiciones del Código de Trabajo, tiene por objeto clarificar, regular y normar en forma justa las relaciones laborales existentes entre la empresa Zulac S. A., y los Trabajadores, con el fin de mantener un adecuado ambiente de trabajo.

**CAPITULO II
VIGENCIA, CONOCIMIENTO, DIFUSIÓN, ALCANCE Y ÁMBITO DE
APLICACIÓN**

Art. 3.- VIGENCIA.- Este Reglamento Interno comenzará a regir desde su aprobación por la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público de Ibarra.

Art. 4.- CONOCIMIENTO Y DIFUSIÓN.- Queda sometido al presente Reglamento Interno de Trabajo, todo el personal que preste sus servicios en la empresa, en general, se

aplicará el presente instrumento normativo para regular las relaciones laborales internas con todos los empleados vinculados con la empresa en cualquier parte del país.

La empresa Zulac S. A., dará a conocer y difundirá este Reglamento Interno a todos sus trabajadores, de igual manera, entregará un ejemplar del referido Reglamento a cada uno de sus trabajadores, así también, se publicará un ejemplar del Reglamento en los lugares de trabajo y en un sitio visible.

Art. 5.- ÓRDENES LEGÍTIMAS.- Con apego a la ley y dentro de las jerarquías establecidas en el organigrama de la empresa Zulac S.A., los trabajadores deben obediencia y respeto a sus superiores, a más de las obligaciones que corresponden a su puesto de trabajo, deberán ceñirse a las instrucciones y disposiciones legítimas, sean verbales o por escrito que reciban de sus jefes inmediatos.

Art. 6.- ÁMBITO DE APLICACIÓN.- El presente Reglamento Interno es de aplicación obligatoria para todos los ejecutivos, empleados y trabajadores que actualmente o a futuro laboren para la empresa Zulac S. A., y su desconocimiento no será motivo de excusa para ningún Trabajador.

CAPITULO III

DEL REPRESENTANTE LEGAL

Art. 7.- El Representante Legal es la autoridad ejecutiva de la empresa Zulac S.A., por consiguiente, le corresponde ejercer la dirección de esta y de su talento humano, teniendo facultad para nombrar, promover o remover empleados o trabajadores con sujeción a las normas legales vigentes.

Art. 8.- Se considerarán oficiales las comunicaciones, circulares, memorandos, oficios, debidamente suscritos por el Representante Legal, quien lo subrogue, o las personas debidamente autorizadas para el efecto.

Sin perjuicio de lo anterior, las amonestaciones, llamados de atención y los memorandos referentes a procedimientos de trabajo que implemente la empresa Zulac S.A., serán firmadas por el Representante Legal o quien haga sus veces.

CAPÍTULO IV

DE LOS TRABAJADORES, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Art. 9.- Se consideran empleados o trabajadores de la empresa Zulac S.A., las personas que, por su educación, conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes, luego de haber cumplido con los requisitos de selección e ingreso, establecidos en la ley, reglamentos, resoluciones del Ministerio de Trabajo, presten servicios con relación de dependencia en las actividades propias de la empresa Zulac S. A.

Art. 10.- ADMISIÓN E INCORPORACIÓN DE NUEVOS TRABAJADORES.- El Empleador o su delegado, expresamente autorizado, son los únicos facultados para contratar personal sea para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades de la empresa Zulac S.A., así como para solicitar el respectivo Visto Bueno o Desahucio a la autoridad competente para dar por terminadas las relaciones laborables.

Como parte del proceso de selección, la empresa Zulac S.A. podrá exigir a los aspirantes la rendición de pruebas teóricas o prácticas de sus conocimientos e incluso psicológicas de sus aptitudes y tendencias, sin que ello implique la existencia de relación laboral alguna.

El contrato de trabajo, en cualquiera de las clases, que se encuentre debida y legalmente suscrito e inscrito, será el único documento que faculta al trabajador a ejercer su puesto de

trabajo como dependiente de la empresa Zulac S.A., antes de dicha suscripción será considerado aspirante a ingresar.

Art. 11.- En forma previa a su contratación, los aspirantes a ser Trabajadores deberán obligatoriamente presentar los siguientes documentos:

- a) Cédula de ciudadanía,
- b) Certificado de votación, y
- c) Dirección de su vivienda o domicilio y teléfonos.

El aspirante que haya sido declarado apto para cumplir las funciones inherentes al puesto, en forma previa a la suscripción del contrato correspondiente, deberá llenar un formulario de “datos personales del trabajador”.

Para la suscripción del contrato de trabajo, el aspirante seleccionado deberá presentar los siguientes documentos actualizados:

- 1) Hoja de vida actualizada.
- 2) Al menos dos (2) certificados de honorabilidad.
- 3) Exhibir originales y entregar 2 copias legibles y a color de la cédula de ciudadanía; certificado de votación; y, licencia de manejo cuando corresponda.
- 4) Presentar los originales y entregar copias de los certificados o títulos legalmente conferidos, con el correspondiente registro de la autoridad competente.
- 5) Partida de matrimonio y de nacimiento de sus hijos según el caso.
- 6) Dos fotografías actualizadas tamaño carné.
- 7) Certificados de trabajo.
- 8) Poseer buena conducta y comprobar antecedentes personales, profesionales y

laborales satisfactorios a criterio de la empresa Zulac S.A.

9) Presentar la licencia, permiso y más documentos especiales cuando se trate de choferes y u otros trabajadores a quienes la ley exige estos requisitos; y, en caso de ingenieros, médicos, contadores y más profesionales, los títulos que los acrediten como tales.

10) La compañía Zulac S.A. considerará falta grave la falsedad al proporcionar los datos y certificados solicitados, siendo causa suficiente para que El Empleador de por terminado el contrato de trabajo. Dando cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 310 numeral 2 del Código del Trabajo y las pertinentes de este Reglamento.

Art. 12.- Si para el desempeño de sus funciones, el trabajador recibe bienes o implementos de la empresa, deberá firmar el acta de recepción y descargo que corresponda, aceptando la responsabilidad por su custodia y cuidado; debiendo devolverlos a la empresa Zulac S.A., al momento en que se lo solicite o de manera inmediata por conclusión de la relación laboral; la empresa Zulac S.A. verificará que los bienes se encuentren en las mismas condiciones que tenían al momento que fueron entregados al trabajador, considerando el desgaste natural y normal por el tiempo. La destrucción o pérdida por culpa del trabajador y debidamente comprobados, serán de su responsabilidad directa.

Art. 13.- Ningún candidato o aspirante a Trabajador de la empresa Zulac S.A., se considerará como tal mientras no suscriba el correspondiente contrato.

CAPITULO V DE LOS CONTRATOS

Art. 14.- CONTRATO ESCRITO.- Cumplidas las formalidades determinadas en los artículos precedentes, se celebrará el Contrato de Trabajo por escrito y se lo otorgará en tres

ejemplares; el original se archivará en la oficina administrativa donde se lo celebra, la primera copia será para los archivos del Empleador y la segunda copia será entregada al Trabajador.

Art. 15.- TIPOS DE CONTRATO.- De conformidad con sus necesidades, la empresa Zulac S.A. celebrará la modalidad de contrato de trabajo que considere necesaria, considerando aspectos técnicos, administrativos y legales. La empresa Zulac S.A., podrá utilizar cualquier modalidad de contratación laboral que este previsto en el Código de Trabajo u otra disposición normativa que así lo permita.

Art. 16.- Todo contrato será celebrado ante autoridad competente, de acuerdo con las normas previstas en el Código de Trabajo.

Art. 17.- De conformidad con lo dispuesto en el Art. 42 numeral 31 del Código de lo Laboral: el Empleador remitirá al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) el aviso de entrada de cada nuevo Trabajador dentro de los quince días de ocurrido su ingreso.

Art. 18.- El Empleador dispondrá que los Trabajadores cumplan las funciones para la cual fueron contratados.

CAPITULO VI DE LA JORNADA DE TRABAJO, HONORARIOS, ASISTENCIA DEL PERSONAL Y REGISTRO Y CONTROL DE ASISTENCIA

Art. 19.- De conformidad con la ley, la jornada de trabajo será de 8 horas diarias y 40 horas semanales, siendo dos días a la semana de descanso obligatorio según el horario que se le asigne a cada trabajador en los diferentes centros de trabajo de la empresa Zulac S.A., de conformidad a lo dispuesto en el contrato.

Sin embargo, respetando los límites señalados en el Código del Trabajo, las jornadas labores podrán variar y establecerse de acuerdo con las exigencias del servicio o labor que realice cada trabajador y de conformidad con las necesidades de la compañía Zulac S.A.

Art. 20.- Los trabajadores tienen la obligación personal de registrar su asistencia utilizando los sistemas de control que sean implementados por la empresa Zulac S.A. La falta de registro de asistencia al trabajo se considerará como falta leve.

Si por fuerza mayor u otra causa, el trabajador no puede registrar su asistencia, deberá justificar los motivos por escrito ante su jefe inmediato, y dar a conocer al Departamento de Talento Humano o quien hiciera sus veces.

Art. 21.- El Trabajador que se atrase a la jornada de labor podrá ingresar a su puesto de trabajo previa autorización expresa de su superior jerárquico.

Art. 22.- Las horas fijadas en los horarios de trabajo, inician y dan término con la labor efectiva; en consecuencia, a la hora de inicio los Trabajadores, deberán estar en su lugar de trabajo y laborando; lo mismo se entenderá la hora fijada para el término de la jornada.

Art. 23.- A la hora exacta de inicio de funciones, el trabajador deberá estar listo con el uniforme adecuado y los artículos de seguridad a su cargo.

Art. 24.- Todos los Trabajadores deberán asistir puntualmente a la labor de cada día, de conformidad con los horarios que le corresponda, aclarándose que ningún Trabajador podrá cambiar su horario sin autorización escrita del superior jerárquico.

Art. 25.- El trabajador que requiera ausentarse de las instalaciones de la empresa Zulac S.A., durante la jornada de trabajo, deberá solicitar el permiso respectivo a su superior inmediato. La no presentación del permiso será sancionada como falta leve.

Art. 26.- Debido a la obligación que tienen los trabajadores de cumplir estrictamente los horarios fijados por El Empleador quien, podrá variarlos conforme a las disposiciones legales

y según sea sus necesidades. Es prohibido que se ausenten o suspendan su trabajo sin previo permiso por escrito del Jefe Inmediato y conocimiento del Departamento de Talento Humano o quien hiciera sus veces.

