



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS

MAESTRIA EN AUDITORIA Y FINANZAS

TRABAJO DE GRADO

Previa a la Obtención del Título de Magíster en Auditoría y Finanzas

**INCIDENCIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL
METODO COSO APLICADO A LA GESTION DE LOS COSTOS DE
PRODUCCION CASO: FARBIOVET S.A**

AUTORA:

LORENA DEL PILAR LALVAY CHAMBA

DIRECTOR

ECONOMISTA: JORGE ANDRADE

Quito, Marzo 2015

DEDICATORIA

A mí querido esposo por su apoyo incondicional durante la realización de mis estudios y de este trabajo.

A mis hijos porque del tiempo que era suyo me permitieron tomarme lo suficiente para cumplir una meta más, con su apoyo y comprensión me dieron el ánimo para seguir adelante a pesar de las adversidades y las dificultades en el camino, y principalmente porque son la razón para seguir superándome día a día.

A mi madre, hermana y suegra que siempre estuvieron en todo momento apoyándome.

Lorena

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida y poner en mí el deseo de superación y gracias a sus bendiciones permitir que pueda alcanzar un objetivo tan importante en mi vida.

A los Directivos y funcionarios de FARBIOVET S.A. quienes proporcionaron las facilidades para el desarrollo de este trabajo.

Mi agradecimiento especial a los Profesores, Compañeros y Amigos por su apoyo y confianza.

Agradezco a todas las personas que de una u otra forma fueron de gran ayuda en la ejecución del presente trabajo.

Lorena

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN.....	3
	CAPITULO I.....	5
	1.1.- EL PROBLEMA	5
	1.1.1.- Antecedentes.....	5
	1.1.2.- Marco Teórico.....	7
	1.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
	1.2.1.- OBJETIVO GENERAL.....	10
	1.2.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
	1.3.- HIPOTESIS O PROPOSICIONES DE LA INVESTIGACION.....	11
	1.4.- JUSTIFICACION	11
	1.5.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	13
	1.5.1.- Métodos de Investigación.....	13
	1.5.2.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	13
	CAPITULO II.....	15
	2.1.- FUNDAMENTOS TEORICOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL METODO COSO.....	15
	2.1.1.- Introducción.....	15
	2.1.3.- Importancia de Control Interno.....	15
	2.1.4.- Objetivos de Control Interno.....	16
	2.1.5.- Métodos de Evaluación de Control Interno.....	17
	2.1.6.- Fases del Control Interno.....	21
	2.2.- EL CONTROL INTERNO	25
	2.2.1.- Conceptos del Control Interno según el Método COSO.....	25
	2.2.2.- Componentes del Control Interno del método COSO.....	27
	2.2.3.- El modelo C.O.S.O como instrumento de Control Interno.....	29
	2.3.- ADMINISTRACION DE RIESGOS	30
	2.3.1.- Aspectos básicos	30
	2.3.2.- Clases de Riesgos	36
	2.3.3.- Métodos de Evaluación y Medición de los Riesgos.....	37
	2.3.4.- Análisis del Riesgo Residual	39
	CAPÍTULO III.....	40
	3.1.- DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....	40
	3.1.1.- Reseña Histórica.....	40

3.1.2.- Misión.....	42
3.1.3.- Visión	42
3.1.4.- Objetivo y Política	43
3.1.5.- Organigrama Estructural y Funcional	44
3.2.- Líneas de Producción	49
3.3.- Sistemas de Control Interno en los procesos de cada línea de producción	52
CAPÍTULO IV	87
4.1.- PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL METODO COSO APLICADO A LOS COSTOS DE PRODUCCION DE FARBIOVET.S.A.....	87
4.1.1.- Introducción.....	87
4.1.2.- Justificación.....	87
4.1.3.- Desarrollo de la propuesta, Estructura del Sistema de Control Interno de acuerdo al modelo COSO	88
4.1.4.- Ambiente de Control	88
4.1.5.- Establecimiento de Objetivos	90
4.1.6.- Identificación de Eventos	91
4.1.7.- Evaluación de Riesgos.....	92
4.1.8.- Respuesta al Riesgo.....	93
4.1.9.- Actividades de Control	93
4.1.10.- Información y Comunicación.....	94
4.1.11.- Supervisión y Monitoreo	95
CAPITULO V	97
5.1.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	97
5.1.1.- CONCLUSIONES	97
5.1.2.- RECOMENDACIONES	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101

1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo hace referencia a la aplicación de un Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO aplicado a los procesos de producción de la empresa FARBIOVET S.A.

En la actualidad el control interno es una herramienta indispensable en el desarrollo de las operaciones empresariales, y del cual depende el aseguramiento y optimización de todos los recursos que disponen la empresa, dando como resultado el logro de los objetivos fijados por la alta dirección.

El presente trabajo puede servir como material de aplicación y mejora en los procesos de producción de FARBIOVET S.A, para lograr eficiencia, eficacia, y efectividad en los resultados de dichos procesos.

El estudio contemplara cinco capítulos:

El primer capítulo abarca la Problemática objeto de este estudio, sus antecedentes, objetivos, justificaciones e hipótesis.

En el segundo capítulo se detalla los fundamentos teóricos referentes al Control Interno, y la evaluación de riesgos, conceptos, componentes, técnicas de aplicación, modelos de evaluación.

En el tercer capítulo se realizará un estudio de la empresa FARBIOVET S.A, su estructura jurídica, su organización interna, descripción de sus procesos actuales y toda información que permita complementar este estudio.

En el cuarto capítulo se realizará la propuesta de la evaluación del sistema de control interno basado en el modelo COSO (ERM) a los procesos de producción de la compañía FARBIOVET S.A.

Finalmente se emitirá un informe de conclusiones y recomendaciones que hacen referencia a los resultados obtenidos de la investigación.

CAPITULO I

1.1.- EL PROBLEMA

1.1.1- Antecedentes

FARBIOVET S.A, es una empresa dedicada a la elaboración de productos farmacéuticos veterinarios, con existencia en el mercado desde hace doce años, formada por la iniciativa de dos amigos universitarios Bioquímicos Farmacéuticos.

Durante todo el tiempo de la existencia de la compañía el área administrativa financiera no ha sido organizada en forma adecuada, dando lugar a falencias en sus procesos principalmente en los relacionados con la producción, razón por la cual la alta dirección de la compañía no tiene una visión exacta de lo que le cuesta producir sus diferentes productos.

Parte de este problema también está el no llevar un sistema de control interno adecuado para cada proceso de la producción, lo cual hace presumir que exista fuga de capital de trabajo por el desperdicio de los recursos o materiales para la producción, ésta fuga de capital afecta en el flujo de efectivo de la empresa lo que obliga a los directivos a solicitar financiamiento a las entidades bancarias o a terceros para cubrir las diferentes obligaciones relacionadas a sus operaciones.

Las decisiones en la compañía se basan en la experiencia y en las variaciones del mercado, no se cuenta con herramientas financieras para el efecto, no existe información oportuna y confiable de sus costos de producción, ni el análisis de la variación o comportamiento de los mismos.

A partir del año 2012 los directivos ven la necesidad de estructurar el departamento contable, con el único fin de cubrir la necesidad de cumplir las leyes tributarias, desde ese entonces el personal responsable a cargo del área ha logrado tomar el control en el aspecto tributario, reduciendo notablemente las posibles contingencias que se derivan del incumplimiento de dicha ley.

Cabe mencionar que la decisión de formar esta importante área, nace debido a varias notificaciones recibidas por parte del SRI en el año mencionado.

Sin embargo en la actualidad a pesar de que se ha tomado el control en gran parte de los procesos que implicaría contingencias, existe un factor de muy importante para la compañía que es su Costo de Ventas el mismo que está compuesto en su totalidad de sus costos de producción.

La falta de conocimiento de esta información independiente de las posibles contingencia que puedan generar, no permite tener una visión exacta del margen de rentabilidad de cada producto, a fin de realizar análisis de precios, o la continuidad o no de un producto en el mercado, ya que se presume que existen productos que son subvencionados por otros de mayor rotación.

Adicional a estos problemas la compañía no mantiene un sistema de Contabilidad de Costos, ni métodos de costeo, que permitan asignar y determinar el costo de un lote producido, los inventarios son controlados por verificación física para evitar falta que afecten al ciclo de producción, más no para cuantificar las existencias así como no existe un sistema que permita determinar y cuantificar mermas por desperdicios o reprocesos, y por ende no existen acciones para corregir y reducir estos eventos.

Los directivos de la compañía basan sus análisis a través de los resultados que arroja una matriz de costos para cada producto, la misma que es elaborada de acuerdo a la experiencia, al último costo de las materias primas e insumos que cada uno utiliza, y como valor de mano de obra y CIF'sse mantiene un valor estimado, más no son calculados en base a rendimientos de horas hombre u horas máquina etc.

Debido a la falta de un sistema de control y costeo la compañía determina su costo de ventas una vez al año y se lo ajusta por diferencia entre el Inventario Inicial y el final.

1.1.2.- Marco Teórico

El concepto de control interno de acuerdo al modelo COSO según el informe de 1992 en resumen lo define como un conjunto de procedimientos integrados amparados bajo un ambiente de control que mediante la utilización de técnicas de evaluación busca reducir los riesgos a los que una empresa pueda estar sujeta, a través de procedimientos o políticas de control busca prevenir o afrontar los riesgos identificados, todos estos procedimientos son evaluados en el tiempo con el fin de garantizar eficiencia y eficacia en las operaciones.

Según Whittington, Ray y Pany, Kurt; en su obra "Auditoría Un Enfoque Integral" (12ª edición, p172), manifiesta " ...que el modelo COSO hace énfasis en que el control interno es un proceso, o un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo..."

La compañía FARBIOVET S.A, cuenta con controles internos incompletos que tratan de garantizar los procesos productivos hacia la obtención de productos de calidad con la finalidad de satisfacer los requerimientos del cliente, más éstos controles no responden a objetivos que busquen razonabilidad financiera en cuanto al costo de sus productos.

Siendo el modelo de control interno COSO I y COSO ERM un conjunto de procedimientos diseñado para identificar los posibles eventos de riesgo que afecten a una entidad, se puede determinar que la empresa FARBIOVET S.A., al no contar con un adecuado sistema de control en sus procesos productivos y en sus recursos materiales, está potencialmente expuesta a riesgos, fraudes o errores que influyen en su situación financiera y en sus flujos de efectivo. El modelo COSO permitirá identificar y cuantificar dichos riesgos, así como evaluar la incidencia y el impacto de la aplicación mediante el análisis del riesgo residual. Estupiñán, Gaitán Rodrigo, autor de la obra "Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales" (2ª edición; p 79), hace referencia a la auditoría interna y a la administración del riesgo empresarial (COSO ERM) planteando que "...uno de los procedimientos que se ha implementado en las empresas públicas y privadas ha sido la

formulación de mapas de riesgos o marcos de gestión de riesgos, reconociéndose las ventajas que han representado para muchas empresas dentro del concepto administrativo de beneficios netos dentro de la comparación de la relación costo vs beneficio.....”, coincidiendo con este concepto el autor Mantilla, Samuel Alberto, quien en su obra titulada “ Control Interno, Informe COSO “ (4ª edición; p 98) manifiesta que “..... Los recursos siempre tienen limitaciones, y por lo tanto las entidades deben considerar lo relativo a los costos y beneficios derivados de establecer controles.....”

FARBIOVET S.A al ser una compañía manufacturera concentra la mayor parte de su capital de trabajo en sus diferentes inventarios para la producción, en su infraestructura, y equipos y maquinarias depreciables utilizados en los procesos productivos y que afectan directamente al costo del producto, el movimiento continuo de estos recursos implican la necesidad de contar con un sistema de contabilidad de costos, un sistema de control interno adecuado a los procesos de producción, controles en los inventarios y propiedades, funciones de planificación, controles presupuestarios, distribución de centros de costos, emisión de reportes, análisis de variaciones etc. que permitan a la alta dirección la toma de decisiones acertadamente con información confiable y oportuna. FARBIOVET S.A actualmente no cuenta con un sistema informático para el área de producción. El autor Estupiñán, Gaitán Rodrigo, autor de la obra “Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales” (2ª edición; p125),; menciona como objetivos del control en los ciclos de transformación a los siguientes:

- a. Autorización
- b. Procesamiento de transacciones
- c. Clasificación
- d. Verificación y evaluación
- e. Protección Física

A criterio del autor, el no cumplir con los objetivos mencionados puede incurrir en riesgos que afecten el flujo económico de la compañía.

La Autorización expone que “...el plan de producción debe ser realizado conforme a los criterios de la dirección y encaminado a satisfacer las necesidades de los clientes y deben estar autorizados y justificados....”

FARBIOVET S.A, realiza planificación semanal y en ocasiones diaria muchas veces no se cumplen debido a factores comerciales que ocasionan suspender lo planificado para elaborar productos requeridos por el cliente en el momento con el fin de mantener un cliente siempre atendido y satisfecho.

El Procesamiento de Transacciones.- manifiesta que “...debe suministrarse información por la utilización de recursos, por la producción terminada, por la venta y enajenación de otros bienes. Deben aplicarse con exactitud alas cuentas correspondientes de inventarios y costos...”

FARBIOVET S.A cuenta con un sistema de contabilidad comercial, no se lleva un módulo de producción por lo que la asignación de los costos a cuentas específicas no es adecuada, las transacciones se registran en cuenta generales a nivel de mayores auxiliares.

La Clasificación.- “...Clasificar las actividades de acuerdo a los planes gerenciales...” esto permitirá mantener un proceso ordenado y cronológico optimizando tiempo y recursos.

Verificación y Control.- “..control y verificación de saldos relacionados a las actividades de producción.

FARBIOVET S. A realiza controles de saldos a los stock de materias primas e insumos únicamente con el fin de prevenir una posible paralización de la producción, financieramente estos saldos no son elaborados ni analizados.

Protección Física.- “...se refiere al almacenamiento y acceso a los registros documentados de la producción...”

En la compañía FARBIOVET S.A, se cuenta con archivos físicos de los registros documentados de la producción, los mismos que son custodiados por la Gerencia de Operaciones, pero cuyo acceso no está restringido.

Para complementar la aplicación del modelo COSO y el cumplimiento de los objetivos de control descritos por Rodrigo Estupiñán, tomamos en cuenta tres temas claves que componen la estrategia de costos, estos temas claves son de acuerdo a Shank John K; en su obra “ Gerencia Estratégica de Costos “ (1ª edición; p15)

- 1) Análisis de la cadena de valores.
- 2) Análisis de Posicionamiento estratégico.
- 3) Análisis de causales de costos

El autor manifiesta que “estos temas claves demandan un cambio sustancial en la forma de pensar sobre lo que hacemos y por qué lo hacemos.”

1.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1.- OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de control interno que mejore la gestión de los costos de producción basados en el método COSO

1.2.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Levantar la información interna sobre el sistema de control
2. Realizar un análisis de riesgos en los procesos de producción en base a COSO.
3. Elaborar los procedimientos de control interno basados en el método COSO aplicables a los procesos de producción.

4. Cuantificar el riesgo residual de un 80% de los rubros que afectan el Costo de producción de la muestra seleccionada.

1.3.- HIPÓTESIS O PROPOSICIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Mediante la Aplicación del Sistema de Control Interno COSO se reducirá los riesgos más significativos relacionados a los procesos de producción de FARBIOVET S.A.?

1.4.- JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las compañías industriales en el Ecuador han tenido un crecimiento acelerado, debido a los cambios en las políticas económicas que incentivan a la producción nacional y ofrecen facilidades de financiamiento para el efecto principalmente al desarrollo de microempresas, esto ha dado lugar a que se creen empresas de producción en su gran mayoría pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas de carácter familiar. Este tipo de empresas mantienen estructuras simples de dirección poniendo énfasis y toda su atención en la producción del bien que ofertan y dejando de lado la planificación y administración adecuada de sus recursos, lo que conlleva a que muchos empresarios no tengan una visión clara y exacta del rendimiento y rentabilidad de sus negocios, debido a la falta de planificación, falta de conocimientos, calculan sus costos de una manera empírica y rústica sin analizar el costo beneficio de los recursos que poseen y sin analizar el retorno de la inversión realizada.

El avance tecnológico y la apertura de mercados internacionales tanto para exportar como para importar aumenta la competencia empresarial, este avance exige que hoy en día las empresas desarrollen sistemas de planificación estratégica que les permitan optimizar sus recursos y analizar las variables de eficiencia en sus costos de producción para mejorar su competitividad en el mercado, la falta de éstas prácticas conlleva a que las empresas frente a una

crisis económica opten por decisiones poco acertadas como la reducción de personal y la carga laboral al personal existente, rebaja de beneficios o incentivos cierre de locales etc., cuando en muchas de las ocasiones la verdadera fuga del capital de trabajo está en la falta de planificación y control de sus recursos materiales, una cadena de valor mal estructurada, desconocimiento de sus fortalezas y debilidades, y, sistemas de control interno inexistentes o deficientes.

El alto nivel de competencia en el que se desarrollan las empresas de éstos tiempos en cualquier actividad que se desenvuelvan, obliga a dar importancia no solamente al producto que se oferta, sino también a las estrategias directivas y a la capacidad de la empresa para dar un valor agregado al cliente sin elevar sus costos, estos análisis son factibles cuando se cuenta con herramientas financieras que permitan evaluar el comportamiento de los costos de un período a otro.

Hoy en día el sistema de control interno ya no se basa en los métodos tradicionales con el fin de salvaguardar los recursos de propiedad de la empresa, el concepto según COSO lo enfoca a prevenir y corregir determinadas situaciones que constituyen riesgos en los diferentes aspectos a los cuales están sujetos las compañías.

Con la aplicación del método de control interno COSO se pretende dar un enfoque a la estructura organizacional y a los procesos de la compañía, a estructurar o mejorar la cadena de valores, y detectar las áreas críticas, así como realizar un saneamiento a los procesos, eliminando, modificando o implementando. A fin de lograr eficiencia en los procesos con un costeo adecuado y confiable de tal manera que la alta gerencia pueda visualizar de una manera técnica y no empírica los márgenes de contribución y rentabilidad que obtiene la compañía, y aplicar las acciones correctivas y/o preventivas para la eficiencia en su producción, adicionalmente pueda utilizar esta información como una herramienta para la toma de decisiones.

FARBIOVET S.A no cuenta con un sistema adecuado de control interno que permita el control de sus recursos, la reducción de riesgos, y la determinación de sus costos de producción.