Art. 27.- En circunstancias especiales, y de conformidad con el Contrato de Trabajo, a juicio del Empleador y cuando éste así lo requiera, los Trabajadores concurrirán a labor jornadas suplementarias y/o extraordinarias las veces que fueran requeridas, dentro del límite señalado por la Ley y las condiciones previstas en la misma.

Para este efecto será necesario suscribirse un acuerdo escrito entre las partes de conformidad a lo dispuesto en el art. 55 del Código del Trabajo, respecto de los límites y de los recargos.

Art. 28.- El Empleador, reconocerá las jornadas suplementarias, jornadas nocturnas o extraordinarias de trabajo debidamente autorizadas, con los recargos de ley.

Los Trabajadores laborarán cuando se requiera prolongación de la jornada por causas de fuerza mayor, de amenazar u ocurrir algún accidente o riesgo se procederá según las disposiciones legales pertinentes.

Art. 29.- No se considerarán trabajos suplementarios los realizados en horas que exceden de la jornada ordinaria, así como también los trabajos realizados fuera de horario sin autorización del jefe inmediato, por lo que para el pago de horas extras se deberá tener la autorización por escrito del jefe inmediato.

Se aclara que el sueldo o salario que se señala para los Trabajadores encargados de las actividades o tareas mencionadas en este Artículo comprende e incluye el trabajo que deban o tengan que desempeñar durante la prolongación de la jornada ordinaria o durante todo el tiempo necesario para llenar cumplidamente sus deberes, según el caso.

Por consiguiente, una vez convenido el sueldo o salario con dichos Trabajadores, se presumirá que las partes han tenido previamente en cuenta la índole de sus funciones, sin que posteriormente pueda haber lugar a reclamación alguna por tal concepto, si la compañía Zulac S.A., se ha ajustado a las disposiciones laborales que regulan la materia.

Art. 30.- No se entenderá por trabajos suplementarios o extraordinarios los que se realicen para:

- a) Recuperar descansos o permisos dispuestos por el gobierno, o por la empresa Zulac S.A.
- b) Recuperar por las interrupciones del trabajo, de acuerdo con el artículo 60 del Código de Trabajo.

Art. 31.- La empresa Zulac S.A., llevará el registro de asistencia de los trabajadores por medio de un sistema de lectura biométrica, o la que creyere conveniente para mejorar el registro de asistencia de los trabajadores, ya sea electrónica o manual.

Si por cualquier razón no funcionare este sistema, los trabajadores notificarán este particular a su Jefe Inmediato superior, al departamento de Talento Humano y/o a su Representante, el mismo que dispondrá la forma provisional de llevar el control de asistencia mientras dure el daño.

En el caso de los trabajadores que se encuentren fuera de la ciudad, sin Supervisor en la zona, tienen la obligación de reportarse telefónicamente con la persona designada para el efecto, quien deberá llevar el registro correspondiente.

Art. 32.- El trabajador que tenga la debida justificación por escrito de su Jefe Inmediato y de Talento Humano o su representante, para ausentarse en el transcurso de su jornada de

trabajo, deberá marcar tanto al salir como al ingresar a sus funciones.

Art. 33.- La omisión de registro de la hora de entrada o salida hará presumir ausencia a la correspondiente jornada, a menos que tal omisión fuere justificada por escrito con la debida oportunidad al Departamento de Talento Humano; su representante, o en su defecto a su jefe inmediato.

Art. 34.- El Departamento de Talento Humano o su representante, llevará el control de asistencia, del informe mecanizado que se obtenga mediante el dispositivo electrónico o manual, de cada uno de los trabajadores y mensualmente elaborará un informe de atrasos e inasistencia a fin de determinar las sanciones correspondientes de acuerdo con lo que dispone el presente Reglamento y el Código del Trabajo.

Art. 35.- El horario establecido para el almuerzo será definido con su jefe inmediato, y podrá ser cambiado solo para cumplir con actividades inherentes a la empresa Zulac S.A., y este deberá ser notificado por escrito al Departamento de Talento Humano o a su representante, previa autorización de jefe inmediato.

Art. 36.- Si la necesidad de la empresa Zulac S.A., lo amerita, los jefes inmediatos podrán cambiar el horario de salida al almuerzo de sus subordinados, de tal manera que el trabajo y/o departamento no sea abandonado.

Art. 37.- El Trabajador de conformidad al Art 52 del código de Trabajo, estará obligado a prestar sus servicios en días y horas de descanso obligatorio cuando ocurra una situación de emergencia o cuando la condición manifiesta de la industria, explotación, servicio o labor no pueda interrumpirse por la naturaleza de las necesidades que se satisfacen.

CAPÍTULO VII

DE LOS DÍAS DE DESCANSO, VACACIONES, LICENCIAS, PERMISOS Y JUSTIFICACIONES

DE LOS DESCANSOS

Art. 38.- Son días de descanso obligatorio los señalados en el Código de Trabajo. En los días de descanso obligatorio no están obligados a laborar, sin embargo, observando las condiciones de necesidad se les convocara a trabajar. Todo trabajo extraordinario será reconocido por El Empleador.

Art. 39.- Los Trabajadores gozarán del descanso semanal forzoso de dos días consecutivos a continuación de la jornada de 40 horas semanales, pudiendo en determinados casos, ser estos días diferentes a sábado y domingo.

DE LAS VACACIONES ANUALES

Art. 40.- Todos los Trabajadores tendrán derecho a gozar de las vacaciones anuales establecidas en el Código del Trabajo, esto es, quince días anuales de descanso, incluidos los días no laborables, por cada año completo de servicios a órdenes del Empleador, y que constarán en los respectivos cuadros que se comunicarán con la oportunidad debida.

Sin embargo, si por razones de orden técnico o de confianza, El Empleador solicitará el concurso de uno o más de sus Trabajadores podrá negar las vacaciones de ese año para acumular en el siguiente.

El Trabajador podrá acumular sus vacaciones hasta por un máximo de tres años consecutivos.

Art. 41.- Las vacaciones, serán aprobadas por los jefes inmediatos, o el departamento de Talento Humano o quien hiciere sus veces.

Art. 42.- Para hacer uso de vacaciones, los trabajadores deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Cumplir con la entrega de bienes y documentación a su cargo, a la persona que suplirá en sus funciones, con el fin de evitar la paralización de actividades por efecto de las vacaciones, cuando el caso así lo amerite.
- b) El trabajador dejará constancia de sus días de vacaciones llenando el formulario establecido para este caso.

DE LAS LICENCIAS

Art. 43.- Sin perjuicio de las establecidas en el Código del Trabajo, serán válidas las licencias determinadas en este Reglamento Interno de Trabajo, que deberán ser solicitadas por escrito y llevar la firma del jefe inmediato superior o de la persona autorizada para concederlas.

Se concederá licencias con sueldo en los siguientes casos:

- a) Por motivos de maternidad, lactancia y paternidad, de conformidad con lo establecido en la Ley.
- b) Por matrimonio civil del trabajador, tendrá derecho a tres días laborables consecutivos, a su regreso obligatoriamente el trabajador presentará el respectivo certificado de matrimonio.
- c) Para asistir a eventos de capacitación y/o entrenamiento, debidamente autorizados por la Empresa, dentro de la jornada de labores y auspiciado por la compañía Zulac S.A.
- d) Por calamidad doméstica, debidamente comprobada, como, por ejemplo: incendio o derrumbe de la vivienda, que afecten a la economía de los trabajadores, tendrá

derecho a tres días.

- e) Cualquier otra licencia prevista en el Código del Trabajo.

Art. 44.- La falta de justificación en el lapso de 24 horas de una ausencia podrá considerarse como falta injustificada, haciéndose el trabajador acreedor a la sanción de amonestación por escrito.

DE LOS PERMISOS

Art. 45.- El Empleador declara que solo concederá permisos en los casos establecidos en el Código del Trabajo y el presente Reglamento Interno de trabajo; además serán válidos solo los permisos determinados en este reglamento, los cuales serán por escrito y llevarán la firma de la persona autorizada para concederlos.

Los permisos reconocidos por el Empleador son los siguientes:

1. Permisos médicos remunerados para concurrir a citas con facultativos del IESS. El pago de estos permisos se efectuará solo por el tiempo que fuere debidamente justificado con el certificado conferido por el IESS y que será presentado ante su superior jerárquico quien se encargará del trámite respectivo.
2. Permisos médicos con remuneración de hasta tres días de descanso por prescripción médica y autorizado por los facultativos del IESS.
3. Permisos o licencias sin sueldo o anticipo a vacaciones serán autorizados solamente por El Empleador o quien subrogue.
4. En caso de fallecimiento de familiares del Trabajador se estará a lo prescrito en el Código de trabajo.
5. Los Trabajadores que tengan que ausentarse de su trabajo por motivos de trabajo, recibirán la autorización del Empleador o quien subrogue.

Art. 46.- El Trabajador que se hallare enfermo deberá comunicar en forma inmediata a su superior jerárquico dentro de los tres primeros días de enfermedad; si no lo hiciera así se considerará su inasistencia al trabajo como faltas injustificadas, salvo que demuestre a satisfacción del Empleador, su absoluta imposibilidad de hacerlo.

Art. 47.- En casos de necesidad extrema, calamidad doméstica, fuerza mayor u otra circunstancia similar, en ausencia de las personas facultadas para conceder permisos; podrá concederlos el superior jerárquico los mismos que estarán sujetos a ratificación y aprobación por parte del Empleador.

Art. 48.- Se considerará justa causa para faltas de asistencia o puntualidad, la enfermedad del Trabajador debidamente comprobada, con el certificado médico conferido por el IESS.

Art. 49.- El Trabajador que se hallare enfermo deberá comunicar en forma inmediata a su superior jerárquico dentro de los tres primeros días de enfermedad; si no lo hiciera así se considerará su inasistencia al trabajo como faltas injustificadas, salvo que demuestre a satisfacción del Empleador, su absoluta imposibilidad de hacerlo.

CAPÍTULO VIII

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Art. 50.- La inasistencia al trabajo por enfermedad conforme se indica en el artículo anterior, será justificada por el Trabajador previa presentación del certificado médico conferido preferentemente por el IESS ante el superior inmediato.

Art. 51.- El Trabajador que se encontrare enfermo, así no se halle incapacitado para el trabajo, pero que pueda constituir un peligro para la salud del personal, no deberá asistir a realizar sus labores, provisionalmente hasta que un médico designado por El Empleador certifique que puede reanudar sus actividades laborales.