1.5.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación será de carácter, cualitativa, ya que realiza la observación inmediata del área y de los elementos constitutivos del objeto que va a ser investigado

1.5.1.- Métodos de Investigación

La presente investigación utilizará el método Inductivo, se realizará la descripción estructural y funcional de la empresa FARBIOVET S.A, así como el levantamiento de los procesos de producción para analizar la estructura de la cadena de valor, este proceso nos permitirá obtener a detalle información de cada proceso y recopilar las evidencias suficientes y competentes para diagnosticar áreas o procesos críticos y respaldar las conclusiones y recomendaciones.

Es necesario cuantificar el costo beneficio de los reprocesos a recomendarse por lo que utilizaremos el método Deductivo.

Con el método de síntesis se contribuirá a dar razón de lo encontrado mediante un Informe detallado de la evidencia explicando las recomendaciones pertinentes.

1.5.2.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Los diferentes instrumentos a utilizarse en este trabajo de grado para recabar la información necesaria, podemos mencionar: Observación directa, entrevista, cuestionario.

Observación en el campo.- Consiste en observar atentamente los procesos objetos de este estudio para tomar información y registrarlos para su posterior análisis, mediante esta técnica se espera obtener la mayor cantidad de datos e información.

La Observación se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa FARBIOVET S.A en su planta de producción Farma y Biológica a fin de levantar los procesos actuales de cada grupo de producción de la empresa.

Entrevista.-

La Entrevista será realizada al personal de FARBIOVET S.A al jefe de producción, Gerente de Operaciones y al personal operativo que se crea conveniente para complementar el levantamiento de la información.

Para la entrevista se realizarán cuestionarios de Control Interno.

CAPITULO II

2.1.- FUNDAMENTOS TEORICOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNOBASADO EN EL METODO COSO

2.1.1.- Introducción

El control interno actualmente es una herramienta muy importante para los altos directivos de las empresas, para asegurar el adecuado y correcto funcionamiento de los diferentes procesos operativos establecidos en una entidad.

Con un adecuado sistema de control interno los directivos podrán identificar áreas débiles o críticas, y tomar acciones correctivas para mejorarlas o cambiarlas, y mediante este control podrá obtener resultados eficientes y efectivos que deriven en el logro de los objetivos empresariales.

2.1.2.- Conceptos de Control Interno.

La definición tradicional de Control Internos lo define como el plan organizacional o el conjunto de acciones aplicadas en una entidad con el fin de salvaguardar sus activos, asegurar la razonabilidad y confiabilidad de sus cifras contables.

2.1.3.- Importancia de Control Interno

El control interno es importante para asegurar eficiencia, eficacia y efectividad en las operaciones y procesos establecidos por la alta gerencia de una entidad. La principal responsabilidad que tienen los directivos es el logro de los objetivos empresariales, por lo que el control interno es una herramienta de apoyo para la consecución de dichos objetivos, es importante el control interno para prever riesgos y sobre todo para asegurar la razonabilidad y confiabilidad en la presentación de informes financieros, que permitan la toma de decisiones a los directivos.

2.1.4.- Objetivos de Control Interno

De acuerdo a los conceptos mencionados en párrafos anteriores, el control interno abarca sus objetivos en las siguientes categorías:

1. Confiabilidad en la presentación de informes financieros.

Las operaciones que realice una entidad deben ser cuantificadas en una forma y tiempo establecida por la dirección, la misma que delega al personal adecuado para este proceso y así mismo entrega los recursos necesarios para desarrollar esta actividad.

El control interno asegura que las cifras reflejadas en la información financiera sean confiables y razonables de acuerdo al giro del negocio.

2. Efectividad y eficiencia de las operaciones.

Las acciones o planes instituidos en una organización deben ser medibles y alcanzables, mediante el cumplimiento de los planes establecidos se debe asegurar que los resultados sean de utilidad para la compañía a un mínimo costo y con la mayor optimización de los recursos disponibles.

3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

La alta dirección de la compañía debe mantener el compromiso de responsabilidad ante la observancia de las leyes y regulaciones que rigen a cada actividad de la organización, FARBIOVET S.A, se encuentra regulada por los organismos de Salud, Agrocalidad, Medio Ambiente, Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, Servicio Nacional de Aduana. Para lo cual se debe plantear políticas que conlleven al cumplimiento de las mismas.

2.1.5.- Métodos de Evaluación de Control Interno.

El control interno es evaluado generalmente en los procesos de auditoría externa, son muy pocas las compañías que mantienen un departamento de auditoría externa que se encargue de estas evaluaciones.

El objetivo de utilizar estos métodos de evaluación es el de documentar las observaciones que posteriormente realizará el auditor, adicionalmente permite al auditor entender la compañía en estudio.

El auditor para la evaluación del control interno utiliza las siguientes formas o métodos.

- Cuestionarios
- Descripción Narrativa
- Flujogramas

Cuestionarios de Control Interno.- Es un método tradicional y el más utilizado por los auditores para evaluar el control interno. Este método consiste en un listado de preguntas direccionadas a obtener un conocimiento del cliente así como interrogantes relacionadas a los procedimientos y controles de las distintas partidas o cuentas que conforman los estados financieros de una compañía, a fin de determinar si los saldos presentan razonabilidad en sus cifras, así como también verificar el cumplimiento de normativas legales.

Mediante la aplicación de los cuestionarios se puede identificar posibles áreas críticas al obtener resultados negativos frente a las preguntas planteadas.

A continuación presentamos un modelo de cuestionario, recalcando que no existen modelos o formatos únicos, cada auditor lo elabora de acuerdo a su criterio y en ocasiones de acuerdo a la empresa auditada.

AUDITORES ASOCIADOS CIA. LTDA.

CLIENTE CIA. LTDA.: _____

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C A J A

Aprobado para su uso: _____

Gerente de Auditoría

Fecha

	Pruebas a efectuar	SI	NO	N/A
	a) General			
1.	¿Existe un plan por escrito de las políticas y procedimientos de control, supervisión, registro, así como su grado de implantación?			
2.	¿Existe un organigrama jerárquico y de responsabilidades?			
3.	¿Se han establecido documentos internos de conciliación – verificación – supervisión – arqueos?			
4.	¿Están incluidas todas las cajas en el balance de la Sociedad?			
5.	¿Existe algún seguro contratado cuya cobertura incluya los fondos de caja?			
	b) Fondos de caja – salvaguardia			
1.	¿Existe fondo fijo de caja?			

Narrativas descriptivas del Control Interno.- Este documento como su nombre lo indica consiste en narrar y describir en un documento escrito los procesos por parte de los usuarios o responsables de un sistema o actividad en una empresa.

La narración explica cómo se inicia una actividad o un proceso hasta como finaliza y los resultados que se obtiene de ello, mediante la narrativa o descripción de un proceso el auditor puede identificar en que parte del proceso se encuentran débiles o no existen controles.

Ejemplo de una narrativa de auditoría:

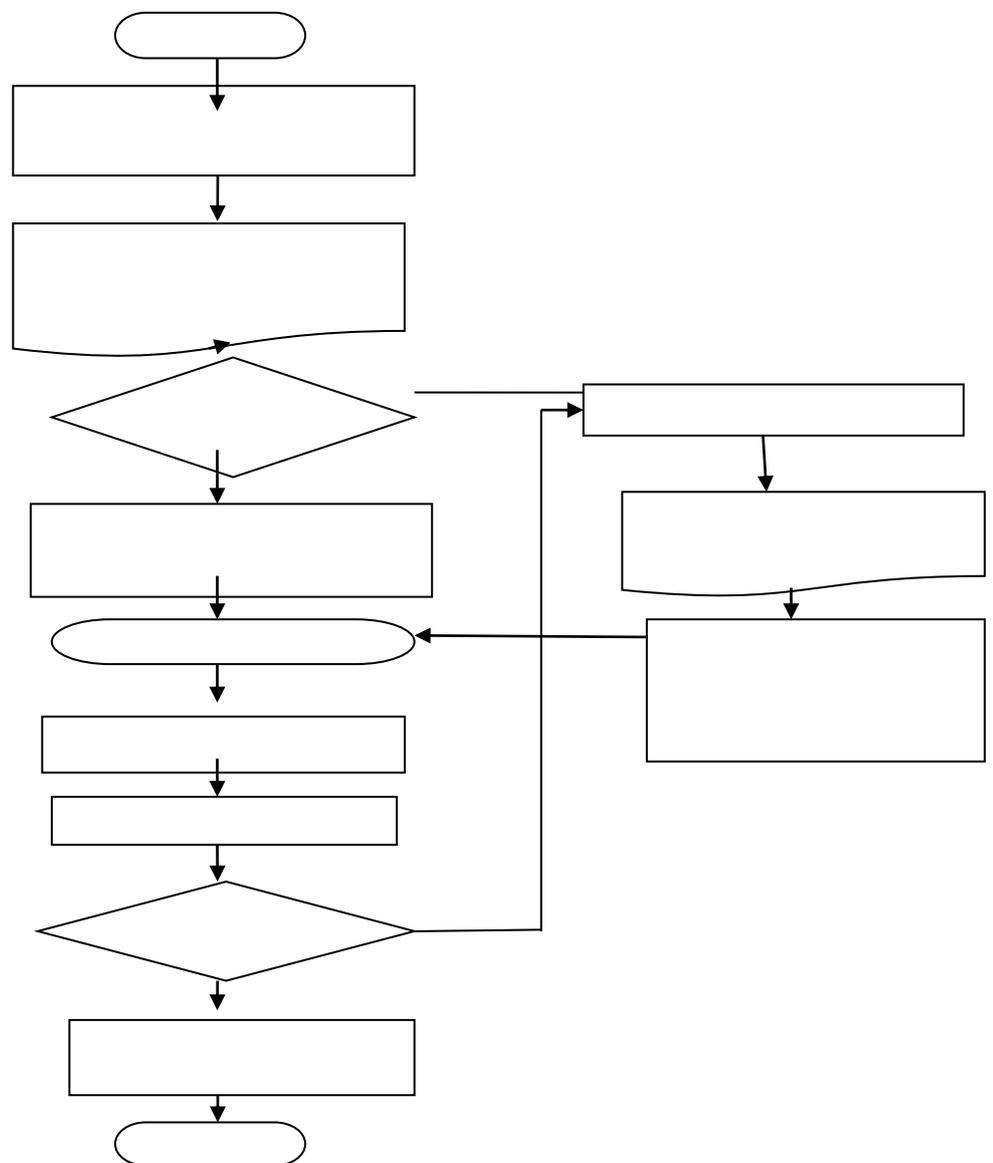
AUDITORES ASOCIADOS CIA. LTDA.
CLIENTE CIA. LTDA.: _____
Descripción Narrativa del Procedimiento: Bancos
Objetivo del Procedimiento:
Registrar y controlar los movimientos de ingresos y egresos de las cuentas corrientes, a fin de elaborar las conciliaciones bancarias mensuales y ajustar los registros contables con los reportes emitidos por los bancos en que manejan las cuentas de XYZ, identificando e investigando los débitos y créditos de la empresa no registrados en los estados de cuentas emitidos por los bancos y viceversa.
Asistente
Llevar registro y control del libro de banco, el cual es actualizado por los informes de diarios de caja y banco, suministrado diariamente por la oficina de tesorería, recibir el estado de cuenta emitido mensualmente por el banco, con los cheques pagados adjunto.
Esta información se recibe los primeros 10 días del mes siguiente al que corresponde la conciliación bancaria.
Conciliar los datos contra los registros del libro auxiliar de la Unidad, revisando los débitos y créditos registrados en el estado de cuentas emitido por el banco, contra los registros del libro auxiliar de banco de la empresa (libro interno para registrar egresos realizados). Preparar la Conciliación Bancaria (uno por cada cuenta de banco) con base a la revisión y verificación de registros contables y remitir al Contador General para su revisión y aprobación

Diagrama de flujo de Control Interno.- Un diagrama de flujo es la representación gráfica y secuencial de una serie de procesos o actividades, se puede determinar que el diagrama de flujo es el complemento de la narrativa de auditoría.

Este método permite al auditor tener una mayor comprensión sobre el proceso auditado ya que al ser un procedimiento graficado se visualiza la conexión y relación con otros procesos en donde el auditor también puede indagar para establecer su opinión.

Ejemplo de Flujoograma

FLUJOGRAMA DE CONTROL INTERNO PARA INGRESOS



2.1.6.- Fases del Control Interno

En el texto de Guía de Auditoría de la Contraloría General de la República de Colombia, podemos encontrar las siguientes Fases del Control Interno

“La evaluación del control interno, se realiza en dos eventos, así:

En la fase de planeación

Con base en los riesgos inherentes identificados en la matriz de riesgo MR, los auditores deberán:

- Identificar y comprender los controles
- Evaluar el diseño de los controles

Identificar y comprender los controles: Los objetivos de identificar y comprender los controles, son:

- Identificar controles que generen seguridad razonable de que las desviaciones en los procesos son detectados de manera oportuna.
- Identificar controles que provean seguridad razonable de que los riesgos significativos identificados son prevenidos o son detectados.
- Identificar los controles que puedan ser probados.
- Determinar si faltan controles que sean necesarios.
- Determinar la dependencia de los controles sobre Tecnologías de Información - TI.

Los controles pueden corresponder a cualquier procedimiento o medida que el auditado haya establecido para prevenir o mitigar riesgos o errores durante la ejecución de las actividades dentro de un proceso y el procesamiento de transacciones o para detectar oportunamente las desviaciones que puedan haber ocurrido.

Mitigación de Riesgos: Sobre aquellos procesos considerados en la matriz de riesgo del ente objeto de control fiscal, que presentan factores de riesgo calificados preferiblemente en Alto o Medio, los auditores aplicarán las pruebas de recorrido para verificar si las medidas que la entidad ha establecido se orientan a reducir, transferir o asumir el riesgo; para esta última opción, el ente objeto de control deberá presentar los estudios técnicos que demuestren el costo/beneficio de esta decisión, sin perjuicio que esta situación sea revelada en el informe de auditoría.

Evaluar el Diseño de los Controles: Este procedimiento se ejecutará mediante pruebas de recorrido.

Las pruebas de recorrido tienen como propósito verificar, el diseño de los Controles

Diseño de los Controles: Para determinar si el control está bien diseñado, el auditor debe verificar que el control cumpla con los siguientes criterios:

- Apropiado: Que el control identificado previene o mitiga los riesgos de la actividad a controlar.
- Responsable de ejecutar el control: Si hay una persona responsable de ejecutar el control, si la persona que aplica los controles se ajusta al cargo que desempeña y si existe segregación de funciones.
- Frecuencia del control: La periodicidad de la aplicación del control es correspondiente con la frecuencia de ejecución de las actividades para las cuales se estableció el control.

- Documentación del control: El control se encuentra debidamente formalizado (Políticas / Manuales de procedimiento y de funciones)

Con la aplicación de las pruebas de recorrido, se determinará si el diseño del control es: Adecuado, Parcialmente Adecuado o Inadecuado

En la fase de ejecución

El equipo auditor con la aplicación de los procedimientos de auditoría que incluye pruebas de cumplimiento y sustantivas deberá determinar si los controles son efectivos.

Efectividad de los Controles: Para determinar la efectividad del control, el auditor debe verificar que cumple con los siguientes criterios:

- Existe evidencia en la muestra examinada, que el control implementado está siendo utilizado.
- El control examinado en la muestra, previene o mitiga los riesgos.
- No se determinaron hallazgos de auditoría asociados a ese control.

Calidad y Eficiencia del Control Interno

La evaluación y calificación de la calidad y eficiencia de los controles que el ente objeto de control fiscal tiene implementados, resulta de la evaluación del diseño y de la efectividad de los controles.

La evaluación final del control interno, se realiza en forma automática en la matriz bajos los siguientes parámetros:

- De acuerdo con el puntaje asignado a las evaluación del diseño de los controles y de efectividad.

- El diseño se pondera con un 30% y la efectividad equivale a un 70% sobre el total.

Por cada evaluación (diseño y efectividad) se realiza la sumatoria de los puntajes asignados a cada control evaluado, el resultado se multiplica por el porcentaje de ponderación de cada criterio y se divide por el número de controles que fueron evaluados.

La evaluación final del Control Interno, será la sumatoria de los resultados obtenidos por cada criterio (diseño y efectividad), y será la que se traslada a la matriz de evaluación de Gestión y Resultados, teniendo en cuenta que uno (1) equivale a 100% y tres (3) es igual a 0%.

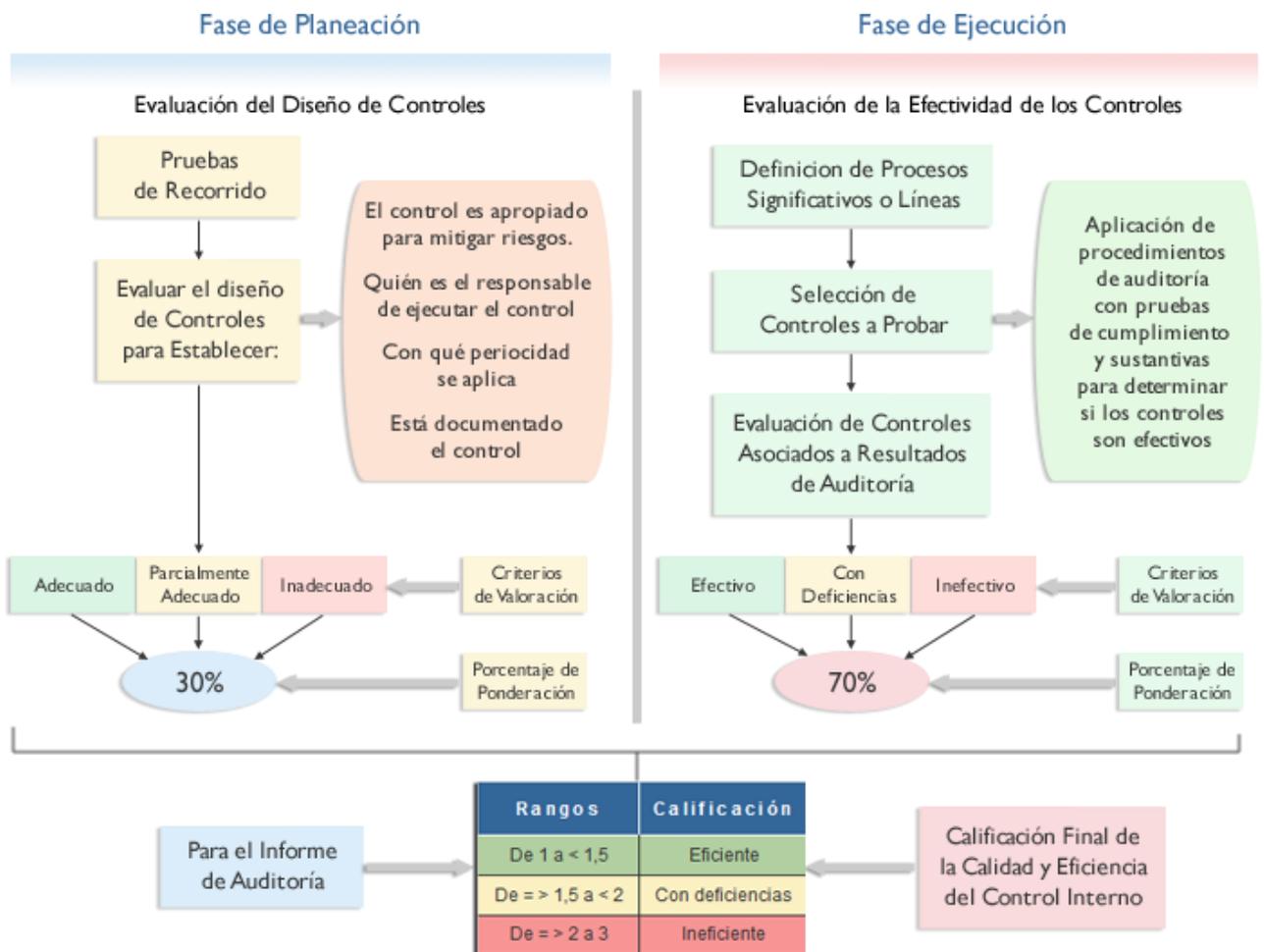
Para efectos de la evaluación final de la calidad y eficiencia del control interno, se han definido los siguientes rangos:

Consolidación Control Interno con puntos de control

Cuando el auditado cuente con puntos de control, en el nivel central o descentralizado, el responsable de auditoría debe tomar los resultados de la matriz de calidad y eficiencia del control interno de cada punto de control para efectuar la respectiva consolidación.

El responsable de auditoría deberá tener en cuenta todos los resultados de la evaluación de los controles y consolidarlos por Macroprocesos en una única matriz de calidad y eficiencia de control interno a nivel de ente objeto de control fiscal, la cual arrojará la calificación que alimentará la matriz de evaluación de gestión y resultados, acompañada de un concepto sobre la calidad y eficiencia del control interno, para ser reflejado en el dictamen integral o en la carta de conclusiones según sea el caso, con el concepto de la operatividad de la Oficina de Control Interno.”

A continuación presenta gráficamente las fases:



http://186.116.129.40/guia-auditoria-sica/html/4_fases/fases03.html

2.2.- EL CONTROL INTERNO

2.2.1.- Conceptos del Control Interno según el Método COSO

“El control interno es un proceso efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- Confiabilidad en las presentaciones de informes financieros.
- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.” (Whittington Ray

y Pany Kurt; Auditoría Un Enfoque Integral; 12a.edición,)

“El control interno es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad, aplicando en la definición de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que puedan afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro del objetivo de la entidad.” (Estupiñán Gaitán Rodrigo, “Control interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales, 2ª edición.)

Analizando estos dos conceptos podemos observar que los autores se unifican en un mismo criterio, ambos conceptos establecen que el control interno es un proceso y fija su aplicación en prevenir riesgos , errores y fraudes, coinciden en que son responsables de establecer los procedimientos los altos directivos o ejecutivos de una entidad y obligados a cumplirlos los usuarios de cada proceso.

“Con el informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), de 1992, se modificaron los principales conceptos del Control Interno dándole a este una mayor amplitud.

El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos en las siguientes categorías.”

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

La definición dada por el COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), resalta criterios considerados fundamentales para el concepto de Control Interno, estos criterios son:

- Control interno definido como *proceso integrado*, es decir corresponde a una secuencia de fases, pasos o actividades que interactúan entre sí para llegar a un fin.
- Control interno efectuado por *personal o grupo de personas* es decir corresponde a procesos y procedimientos escritos que son ejecutados y cumplidos por personas a diferente escala y jerarquía.
- Control interno diseñado para dar *razonabilidad y logro de objetivos*, garantiza razonabilidad más no exactitud, la razonabilidad es un objetivo del control interno y mediante el cumplimiento de éste alcanzar los demás objetivos organizacionales.

2.2.2.- Componentes del Control Interno del método COSO

El control interno de acuerdo al informe COSO está compuesto por cinco componentes que son:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO MODELO COSO



Ambiente de Control.- El ambiente de control consiste en el medio en el cual se desarrolla las actividades de una empresa, así como su gente y las responsabilidades que cada uno cumple.

El ambiente de control incluye los mecanismos y filosofías para aplicar el control en sus diferentes actividades, así como también menciona normas de convivencia institucional, valores institucionales y personales, directrices, políticas, distribución de funciones, compromiso de los directivos para el logro de los objetivos.

El ambiente de control es la base para los demás componentes.

Evaluación de Riesgos.- Toda entidad sin importar su actividad o tamaño está expuesta a riesgos de diferente índole, la evaluación de los riesgos consiste en analizar el entorno externo e interno de una entidad y determinar e identificar los diferentes y más importantes factores de riesgos a los cuales está sujeta con el fin de establecer y diseñar políticas y procedimientos que ayuden a mitigar o a reducir los riesgos encontrados de tal forma que la compañía pueda continuar con la consecución de sus objetivos.

El riesgo es una condición implícita en cada tipo de negocio, y de acuerdo a los objetivos que persiga una organización, el riesgo aumenta y los directivos

deben tomar las acciones necesarias para controlarlo o administrarlo.

Actividades de control.-Los directivos de una entidad son los llamados a establecer los mecanismos y acciones necesarias para aplicar el control en las diferentes áreas y actividades de la empresa, en pos de lograr operaciones eficientes, eficaces y efectivas que conlleven a la consecución de los objetivos organizacionales.

El control puede ser aplicado en todas las fases de una operación, de ahí que nace la clasificación del control en previo, concurrente y posterior. De la efectividad que se obtenga en cada uno de estos tipos de control depende la magnitud del riesgo que tenga una entidad.

Información y comunicación.- En toda entidad deben establecerse métodos y procedimientos de retroalimentación de la información, es indispensable que existan canales de comunicación acertiva, ya que hoy en día las empresas no pueden manejar sus áreas como entes independientes, actualmente los procesos interactúan y se comunican entre sí, de igual forma los resultados obtenidos de cada uno de ellos influyen en los demás.

Monitoreo.- El monitoreo consiste en dar seguimiento y supervisión al cumplimiento de los procedimientos y políticas establecidas para controlar las actividades de una organización, la trazabilidad es indispensable para identificar áreas críticas y realizar correcciones, reforzar métodos o acciones o cambiarlas.

El monitoreo o supervisión del control permite a los directivos tomar decisiones para la mejora de las actividades.

2.2.3.- El modelo C.O.S.O como instrumento de Control Interno

Teniendo claro el concepto estandarizado de Control Interno dado en el

Informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), de 1992, y en todas sus actualizaciones a lo largo de los últimos años, entendiendo los objetivos que persigue cada uno de sus componentes, se puede concluir que el modelo de control interno propuesto constituye una herramienta esencial en la evaluación del Control Interno de una organización.

Aplicando la evaluación del control interno de acuerdo al modelo que propone COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), la administración de una organización contará con una herramienta fundamental en la gestión de riesgos que le permitirá tomar decisiones oportunas y asertivas.

La propuesta dada en el informe COSO pretende prevenir los eventos de riesgo o fraude a los que las organizaciones están expuestas, tomando acciones para manejar el riesgo en las siguientes formas:

Evitarlo: Diseñar las acciones para mitigar los eventos que generan riesgo.

Reducirlo: Aplicar los procedimientos para minimizar las probabilidades de que suceda el riesgo, y si sucede minimizar el impacto que éste pueda generar a la organización.

2.3.- ADMINISTRACION DE RIESGOS

2.3.1.- Aspectos básicos

“A raíz de todos los problemas que se sucedieron en varios países del mundo a partir del nuevo milenio con los casos Enron, WorldCom, Xerox, Parmalat entre otros se manifestó desconfianza a las normas de auditoría vigentes establecidas por las asociaciones de contadores, los gobiernos vieron la necesidad de efectuar intervenciones y determinar exigencias especiales a los auditores externos y a los administradores en el cumplimiento de aspectos fundamentales de control interno, procesos y en especial exigencias de la llamada inicialmente Gestión de

Riesgos(....)” Estupiñán, Gaitán Rodrigo, “Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales” (2ª edición; p 65)

Con estos antecedentes y atendiendo la necesidad de enfocar normativas que orienten a elaborar y aplicar métodos y procedimientos eficaces y efectivos para la Gestión de Riesgos, el 29 de septiembre del 2004 se publicó el nuevo informe de Control denominado COSO II, el mismo que mantiene el mismo concepto de control interno que el informe COSO I. Este nuevo marco se orienta a la gestión de los riesgos mediante técnicas como la administración de un portafolio de riesgos.

En las últimas épocas y con el avance tecnológico, el mundo globalizado de hoy y el dinamismo comercial, la competencia, que rige a nivel mundial, se ha visto fundamental la necesidad de contar con un gobierno corporativo para la gestión de los riesgos.

Estos avances y modernización han aumentado los niveles de riesgo inherente en las organizaciones, y la constante necesidad de mantenerse competitivos de crecer institucionalmente provoca en los directivos y dueños de las empresas un apetito por el riesgo y es que a mayor deseo de desarrollo mayor riesgo.

La condición expresa de la administración de riesgos corporativos define que las organizaciones deben desarrollar estrategias con el objetivo final de crear valor para los accionistas o interesados. Estas estrategias van enfocadas a afrontar la incertidumbre que se genera por los factores internos y externos que rodean a las organizaciones, como pueden ser la competencia, la fluctuación de los mercados, la situación económica y política, regulaciones etc. entre muchos otros factores que producen incertidumbre y a la vez se consideran oportunidades, estos dos conceptos son variables considerables para pensar en el riesgo, ya que pueden influir positiva o negativamente en la generación del valor.

Es así entonces que nace la administración de riesgos corporativos y con ella

muchas teorías, criterios, métodos para su aplicación, todos ellos permiten a los directivos enfrentar eficaz y efectivamente las variables antes mencionadas incertidumbre y oportunidades y los riesgos inherentes y apetecidos y lograr un equilibrio para alcanzar los objetivos organizacionales.

Definición de riesgos

En relación con el nuevo Marco Gestión de Riesgo Empresarial - Un enfoque integral (Enterprise Risk Management; ERM, según sus siglas en inglés) emitido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), se han publicado muchos documentos, con el fin de minimizar, apocar o disminuir los asuntos de Gestión de Riesgo Empresarial (ERM) en las organizaciones.

“Es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

La administración de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera:

"La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos". ESTUPIÑÁN, Gaitán Rodrigo, "Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales" (2ª edición; p 66)

El informe Enterprise Risk Management; ERM, (según sus siglas en inglés)

emitido por COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) adiciona dos tres componentes más a los cinco establecidos en el Informe COSO I, estos componentes son:

- Respuesta al Riesgo
- Identificación de eventos
- Establecimiento de Objetivos

Respuesta al Riesgo.- “Identifica y evalúa las posibles respuestas de los riesgos y considera su efecto en la probabilidad y el impacto.

Evalúa las opciones en relación con el apetito del riesgo en la entidad, el costo y su beneficio de la respuesta a los riesgos potenciales, y el grado que más reporta las posibilidades de riesgo. Las respuestas al riesgo caen dentro de las categorías de evitar, reducir, compartir, y aceptar el riesgo.” Estupiñán, Gaitán Rodrigo, “Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales” (2ª edición; p 70)

Identificación de Eventos.- “La metodología de identificación de eventos pueden comprender una combinación de técnicas vinculadas con herramientas de apoyo, como la identificación de eventos pasados y futuros.(...) Dentro de las metodologías más conocidas para la identificación de eventos son las matrices o análisis FODA, PETS, Análisis de las Cinco Fuerzas, Matriz de Conocimiento del negocio e identificación de riesgos” ESTUPIÑÁN, Gaitán Rodrigo, “Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales” (2ª edición; p 69).

Establecimiento de Objetivos.- “Dentro del contexto de la misión, visión, se establecen objetivos estratégicos relacionados con las operaciones que aportan efectividad y eficiencia de las actividades operativas, ayudando a la efectividad en la presentación de reportes o informes internos y externos , y con el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables y de sus procedimientos internos determinados”.ESTUPIÑÁN, Gaitán Rodrigo, “Control Interno y Fraudes

con base en los ciclos transaccionales” (2ª edición; p 68)

Dentro de este contexto, el modelo divide los objetivos de las compañías en cuatro categorías diferentes:

- **Objetivos estratégicos.** Se trata de los objetivos establecidos al más alto nivel, y relacionados con el establecimiento de la misión y visión de la compañía.
- **Objetivos operativos.** Se trata de aquellos relacionados directamente con la eficacia y eficiencia de las operaciones, incluyendo por supuesto objetivos relacionados con el desempeño y la rentabilidad.
- **Objetivos relacionados con la información suministrada a terceros.** Se trata de aquellos objetivos que afectan a la efectividad del reporting de la información suministrada (interna y externa), y va más allá de la información estrictamente financiera.
- **Objetivos relacionados con el cumplimiento regulatorio.** Se trata de aquellos objetivos relacionados con el cumplimiento por parte de la compañía con todas aquellas leyes y regulaciones que le son de aplicación.

RELACIONES ENTRE COSO I Y COSO II

El 29 de septiembre del 2004 se lanzó el Marco de Control denominado COSO II que según su propio texto no contradice al COSO I, siendo ambos marcos conceptualmente compatibles. Sin embargo, este marco se enfoca a la gestión de los riesgos (más allá de la intención de reducir riesgos que se plantea en COSO I) mediante técnicas como la administración de un portafolio de riesgos.

Origen del estudio del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

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

COSO I: Control Interno - Marco Conceptual Integrado



Esquiñeira, Sheldon y Asociados firma miembro de la organización mundial PricewaterhouseCoopers

BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

En este sentido, una gestión de riesgos corporativos adecuada permitirá la obtención de los siguientes beneficios para las organizaciones:

- Conocimiento más exhaustivo de los riesgos que afectan a la organización, desde diversos puntos de vista (riesgos estratégicos, de imagen, operativos, regulatorios, de reporting, financieros).
- Gestión más eficaz del control sobre los riesgos, ya que permite estar prevenido y anticiparse a los mismos.
- Identificación proactiva y aprovechamiento de oportunidades de diferenciación frente a competidores.
- Respuesta más rápida y mejor a los cambios en el entorno, a los mercados y a las expectativas de los grupos de interés.
- Ayuda en el cumplimiento con las exigencias del regulador en materia de gestión y control de los riesgos del negocio.
- Asignación mejor y más eficiente de recursos para la gestión de riesgos y oportunidades.
- Toma de decisiones "más segura", evitando "sorpresas" derivadas de riesgos no identificados.
- Mejor previsión del posible impacto de los riesgos que afectan a la organización.
- Mayor identificación de oportunidades por parte de la dirección.
- Establecimiento de una base común para la comprensión y gestión del riesgo en la organización y, especialmente, en el consejo de administración.

- Aumento de la credibilidad y confianza ante los mercados y los diversos grupos de interés.
- Mejora de la reputación corporativa de la compañía.
- Mayor probabilidad de éxito de la implantación de la estrategia.

Todas estas capacidades están implícitas en una gestión de riesgos corporativos como la que promueve COSO II, enfocada a lograr los objetivos de las empresas, así como a asegurar una información eficaz cumpliendo con las leyes y normas, evitando por tanto daños a su imagen empresarial. En definitiva, una gestión de riesgos corporativos con este enfoque ayuda a las compañías a llegar al destino deseado, salvando obstáculos y sorpresas en el camino, todo ello con la creación de valor como objetivo último por parte de las mismas.

2.3.2.- Clases de Riesgos

Durante los últimos años, la importancia de fortalecer el gobierno corporativo en la gestión de riesgo se ha incrementado notablemente. Las organizaciones están bajo presión para identificar todos los riesgos de negocios que ellas enfrentan; sociales, éticos y ambientales, así como financieros y operacionales, y explicar cómo gestionan los mismos para llevarlos a niveles aceptables. Mientras tanto, el uso de marcos de gestión de riesgo se ha incrementado, debido a que las organizaciones reconocen sus ventajas sobre enfoques menos coordinados de gestión de riesgo.

En el trabajo de tesis “Evaluación del Control Interno basado en el modelo COSO” de la autora Elsa María Lam Álvarez, menciona la siguiente clasificación del riesgo:

- **Riesgos externos:** Identificados a aquellos que corresponden a factores fuera de una entidad y que pueden significar algún tipo de riesgo tales como: la competencia, la legislación, el gobierno, clientes, proveedores, el mercado local y externo, factores naturales etc.

- **Riesgos Internos:** Corresponden a los riesgos que pueden ser localizados en el interior de una entidad, tales como: tecnológicos, financieros, operativos, recursos humanos, accionistas, estratégicos.

La clasificación del riesgo depende en gran manera del ámbito en el que se desenvuelva una entidad. El riesgo común que podemos identificar es el riesgo inherente, el riesgo que está implícito en la actividad de cada ser humano o jurídico este tipo de riesgo no se lo puede evitar pero si controlar y quizá reducir.