Art. 52.- Todos los Trabajadores están en la obligación de acatar rigurosamente las normas y medidas de higiene y seguridad ordenadas por El Empleador o su delegado relativas a prevención de accidentes, manejo de equipos, máquinas, vehículos, motos y demás elementos de trabajo para evitar accidentes.

Art. 53.- Todo el personal está en la obligación de acatar en forma estricta todas las instrucciones dadas por los superiores en general; respecto a normas de higiene, prevención y seguridad, así como a respetar las prohibiciones de la materia.

Art. 54.- En los casos de accidentes de trabajo, cualquier superior del Trabajador accidentado podrá disponer la inmediata prestación de primeros auxilios en cualquier centro médico más cercano al lugar de trabajo o dispondrá el traslado del Trabajador accidentado por cuenta del Empleador al dispensario médico del IESS.

Art. 55.- En cualquier accidente de trabajo, el Trabajador está en la obligación de comunicar de inmediato a su superior a fin de que se dé cumplimiento a lo dispuesto en el Código de Trabajo.

Art. 56.- El Empleador o quien lo subrogue, dispondrá que en el menor tiempo posible se realice la investigación del accidente para lo cual se contará con el jefe inmediato del accidentado y los testigos que hubieran presenciado el accidente.

Art. 57.- El archivo del registro de accidentes lo llevará al Administrador haciendo constar todos los datos relacionados con los accidentes de trabajo ocurridos; con indicación de nombres, fechas, naturaleza y circunstancias en que ocurrió el accidente, además de los nombres de los testigos, quienes a su vez están obligados a suscribir una sintética relación de los hechos ocurridos, para aplicar los correctivos necesarios.

CAPITULO IX**DE LAS REMUNERACIONES Y PERÍODO DE PAGO**

Art. 58.- Para la fijación de las remuneraciones de los trabajadores, la empresa Zulac S.A, se orientará por las disposiciones o normas establecidas en el mercado laboral relativo a la clasificación y valoración de puestos, que estarán siempre en concordancia con la ley; y no podrán ser inferiores a los mínimos sectoriales determinados para la actividad que realiza la compañía Zulac S.A.

El Trabajador podrá solicitar anticipo de su sueldo siempre y cuando no excedan el 25% de su remuneración mensual, el mismo que será solicitado por escrito y autorizado por Talento Humano o quien hiciera sus veces, con 8 días de anticipación.

Art. 59.- La empresa Zulac S.A., pagará la remuneración mensual directamente a sus trabajadores mediante depósito en una cuenta bancaria, rol de pagos, u otros mecanismos de pago permitidos por la ley.

Art. 60.- La empresa Zulac S.A., efectuará descuentos de los sueldos del Trabajador solo en casos de:

- a) Aportes personales del IESS;
- b) Dividendos de préstamos hipotecarios o quirografarios, conforme las planillas que presente el IESS;
- c) Ordenados por autoridades judiciales.
- d) Valores determinados por las Leyes o autorizados expresamente por el trabajador, así como por compras o préstamos concedidos por la empresa Zulac S.A., a favor del trabajador.
- e) Multas establecidas en este Reglamento previa comprobación y siempre que no supere el 10% de la remuneración.

- f) Descuentos autorizados por consumos del trabajador, cancelados por la empresa Zulac S.A.

Art. 61.- Cuando un Trabajador se separe del servicio por cualquier motivo y tenga que recibir el pago por concepto de sus haberes laborales, para lo cual El Empleador elaborará el Acta de Finiquito con el detalle de los valores correspondientes, siguiendo para el efecto el procedimiento señalado por el Ministerio de Trabajo, en dicha acta se procederá antes de entregar el valor que le corresponde, al Trabajador a descontar todos los valores que se hallen adeudando a El Empleador, de acuerdo con la ley.

Art. 62.- Los beneficios voluntarios u ocasionales de carácter transitorio que la empresa Zulac S.A., otorgue al trabajador pueden ser modificados o eliminados cuando a juicio de ella hubiese cambiado o desaparecido las circunstancias que determinaron la creación de tales beneficios.

CAPÍTULO X

ÍNDICES MÍNIMOS DE EFICIENCIA

Art. 63.- Todo trabajador deberá cumplir estrictamente con la labor objeto del contrato, esto es dentro de los estándares de productividad establecidos en las actividades de cada proceso; caso contrario la empresa Zulac S.A., se acogerá al derecho previsto en el numeral 5 del artículo 172 del Código de Trabajo.

Art. 64.- Todos los trabajadores de la empresa Zulac S.A., precautelarán que el trabajo se ejecute en observancia de las normas técnicas aplicadas a su labor específica y que redunde tanto en beneficio de la Empresa como en el suyo personal.

CAPÍTULO XI

TRASLADO Y GASTOS DE VIAJES

Art. 65.- Todo gasto de viaje dentro y fuera del país que se realice por traslado, movilización será previamente acordado con el trabajador y aprobado por el Gerente y por el Jefe

Administrativo. Para el reembolso deberá presentar las facturas o notas de ventas debidamente legalizadas de acuerdo con las normas tributarias que sustenten el gasto.

Art. 66.- No se cancelarán gastos que no sean consecuencia del desempeño de las labores encomendadas al trabajador, o contradigan las políticas de viáticos y viajes establecidas por la empresa Zulac S.A., siempre que no se oponga al ordenamiento jurídico vigente.

Art. 67.- La empresa y el trabajador podrán acordar el traslado temporal a su personal a cualquier sitio del territorio nacional, según lo estime conveniente y según las funciones que el puesto lo requieran con el fin de cumplir los objetivos de la empresa Zulac S.A., conforme lo determinado en el art.42 numeral 22 del Código de Trabajo.

CAPÍTULO XII

COMPAÑÍA ZULAC S. A. LIBRE DE ACOSO

Art. 68.- La empresa Zulac S.A. se compromete en proveer un lugar de trabajo libre de discriminación y acoso. Quien cometa alguno de estos hechos será sancionado de acuerdo con el presente Reglamento.

Discriminación incluye uso de una conducta tanto verbal como física que muestre insulto o desprecio hacia un individuo sea por su raza, color, religión, sexo, nacionalidad, edad, discapacidad, con el propósito de:

- a) Crear un lugar de trabajo ofensivo;
- b) Interferir con las funciones de trabajo de uno o varios individuos;
- c) Afectar el desempeño laboral; y,
- d) Afectar las oportunidades de crecimiento del trabajador.

Art. 69.- La empresa Zulac S.A., prohíbe estrictamente cualquier tipo de acoso sexual en el lugar de trabajo, en el caso de llevarse a cabo constituirá causal de Visto Bueno.

Se entenderá como acoso sexual lo siguiente:

- Comportamiento sexual inadecuado.
- Pedido de favores sexuales cuando se intenta conseguir una decisión de cualquier tipo.
- Interferir en el desempeño de labores de un individuo.
- Acoso verbal donde se usa un vocabulario de doble sentido que ofende a una persona.

Art. 70.- Si alguien tiene conocimiento de la existencia de los tipos de acoso ya mencionados tiene la responsabilidad de dar aviso al Jefe Administrativo, para que inicie las investigaciones pertinentes y tomar acción disciplinaria, que previa comprobación, se constituirá en causal de Visto Bueno.

Art. 71.- Todo reclamo será investigado, tratado confidencialmente y se llevará un reporte de este.

Art. 72.- Durante la Jornada de Trabajo diaria o cumpliendo funciones asignadas por la empresa Zulac S.A., dentro o fuera del país, se establece como particular obligación de los trabajadores, observar disciplina. En consecuencia, queda expresamente prohibido, en general, todo cuanto altere el orden y la disciplina interna.

CAPÍTULO XIII

OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES DE LA COMPAÑÍA ZULAC S. A.

DE LAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES DE ZULAC S. A.

Art. 73.- Los Trabajadores, tendrán las obligaciones que normalmente les corresponden en el fiel cumplimiento de sus labores, por acuerdo constante en los Contratos Individuales de trabajo o por la costumbre establecida en los sitios de trabajo y por la ley.

A más de las obligaciones constantes en el código laboral, Contrato individual y en el presente reglamento, el Trabajador adicionalmente está obligado a:

- 1) Considerar y respetar en forma permanente a sus superiores y compañeros de trabajo sin excepción alguna.
- 2) Cumplir estrictamente los horarios de trabajo para los cuales fueron contratados.
- 3) Cuidar la seguridad personal y de los demás Trabajadores, cumpliendo las normas de higiene y seguridad dispuestas por las Autoridades competentes.
- 4) Cumplir estrictamente las órdenes de sus superiores y respetarlas.
- 5) Mantener buena conducta y corrección en todo sentido, respetando las normas de moral y disciplina.
- 6) Procurar una total armonía con los superiores y compañeros de trabajo, en las relaciones personales y en especial en las horas de trabajo.
- 7) Permanecer durante la jornada de trabajo en el lugar donde debe desempeñarlo.
- 8) Hacer las observaciones, solicitudes, sugerencias y reclamos a que hubiera lugar, a través de su superior jerárquico y en debida forma.
- 9) Recibir, aceptar, y cumplir órdenes, instrucciones y correcciones relativas a la conducta y al trabajo.
- 10) Prestar toda la colaboración que fuere requerida en caso de siniestro o de riesgo inminente que ponga en peligro a las personas y bienes de la empresa.
- 11) Cuidar que no se desperdicien los materiales que el Trabajador recibe para su labor y devolver todo en cuanto no fuere utilizado.
- 12) Cuidar los equipos de trabajo a cargo del Trabajador, a fin de conservarlas en perfecto estado de funcionamiento debiendo dar aviso inmediato a su superior

jerárquico cuando dichos implementos sufrieran algún desperfecto, para la reparación respectiva.

- 13) Informar a sus superiores, con la oportunidad debida, sobre todo aquello que, a su juicio, pudiera entorpecer la marcha normal del trabajo.
- 14) Realizar individual y/o colectivamente los trabajos que se le confía con absoluta responsabilidad, eficiencia y honradez.
- 15) Suministrar a sus superiores la información completa y detallada de cualquier caso o novedad que se hubiera presentado en los bienes de la Empresa.
- 16) Prestar sus servicios en horas suplementarias previo acuerdo, cuando El Empleador por necesidades imprescindibles así lo requieran.
- 17) Supervisar al personal asignado a su mando y reportar inmediatamente cualquier novedad al superior jerárquico, respecto a su cumplimiento y rendimiento en la ejecución de las labores asignadas.
- 18) Guardar en forma confidencial toda la información que se le confiera en relación con el desempeño de su trabajo, como recetas, pesos, medidas, ingredientes; es decir revelar formulas y procedimientos.
- 19) Rendir cuentas sobre los dineros entregados para compras u otras funciones de trabajo en el menor tiempo posible.
- 20) Avisar al jefe inmediato, por lo menos con 48 horas de anticipación cuando requiera permiso por alguna razón, siempre que sea debidamente justificado.
- 21) En el caso de quienes conducen vehículos o motos de la empresa, deberán hacerlo con cautela y respetando las normas de tránsito.
- 22) Avisar al empleador cualquier cambio de domicilio o de cualquier otro dato que

hubiera proporcionado a su ingreso al trabajo y que hubiera cambiado.

- 23) Responsabilidad absoluta sobre los bienes de la empresa ZULAC S.A., que hayan sido entregados bajo su custodia.
- 24) Utilizar en forma correcta los uniformes entregados para su utilización, cuidando siempre su imagen empresarial y personal.
- 25) Cuidar el uso apropiado de servicios como telefónico, eléctrico y otros que se le provea.

DE LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES DE ZULAC S. A.

Art. 74.- Son derechos de los trabajadores de la empresa Zulac S. A.

- a) Percibir la remuneración mensual que se determine para el puesto que desempeñe, los beneficios legales y los beneficios de la empresa Zulac S.A.
- b) Hacer uso de las vacaciones anuales, de acuerdo con la Ley y las normas constantes de este Reglamento.
- c) Recibir ascensos y/o promociones, con sujeción a los procedimientos respectivos, y de acuerdo con las necesidades y criterios de la empresa Zulac S.A., previo adendum modificatorio al contrato de trabajo.
- d) Ejercer el derecho a reclamo, siguiendo el orden correspondiente de jerarquía, cuando considere que alguna decisión le puede perjudicar.
- e) Recibir capacitación o entrenamiento, de acuerdo con los programas de desarrollo profesional que determine la empresa Zulac S.A., tendiente a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.
- f) Ser tratado con las debidas consideraciones, no infringiéndoles maltratos de palabra y obra.

g) Las demás que estén establecidos o se establezcan en el Código del Trabajo.

DE LAS PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES DE ZULAC S. A.

Art. 75.- Además de las prohibiciones establecidas en el Código de Trabajo, los trabajadores de la empresa Zulac S. A. lo siguiente:

- 1) Suspender las labores, promover suspensiones o participar en ellas, salvo los casos de huelga, debidamente declarada por los Trabajadores coligados de la empresa.
- 2) Concluir la jornada diaria de trabajo sin autorización expresa para ello, antes de la culminación de esta, según los horarios establecidos.
- 3) Negarse a trabajar en labores o funciones a las que estuviera designado, dentro de los horarios previstos y aprobados.
- 4) Encargar a otra persona la realización del trabajo que se le ha encomendado.
- 5) Asistir al lugar del trabajo bajo los efectos de bebidas alcohólicas, estupefacientes o cualquier otra sustancia sicotrópica.
- 6) Introducir a los lugares de trabajo, bebidas alcohólicas y/o estupefacientes, o tomarlas dentro de la jornada de trabajo.
- 7) Leer libros, revistas, periódicos o cualquier otro material de lectura durante las jornadas de trabajo y que no tengan relación con el desempeño del trabajo asignado.
- 8) Intervenir en actividades políticas o religiosas en los locales de trabajo.
- 9) Aceptar visitas en los lugares de trabajo, durante la jornada de trabajo, salvo casos estrictamente necesarios.
- 10) Dañar o destruir intencionalmente las carteleras y la respectiva información que El Empleador tiene colocada o colocare en los diferentes lugares de trabajo.
- 11) Causar daños a El Empleador, de cualquier naturaleza que fuere.

- 12) Escribir comunicados ofensivos a la dignidad de El Empleador, sus funcionarios, sus familiares o sus compañeros de trabajo.
- 13) Efectuar rifas, juegos de azar, suscripciones o cualquier clase de propaganda o publicidad, sí no existe autorización para ello.
- 14) Hacer préstamos de dinero entre Trabajadores, pudiéndose considerar grave actos, cuando signifiquen extorsión o usura.
- 15) Dormir distraerse en cualquier forma, jugar o distraer a los demás durante las horas de trabajo.
- 16) Cometer actos que signifiquen abuso de confianza.
- 17) Revelar información confidencial que se le ha confiado por el desempeño de sus funciones.
- 18) Utilizar los vehículos o motos de El Empleador en actividades particulares, los cuales deberán ser manejados exclusivamente por las personas designadas específicamente para tal objeto.
- 19) Promover algazaras o reyertas, así como escándalos en los lugares de trabajo.
- 20) Substraerse información técnica, propias de la actividad del Empleador, para utilización particular o para beneficios de terceros.
- 21) Negarse a participar en cursos de capacitación o entrenamientos por El Empleador.
- 22) Emplear sin autorización del Empleador, útiles equipos, sistemas de una propiedad para asuntos personales o para beneficios de terceros.
- 23) Tomar decisiones por su cuenta o cambiar algún sistema establecido de trabajo sin autorización del jefe inmediato superior.
- 24) Abandonar o ausentarse del trabajo sin permiso del superior jerárquico, en las horas

de trabajo, salvo que existiera justa causa.

- 25) Ofender, gravemente o agredir a los superiores y compañeros de trabajo.
- 26) Portar armas de cualquier tipo, dentro de las instalaciones de la empresa, salvo por disposición del Empleador.
- 27) Formar mítines o grupos en el sitio de trabajo con el fin de proferir insultos.
- 28) Comunicar falsos rumores que vayan en perjuicio de la empresa sus propietarios, accionistas o de sus representantes o que produzcan inquietud y entre los empleados, proveedores y clientes.
- 29) Disminuir o descuidar intencionalmente el ritmo de trabajo.
- 30) Negarse sin justa causa a realizar labores ordinarias que se le han encomendado.
- 31) Proporcionar datos falsos a la empresa, respecto a su identificación y trabajos anteriores.
- 32) Realizar actividades ajenas a su trabajo ya sea en beneficio propio o de terceros durante las horas de trabajo; así como realizar competencia desleal a la empresa, no podrá por ningún concepto trabajar para empresas o negocios competidoras aún en horarios distintos a los de su trabajo y en caso de incumplimiento será motivo suficiente para la terminación del contrato de trabajo conforme dispone el Código de Trabajo.
- 33) Trasladarse de una sección a otra para dedicarse a conversaciones o realizar trabajos no encomendados salvo que exista el permiso correspondiente.
- 34) Propagar falsos rumores o comentarios, respecto a la calidad de los servicios.

CAPÍTULO XIV**OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LA EMPRESA ZULAC S. A.****DE LAS OBLIGACIONES DE LA EMPRESA ZULAC S. A.**

Art. 76.- Son Obligaciones del Empleador además de las constantes en el contrato individual de Trabajo y el Código del Trabajo, las siguientes:

- 1) Capacitar al Trabajador para el desempeño de sus funciones.
- 2) Respetar sus derechos laborales que surgen de la Ley, su contrato de trabajo y otros provenientes de los acuerdos de las partes.
- 3) Promover el respecto, consideración y compañerismo entre sus Empleados y Empleadora.
- 4) Proporcionar al Trabajador los recursos necesarios para cumplir con sus funciones.

DE LAS PROHIBICIONES DE LA EMPRESA ZULAC S. A.

Art. 77.- Son prohibiciones del Empleador además de las constantes en el contrato individual de trabajo y el Código de Trabajo, las siguientes:

- 1) No cumplir con las obligaciones prescritas en este Reglamento y el Código del Trabajo.
- 2) Imponer al Trabajador multas o sanciones que no se encuentren establecidas en el Código del Trabajo o este Reglamento.
- 3) Son obligaciones del Empleador las señaladas en el Código del Trabajo; y sus prohibiciones las que constan en el mismo cuerpo legal.

CAPÍTULO XV
DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Art. 78.- A los trabajadores que contravengan las disposiciones legales o reglamentarias de la empresa Zulac S.A., se les aplicará las sanciones dispuestas en el Código del Trabajo, las del presente Reglamento y demás normas aplicables.

Art. 79.- En los casos de inasistencia o atraso injustificado del trabajador, sin perjuicio de las sanciones administrativas que se le impongan, al trabajador se le descontará la parte proporcional de su remuneración, conforme lo dispuesto en el Código del Trabajo. En el caso que el trabajador se encuentre fuera de la ciudad, y no presente la justificación debida de las labores encomendadas, se procederá a descontar los valores cancelados por viáticos, transporte.

DE LAS SANCIONES PECUNIARIAS - MULTAS

Art. 80.- Con el fin de precautelar la disciplina, orden, respeto, consideración y jerarquía en el desarrollo de sus actividades, la empresa para los casos de indisciplina por parte de sus Trabajadores, instituye las siguientes sanciones:

- a) Amonestación verbal o llamado de atención.
- b) Amonestación escrita.
- c) Multas, que en ningún caso serán mayores al equivalente del 10% de la remuneración diaria del Trabajador.
- d) Terminación del Contrato de Trabajo, mediante solicitud de Visto Bueno, de conformidad con lo previsto en el Art. 172 del Código del Trabajo. Para este efecto existen dos clases de faltas: falta leve y falta grave; son faltas leves los incumplimientos de las obligaciones señaladas en el Código del Trabajo y el presente Reglamento y son sancionadas con amonestación verbal o escrita según

sea el caso. La transgresión de las demás obligaciones y prohibiciones señaladas en las disposiciones antes referidas, constituyen faltas graves y son sancionadas con multa o terminación del contrato de trabajo, mediante Visto Bueno.

La suma de tres faltas leves, constituyen falta grave.

Art. 81.- La sanción pecuniaria es una sanción que será impuesta por el Administrador de empresa Zulac S.A.; se aplicará en caso de que el trabajador hubiere cometido faltas leves, o si comete una falta grave a juicio del Gerente General y/o del Jefe Administrativo no merezca el trámite de Visto Bueno, constituirá en el descuento de una multa de hasta el 10% de la remuneración del Trabajador.

La sanción pecuniaria no podrá superar el 10% de la remuneración dentro del mismo mes calendario, y en el caso de reincidencia dentro de un periodo mensual de labores se podrá iniciar en contra del trabajador el trámite de visto bueno.

DE LAS FALTAS EN GENERAL

Art. 82.- Las faltas son leves y graves, sin perjuicio de las multas a las que se refiere el artículo anterior.