2.3.3.- Métodos de Evaluación y Medición de los Riesgos

Toda actividad que las empresas realicen están sujetas a diferentes tipos de riesgo, el compromiso de toda organización específicamente de la alta dirección debe ser el diseñar y ejecutar políticas de evaluación y control de los riesgos y de la influencia que éste tenga en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

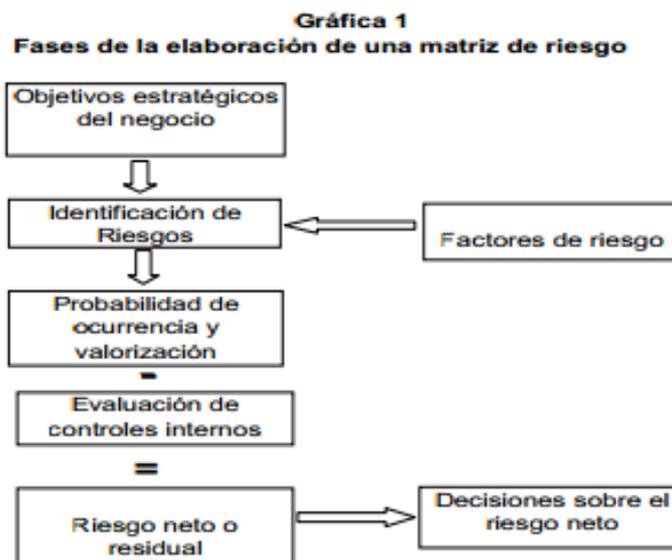
Hoy en día las administraciones modernas hacen énfasis en el control del riesgo enfocando la visión y misión de las compañías al logro de objetivos a través de la medición de la gestión procesos y el riesgo

Siguiendo con el trabajo de tesis “Evaluación del Control Interno basado en el modelo COSO” de la autora Elsa María Lam Álvarez, indica que “ las organizaciones deben de considerar que deben de identificar y analizar todos aquellos posibles riesgos, cuantificar su magnitud, conocer la probabilidad de su ocurrencia y determinar las consecuencias, previamente se deben fijar objetivos integrados con todas las actividades del negocio que componen la cadena de valor “

“Los criterios para evaluar el riesgo se pueden determinar a través de la siguiente matriz:

Categoría	Probabilidad	Magnitud
Baja	Es improbable que exista un riesgo	Si el riesgo existe no afecta en gran magnitud al cumplimiento de los objetivos.
Media	Puede considerarse algún tipo de riesgo	Puede afectar al logro de objetivos
Alta	Es muy posible que ocurra el riesgo	EL objetivo podría no cumplirse

Una matriz se debe elaborar considerando los siguientes factores:



www.sigweb.cl info@sigweb.cl

Con esta matriz de evaluación del riesgo la alta dirección tendrá una herramienta muy valiosa para gestionar eficazmente los riesgos y garantizar el logro de los objetivos organizacionales.

En tal sentido en la actualidad la gestión de riesgos es considerada una parte fundamental para la toma de decisiones de la alta gerencia.

Una administración eficaz de los riesgos debe incluir:

- Criterios definidos para los riesgos inherentes en sus estrategias y

objetivos.

- Elaborar mapas de riesgos y áreas expuestas.
- Estrategias de análisis, medición y evaluación de riesgos, clasificarlos por categorías e impacto.
- Definir estándares o niveles de error en los diferentes procesos a fin de optimizar los controles y enfocarlos en los riesgos relevantes.

La valorización del riesgo consiste en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un rango, que permita establecer su nivel de impacto para la organización, usualmente esta categorización es entre Bajo, Medio o Alto.

2.3.4.- Análisis del Riesgo Residual

“Finalmente, se calcula el “riesgo neto o residual”, que resulta de la relación entre el grado de manifestación de los riesgos inherentes y la gestión de mitigación de riesgos establecida por la administración. A partir del análisis y determinación del riesgo residual los administradores pueden tomar decisiones como la de continuar o abandonar la actividad dependiendo del nivel de riesgos; fortalecer controles o implantar nuevos controles; o finalmente, podrían tomar posiciones de cobertura, contratando por ejemplo pólizas de seguro. Esta decisión está delimitada a un análisis de costo beneficio y riesgo.

En el siguiente cuadro se muestra un ejemplo para calcular el riesgo neto o residual utilizando escalas numéricas de posición de riesgo”: www.sigweb.cl

Actividad I	Nivel de riesgo	Calidad de gestión			Riesgo residual (**)
		Tipo de medidas de control	Efectividad	Promedio (*)	
Riesgo inherente 1	5	Control 1	3	3.6	1.38
		Control 2	4		
		Control 3	4		
Riesgo inherente 2	4	Control 1	5	4.25	0.94
		Control 2	5		
		Control 3	4		
Riesgo inherente 3	4	Control 1	3	3.6	1.11
		Control 2	4		
		Control 3	4		
Riesgo inherente 4	3	Control 1	5	3.5	0.85
		Control 2	2		
Perfil de riesgo (Riesgo residual total) (***)					1.07

(*) Promedio de los datos de efectividad

(**) Resultado de la división entre nivel de riesgo / Promedio de efectividad

(***) Promedio: Se considera un mismo peso de ponderación a los RI.

CAPÍTULO III

3.1.- DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

3.1.1.- Reseña Histórica



FARBIOVET S.A compañía fue fundada en Abril del 2000, sus socios fundadores fueron Dr. Marco Benavides y Dr. Edgar Curipallo, doctores especializados en Bioquímica con visión futurista y de negocios en el ámbito veterinario.

Inicialmente la compañía tuvo el nombre de ANHECO, pero por oposición del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI fue cambiado a su nombre actual FARBIOVET S.A. que son las siglas de Farmacéuticos y Biológicos Veterinarios.

El objetivo desde sus inicios fue ofrecer calidad en productos y servicios acoplados a la realidad nacional, los mismos que se han ido obteniendo a través del tiempo, dando cobertura a la salud animal elaborando y comercializando fármacos.

La compañía inició con cuatro productos, tres orales y una tópica, en el 2004, la compañía contaba con veinte y tres productos, quince orales, tres tópicos y cinco inyectables, y en el 2014 cuenta con ochenta y cuatro productos, treinta y un orales, diecinueve tópicos, veinte y cinco inyectables y nueve biológicos. La comercialización se realiza en todo el país con un equipo propio de ventas.

En el 2005 se inicia la exportación a los países de Panamá, Bolivia, un año más tarde a Costa Rica. En el 2007 exportamos a Guatemala, República Dominicana y Perú. En el 2009 se inicia los trámites para obtener los Registros Sanitarios para El Salvador.

Actualmente la compañía, se especializa en la producción de fármacos innovadores que permiten asociar procedimientos terapéuticos, los mismos que se reflejan en la salud animal. Son fármacos de alta eficiencia y con excelente relación costo beneficio.

La proyección para los siguientes años es exportar a países como Argentina y México, e iniciar la producción de la línea humana.

La compañía actualmente está ubicada en la ciudad de Quito, en la Parroquia de Alangasí, cuenta con un espacio físico de 4500mts cuadrados.

En este espacio funcionan la planta industrial y las oficinas administrativas y de ventas.

La Planta industrial está conformada por las siguientes áreas

- Bodega de Materias Primas Líquidas y Sólidas
- Bodega de Material de Envase y Empaque
- Área de Producción Farma

- Área de Producción Polvos
- Área de Producción Tópicos y Biológicos
- Área de Producción Venenos

El área de producción a su vez se encuentra conformada en las siguientes sub áreas o procesos de producción: preparación, llenado, empaque, en el proceso de producción biológicos tenemos el proceso de liofilizado, que es el proceso de convertir el líquido en sólido a través del calor, esto con el fin de que la bacterina mantenga sus propiedades y principios activos.

La compañía cumple rigurosamente con los estándares de calidad y protección del medio ambiente, debido a los avances tecnológicos y a las exigencias locales e internacionales y para mantener su competitividad en el mercado, FARBIOVET S.A., en el año 2010 incursiona en la aplicación e implementación de Normas de Calidad ISO 9001-2008, el cumplimiento de esta norma está enfocada estrictamente a la calidad del producto y a la mejora continua en los procesos.

Actualmente la empresa se encuentra postulando a obtener la certificación en Buenas Prácticas de Manufactura, por lo cual ha invertido en sus instalaciones físicas, maquinaria, seguridad industrial y refuerzo del equipo técnico.

3.1.2.- Misión

Investigamos, desarrollamos, manufacturamos y comercializamos productos innovadores y efectivos, útiles dentro del sector farmacéutico y biológico veterinarios.

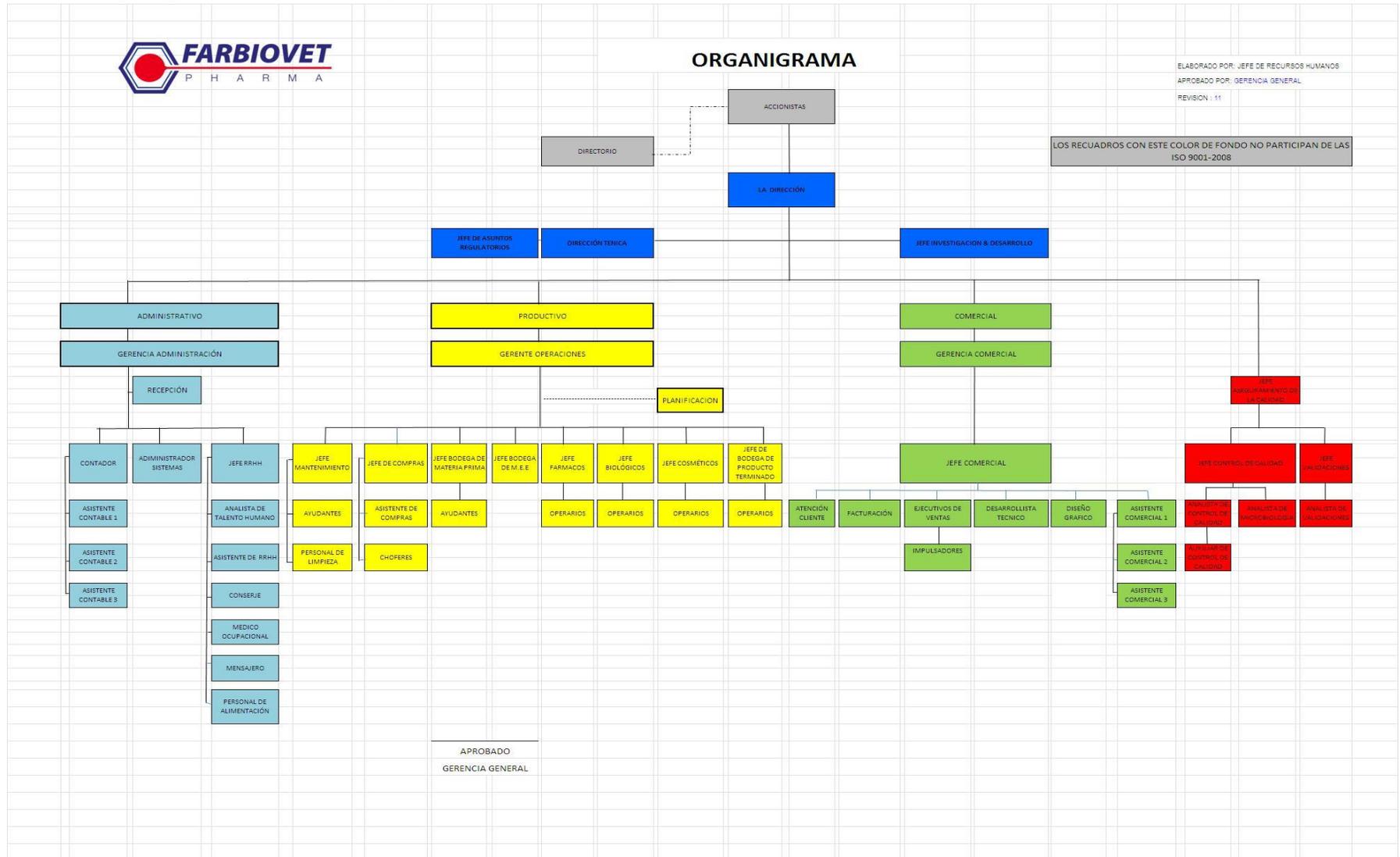
3.1.3.- Visión

Ser una organización innovadora, en continuo crecimiento, con alcance nacional e internacional, distinguida en proporcionar productos de calidad a sus clientes, amplia oportunidad de desarrollo profesional y personal para sus empleados y accionistas, respetando leyes, el medio ambiente y la comunidad.

3.1.4.- Objetivo y Política

Investigar, desarrollar, manufacturar y comercializar productos farmacéuticos y biológicos veterinarios, cumpliendo reglamentos y normas legales, encaminados hacia la excelencia, administrada por objetivos, mejorando continuamente sus procesos, con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

3.1.5.- Organigrama Estructural y Funcional



GERENTE GENERAL Y PRESIDENTE (LA DIRECCIÓN)

Su acción está dirigida a conducir a la organización al cumplimiento de su misión y visión, enmarcado fielmente a la filosofía corporativa. Sus responsabilidades abarcan todos los procesos: Finanzas, Administración y Recursos Humanos, Investigación y Desarrollo, Bodega, Producción, Aseguramiento de Calidad, Transporte y Distribución, Medición, Análisis y Mejora. Para ello está encargado de aprobar los planes, programas y presupuestos. Sus dotes de liderazgo han de lograr el aprovechamiento máximo de los recursos para alcanzar los objetivos. Evaluar el sector agropecuario, vigilar la tendencia del mercado y/o competencia. Buscar nuevos nichos de mercado nacional e internacional.

DIRECTOR TÉCNICO

Su acción está dirigida a cumplir con la Política de la Calidad, enmarcado fielmente en la filosofía de la empresa. Asegurar que los productos (línea farma) desarrollados, manufacturados y comercializados por la empresa Farbiovet S.A. estén de acuerdo a lo que estipula la normativa legal vigente (ISO 9001:2008 y BPM).

Y a promover el mejoramiento continuo de los procesos de la organización a través del Sistema de Gestión de Calidad.

JEFE DE ASUNTOS REGULATORIOS

Su acción está dirigida a cumplir con la Política de la Calidad, enmarcado fielmente en la filosofía de la empresa. Asegurar que los productos desarrollados, manufacturados y comercializados por la empresa Farbiovet S.A. estén de acuerdo a lo que estipula la normativa legal vigente.

Realizar en coordinación con el Director Técnico los trámites correspondientes con la autoridad nacional en cuanto a permisos de funcionamiento del establecimiento y cumplimiento de la Normativa de Agrocalidad.

JEFE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Sus responsabilidades están encaminadas a lograr la investigación y desarrollo de nuevos productos farmacéuticos y biológicos, así como el rediseño de los existentes.

Investigar y desarrollar productos nuevos, según requerimientos de la empresa y del cliente externo (según el mercado en el que participa).

GERENTE OPERACIONES

Sus responsabilidades están encaminadas a lograr la producción planificada, además de ello, llevará a su cargo también las funciones operativas y proyectos de la planta de producción.

JEFE PLANIFICACIÓN

Sus responsabilidades están encaminadas a coordinar y planificar acciones operativas y administrativas dentro de la producción general de la empresa.

Encargado de la planificación de la producción.

Supervisión diaria de los stocks en bodega de producto terminado y coordinación de la planificación ordinaria de producción y planificación extraordinaria de acuerdo al requerimiento del mercado conjuntamente con la gerencia de operaciones.

GERENTE ADMINISTRATIVO

Cumplir con los objetivos de administración y finanzas en los procesos de contabilidad, sistemas, recursos humanos y el proceso Médico. Está encargado de ejecutar los planes y programas en coordinación con el Gerente General y/o Presidente (La Dirección).

Participar en la elaboración de los planes estratégicos programados por el Gerente General y/o Presidente (La Dirección).

Ejecutar y coordinar la asignación de los recursos planificados y presupuestados al inicio del año.

JEFE COMPRAS

Sus responsabilidades están encaminadas a conseguir de manera oportuna, los proveedores más idóneos para la adquisición de la materia prima, material de empaque, suministros y otros bienes o servicios que requiera la organización.

Coordinación general de todas las compras según los requerimientos de Planificación de insumos de Materias primas y material de envase y empaque, semanal.

Receptar solicitudes de compra de los diferentes procesos, pedir cotizaciones y certificado de análisis para su aprobación por parte de Control de Calidad.

Elaborar órdenes de compra y hacerlas aprobar por el Gerente de Operaciones y el Gerente General y/o Presidente (La Dirección), realizar la compra, recibir las facturas y guías de remisión.

CONTADOR

Coordinar, integrar, dirigir y verificar la elaboración de los estados financieros de la empresa, con base en los principios establecidos de forma confiable y oportuna.

Coordinar, revisar, supervisar y validar los registros contables y sus respectivos sustentos, así como vigilar el buen desempeño de sus asistentes en la forma, tiempos y calidad del trabajo.

Coordinar y supervisar que la documentación contable se conserve debidamente archivada, conforme a los lineamientos de un adecuado control interno, y conforme a las leyes regulatorias vigentes.

JEFE DE NÓMINA Y PAGOS

Sus responsabilidades abarcan todas las tareas programadas en coordinación con el Gerente General y/o Presidente (La Dirección), y Gerencia de Operaciones.

Vigilar la salud Responsable del cumplimiento de las directrices estratégicas.

Controlar la emisión electrónica de asistencias y atrasos.

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Sus responsabilidades abarcan todos los procesos. Está encargado de ejecutar los planes y programas de capacitación y evaluación del talento humano.

Responsable del cumplimiento de las directrices estratégicas.

Revisar Contratos de Trabajo, Avisos de entrada y salida del IESS.

3.2.- Líneas de Producción

FARBIOVET S.A. ofrece una gran gama de productos a nivel nacional como internacional, sea para Aviares, Bovinos, Caninos, Caprinos, Equinos, Felinos, Ovinos, Porcinos; productos farmacéuticos para uso veterinario, sean genéricos o de marca registrada, de venta al público en general y reglamentada por las autoridades éstatiene que recibir la autorización de los organismos reguladores nacionales para su comercialización.