DE LAS FALTAS LEVES

Art. 83.- La amonestación escrita será comunicada al trabajador en persona, quien deberá suscribir la recepción del documento respectivo. En caso de negativa del trabajador a suscribir o recibir el documento de la amonestación, se dejará constancia de la presentación, y la firmará en nombre del trabajador su jefe inmediato, con la razón de que se negó a recibirla.

Las amonestaciones escritas reposarán en el expediente personal del trabajador.

Las amonestaciones por escrito que se realicen a un mismo trabajador por tres veces consecutivas durante un periodo mensual serán consideradas como falta grave.

Art. 84.- La sanción pecuniaria es una sanción que será impuesta por el Jefe Administrativo, de oficio o a pedido del Gerente de la empresa Zulac S.A.; se aplicará en caso de que el trabajador hubiere cometido faltas leves, o si comete una falta grave a juicio del Gerente General y/o de Talento Humano quien hiciere sus veces, no merezca el trámite de Visto Bueno, constituirá en el descuento de una multa de hasta el 10% de la remuneración del Trabajador. La sanción pecuniaria no podrá superar el 10% de la remuneración dentro del mismo mes calendario, y en el caso de reincidencia dentro de un periodo mensual de labores se deberá sancionar al trabajador siguiéndole el correspondiente trámite de Visto Bueno.

Art. 85.- Se considerarán faltas leves además de las establecidas en el Art 58 del presente Reglamento, el incumplimiento de lo señalado a continuación:

Son además faltas leves:

- a) La reincidencia por más de tres veces en los casos que hayan merecido amonestación verbal dentro del mismo periodo mensual. La reincidencia que se refiere el presente literal será causal para una amonestación escrita.
- b) Excederse sin justificación en el tiempo de permiso concedido.
- c) La negativa del trabajador a utilizar los medios, recursos, materiales y equipos que le suministre la empresa Zulac S.A.
- d) Los trabajadores que no cumplieren con responsabilidad y esmero las tareas a ellos encomendados.
- e) La negativa de someterse a las inspecciones y controles, así como a los exámenes médicos y chequeos, siempre que no se atente contra la integridad de los trabajadores.

- f) Poner en peligro su seguridad y la de sus compañeros. Si la situación de peligro se genere por hechos que son considerados faltas graves, se sancionarán con la separación del trabajador, previo Visto Bueno.
- g) Disminuir injustificadamente el ritmo de ejecución de su trabajo.
- h) El incumplimiento de cualquier otra obligación o la realización de cualquier otro acto que conforme otras disposiciones de este Reglamento, sea sancionada con multa y no constituya causal para sanción grave.
- i) Ingresar datos erróneos en la facturación de productos y servicios.
- j) Recibir de parte de los Clientes de la empresa, cheques de pago por compra de mercadería y que no hayan sido llenados correctamente y que por este hecho deban ser devueltos al suscriptor; el trabajador será sancionado con una multa de hasta el 10 % de la remuneración.

DE LAS FALTAS GRAVES

Art. 86.- Son Faltas graves aquellas que dan derecho a sancionar al trabajador con multa del 10% de la remuneración mensual del trabajador o con la terminación del contrato de trabajo. Las sanciones graves se las aplicará al trabajador que incurra en las conductas, establecidas en los artículos del presente Reglamento como son los que constan en los artículos Art.23; Art.34; Art. 54; Art. 60; Art. 68; serán sancionados con multa o Visto Bueno dependiendo de la gravedad de las siguientes faltas:

- 1) Estar incurso en una o más de las prohibiciones señaladas en el presente Reglamento, excepto en los casos en que el cometer dichas prohibiciones sea considerada previamente como falta leve por parte de la empresa Zulac S.A., de conformidad con lo prescrito en este Reglamento.

- 2) Haber proporcionado datos falsos en la documentación presentada para ser contratado por la empresa Zulac S.A.
- 3) Presentar certificados falsos, médicos o de cualquier naturaleza para justificar su falta o atraso.
- 4) Modificar o cambiar los aparatos o dispositivos de protección o retirar los mecanismos preventivos y de seguridad adaptados a las máquinas, sin autorización de sus superiores.
- 5) Alterar de cualquier forma los controles de la empresa Zulac S.A., sean estos de entrada o salida del personal, reportes o indicadores de ventas, cuentas por cobrar, indicadores de procesos de la empresa Zulac S.A., etc.
- 6) Sustraerse o intentar sustraerse de los talleres, bodegas, locales y oficinas dinero, mercaderías, materiales, materia prima, herramientas, material en proceso, producto terminado, información en medios escritos y/o magnéticos, documentos o cualquier otro bien.
- 7) No informar al superior sobre daños producto de la ejecución de algún trabajo, y ocultar estos trabajos.
- 8) Inutilizar o dañar materias primas, útiles, herramientas, máquinas, aparatos, instalaciones, edificios, enseres, equipos y documentos de la empresa Zulac S.A., o de clientes, así como vehículos pertenecientes a clientes.
- 9) Revelar a personas extrañas a la empresa Zulac S.A., datos reservados, sobre la tecnología, información interna de la Empresa e información del cliente.
- 10) Dedicarse a actividades que impliquen competencia a la empresa Zulac S.A; al igual que ser socio, accionista o propietario de negocios iguales o relacionados al

giro del negocio de la Empresa, ya sea por sí mismo o interpuesta persona, sin conocimiento y aceptación escrita por parte del Representante Legal.

- 11) Los malos tratos de palabra u obra o faltas graves de respeto y consideración a jefes, compañeros, o subordinados, así como también el originar o promover peleas o riñas entre sus compañeros de trabajo;
- 12) Causar accidentes graves por negligencia o imprudencia, previa comprobación.
- 13) Por indisciplina o desobediencia graves al presente Reglamento Interno de Trabajo.
- 14) Acosar u hostigar psicológica o sexualmente a trabajadores (as), compañeros (as), jefes o superiores.
- 15) Por ineptitud en el desempeño de las funciones para las cuales haya sido contratado, el mismo que se determinará en la evaluación de desempeño.
- 16) Manejar inapropiadamente las Políticas de Ventas, promociones, descuentos, reservas, dinero y productos de la empresa Zulac S.A., para sus Clientes; incumplimiento de las metas de ventas establecidas por la Gerencia; así como la información comercial que provenga del mercado.
- 17) Los trabajadores que hayan recibido dos o más sanciones, de las infracciones señaladas como leves, dentro del periodo mensual de labor, y que hayan sido merecedores de amonestaciones escritas por tales actos. Sin embargo, si el trabajador tuviese tres amonestaciones escritas dentro de un periodo mensual de labores, será igualmente sancionado de conformidad con el presente artículo, el mismo que dará la facultad al empleador de iniciar el trámite de Visto bueno.
- 18) Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude, hurto, estafa, conflictos de intereses, discriminación, corrupción, acoso o cualquier otro hecho prohibido

por la Ley, sea respecto de la empresa Zulac S.A., de los ejecutivos y de cualquier trabajador.

- 19) Portar armas durante horas de trabajo cuando su labor no lo requiera.
- 20) Paralizar las labores o incitar la paralización de actividades.
- 21) Se considerará falta grave toda sentencia ejecutoriada, dictada por autoridad competente, que condene al trabajador con pena privativa de libertad. Si es un tema de transito es potestad de la empresa Zulac S.A., si el trabajador falta más de tres días se puede solicitar Visto Bueno.
- 22) La reincidencia en la comisión de tres o más faltas leves, dentro de un periodo mensual de trabajo.
- 23) Negarse a trabajar en las labores, funciones y horarios a que estuviere destinado.
- 24) Negarse a obedecer las órdenes e instrucciones impartidas por sus superiores, cuando tengan vinculación con el trabajo y no sean contrarias a la Ley.
- 25) Faltas de asistencia o puntualidad por más de tres ocasiones consecutivas, sin justificación aceptable, en un periodo mensual de labor.
- 26) Ser autor, de robo, hurto o cualquier otro delito en contra de los bienes de la Compañía o de sus compañeros.
- 27) Fumar dentro de los locales de la empresa, en especial en aquellos lugares donde exista riesgo de incendio o prohibición explícita.
- 28) Introducir bebidas alcohólicas y/o estupefacientes o consumirlas durante las jornadas de trabajo. No entrara al trabajo quien se hallare en estado de embriaguez o bajo los efectos de sustancias psicotrópicas.
- 29) Alterar, borrar o rectificar los controles de asistencia o los de pago de salarios de sí

mismo o de cualquiera de los Trabajadores, o cualquier otro documento elaborado por la empresa Zulac S.A.

- 30)** Causar daños de importancia a las pertenencias de la empresa Zulac S.A., edificios, bodegas, instalaciones, maquinarias, equipos y/o vehículos, etc.
- 31)** Cometer actos ilícitos de abusos de confianza o fraude.
- 32)** Hacer afirmaciones falsas sobre la empresa Zulac S.A., sus funcionarios o sus actividades.
- 33)** Ofender, hostigar o agredir a sus compañeros (as) de trabajo.
- 34)** Violar el secreto de la correspondencia o documentos reservados de la empresa, o divulgar por cualquier medio, por si o por interpuesta persona, los secretos, información reservada y documentación en general de la empresa, así como la revelación de técnicas de operación de actividades, elaboración de proyectos y demás conocimientos propios de la empresa, que puedan afectar la normal ejecución de actividades de esta.
- 35)** Violar, vulnerar o violentar las normas de la empresa Zulac S.A., respecto a conflicto de intereses, confidencialidad o protección de propiedad intelectual.
- 36)** Trabajar durante las jornadas de labor en obras o servicios para su provecho personal y extraños a los de empresa Zulac S.A.
- 37)** Ordenar a los Trabajadores que dependen de él la realización de obras o servicios personales distintos de los de la empresa Zulac S.A.
- 38)** Incitar deliberadamente a sus compañeros Trabajadores a la disminución intencional de su ritmo de trabajo.
- 39)** Modificar o cambiar por su propia cuenta los aparatos o dispositivos de las

máquinas y/o equipos.

- 40) Retirar sin autorización los mecanismos de seguridad adaptados a las máquinas y/o equipos.
- 41) Sustraerse de las bodegas, locales, o dependencias de la empresa Zulac S.A., dinero, materiales, mercaderías, materia prima, herramientas, documentos o cualquier otro bien de propiedad de la Empresa.
- 42) Inducir a huelgas o paralizaciones sin la respectiva autorización del Ministerio de Trabajo.
- 43) Utilizar herramientas, equipos, maquinas, vehículos, instalaciones o bienes de propiedad de la empresa Zulac S.A., para beneficio propio o de terceras personas.
- 44) Exigir o recibir dádivas o pagos en dinero o especies por el cumplimiento de sus funciones.
- 45) Utilizar el uniforme de la empresa Zulac S.A., fuera del horario de trabajo en lugares no adecuados, como bares, discotecas o centros de diversión nocturnos.
- 46) Ingresar a las instalaciones de la empresa al haber ingerido alcohol o bajo efectos del alcohol o en estado etílico, debidamente comprobado por su jefe inmediato, compañeros de trabajo o personal de seguridad, a través de la prueba de Alcochek o alcohol detector.
- 47) Cuando un cliente presente una queja por escrito cuando no haya recibido buena atención o cualquier situación que perjudique la imagen de la empresa Zulac S.A.

CAPÍTULO XVI

DE LA CESACIÓN DE FUNCIONES O TERMINACIÓN DE CONTRATOS

Art. 87.- Los trabajadores de la empresa Zulac S.A., cesarán definitivamente en sus funciones o terminarán los contratos celebrados con la Empresa por las causas, determinadas en el artículo 169 del Código del Trabajo y además por las siguientes causales:

- a) Por las causas legalmente previstas en el contrato.
- b) Por acuerdo de las partes.
- c) Por conclusión de la obra, periodo de labor o servicios objeto del contrato.
- d) Por desahucio presentado por el Trabajador.
- e) Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto y demás acontecimientos extraordinarios que los contratantes no pudieran prever o que previsto, no pudieran evitar.
- f) Por visto bueno presentado por el trabajador o empleador.
- g) Por las demás establecidas en las disposiciones del Reglamento Interno y Código del Trabajo.

Art. 88.- El trabajador que termine su relación contractual con la empresa Zulac S.A., por cualquiera de las causas determinadas en este Reglamento o las estipuladas en el Código del Trabajo, suscribirá la correspondiente Acta de Finiquito, la que contendrá la liquidación pormenorizada de los derechos laborales, en los términos establecidos en el Código del Trabajo.

CAPÍTULO XVII

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 89.- Todo Trabajador que presta sus servicios para ZULAC S.A., tiene derecho a presentar cualquier consulta o reclamación a su respectivo superior y a ser atendido en su exposición.

Art. 90.- El Empleador, conforme disposiciones del Código de Trabajo, se reserva el derecho de presentar al Director de Trabajo para su aprobación las reformas adicionales que estimare convenientes sobre el presente reglamento interno de trabajo.

Art. 91.- Los trabajadores tienen derecho a estar informados de todos los reglamentos, disposiciones y normas a los que están sujetos en virtud de su Contrato de Trabajo o Reglamento Interno.

Art. 92.- La empresa Zulac S. A., aprobará en la Dirección Regional del Trabajo, en cualquier tiempo, las reformas y adiciones que estime convenientes al presente Reglamento, una vez aprobadas las reformas o adiciones, la empresa Zulac S. A., las hará conocer a sus trabajadores en la forma que determine la Ley.

Art. 93.- En todo lo no previsto en este Reglamento se estará a lo dispuesto en el Código de Trabajo y demás normas aplicables, que quedan incorporadas al presente Reglamento Interno de Trabajo.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Art. 94.- El Empleador entregará a cada uno de los Trabajadores un ejemplar del presente Reglamento para que sea de conocimiento de todos los Trabajadores, por lo tanto, su desconocimiento no se considerará como excusa.

DISPOSICIÓN FINAL

Art. 95.- El presente Reglamento entrará en vigor una vez que haya sido aprobado por la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Ibarra.

Fernando Polanco Plaza
GERENTE GENERAL ZULAC S.A.
C.C.170418136-9

Anexo 9. Código de ética.

ZULAC S.A.
LA GERENCIA GENERAL
CONSIDERANDO:

Que, el numeral 12 del Artículo 83 de la Constitución de la República del Ecuador, establece como deber y responsabilidad de los ecuatorianos/as, entre otros, "...ejercer la profesión u oficio con sujeción a la ética..."; y

Que, es deber de la empresa Zulac S.A., promover en el ambiente laboral, valores éticos, principios, normas que tengan como objeto proyectar la identidad cultural organizacional, guiando cada acción y toma de decisiones en base al cumplimiento de la misión y visión institucional:

RESUELVE:

ESTABLECER EL CÓDIGO DE ÉTICA DE ZULAC S.A.

Zulac S.A. decide incorporar como elemento clave en materia de ética un Código de Conducta que establezca las normas mínimas de comportamiento requeridas por todo el personal de la organización, mismo que deberá llevarse a la práctica, siendo una guía para la toma de decisiones y actuaciones del personal.

CAPÍTULO I

Del objeto

Artículo 1.- El presente Código de Ética tiene como finalidad contribuir al mejoramiento del comportamiento del personal de la empresa Zulac S.A., asumiendo sus responsabilidades bajo los principios de eficiencia, eficacia, calidad y transparencia.

CAPÍTULO II

Del ámbito de aplicación

Artículo 2.- Este Código es de cumplimiento obligatorio para todos los ejecutivos, empleados y trabajadores que desempeñen sus funciones para la empresa Zulac S.A., donde las responsabilidades están contempladas en los Reglamentos y demás normativa empresarial.

Artículo 3.- Cualquier persona que ingrese a la empresa Zulac S.A. a ejercer un cargo en cualquier modalidad de relación, debe conocer el alcance del presente Código y asumir el compromiso de su cumplimiento.

CAPÍTULO III

De los principios éticos y valores fundamentales

Artículo 4.- Para cumplir con una estrategia de calidad en base a la misión y visión definidas, la empresa Zulac S.A. detalla diversos principios éticos y valores como fundamento para el ejercicio de sus acciones y como guía para la orientación de su desarrollo empresarial:

- 1. Responsabilidad Social Empresarial:** En ZULAC S.A. se actúa de forma proactiva y persistente con la finalidad de cumplir las responsabilidades adquiridas en base a la integridad, confianza y exigencia mutua, donde las decisiones económicas, sociales y ambientales generan un compromiso de mejora constante.
- 2. Igualdad.** – Es otorgar oportunidades a jóvenes y adultos, hombres y mujeres para acceder a empleos laborales; así como, participar en las decisiones administrativas que orienten las actividades productivas.

3. **Imparcialidad y autonomía.** – Zulac S.A. actúa de forma objetiva, sin ceder a presiones de ninguna índole y siguiendo la autonomía empresarial en el cumplimiento de sus responsabilidades.
4. **Cultura de resultados.** - Zulac S.A. está en continuo desarrollo y crecimiento, por lo tanto, muestra una actuación de competitividad en base a las exigencias del consumidor.
5. **Cultura de la innovación.** – Es garantizar la mejora continua en la productividad y competitividad de cada una de las operaciones.
6. **Calidad total.** – Es lograr la eficacia, eficiencia y efectividad para alcanzar la excelencia en beneficio y satisfacción del personal y clientes.
7. **Austeridad.** - Cada recurso dentro de ZULAC S.A. es utilizado de forma responsable con el fin de alcanzar objetivos de forma eficiente, eficaz y efectiva.
8. **Trabajo en equipo.** - Crear sinergia de forma transversal en la empresa es un reto constante ya que es necesario del compromiso de cada uno de los trabajadores para lograr un mejor resultado.

Valores de Zulac S.A.

Los valores corporativos son factores que conforman la cultura empresarial de ZULAC S.A. dando una característica propia y distintiva respecto a la competencia, pues, orientan el comportamiento y quehacer de la empresa creando una ventaja competitiva. Con ello los valores corporativos aplicables como empresa son:

1. **Respeto.** - En Zulac S.A. se mantiene una relación personal y de negocios basada en el reconocimiento y consideración oportuna, donde, la crítica se establece como una forma de crecimiento, aceptado sugerencias y actuando con acato.

2. **Honestidad.** - Como ZULAC S.A. se actúa en base a la verdad, justicia, equidad y trato justo, donde, el compromiso y confianza generan una relación amena.
3. **Transparencia.** - En la empresa se elabora un producto de calidad que cumpla con las necesidades y exigencias del cliente, adaptándose a los cambios del entorno empresarial.
4. **Creatividad.** – Es una forma talentosa para solucionar problemas empresariales, combinando ideas y conocimientos variados.
5. **Integridad.** – Ser auténticos, profesionales y coherentes entre lo que se hace, se piensa y se dice.

CAPÍTULO IV

De los compromisos

Artículo 5.- ZULAC S.A. Y EL ÁMBITO SOCIAL

Zulac S.A., dentro del marco de respeto irrestricto de los Derechos Humanos, debe observar los siguientes parámetros de atención a los intereses de la ciudadanía:

1. **Calidad del producto.** Todo el personal de Zulac S.A. se compromete a garantizar la calidad e inocuidad de sus productos, satisfaciendo así, las exigencias y necesidades de la sociedad.
2. **Responsabilidad Social Corporativa.** Desarrollar cada una de las actividades respecto a ámbitos sociales, ambientales y económicos, estableciendo así, modelos de gestión favorables para cada grupo de interés.
3. **Promoción e igualdad de género.** Mujeres y hombres tienen las mismas facilidades de acceso, representación e intervención en los procesos de participación y oportunidades dentro de Zulac S.A.

4. Los ciudadanos y ciudadanas merecen, por parte de Zulac S.A. la atención e información profesional, referente al cumplimiento de obligaciones.

Artículo 6.- ZULAC S.A. Y LOS PROVEEDORES

1. Zulac S.A. espera un comportamiento ético de cada contraparte, enmarcado en la honestidad, lealtad y competencia justa, por lo que, no se aceptará prácticas ajenas a lo prescrito en el Código de Ética.
2. Zulac S.A. pondrá como prioridad la contratación de productos y servicios amigables con el medio ambiente y provenientes de proveedores locales, dando así, oportunidad a diversos sectores productivos del país.

Artículo 7.- ZULAC S.A. Y OTRAS EMPRESAS

Zulac S.A. debe fomentar prácticas cordiales con otras empresas del sector lácteo, sin poner en compromiso sus prácticas de competencia, autonomía, responsabilidad, garantía del producto y recursos.

Artículo 8.- ÁMBITO DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y SUS RESPONSABILIDADES

Todo el personal de Zulac S.A. cumplirá de forma obligatoria lo prescrito en este código de ética, pues, cada infracción o quebrantamiento de la norma propenderá a las responsabilidades correspondientes. Cada actividad que no garantice la aplicación de la ética será procesada en la Dirección de Talento Humano para la respectiva sanción de acuerdo como se dispone en el capítulo XV-Régimen Disciplinario del respectivo Reglamento Interno; sin embargo, la actuación ética de acuerdo con el marco legal será premiada.