En la actualidad la compañía FARBIOVET S.A., cuenta con dos líneas de producción enfocadas al sector veterinario y son:

La línea Pharma

Dentro de la línea de producción farma tenemos los siguientes grupos de Productos:

MASCOTAS				HEPATOPROTECTOR	MULTIVITAMÍNICO	RECONSTITUYENTE	
DESPARASITANTES ORALES		DESPARASITANTES TÓPICOS		HEPAROT	NEURO B	FORTALIZADOR AVÍCOLA	FARBIOSELENO-E
FARBIOCAN	PRAZPIR	PULGA OUT TALCO	PULGA OUT FARBIOVET				
DESPARASITANTES TÓPICOS				ACIDIFICANTE	ANTIPIRETICO	EXPECTORANTE	ABLANDADOR
AMIRVOSS	IVERJABÓN	CIPERJABÓN	IVERSHAMPOO	ACIDOMIX	BRAX - T	BRONKOXT	ABLANDOX
ANTIBIÓTICOS				INMUNOESTIMULANTE	DESINFECTANTES		
CLINZIN	FARBIODERM	BACTRIVET	PIEL SANA	SINVIRAX ORAL	FULLTREX	YODOTOPIC	YODOSIL
ANTIBIÓTICO	ANESTÉSICO	PASTA DENTAL	HORMONA	RATICIDA	ANTIMICOPLÁSMICO	ANTIBIÓTICO	COAGULANTE
AMOXCLAUS	HOLVA FARBIOVET	DENTY CLEAN	CELOSTOP	RATEX FARBIOVET	TYAMUFAR	TYLOFAR POLVO	HEMOSTOP

DESPARASITANTES			
ALLMECTIN 	ALLMECTIN AD3E 	ALLMECTIN GOLD 	AMECTIN FORTE 
FARBIOMEK 4% 	DOCTAM AD3E 	FUGOZOL 	FENDEK 
PIPERAZINA FARBIOVET 	ROSSO D 	IVERCUR 	LEGXUS 
XEREPEC POUR ON 	ALLMECTIN POUR ON 	AFIPRON POUR ON 	BIORVOSS 

DESPARASITANTES		ANTIMASTÍTICOS		
MEGUFON FARBIOVET 	GUSANERO 	FARBIOPUR 	MASTIBROKE LACTACION 	MASTIBROKE SECADO 
ANTIBIÓTICOS				
CEFTOBROM FARBIOVET 		EBROLA 		Z PEN LA 
OXITRAX 100 		OXITRAX 		OXITRAX FLU 200 
OXITRAX POLVO 		KAO-PEG 		

VITAMINAS Y RECONSTITUYENTES			
APETOVIT INYECTABLE 	APETOVIT 	HIERRO A 	FARBIOFOS - B12 
SOLVIT INYECTABLE VITAMINAS AD3E-C 	SOLVIT 	VALACK B12 	FARBIOMANGAN 
MEGACALCIO 	CALCIO ORAL 	TROLVIT AMINOÁCIDOS 	FARBIOVIT 
HORMONAS		INMUNO ESTIMULANTES	
OXITOCINA FARBIOVET 	FARBIOBOLDEN 	CELO IN 	SINVIRAX 
		YODATREX 	

ANTIINFLAMATORIOS			
DICLOFENACO K 	FLUNIX 	MENTOL UBRE 	RYVERI D FARBIOVET 
AVES			
ANTIBIÓTICOS / ADMINISTRACIÓN ORAL			
AZITROX 	AVTILL 	BACTRIVET POLVO 	BACTRIVET AVES 
CIPRO-PLUS 	CIPROFOX 	ENFLOX 	ENFLOX 20% 
FLORFLOX 	FLORFLOX 15 % 	FLORFLOX MISCELLA 	FOSTROMICIN 

La línea Biológicos

La línea de biológicos corresponde a las vacunas veterinarias, esta línea de producción conlleva un proceso muy complejo y que toma mucho tiempo ya que sus componentes requieren de períodos de espera para lograr obtener diferentes principios activos que son luego utilizados para el producto final.

Los productos que forman esta línea son:

BIOLÓGICOS			
FARBIOBAC 	MAL BOBO 	BRUCCELL C19 	
PORCINOS			
CERDOBAC 	PORCIVIR 		
AVES			
NEWCASTLE FARBIOVET 	NEWCASTLE BRONQUITIS FARBIOVET 	GUMBORO FARBIOVET 	BRONQUITIS FARBIOVET 
AVICORIZA 	TIFOCOL 	VIRUELA AVIAR FARBIOVET 	MAREK FARBIOVET 

3.3.- Sistemas de Control Interno en los procesos de cada línea de producción

En este punto aplicaremos la metodología indicada en el capítulo, numeral 1.7, utilizaremos los métodos de cuestionarios para evaluar el control interno en los procesos de producción de cada línea de producción de FARBIOVET S.A. Estos cuestionarios serán aplicados al personal de producción.

Narrativa del Proceso de Producción

Los procesos involucrados en la elaboración de un producto sea tanto de la línea de Producción Pharma o de Producción Biológicos son: Planificación, Procesos Productivos, Procesos de Apoyo. Estos procesos han sido definidos para cumplir los requerimientos de la Norma ISO 9001-2008 que posee la empresa.

ETAPA DE LA PLANIFICACIÓN PARA PRODUCIR UN PRODUCTO

La planificación se la realiza con datos obtenidos de la bodega de producto terminado, y en coordinación con compras y bodega de material envase empaque.

Para la Planificación de la Producción de los diferentes productos se considera el stock que se tiene en la Bodega de Producto Terminado y la rotación del producto, la planificación se la realiza mediante la Solicitud de Producto por parte de bodega, para cubrir el stock que demanda de acuerdo a los parámetros anteriormente mencionados.

- No existe un sistema contable confiable, que permita dar cifras de stocks de inventarios reales por lo que para cada planificación se realiza la verificación física.

Otra forma utilizada por planificación es mediante el manejo de estadísticas según datos de años anteriores de las ventas anuales en base a esto visualiza los

productos que han tenido una mayor venta y se procede a ver que cantidad de producto se debe producir al mes.

Ejemplo del proceso de producción.

PRODUCTO	PRESENTACION	MES												TOTAL	PROMEDIO MENSUAL	INCREMENTO 30%	STOCK MES	
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE					
ABLANDCX	1000 ml					49	79	8	101		67	95	68	57	524	66	681	13
ABLANDCX	3.8 L						6	8						14	2	18	4	
ABLANDCX	20 L								1					1	0	1	0	
ACIDO ASCORBICO	1 Kg							40						40	5	52	10	
ACIDO GIBERELICO 5%	100 g						50							50	6	65	13	
ACIDO GIBERELICO 5%	100 ml					60						100		160	20	206	40	
ACETAMINCFEN	20 L									1				1	0	1	0	
ACIDOMIX	1000 ml					42	1	25	7	21			58	161	20	209	40	
ACIDOMIX	3.8 L					2		8		8			3	26	3	34	7	
ACIDOMIX	20 L					2	1	2		2			4	11	1	14	3	

MES												PROMEDIO MENSUAL	INCREMENTO 30% MENSUAL	PRODUCCION AL AÑO
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
54	117	99	58									82	107	855
2		2										1	1	10
	1	1										1	1	5
												0	0	0
												0	0	0
												0	0	0
												0	0	0
117	25	33	30									51	67	533
2												1	1	5
1	2	6	4									3	4	34

Una vez definidos los productos y cantidades a producirse se realiza el siguiente paso que es:

- ❖ Verificar el stock de materia prima y material envase-empaque

La persona encargada de la bodega hace el requerimiento según las necesidades de la producción actualmente se lo hace más por la experiencia de la persona de bodega más no por un dato confiable que se pueda obtener del sistema contable.

- No existe un inventario real

- No llevan un rango de límite inferior o superior de los requerimientos tanto en bodega de producto terminado, bodega de materia prima, bodega de material envase-empaque

PROCESOS DE APOYO

Luego de establecer si cuentan o no con las materias primas y materiales e insumos para la producción de los lotes planificados, el jefe de planificación realiza el requerimiento de los materiales e insumos que le hace falta, este proceso lo realiza el departamento de **Compras**

El jefe de planificación se encarga de depurar la información entregada por la bodega y pasar los requerimientos al departamento de compras

Una vez listos todos los requerimientos se realiza la planificación de la producción según las necesidades antes mencionadas, esta planificación se la realiza en un documento interno y se entrega a la persona responsable de emitir las órdenes de producción que es el Jefe de Producción, en el siguiente formato:

PRODUCTO	PRESENTACION	CANTIDAD	TAMAÑO LOTE Kg/L
DENTY CLEAN	60 g	1333	79.98
FARBIODERM	30 g	1000	30
CALCIO ORAL	120 ml	542	800
	490 ml	1500	
AZITROX	5 ml	3000	200
	50 ml	0	
	1 L	18	
	3.8 L	23	
	20 L	4	
HEPAROT	60 ml	400	242
	1 L	0	
	3.8 L	10	
	20 L	9	

Dentro de los procesos de apoyo también se encuentran el departamento de recursos humanos y el departamento financiero quienes proveen del personal operativo y de los recursos económicos de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los jefes de producción. La compañía no maneja un presupuesto ni flujo de caja.

PROCESO DE MANUFACTURA DEL PRODUCTO PHARMA

Una vez recibida la solicitud, el departamento de Planificación realiza su programación semanal en forma conjunta con los Jefes de Producción tanto de Pharma como de Biológicos y se genera una orden de producción; documento llamado PROTOCOLO DE FABRICACIÓN el mismo que detalla el producto a realizar, el número de lote que se va a elaborar, unidades a producirse, las materias primas que se van a utilizar fecha de inicio de su elaboración, junto a este se genera una ORDEN DE ACONDICIONAMIENTO misma que detalla los materiales de envase y empaque se va a necesitar para el producto.

Con la ORDEN DE PRODUCCIÓN se solicita a la Bodega de Materia Prima la cantidad de materias primas detalladas en el Protocolo de Fabricación, para esto se puede identificar que se usa una Balanza Electrónica y cabe resaltar que para este equipo se manejan calibraciones mensuales bajo el Departamento de Control de Calidad, por cumplimiento de Norma ISO 9001.

Los pesos de las materias primas se deben supervisar por parte de un responsable del área de Manufactura antes de llevar al área de elaboración por efectos de cumplir con estándares y formulaciones del producto.

Una vez terminada la manufactura se obtiene la primera fase del proceso que es el Producto a Granel el mismo que es envasado en tachos para su almacenamiento en el área de Producto Semielaborado identificado con las respectivas etiquetas hasta la Aprobación o Rechazo de Control de Calidad quien

libera el producto para su envase primario después de comprobar la concentración del mismo; bajo un documento de respaldo Aprobado del Producto a Granel.

Una vez que el producto recibe el Aprobado de Control de Calidad se procede al envasado del producto, fraccionando de ser el caso en las cantidades necesarias de acuerdo a la presentación solicitada en la orden.

Las cajas y etiquetas se codifican previamente con la información del número de lote, fecha de elaboración, fecha de vencimiento, precio de venta al público.

Todos los materiales para el envase y empaque deben ser contados es decir verificar las cantidades despachadas desde la Bodega de Envase y Empaque según la orden de Acondicionamiento.

Comprobando ya su peso en cada uno de los envases se procede a sellar el envase apropiadamente y hacer el control del sellado cada 10 minutos para confirmar que no exista fuga de producto para luego ser almacenado en la Bodega de Cuarentena hasta otra inspección del Departamento de Control de Calidad un responsable del empaque se encargara de proporcionar a Control de Calidad el espacio de almacenaje y conteo de las cajas para su chequeo previo sea para su Aprobación o Rechazo, quien verificará de la misma manera que en Producto a Granel que cumpla con las condiciones de envase y empaque el mismo que no debe tener defectos en el sellado y codificado de sus sobres y si cumple será liberado con el Aprobado del mismo para dar paso a Bodega de Producto Terminado una vez sea liberado.

Bodega de Producto Terminando verifica las cantidades que recibe de producción según la orden y acepta bajo firma, sello y registra fecha de recibido para luego ir con el producto a la bodega y emperchar el producto final, esta bodega mantiene todos sus productos identificados por nombres para su mejor manejo y control, este control igualmente se lo realiza en forma manual no con el sistema contable.

SISTEMA DE CONTROL Y CONCILIACION DE INVENTAROS

La compañía dispone de un sistema contable básico el cual no lleva un módulo exclusivo para producción, se registra en el kárdex las compras de materiales e insumos para la producción y en bodega una vez que son requeridos los materiales o insumos se realiza el egreso de bodega, el mismo que es archivado en contabilidad. El control de los inventarios se lo realiza de manera física en ocasiones por regulaciones legales como el CONSEP se lo lleva en un formato de Excel, ya que el sistema contable actual tiene deficiencias que originan saldos y costos negativos.

Básicamente el control que se maneja es netamente para efectos de contar siempre con stock para la producción, más no como un medio de control interno para salvaguardar los recursos de la compañía o enfocar su consumo a la presentación de cifras razonables en los estados financieros, ni tampoco para costear sus unidades producidas.

El proceso de conciliación se lo realiza al cerrar un Lote de Producción, este proceso consiste en comparar el material de envase y empaque despachado vs las unidades entregadas a Producto Terminado.

En una orden de acondicionamiento tenemos un cuadro descriptivo para realizar la conciliación que contiene los siguientes items.

DETALLE:

- **Código:** es el código asignado al material de envase y empaque que se recibe.
- **Descripción:** es el nombre del suministro o material de envase y empaque que se recibe.

- **#Análisis CC:** Es el numero q le da control de calidad después de aprobar el material de envase y empaque.
- **Cantidad recibida:** Es la cantidad de unidades de material de envase y empaque q nos pide de acuerdo a la orden de producción.
- **Recibido por:** Es la rúbrica de la persona q recibe el material para seguir con el proceso.
- **Adicionales:** es el un numero de material extra q se recibe.
- **Dev B/E:** Es el material q se devuelve en buen estado, ejemplo de buen estado puede ser frascos sin haber utilizado, etiquetas sin codificar.
- **Dev M/E:** Es el material q ya se ha utilizado y se dañó por falla del operario ejemplo frascos q ya se les puso producto, etiquetas q se etiquetaron mal.
- **Dev F/O:** Es el material q vino con falla desde el proveedor ejemplo frascos rotos etiquetas con colores diferentes, cajas despegadas etc.
- **Control de Codificado:** Es la etiqueta y la caja q se adjunta en la orden de acondicionamiento para el arranque de línea.
- **Usada:** Es el total de material usado en todo el lote.
- **Resp:** es la rúbrica de la persona q realiza la conciliación.

Este formato es entregado por el Jefe de Producción a la Bodega de Material de Envase y Empaque, para que proceda a despachar los envases, empaques y etiquetas para las diferentes órdenes de producción.

ANTECEDENTE

Actualmente la conciliación se la realiza de la siguiente manera:

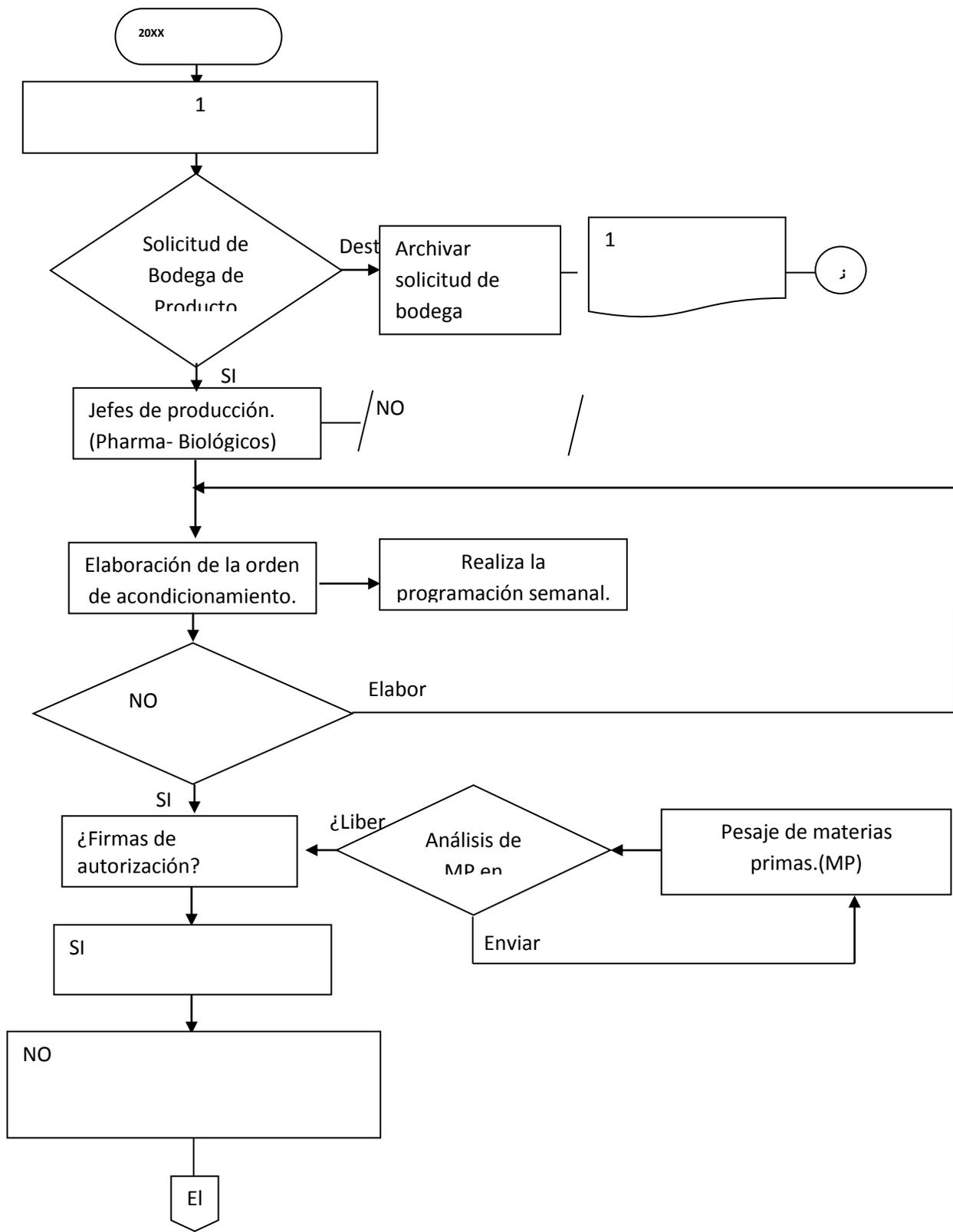
- Se suman los materiales Recibidos, Adicionales, y Devueltos, excepto los devueltos en buen estado, que se le puede volver a ocupar en otro lote diferente. La suma de todos estos rubros se consideraba como Material Usado en el Lote de Producción, incluyendo los q están en mal estado o se pierden en el proceso.

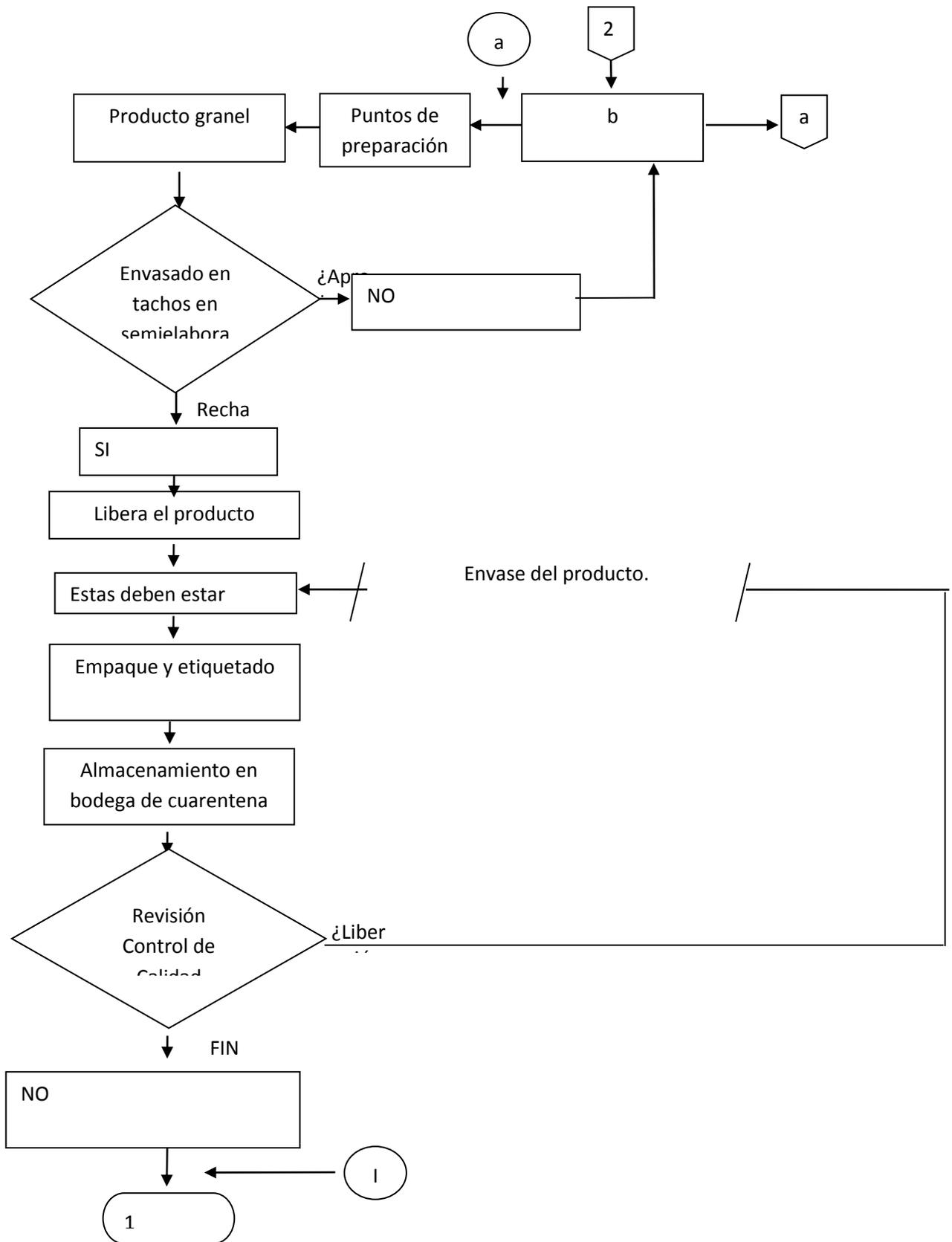
- Esto lo realizaba una sola persona q se encargaba de cerrar las ordenes de todas las presentaciones cuando todo el lote ya se pasa a bodega de producto terminado.
- No se cuenta con una persona responsable de supervisar este procedimiento, simplemente el bodeguero emite el egreso en el sistema.

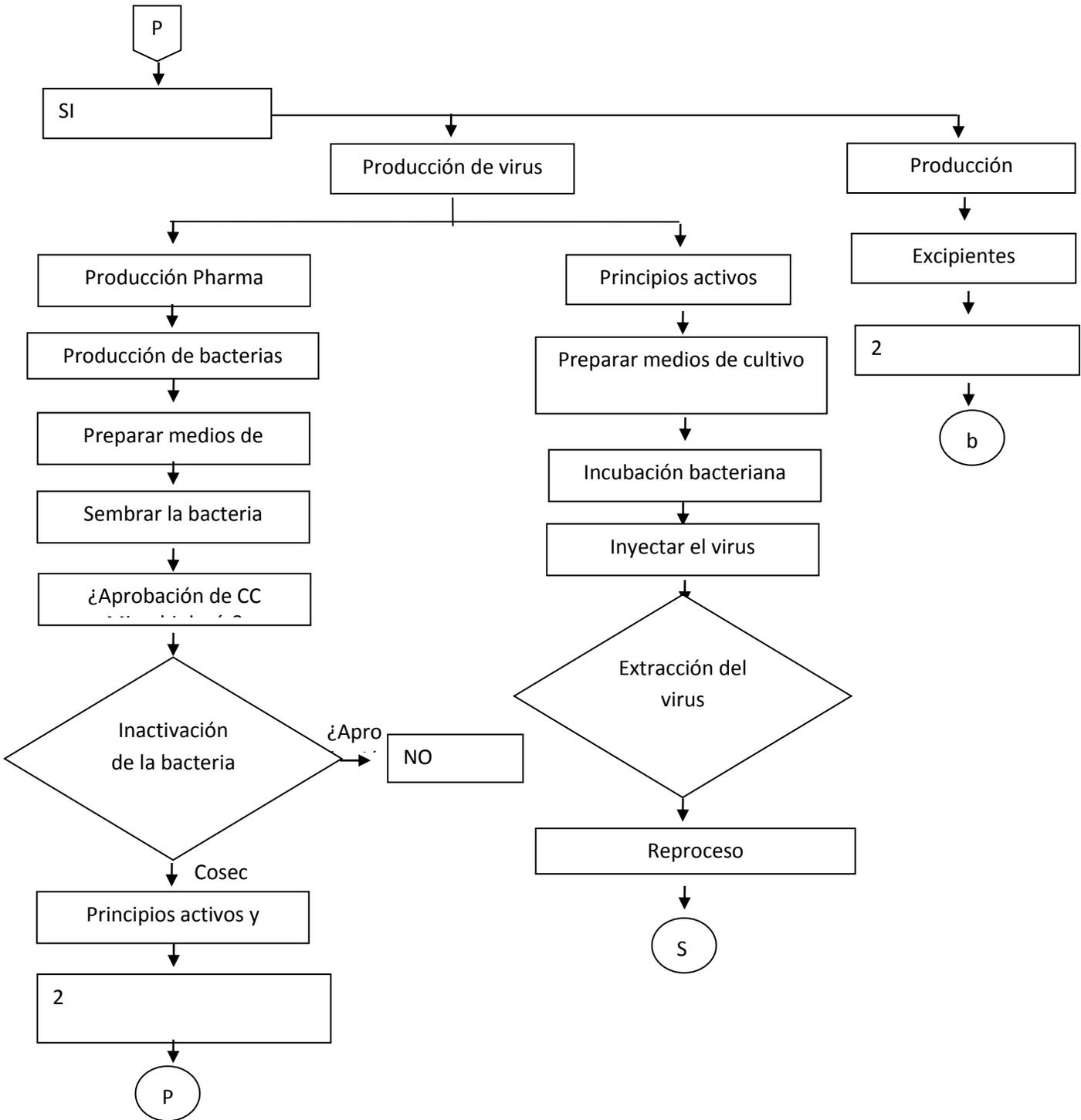
Formato del Formulario para Conciliación

COD	DESCRIPCION	# Análisis CC	Cantidad Recibida	Recibido por	Adicionales	De v B/E	De v M/E	De v F/O	Control Codificado	Usada	Resp
3055038	VIAL AMBAR 100 ml	1836	600	MC	2	-	5	-	-	607	MC
3045002	TAPON GRIS # 20 DE CAUCHO	1824	600	MC	2	-	-	-	-	602	MC
3005001	CAPACETE # 20	1841	600	MC	2	-	6	-	-	608	MC
5010030	ETQ. ALLMECTIN GOLD 100 ml	2035	600	EG	2	-	4	6	1	607	MA
5020016	CAJAS ALLMECTIN GOLD 100 ml	2046	600	EG	2	-	14	3	1	618	MA

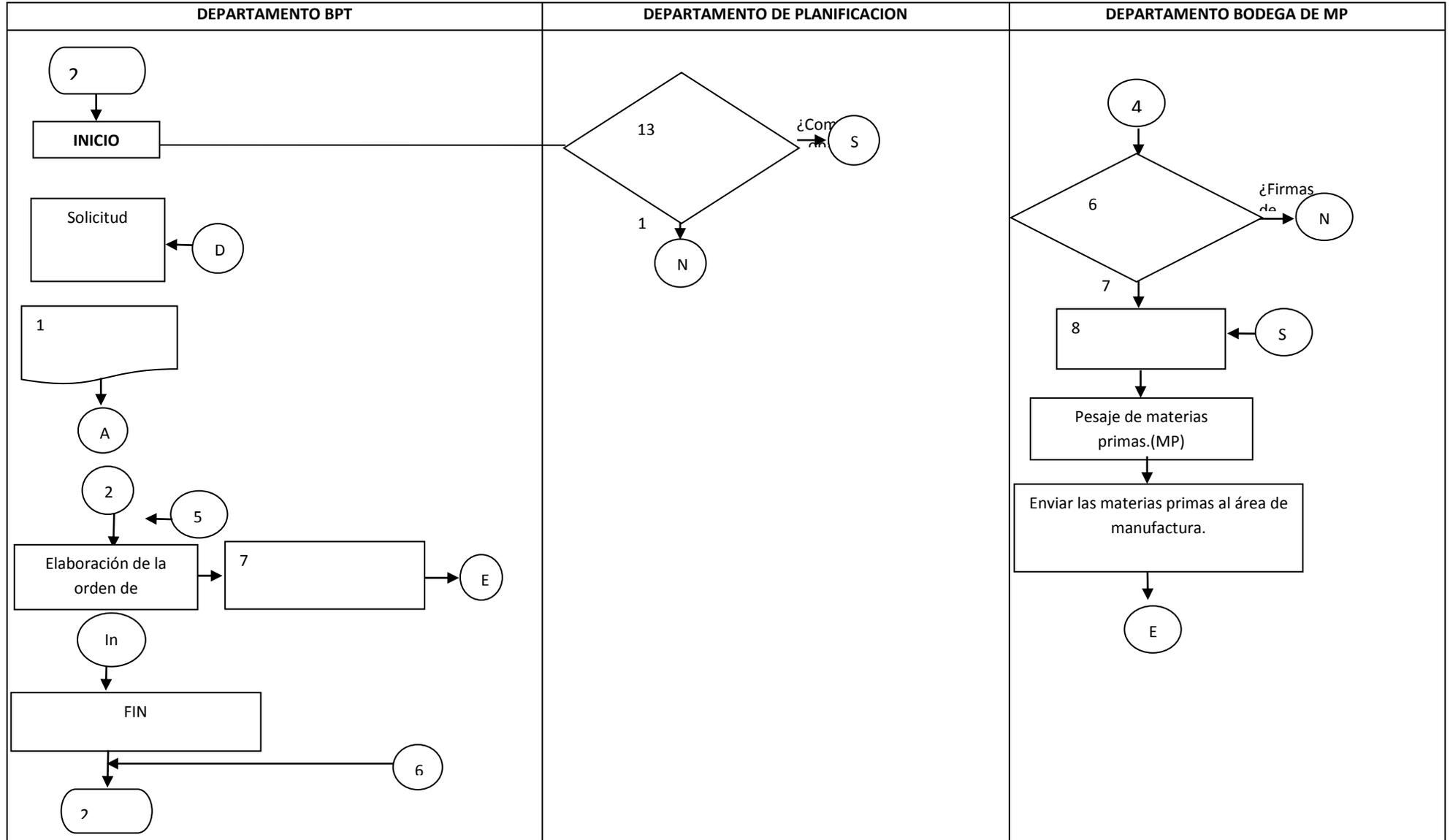
FARBIOVET S.A
 FLUJOGRAMA

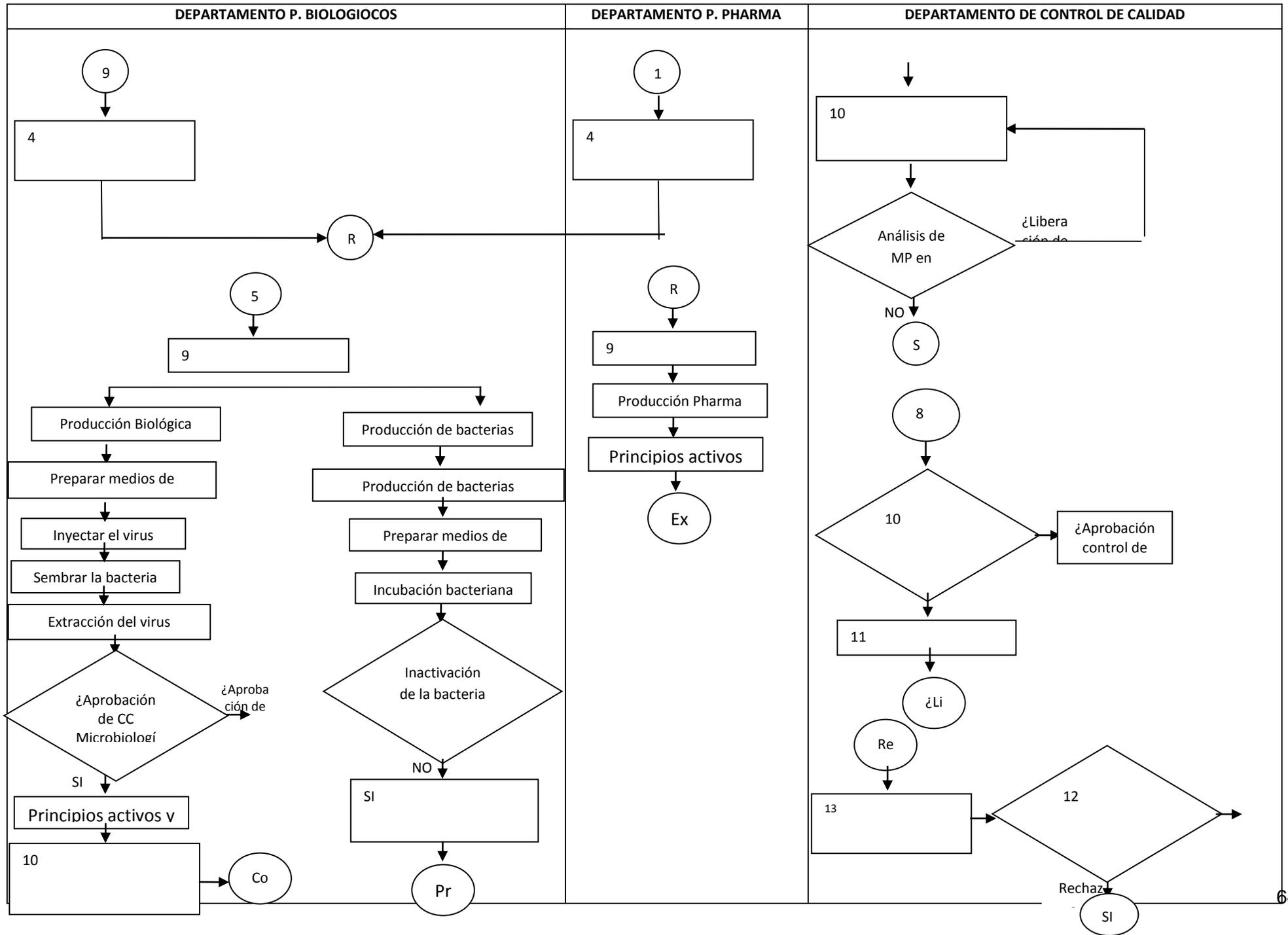




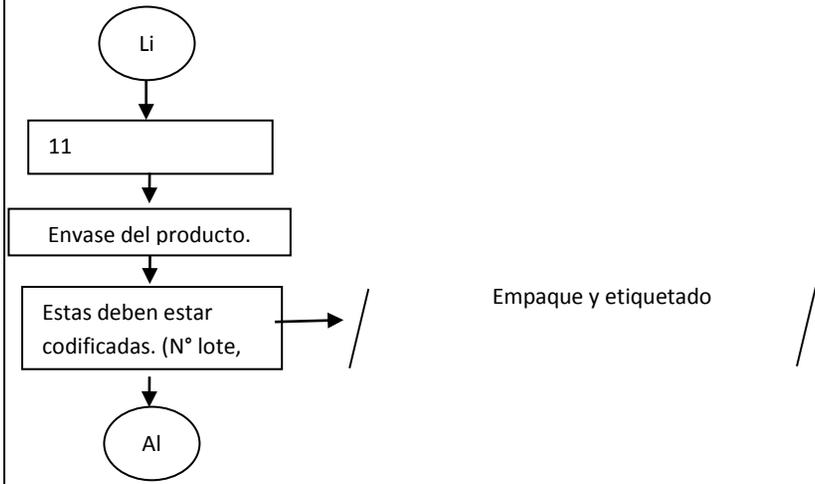


FARBIOVET S.A DIAGRAMA DE PROCESOS





DEPARTAMENTO ENVASADO Y ETIQUETADO



FARBIOVET S.A
CUESTIONARIO DE CONTROL
A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS



AMBIENTE DE CONTROL

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACION
		SI	NO	N/A	P/T	C/T	
8	Existe coordinación continua entre producción y contabilidad para analizar costos de los lotes terminados?		x		10	5	No se lleva una contabilidad de costos adecuada
9	Existe conciliación permanente de los saldos de inventarios que arroja el sistema contable versus las existencias físicas?		x		10	3	El sistema contable debido a sus deficiencias presenta continuamente stock en negativo por lo que no es utilizado como herramienta de ayuda.
10	Se lleva un sistema de costeo para los lotes de producción, el mismo que es reflejado en los estados financieros?		x		10	3	No se lleva una contabilidad de costos adecuada. Los costos son registrados por diferencia de acuerdo al saldo a fin de año versus el saldo inicial
<u>TOTAL</u>		-	-	-	<u>100</u>	<u>47</u>	-

-	-	-	-	-	-	-	-
-	<u>NC</u>	<u>47</u>	-	-	-	-	-
-	<u>RC</u>	<u>53</u>	-	-	-	-	-

AMBIENTE DE CONTROL



N°	PREGUNTA	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACION
		SI	NO	N/A	P/T	C/T	
	<i>Integridad, valores éticos y competencia del personal</i>						
1	¿La empresa cuenta con un código de ética?		x		10	2	
2	¿Los trabajadores conocen la existencia de dicho código?		x		10	2	
3	¿Se cumple con lo establecido en este código?		x		10	2	
	<i>Autoridad, roles y responsabilidades</i>						
4	¿Existe un manual, donde se detallen las funciones y responsabilidades del personal?	x			10	6	Las funciones no son asignadas y cumplidas a cabalidad
5	Existen controles para reducir tentaciones que de otra manera pudieran existir.?	x			10	5	Existen camaras de vigilancia en ciertas áreas
6	La remuneración y las promociones se basan exclusivamente en la consecución de objetivos de rendimiento a corto plazo.		x		10	3	Se basan en varios aspectos
7	Existen condiciones tales como incentivos extremados o alicientes que puedan poner a prueba (de una forma innecesaria e injusta) si los empleados observan los valores éticos.		x		10	2	
8	Se investigan y documentan las desviaciones de las políticas establecidas.		x		10	2	
9	Está explícitamente prohibido hacer caso omiso de los controles establecidos por parte de la dirección.		x		10	3	
10	La intervención por parte de la dirección está debidamente documentada y explicada.		x		10	3	
	<u>TOTAL</u>	-	-	-	<u>100</u>	<u>30</u>	-