Artículo 9.- GESTIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA

1. El Código de Ética debe ser de aplicación obligatoria y transversal por todo el personal de la empresa, siendo un compromiso ético y moral.
2. El Código de Ética será socializado a todos los departamentos de la empresa, a través de canales de comunicación efectivos que garanticen su cumplimiento y práctica.
3. El departamento administrativo será el responsable de la gestión, comunicación y revisión del Código de Ética y estará integrado por:
 - a. Un representante del nivel directivo.
 - b. Un representante del nivel operativo.
4. El departamento administrativo evaluará el conocimiento, aplicación e incidencia del Código de Ética dentro de la empresa.

GLOSARIO

Principios.- Son las orientaciones básicas y trascendentales que determinan el comportamiento humano, fundamentando así, los valores.

Valores.- Son formas concretas de ser y actuar, mismos que posibilitan una cultura organizacional de respeto, trabajo en equipo e igualdad de intereses.

Disposición Final. – El presente acuerdo entrará a regir desde la aprobación de la Gerencia General, sin perjuicio de su aplicación en un documento.

Dado, en la ciudad de Ibarra, a los siete días del mes de septiembre del año dos mil veinte.

Fernando Polanco Plaza
GERENTE GENERAL ZULAC S.A.
C.C.170418136-9

Anexo 10. Certificado de cumplimiento de obligaciones patronales ZULAC S.A.**CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES PATRONALES**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) certifica que, revisados los archivos del Sistema de Historia Laboral, el señor(a) POLANCO PLAZA FERNANDO JOSE, representante legal de la empresa COMPAÑIA ZULAC S. A. con RUC Nro. 1090103489001 y dirección ZULETA. GALO PLAZA. HACIENDA ZULETA. HACIENDA ZULETA. INTERIOR DE HACIEND., NO registra obligaciones patronales en mora; información verificada a la fecha de emisión del presente certificado.

El IESS se reserva el derecho de verificar la información y las obligaciones pendientes que no se encontraren registradas o no hayan sido determinadas, sin perjuicio de aplicar las sanciones correspondientes; esta certificación no implica condonación o renuncia del derecho del IESS, al ejercicio de las acciones legales a que hubiere lugar para su cobro.

El contenido de este certificado puede ser validado ingresando al portal web del IESS en el menú Empleador – Certificado de Obligaciones Patronales, digitando el RUC de la empresa o número de cédula.



José Ricardo Herrera Falcones

Director Nacional de Recaudación y Gestión de Cartera.

Emitido el 12 de diciembre de 2019

Validez del Certificado 30 días



Anexo 11. Inscripción en el Registro Mercantil.



**REGISTRO
MERCANTIL
IBARRA**

TRÁMITE NÚMERO: 3026



REGISTRO MERCANTIL CANTÓN IBARRA

RAZÓN DE INSCRIPCIÓN

RAZÓN DE INSCRIPCIÓN DEL: NOMBRAMIENTO.

NÚMERO DE REPERTORIO:	2319
FECHA DE INSCRIPCIÓN:	25/08/2017
NÚMERO DE INSCRIPCIÓN:	425
REGISTROS:	LIBRO DE NOMBRAMIENTOS

1. DATOS DEL NOMBRAMIENTO:

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	ZULAC S.A.
NOMBRES DEL ADMINISTRADOR:	POLANCO PLAZA FERNANDO JOSE
IDENTIFICACIÓN:	1704181369
CARGO:	GERENTE GENERAL
PERIODO(Años):	2

2. DATOS ADICIONALES:

CONST#38-09-/ABR/1592.-

CUALQUIER ENMENDADURA, ALTERACIÓN O MODIFICACIÓN AL TEXTO DE LA PRESENTE RAZÓN, LA INVALIDA. LOS CAMPOS QUE SE ENCUENTRAN EN BLANCO NO SON NECESARIOS PARA LA VALIDEZ DEL PROCESO DE INSCRIPCIÓN, SEGÚN LA NORMATIVA VIGENTE.

FECHA DE EMISIÓN: IBARRA, A 25 DÍ(A)S DEL MES DE AGOSTO DE 2017.

AB. EDISON JAVIER MORENO HERRERA (DELEGADO - RESOLUCIÓN N° 001-RMI-2017)
REGISTRADOR MERCANTIL DEL CANTÓN IBARRA

DIRECCIÓN DEL REGISTRO: OVIEDO NO. 7-13 Y BOLNAR

Anexo 12. Resolución Gerente General.

Exp 47337



Ibarra, 18 de Agosto del 2017

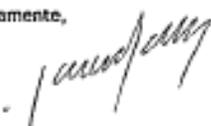
Señor:
Fernando Polanco
Presente.-

De mi consideración.

Me es grato informarle que por resolución de la Junta general de Accionistas de ZULAC S.A. del 19 de Mayo del 2017, se decidió por unanimidad de votos, elegir a usted para que desempeñe las funciones de GERENTE GENERAL Y REPRESENTANTE LEGAL, de la compañía, por el periodo de dos años, de conformidad con lo prescrito en los Artículos Trigésimo, Trigésimo Primero, Trigésimo Segundo del Estatuto, debiendo en consecuencia ejercer la representación legal, judicial, y extrajudicial de ZULAC S.A.

La constitución de ZULAC S.A., se llevó a efecto mediante escritura pública otorgada el 23 de enero de 1992, ante el Notario Undécimo del Cantón Quito, Dr. Rubén Darío Espinosa, inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Ibarra, el 09 de Abril de 1992.-
Bajo la partida Nro.-38.

Atentamente,



JAVIER PALLARES GOMEZ DE LA TORRE
PRESIDENTE

Acepto el cargo de GERENTE GENERAL Y REPRESENTANTE LEGAL DE ZULAC S.A., a que se refiere el nombramiento que antecede. Y prometo desempeñarlo de conformidad con el Estatuto de la Ley.- Ibarra, 18 de Agosto del 2017



FERNANDO JOSÉ POLANCO PLAZA
ECUATORIANO C.I 1704181369
Dirección: Zuleta s/n, Angochagua, Imbabura, teléfono 0999722051
Email: fernando@zuleta.com



Hacienda Zuleta
Imbabura-Ecuador
Tel (0938) 2 662 193 / 2 662 118
(5032) 3 441 488
www.haciendazuleta.com
www.productoshaciendazuleta.com
www.laesperincazuleta.com
Cucuzco hacienda zuleta

Anexo 13. Certificado de Cumplimiento de Obligaciones y Existencia Legal.



REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES Y EXISTENCIA LEGAL

DENOMINACIÓN DE LA COMPAÑÍA: ZULAC S.A.

SECTOR: SOCIETARIO MERCADO DE VALORES SEGUROS

NÚMERO DE EXPEDIENTE: 47337 **DOMICILIO:** IBARRA

RUC: 1090103489001

REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES): POLANCO PLAZA FERNANDO JOSE

CAPITAL SOCIAL: \$ 496.550.000 **SITUACIÓN ACTUAL:** ACTIVA

LA COMPAÑÍA TIENE ACTUAL EXISTENCIA JURÍDICA Y SU PLAZO SOCIAL CONCLUYE EL: 09/04/2091

DISPOSICIÓN JUDICIAL QUE AFECTA A LA COMPAÑÍA: NINGUNA

CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES: **SI** HA CUMPLIDO

Siendo responsabilidad del Representante Legal la veracidad de la información remitida a esta Institución, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros certifica que, a la fecha de emisión del presente certificado, esta compañía ha cumplido con sus obligaciones.

FECHA DE EMISIÓN: 23/01/2020 12:36:36

Es obligación de la persona o servidor público que recibe este documento validar su autenticidad ingresando al portal web www.supercias.gob.ec/portal/informacion/verifica.php con el siguiente código de seguridad:


 CDC50221635

Anexo 14. Certificación Buenas Prácticas de Manufactura.

CÓDIGO ÚNICO	RAZÓN SOCIAL	RUC	N° DE EST	N° DE PLANT	TIPO DE CERTIFICACIÓN	CATEGORÍA	FECHA DE REGISTRO	FECHA DE VIGENCIA	ESTADO
0009-BPM-AN-1214	COMPAÑIA ZULAC S. A.	1090103489001	1	1	REGISTRO DE BPM	PEQUEÑA INDUSTRIA	24/08/2015	24/08/2020	VIGENTE

Anexo 15. Oficio de Autorización.

 **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**
Resolución No. 001- 073 CEAAACES - 2013 - 13

Ibarra, 22 de noviembre de 2019

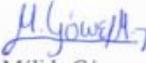
Ingeniero
Andrés Bolaños
JEFE ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ZULAC S.A.
Presente.

Como parte de la formación profesional e investigativa de las estudiantes de décimo nivel de la Carrera en Contabilidad y Auditoría de la Facultad en Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte, nos permitimos solicitar su colaboración para realizar el trabajo de titulación denominado: SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO III PARA LA EMPRESA ZULAC S.A. DE LA CIUDAD DE IBARRA , PROVINCIA DE IMBABURA, ECUADOR.

Las estudiantes que conforman el grupo de trabajo son: Gómez Martínez Mélida Paulina y Guerra Nogaes Yesenia Lisbeth; para la ejecución de la evaluación se realizarán continuas visitas a las instalaciones de la **EMPRESA ZULAC S.A.**

Seguros de contar con su aceptación favorable, reiteramos nuestros sinceros agradecimientos.

Atentamente,


Mélida Gómez
ESTUDIANTE UTN


Yesenia Guerra
ESTUDIANTE UTN


ZULAC S.A.
HACIENDA ZULETA
IMBABURA - ECUADOR
RUC: 1090103489001
Recibido
22/11/2019

E-mail: info@utn.edu.ec; www.utn.edu.ec
Ibarra - Ecuador

Anexo 16. Certificación Gerente.**CERTIFICACIÓN**

Ibarra, 22 de noviembre de 2019

Señores

A Quien le interese

Presente

Por medio del presente, autorizo a la Señorita. Mélida Paulina Gómez Martínez, portadora de cédula de ciudadanía N° 1004135214 y a la Señorita. Yesenia Lisbeth Guerra Nogales, con cédula de ciudadanía N° 1004025910, estudiantes de décimo semestre de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica del Norte realizar el proyecto de titulación denominado: SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO III PARA LA EMPRESA ZULAC S.A. DE LA CIUDAD DE IBARRA , PROVINCIA DE IMBABURA, ECUADOR.