<u>NC</u>	<u>30</u>
<u>RC</u>	<u>70</u>

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS



N°	PREGUNTA	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACION
		SI	NO	N/A	P/T	C/T	
	Estratégico						
1	¿La institución tiene estructurada la misión y la visión?	x			10	8	
2	¿El compañía tiene un documento que contenga las reuniones mensuales de personal ?	x			10	5	No es difundido
3	¿La compañía tiene un plan anual operativo, para guiar el trabajo de equipo utilizando los conceptos de: misión, visión, valores, principios y objetivos?	x			10	2	Se realiza seguimiento únicamente para auditorías de calidad ISO 9001-2008
4	El personal conoce al 100% la misión, visión, valores, principios y objetivos?		x		10	2	
5	¿El personal de producción cuenta con un manual que le permita cumplir los objetivos, misión y visión de la empresa?	x			10	5	Son utilizados unicamente para calidad ISO
	Reporte						
6	¿Se realiza un informe mensual acerca del cumplimiento de las funciones del área de producción?		x		10	1	
7	¿Se reporta acerca de las novedades en los lotes de producción y el impacto económico del mismo?	x			10	2	
	Cumplimiento						
8	¿Al producir un artículo se cumple con lo establecido en la planificación y en las reglamentaciones legales?	x			10	8	
9	Se verifica si los procedimientos establecidos y asignados a cada funcionario son cumplidos a cabalidad?		x		10	3	
10	La compañía mantiene a la vista un documento donde define la política, filosofía, misión, visión, valores, objetivos generales y específicos, de las actividades?	x			10	5	Solamente se exhibe la Política de Calidad de acuerdo a ISO
	<u>TOTAL</u>	-	-	-	<u>100</u>	<u>41</u>	-

-	<u>NC</u>	<u>41</u>	-	-	-	-	-
-	<u>RC</u>	<u>59</u>	-	-	-	-	-

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS



N°	PREGUNTA	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACION
		SI	NO	N/A	P/T	C/T	
1	La misión, visión, objetivos y metas institucionales, están alineados al cumplimiento de leyes y reglamentos del estado?	X			10	5	La importancia se da más al área técnica
2	El personal de la Institución conoce y comprende la misión, visión, objetivos y metas institucionales?		X		10	1	
3	Existe, se actualiza y difunde un Código de Conducta, en apego al Código de Ética?		x		10	1	
4	Se diseñan, establecen y operan los controles con apego al Código de Ética y al Código de Conducta?		x		10	1	
5	Se promueve e impulsa la capacitación y sensibilización de la cultura de autocontrol y administración de riesgos y se evalúa el grado de compromiso institucional en esta materia?		X		10	2	Los directivos no administran riesgos
6	Se efectúa la planeación estratégica institucional como un proceso sistemático con mecanismos de control y seguimiento, que proporcionen periódicamente información relevante y confiable para la toma oportuna de decisiones?		x		10	2	
7	Existen, se actualizan y difunden políticas de operación que orientan los procesos al logro de resultados?		X		10	2	
8	Se utilizan TIC's para simplificar y hacer más efectivo el control		x		10	1	
9	Se cuenta con un sistema de información integral y preferentemente automatizado que, de manera oportuna, económica, suficiente y confiable, resuelve las necesidades de seguimiento y toma de decisiones		X		10	1	
10	Los empleados conocen y aplican las presentes Disposiciones y el Manual		x		10	8	
<u>TOTAL</u>		-	-	-	<u>100</u>	<u>24</u>	-

<u>NV</u>	<u>24</u>
<u>RC</u>	<u>76</u>

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS



N°	PREGUNTA	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACION
		SI	NO	N/A	P/T	C/T	
	<i>Internos</i>						
1	Se identifican los eventos que afectan a los procesos de producción de la empresa?		x		10	2	
2	Se da prioridad a identificar y analizar riesgos que afecten al logro de los objetivos empresariales?	x			10	5	A nivel técnico y de calidad de los productos
	<i>Externos</i>						
3	¿El personal encargado de la supervisión, manejo y control de los procesos de producción conoce sobre leyes y reglamentos del país, en cuanto al control y registro de los componentes de los costos de producción?		x		10	2	
5	¿Identifica la Gerencia eventos potenciales que puedan afectar la implementación de los objetivos?		x		10	2	
6	¿Son evaluados y administrados los eventos con impacto negativo?		x		10	2	Los eventos negativos de la empresa son solo evaluados mas no administrados, y únicamente los de carácter técnico y de calidad
7	¿Los eventos con impacto positivo son canalizados por la Gerencia en el proceso de establecimiento de estrategias y objetivos?	x			10	7	Acoge sugerencias de mejora en el control
8	¿Cuenta la entidad con técnicas de diverso grado de sofisticación para identificar eventos?		x		10	1	
9	¿Existen manuales de funciones y procedimientos que describan el flujo de operaciones?	x			10	3	Solamente son aplicables al logor de la Calidad de acuerdo a la norma ISO
10	¿El sistema contable que se utiliza actualmente satisface los requerimientos en cuanto a la generación de reportes?		x		10	2	el sistema contable es antiguo
	<u>TOTAL</u>	-	-	-	<u>90</u>	<u>26</u>	-

<u>NC</u>	<u>28,89</u>	-	-	-	-
<u>RC</u>	<u>71,11</u>	-	-	-	-

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACION
		SI	NO	N/A	P/T	C/T	
1	La empresa tiene definidos centros de costos para cada línea de producción?		x		10	2	
2	La compañía mantiene un plan de mejora y mantenimiento de la planta industrial y de sus maquinarias con responsabilidad de usuarios para garantizar la buena producción?		x		10	1	
3	La compañía cuenta con seguridad industrial que garantice el bienestar de la parte operativa de la producción?	x			10	7	No existe capacitación constante
4	Los operarios conocen sobre el reglamento de seguridad industrial y lo cumplen a cabalidad, existe un seguimiento continuo?	X			10	7	NO existe el seguimiento
5	El personal de la parte productiva mantiene los contratos y sus prestaciones sociales bajo la ley?	X			10	10	
6	Se realizan análisis de stocks de materias primas e insumos para la producción para identificar un posible sobrestock?		X		10	1	
7	Se realizan análisis de compras de materias primas e insumos para determinar variaciones en los precios y determinar su causa?		x		10	1	
8	Se lleva control de las horas hombre y horas máquina para determinar rendimientos y tiempos muertos?		x		10	1	
9	Se utiliza toda la capacidad instalada de la compañía para generar rendimientos?		X		10	1	
10	La compañía cuenta con pólizas de seguros para los inventarios y su planta de producción?		X		10	1	
<u>TOTAL</u>		-	-	-	<u>100</u>	<u>32</u>	-

-	-	-	-	-	-	-	-
-	<u>NC</u>	<u>32</u>	-	-	-	-	-
-	<u>RC</u>	<u>68</u>	-	-	-	-	-

EVALUACIÓN DE RIESGOS

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACION
		SI	NO	N/A	P/T	C/T	
Técnicas Cualitativas							
1	La compañía maneja un reporte de seguimiento de los lotes de producción terminados versus los lotes planificados y sus causas?	x			10	5	No se realizan comparaciones
2	Se realiza evaluación del rendimiento en cada lote terminado?	x			10	6	No se realiza observaciones ni correcciones
Técnicas Cuantitativas							
3	Se realizan análisis de los ingresos y egresos con respecto a las materias primas e insumos para la producción versus el producto final que se entrega a facturación?	x			10	6	No se revisa
4	Se realiza análisis de las variaciones de costos de los artículos terminados?		x		10	1	
5	¿Están claramente identificados los mecanismos usados para identificar riesgos que surgen de fuentes externas?		x		10	1	
6	Se analizan los mecanismos para identificar riesgos que surjan de fuentes internas están señalados y difundidos ampliamente?		x		10	1	
7	¿Los niveles de jefatura identifican y documentan los riesgos potenciales a superar para alcanzar los objetivos previstos en la planificación de sus áreas de actividad específica?		x		10	1	
8	¿Cuenta la entidad con un análisis de riesgo en todos los niveles jerárquicos?		x		10	1	
9	¿Elabora la entidad estrategias o desarrolla acciones correctivas para contrarrestar los posibles riesgos?		x		10	1	
10	¿Los planes y presupuestos tienen un nivel de detalle adecuado para cada nivel de dirección?		x		10	1	
<u>TOTAL</u>		-	-	-	<u>100</u>	<u>24</u>	-

-	-	-	-	-	-	-	-
-	<u>NC</u>	-	-	-	-	<u>24</u>	-
-	<u>RC</u>	-	-	-	-	<u>76</u>	-

RESPUESTA A LOS RIESGOS



N°	PREGUNTA	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACION
		SI	NO	N/A	P/T	C/T	
	Evitar						
1	La compañía implementó acciones para evitar situaciones de riesgo en la producción?		x		10	1	
	Reducir						
2	¿Existen controles para disminuir los errores y pérdidas en los procesos productivos?		X		10	1	
	Compartir						
3	¿Buscan soluciones compartiendo los problemas de las perdidas entre todos los accionistas y autoridades?		X		10	1	
	Aceptar						
4	¿Tiene identificados la entidad las categorías de respuesta al riesgo?		x		10	1	
5	¿Toma acciones inmediatas la Gerencia, al obtener respuestas al riesgo que interfieran en el cumplimiento de los objetivos?		x		10	2	Las acciones no son tomadas de inmediato para contrarrestar el riesgo, primero realizar una serie de procesos
6	¿Se toman oportunamente acciones para reducir el impacto de probabilidad de ocurrencia del riesgo?		x		10	2	
7	¿Se establecen controles para los riesgos identificados?		x		10	1	
8	Se cuantifica las probabilidades de riesgo?		x		10	1	
9	¿existen controles para anticiparse al riesgo?		x		10	1	
10	¿Se les proporciona a los asistentes la documentación necesaria para el desempeño de sus actividades?		x		10	2	El personal en ocasiones no cuenta con la documentación pertinente para elaborar sus actividades
<u>TOTAL</u>		-	-	-	<u>100</u>	<u>13</u>	-

-	-	-	-	-	-	-
-	<u>NC</u>	<u>13</u>	-	-	-	-
-	<u>RC</u>	<u>87</u>	-	-	-	-

ACTIVIDADES DE CONTROL



N°	PREGUNTA	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACION
		SI	NO	N/A	P/T	C/T	
1	La compañía cuenta con documentos que detallan el proceso de producción y el personal responsable de cada uno de ellos?	x			10	6	Se toman en cuenta para calidad ISO
2	Cada etapa de los procesos de producción está documentado de acuerdo a los objetivos que persigue la compañía?	x			10	6	El objetivo es fabricar productos de calidad
3	La compañía cuenta con un sistema automatizado que permita determinar el costo de los productos en sus diferentes procesos?		x		10	1	
4	Existen controles para identificar y cuantificar las diferencias en los inventarios una vez terminado el lote?		x		10	1	
5	Los documentos relacionados a los lotes de producción tienen firmas de responsabilidad de la persona o jefe encargada de cada proceso desde la emisión de la orden hasta la entrega del producto final?	x			10	5	No todos firman
6	El personal conoce la importancia de salvaguardar los recursos de la compañía?		x		10	1	
7	Aplica al menos una vez al año encuestas de clima organizacional, identifica áreas de oportunidad, determina acciones, da seguimiento y evalúa resultados		x		10	1	
8	Existen controles para identificar y cuantificar los errores generados en los lote de producción?		x		10	1	
9	Existe un archivo físico de las órdenes de producción y los documentos que la sustentan?	x			10	7	No es supervisado
10	Se verifica en cada lote terminado, si existen restantes de materias primas o insumos y que éstos sean devueltos nuevamente a bodega?	x			10	7	No es controlado, existen errores
<u>TOTAL</u>		-	-	-	<u>100</u>	<u>36</u>	-

-	-	-	-	-	-	-	-
-	<u>NC</u>	<u>36</u>	-	-	-	-	-
-	<u>RC</u>	<u>64</u>	-	-	-	-	-

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN



N°	PREGUNTA	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACION
		SI	NO	N/A	P/T	C/T	
1	Existe reportes de producción diarios que son analizados por las gerencias?		x		10	1	
2	Los cambios en los procesos debido a nuevas políticas o a nuevas negociaciones son comunicadas oportunamente al personal para organizar su trabajo?		x		10	1	
3	El Sistema de Información proporciona información contable y programático-presupuestal oportuna, suficiente y confiable		x		10	1	
4	Se establecen medidas a fin de que la información generada cumpla con las disposiciones legales y administrativas aplicables	x			10	5	Se realiza manualmente
5	¿Los sistemas de comunicación cuentan con la retroalimentación respectiva?	x			10	4	No es efectiva
6	Existe y opera un mecanismo para el registro, análisis y atención oportuna y suficiente de quejas y denuncias a nivel interno?		x		10	1	
7	La información que genera y registra en el ámbito de la producción, es oportuna, confiable, suficiente y pertinente?		x		10	1	
8	La información es comunicada a través de todo el organigrama?	x			10	7	
9	Se toma en cuenta la opinión del nivel operativo para la toma de decisiones?		x		10	1	
10	Los mails es una manera de comunicar la información reciente?	x			10	5	No es utilizado al 100%
<u>TOTAL</u>		-	-	-	<u>100</u>	<u>27</u>	-

<u>NC</u>	<u>27</u>
<u>RC</u>	<u>73</u>

MONITOREO



N°	PREGUNTA	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACION
		SI	NO	N/A	P/T	C/T	
1	¿La dirección y accionistas realizaron evaluaciones para evidenciar las falencias en los procesos de producción que afectan a la rentabilidad del negocio?		x		10	1	
2	¿Se efectuaron modificaciones en los procesos de evaluación de la cadena de producción?		X		10	1	
3	Verifique si la Entidad cuenta con una Estructura Jerárquica actualizada del área de producción?	x			10	7	Está definida pero no es evaluada adecuadamente
4	Confirme si la estructura jerárquica está acorde a las necesidades de la entidad	x			10	7	
5	Indague si la entidad realiza una revisión, análisis y actualización de los Instrumentos Normativos Internos		x		10	1	
6	Verifique si está definida la misión y visión de la Entidad	x			10	9	
7	Indague si están definidos los niveles de autoridad y responsabilidad en los niveles jerárquicos	x			10	6	Existen falencias
8	Investigue si los empleados conocen las funciones del puesto que desempeñan	x			10	6	
9	Verifique si existen planes de capacitación en la entidad para el personal operario		x		10	1	
10	Verifique si los operarios están siendo evaluados conforme a los resultados de la empresa		x		10	1	
<u>TOTAL</u>		-	-	-	<u>100</u>	<u>40</u>	-

-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	<u>NC</u>	<u>40</u>	-	-	-	-	-
-	<u>RC</u>	<u>60</u>	-	-	-	-	-

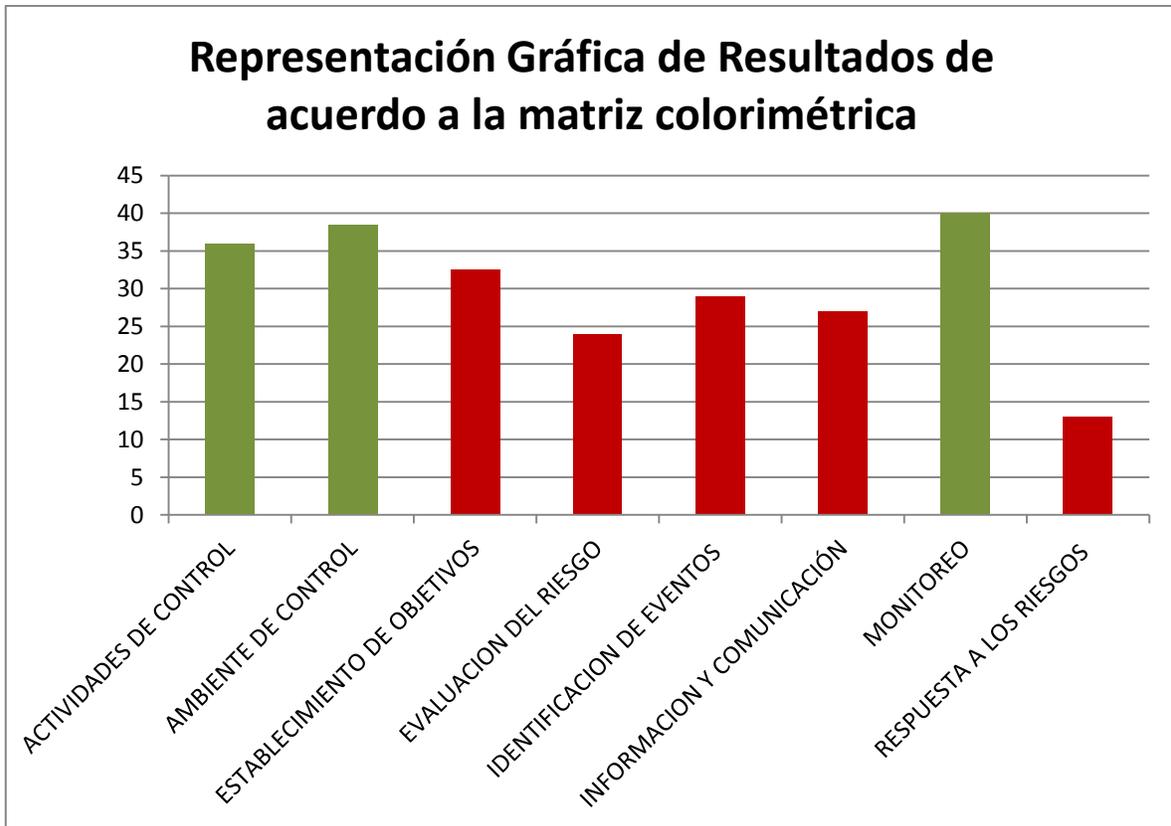
En la siguiente gráfica podemos visualizar el esquema de valorización para el riesgo de FARBIOVET S.A

MATRIZ DE RIESGO COLORIMETRICA A 9 NIVELES

RIESGO DE CONTROL		
ALTO		
ALTO	88,89	99,99
MEDIO	77,78	88,88
BAJO	66,67	77,77
MEDIO		
ALTO	55,56	66,66
MEDIO	44,45	55,55
BAJO	33,34	44,44
BAJO		
ALTO	22,23	33,33
MEDIO	11,12	22,22
BAJO	0,01	11,11
NIVEL DE CONFIANZA		

Una vez evaluados los cinco componentes del COSO obtenemos la siguiente escala de resultados de Riesgo de Control Interno en los procesos de producción de FARBIOVET S.A:

COMPONENTE	PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
AMBIENTE DE CONTROL	200	77	38,5	BAJO
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	200	65	32,5	MEDIO
IDENTIFICACION DE EVENTOS	200	58	29	MEDIO
EVALUACION DEL RIESGO	100	24	24	ALTO
RESPUESTA A LOS RIESGOS	100	13	13	ALTO
ACTIVIDADES DE CONTROL	100	36	36	MEDIO
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	100	27	27	ALTO
MONITOREO	100	40	40	MEDIO
TOTALES	1100	340	30,91	



Como podemos observar en la representación gráfica los riesgos están categorizados entre medios y altos, y el promedio general de riesgo es de 30.91% que de acuerdo a la posición de la matriz se ubica en nivel alto/bajo.