Atentamente,



POLANCO PLAZA FERNANDO JOSÉ

ZULAC S.A.
HALENEIDA ZULETA
IMBABURA - ECUADOR
RUC: 1030103489001

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA ZULAC S.A.

Anexo 17. Certificación Jefe Administrativo.**CERTIFICACIÓN**

Ibarra, 22 de noviembre de 2019

Señores

A Quien le interese

Presente

Por medio del presente, autorizo a la Señorita. Mérida Paulina Gómez Martínez, portadora de cédula de ciudadanía N° 1004135214 y a la Señorita. Yesenia Lisbeth Guerra Nogales, con cédula de ciudadanía N° 1004025910, estudiantes de décimo semestre de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica del Norte realizar el proyecto de titulación denominado: SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO III PARA LA EMPRESA ZULAC S.A. DE LA CIUDAD DE IBARRA , PROVINCIA DE IMBABURA, ECUADOR.

Atentamente,



Ing. Andrés Bolaños.

ZULAC S.A.
HACIENDA ZULETA
IMBABURA - ECUADOR
RUC: 1000103489001

JEFE ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ZULAC S.A.

Anexo 18. Acta de visita empresa ZULAC S.A.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

ACTA VISITA EMPRESA ZULAC S.A.

En la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura a los 22 días del mes de noviembre de 2019, en la hacienda donde funciona la empresa, las estudiantes: Mérida Gómez y Yesenia, Guerra se reúnen con la finalidad de efectuar la constatación de actividades, procesos, personal y recursos con los que cuenta la misma, para en una próxima visita aplicar las encuestas y entrevistas de diagnóstico situacional, contando con la presencia de los representantes de la organización.

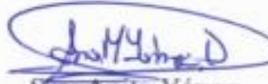
Se dialoga con los Representantes de la Empresa para explicarle sobre la finalidad de la auditoría a desarrollar, mismos que aceptan el cronograma a seguir, pidiendo que al finalizar la evaluación se entregue el informe y matriz de riesgos, que servirá como guía para aplicar mejoras en las actividades que se realizan.

Para constancia de lo actuado y en fe de conformidad y aceptación firman la presente

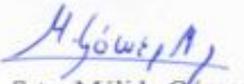
acta:


Sr. Fernando Polanco
GERENTE GENERAL


Ing. Andrés Bolaños
JEFE ADMINISTRATIVO


Sra. Anita Yáñez
CONTADORA


Srta. Yesenia Guerra
ESTUDIANTE


Srta. Mérida Gómez
ESTUDIANTE

Anexo 19. Acta aplicación de encuestas y entrevistas.**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA****ACTA ENCUESTAS Y ENTREVISTAS EMPRESA ZULAC
S.A.**

En la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura a los 03 días del mes de diciembre de 2019, en la hacienda donde funciona la empresa, las estudiantes: Mélida Gómez y Yesenia, Guerra aplican las encuestas y entrevistas de diagnóstico situacional al personal de la organización.

Se realiza la entrevista al Gerente General, Jefe de Producción, Jefe Administrativo y Contadora, además de aplicar la encuesta al personal de la empresa para conocer de forma general, oportuna y sistemática los procesos, actividades, regulaciones y ambiente laboral desarrollado.

Para constancia de lo actuado y en fe de conformidad y aceptación firman la presente acta:

Ing. Andrés Bolaños
JEFE ADMINISTRATIVO

Srta. Yesenia Guerra
ESTUDIANTE

Srta. Mélida Gómez
ESTUDIANTE

Anexo 20. Acta aplicación cuestionario de control interno.**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA****ACTA VISITA EMPRESA ZULAC S.A.**

En la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura a los 17 días del mes de enero de 2020, en la hacienda donde funciona la empresa, las estudiantes: Mélida Gómez y Yesenia, Guerra aplican el cuestionario de control interno basado en el Modelo Integrador COSO III y realizan el análisis de la matriz de riesgos.

Se aplica el respectivo cuestionario y análisis al Gerente General, Jefe de Producción, Jefe Administrativo y Contadora para conocer de forma general, oportuna y sistemática los procesos, actividades, regulaciones y ambiente laboral desarrollado.

Para constancia de lo actuado y en fe de conformidad y aceptación firman la presente acta:



Ing. Andrés Bolaños
JEFE ADMINISTRATIVO



Srta. Yesenia Guerra
ESTUDIANTE



Srta. Mélida Gómez
ESTUDIANTE

Anexo 21. Carta de presentación de Informe de Auditoría.

10. ANEXOS DEL INFORME

CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

Ibarra, 07 de Septiembre de 2020

Ing.

Andrés Bolaños

JEFE ADMINISTRATIVO DE ZULAC S.A.

Presente. -

Por medio del presente se realiza la entrega del informe de auditoría efectuado a la empresa ZULAC S.A. en el periodo de diciembre 2019, en cual consta la evaluación del control interno basado en el Marco Integrado modelo COSO III, permitiendo obtener información relevante para la empresa.

El Marco integrado modelo COSO III provee un enfoque integral y herramientas para la implementación de un sistema de control interno efectivo y a su vez proporciona una mejora continua, está compuesto por cinco componentes los cuales son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y Actividades de Supervisión.

De esta manera en los diferentes departamentos y niveles de la asociación se pudo determinar ciertas falencias en el componente de control interno denominado Información y Comunicación, por lo cual, se dará una explicación más amplia en el informe a entregar.

Recibido
8/09/2020
15400

Anexo 22. Entrada Hacienda Zuleta.



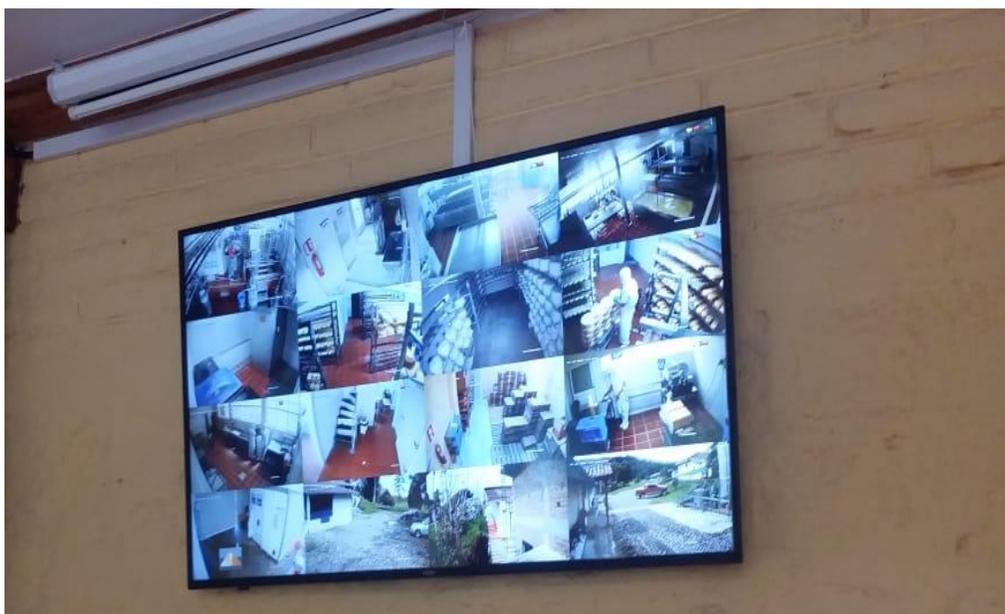
Anexo 23. Proceso de Fumigación.



Anexo 24. Entrada a ZULAC S.A.**Anexo 25. Visita al área de máquinas.**

Anexo 26. Visita al área de recepción de leche.**Anexo 27. Ingreso principal del personal.**

Anexo 28. Verificación Biométrica.**Anexo 29. Visita Planta de Producción.**

Anexo 30. Proceso de Monitoreo y Vigilancia.**Anexo 31. Socialización Control Interno.**

Anexo 32. Área para turistas.

Anexo 33. Aplicación de encuestas.



Anexo 34. Aplicación cuestionario de control interno.



Anexo 35. Matriz de Correlación

FO	Fortaleza 1	Fortaleza 2	Fortaleza 3	Fortaleza 4	Fortaleza 5	Fortaleza 6	Fortaleza 7	Fortaleza 8	Fortaleza 9	Fortaleza 10	Fortaleza 11	Fortaleza 12	Fortaleza 13	Fortaleza 14	Fortaleza 15	Fortaleza 16	Fortaleza 17	TO TAL
Oportunidad 1	2	10	2	8	2	5	5	6	2	2	2	9	8	8	8	4	2	85
Oportunidad 2	2	4	1	6	6	2	2	4	5	4	3	2	5	6	2	8	1	63
Oportunidad 3	6	2	1	3	4	4	9	9	2	2	2	2	2	5	8	9	1	71
Oportunidad 4	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	1	1	1	1	1	33
TOTAL	12	18	6	19	14	14	18	21	12	10	9	17	16	20	19	22	5	

FA	Fortaleza 1	Fortaleza 2	Fortaleza 3	Fortaleza 4	Fortaleza 5	Fortaleza 6	Fortaleza 7	Fortaleza 8	Fortaleza 9	Fortaleza 10	Fortaleza 11	Fortaleza 12	Fortaleza 13	Fortaleza 14	Fortaleza 15	Fortaleza 16	Fortaleza 17	TO TAL
Amenaza 1	4	10	2	4	4	8	8	7	2	3	3	4	4	4	8	6	3	84
Amenaza 2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	36
Amenaza 3	2	2	2	2	2	2	5	3	4	2	2	2	2	2	3	2	2	41
Amenaza 4	5	2	2	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	2	2	5	8	50
Amenaza 5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34
TOTAL	15	18	10	12	12	16	20	17	14	11	11	12	12	14	17	17	17	

DO	Debilidad 1	Debilidad 2	Debilidad 3	Debilidad 4	Debilidad 5	Debilidad 6	Debilidad 7	Debilidad 8	Debilidad 9	Debilidad 10	Debilidad 11	Debilidad 12	Debilidad 13	Debilidad 14	Debilidad 15	Debilidad 16	Debilidad 17	TO TAL
Oportunidad 1	4	2	3	2	6	5	2	4	4	3	4	2	2	4	3	4	1	55
Oportunidad 2	2	8	8	7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	6	57
Oportunidad 3	2	3	2	7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	42
Oportunidad 4	5	2	2	2	4	10	10	3	2	2	3	4	3	6	4	4	2	68
TOTAL	13	15	15	18	14	19	16	11	10	9	11	10	9	14	11	14	13	