La compañía FARBIOVET S.A, en sus procesos de producción aplica controles relacionados a cumplir con el objetivo de la Calidad del Producto según lo normado en la Certificación ISO 9001-2008 vigente.

En lo relacionado a control interno enfocado a evaluar o medir el riesgo no contempla ningún tipo de estrategias o acciones.

A continuación exponemos los resultados de la evaluación del sistema de control interno según el modelo COSO II.

1. Ambiente de control

Como resultado de la evaluación de este primer componente del modelo COSO II, obtenemos un nivel de confianza del 47% lo cual lo ubica en un nivel MEDIO esto relacionado a su estructura orgánica general de la empresa, la cual está adecuadamente organizada y con funciones definidas, en cuanto a la fase estratégica se enfoca esencialmente a cumplir el objetivo de calidad según lo estipulado en su manual de calidad ISO 9001-2008.

En cuanto a la estructura intangible de autoridades, responsabilidades, integridad, la compañía tiene un nivel de confianza de 30% que es BAJO, debido a que la compañía no cuenta con un manual de valores institucionales que sea conocido y practicado por los funcionarios, adicionalmente en cuanto a la responsabilidad y autoridades, si bien es cierto se encuentran definidas, la mayoría del personal operario no conoce de dicha organización.

El nivel de riesgo es de 70% ALTO, debido a que la compañía no cuenta con un manual de procedimientos que detalle los procesos de producción y el control interno que se deriva en cada etapa del proceso

Debilidades detectadas en este proceso:

- La compañía no cuenta con un Diagrama o Flujograma de los procesos de producción en donde se puedan detectar áreas críticas de mayor control.
- La compañía no cuenta con un manual de procedimientos, políticas u otra herramienta que ayude al manejo adecuado de los procesos de producción a fin de salvaguardar los recursos de la empresa.
- No se evalúan los requisitos del perfil de las personas encargadas de las bodegas de materiales envases e insumos, ni la suficiente capacitación para un mejor control.

- No existe un sistema computarizado para el manejo y control de los materiales e insumos que intervienen en el proceso de producción.
- La empresa no mantiene un sistema de contabilidad de costos que permita obtener el costo de los productos en cada fase del proceso, así como identificar y cuantificar las mermas o pérdidas.
- El personal no está capacitado en la toma de conciencia de salvaguardar los activos y recursos de la compañía.

2. Establecimiento de Objetivos

El resultado de la evaluación es del 41% en el nivel de confianza considerado MEDIO, la entidad tiene definidos objetivos enfocados a la calidad del producto, al incremento y cumplimiento de metas de ventas anuales.

El nivel de riesgo es de 59% MEDIO, se debe a que la compañía no amplía el alcance de sus objetivos a metas de rentabilidad y eficiencia en el uso de sus recursos.

En cuanto al riesgo de control para el cumplimiento de objetivos basados en el cumplimiento de leyes y reglamentos tenemos el 73% ALTO, debido a que no se lleva un sistema de contabilidad de costos que permita un adecuado manejo y control de los recursos y activos que intervienen en el costo de un producto.

Debilidades detectadas en este proceso:

- No existe concientización por parte del personal operativo sobre la misión y visión de la empresa.
- No se difunde los resultados de las reuniones mantenidas con el personal así como de las acciones a tomar para mejorar el control interno.

- La compañía no tiene un adecuado seguimiento de los procedimientos establecidos aunque por norma ISO 9001-2008, las revisiones se realizan previa a una auditoría externa que se aproxima.
- La empresa no realiza evaluaciones continuas sobre el desempeño del personal operativo a fin de detectar necesidades de capacitación.
- La compañía mantiene una política de venta más no una política de producción.
- La compañía no mantiene una planificación de su producción anual, la misma que sea manejada y sirva para la elaboración de un presupuesto anual.
- La compañía no mantiene registros adecuados de determinación de costos de acuerdo a los reglamentos legales vigentes aplicables al ámbito financiero.

3. Identificación de eventos

En este tercer componente del modelo COSO II el resultado en el nivel de confianza es de 30% BAJO, debido a que la compañía no realiza acciones encaminadas a la identificación y prevención de eventos, análisis externos o internos que afecten a los procesos de producción.

El nivel de riesgo es del 58% MEDIO, la empresa no realiza acciones para identificar eventos que puedan significar riesgo.

Debilidades detectadas en este proceso:

- La compañía no mantiene políticas de administración e identificación de eventos que signifiquen riesgo en el proceso de producción. En lo laboral mantiene lo que establece la ley su reglamento interno de seguridad y salud ocupacional.

- Los procesos mantienen un grado de control e identificación de eventos destinados a la calidad del producto a cumplir todo lo reglamentario a las especificaciones técnicas, para lo financiero no posee controles.
- La dirección no analiza factores externos relacionados a los procesos de producción que puedan significar riesgo
- La compañía no mantiene procedimientos de control interno sistematizado para el manejo y control de las bodegas.
- La compañía no tiene definido centros de costos para cada línea de producción.
- No existe una adecuada coordinación entre el departamento de compras y bodega de materia prima
- No existe un seguimiento de las importaciones de tal forma que las mismas ingresan en la compañía con su valor FOB y en muchas ocasiones el área de compras no exige la documentación para la liquidación oportuna.

4. Evaluación del riesgo

El resultado de este componente en nivel de confianza es de 24% BAJO debido a que la compañía no define objetivos generales y específicos en el área de producción ni son revisados los procesos con frecuencia,

EL nivel de riesgo es del 76% ALTO, debido que no se tiene definidos criterios para la gestión de riesgos en los procesos de producción.

5. Respuesta al riesgo

El resultado en este componente es del 13% BAJO nivel de confianza debido a que no existen planes de acción frente a posibilidades de que ocurran riesgos.

El nivel de riesgo es del 87% ALTO debido a que la organización desconoce las probabilidades de riesgos a los que están expuestos los procesos de producción y la cuantificación de los mismos.

Debilidades detectadas en los procesos de Evaluación y respuesta al riesgo

- La compañía no aplica políticas de evaluación ante la identificación de eventos que signifiquen riesgos en el proceso de producción.
- La compañía no conoce los costos fijos y variables y su distribución aplicada al costo unitario de los productos.
- La compañía no mantiene un sistema de control de inventarios de materiales e insumos para la producción que permita determinar el porcentaje de participación de en el costo del producto.
- La compañía no dispone de un departamento de costos responsable por el análisis y control de los elementos que intervienen en el costo del producto.
- La compañía no mantiene registros del costo que adquiere sus productos en cada fase de la producción.
- No existe toma conciencia por parte de los directivos ante el riesgo tributario que genera un inadecuado cálculo del costo de producción de sus productos.
- La compañía no maneja informes automatizados de la gestión de costos como una herramienta de control y toma de decisiones.

6. Actividades de Control

El nivel de confianza de este componente es del 36% MEDIO, debido a que la compañía cuenta con sistemas de control e información de los procesos de producción, pero que los mismos no son estrictamente encaminados a dar a conocer el status financiero de la compañía, sino más bien se basan en la calidad del producto terminado y la satisfacción del cliente.

El nivel de riesgo es del 64% MEDIO debido a que la compañía no cuenta con sistemas de control y manejo de costos para cada proceso de producción.

Debilidades detectadas en este proceso:

- La compañía no cuenta con un sistema automatizado para el control de cada proceso que permita cuantificar el producto.
- La compañía mantiene control de los procesos únicamente para cumplir requisitos técnicos.
- La compañía realiza el costeo de sus productos en forma manual.
- Los elementos que conforman el costo del producto como Mano de obra y CIFs son estimados a criterio de la gerencia basado en costos históricos.
- La dirección de la compañía es la que determina el precio de los productos más no mediante análisis de costos.
- Los lotes de producción contienen datos únicamente en cantidades no en valores.
- Las órdenes de producción no son revisadas por un personal responsable en cuanto a cantidades entregadas por bodegas y cantidades de producto final.
- No existe un procedimiento para manejo y control de pérdidas por mermas, desperdicios o producto inconforme.
- No existe un procedimiento para medir tiempos de mano de obra ni de rendimientos de maquinaria.
- No existe una política de stocks de acuerdo a una planificación y presupuesto previo.
- No existe una supervisión en el archivo físico de los lotes de producción, al momento de solicitar una orden ya cerrada no aparecía.
- Existe retraso en la entrega de la documentación relacionada a los egresos de bodega de materiales y a las importaciones.

7. Información y Comunicación

El nivel de confianza en este componente es del 27% BAJO debido a que no existe políticas de comunicación asertiva y eficaz de los procedimientos, cambios, planes y políticas que afecten al proceso de producción y a sus costos. La difusión que dan prioridad sus directivos es relacionada a la Política de Calidad según la norma ISO 9001-2008.

El nivel de riesgo es del 73% ALTO, debido a que no existe ningún procedimiento escrito que regule la comunicación e información y su retroalimentación internamente.

8. Monitoreo

Este componente también llamado de supervisión nivel de confianza del 40% MEDIO debido a que la compañía realiza supervisiones y seguimientos a los procesos de producción de una manera continua para verificar especificaciones técnicas relativas a la calidad del producto, más en el ámbito de costos no se realiza supervisiones.

El nivel de riesgo es del 60% MEDIO, debido a que no se ha realizado una evaluación del personal encargado de supervisar y controlar los procesos de producción.

CAPÍTULO IV

4.1.- PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL METODO COSO APLICADO A LOS COSTOS DE PRODUCCION DE FARBIOVET.S.A.

4.1.1.- Introducción

Con los resultados obtenidos de las pruebas de campo realizadas a los procesos de producción de FARBIOVET S.A en el capítulo anterior, se pudo evidenciar que la compañía no cuenta con una herramienta tecnológica que permita llevar un control de sus procesos de producción encaminados a obtener información de carácter financiero que pueda ser utilizado como herramienta para la toma de decisiones de la alta gerencia.

4.1.2.- Justificación

FARBIOVET S.A. es una empresa dedicada a la fabricación de productos farmacéuticos del sector veterinario, catalogada en el ranking empresarial como una de las empresas mejores posicionadas en el área de la salud veterinaria, su portafolio de clientes se encuentra conformado por sectores a nivel nacional y actualmente busca expandir a nivel internacional, adicional se encuentra incursionando en proyectos para abrir productos de consumo humano, en tal virtud la compañía ha logrado niveles de desarrollo altos lo cual ha demandado altos proyectos de inversión y capital tanto tecnológico como profesional, lo cual ha derivado en obtener productos de alta calidad, la empresa cuenta con un capital humano calificado y profesional, la administración actualmente no cuenta con herramientas para la toma de decisiones en cuanto a análisis de costos, mermas, pérdidas, control de inventarios etc.

4.1.3.- Desarrollo de la propuesta, Estructura del Sistema de Control Interno de acuerdo al modelo COSO

El siguiente punto consiste en una propuesta de aplicación del sistema de control interno basado en el modelo COSO, en el proceso de producción de la compañía FARBIOVET S.A, con el cual se espera apoyar en la mejora y correcto control y costeo de cada etapa del proceso de producción.

Con la aplicación del modelo COSO esperamos mantener un sistema de control el cual permitirá detectar áreas críticas incluido el factor humano y a su vez ayudará a reducir los niveles de error y riesgo que puedan darse en el proceso productivo, de tal forma que la alta dirección de la empresa cuente con una herramienta de control y toma de decisiones, manejando y controlando sus tendencias en los costos unitarios de los productos elaborados.

Basados en los resultados de la evaluación por cada componente de control, a continuación se presenta las siguientes alternativas:

4.1.4.- Ambiente de Control

El ambiente de control consiste en determinar un ambiente de trabajo en el cual se desempeñen las diferentes actividades productivas de una manera ordenada, secuencial y lógica, en la que intervengan todos los miembros relacionados con los procesos de producción, además de la necesidad que exista el compromiso de la alta dirección para que las actividades sean eficaces.

Dentro del ambiente de control tenemos las siguientes características:

Valores Empresariales

La alta dirección es la encargada de establecer y determinar los valores y códigos de conducta bajo los cuales deben realizarse las actividades de la compañía, así como cada individuo enrolado en los procesos.

Es importante crear un código de ética, dentro de la planificación estratégica de la organización debe considerarse la inclusión de los valores empresariales, esta práctica contribuirá a desarrollar un ambiente de trabajo organizado, donde prime el respeto, la honestidad, la responsabilidad y la fidelidad laboral, así el ambiente se tornará más familiar y agradable para los individuos, y se podrá reducir los niveles de error o actos fraudulentos en procesos o información.

Organización Estructural y Funcional

La compañía cuenta con un adecuado sistema estructural de sus diferentes áreas, en su organigrama podemos visualizar los diferentes departamentos y niveles jerárquicos. Sin embargo el personal de producción desconoce de ésta organización y de las jerarquías.

De igual forma existen asignadas funciones y responsabilidades en cada área, pero no existe independencia total en las diferentes jefaturas, especialmente para la toma de decisiones, ya que la alta gerencia es quien toma la última palabra, por eso es la única autoridad conocida en la compañía.

Con el fin de que el personal operativo del área de producción tenga conocimiento de la estructura organizacional y funcional de la compañía, es necesario que el departamento de recursos humanos sociabilice el organigrama y las funciones de cada nivel, haciendo tomar conciencia de quiénes son sus superiores y cuál es la secuencia a seguir para cualquier procedimiento respetando las jerarquías.

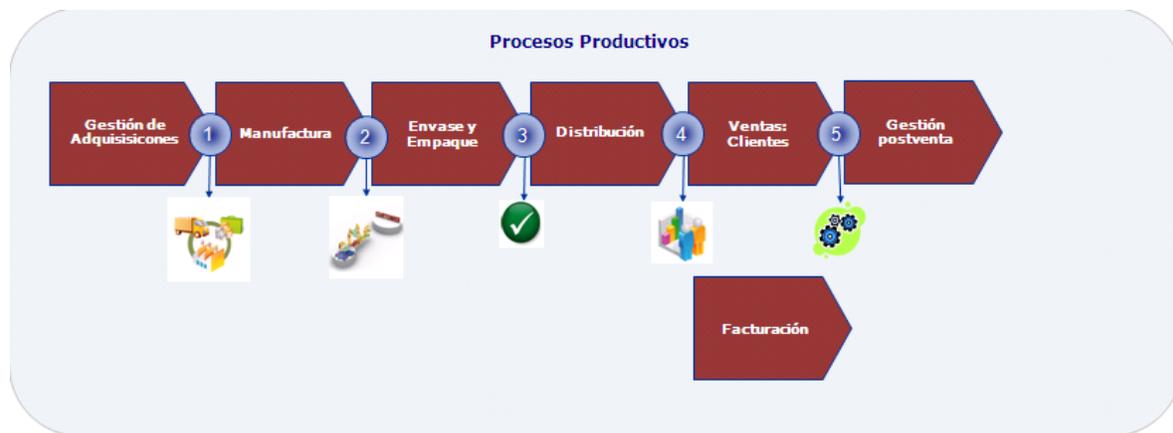
Informes y Reportes

Como otra medida para mejorar el ambiente de control dentro de los procesos de producción, la gerencia debe establecer la emisión de reportes diarios sobre los

procesos de control, sus rendimientos y novedades, de tal forma de tomar las acciones oportunas necesarias para cada evento presentado.

Adicional a esto también se debe evaluar con mayor frecuencia al personal operativo y supervisores.

La compañía debe definir la cadena de valores de acuerdo a su giro operativo y establecer controles en cada fase o etapa así como determinar el costo que los productos tienen en cada fase. Un ejemplo de cadena de valor es como sigue:



4.1.5.- Establecimiento de Objetivos

El establecimiento de objetivos debe estar enfocado a la misión de la compañía, los objetivos deben ser realizables y medibles y deben ser estratégicamente diseñados a fin de poder alcanzarlos.

En el caso de la compañía FARBIOVET S.A mantiene un objetivo general que es el de la calidad de sus productos, es necesario determinar un objetivo específico para sus procesos de producción, en el cual el factor común sea la optimización de los recursos materiales y económicos que intervienen en los proceso de producción.

Los objetivos de producción para los procesos de producción pueden ser orientados a:

- Analizar y mejorar cadena de valores
- Analizar y determinar centros de costos adecuados
- Analizar y determinar costos unitarios de producción.
- Analizar factores que influyen en la razonabilidad de las cifras en los estados financieros relacionados con los costos de producción y sus procesos.

La compañía debe realizar y sociabilizar a través de un diagrama o flujograma el proceso de producción de cada uno de sus líneas de producto y definir responsables que lleven el control interno de los factores que afecten al costo de producción de los diferentes productos.

4.1.6.- Identificación de Eventos

Toda actividad o negocio genera incertidumbre a sus dueños y miembros, los mismos que deben ser tomados en cuenta dentro de la planificación estratégica a fin de tomar acciones para prevenirlos o afrontarlos si se dieran. Debemos considerar que los factores pueden ser externos o internos, la alta gerencia debe enfocar su esfuerzo a un análisis de estos tipos de factores.

Específicamente hablando de los procesos de producción los directivos deben realizar un análisis FODA del proceso y de la influencia en sus costos unitarios a fin de identificar los eventos de riesgo que puedan ocurrir en esta área.

Hay que aclarar que un análisis para identificar eventos puede dar resultados positivos o negativos, no se puede determinar que al hablar de eventos estrictamente se refiere a hechos negativos. En el análisis podemos encontrar

eventos positivos que sean necesarios reforzarlos o mejorarlos y que los mismos puedan generar valor al proceso de producción.

4.1.7.- Evaluación de Riesgos

Una vez identificados los diferentes tipos de eventos que pueden generar riesgo para la compañía hay que proceder a evaluarlos, determinar el grado en que el riesgo pueda afectar la consecución de los objetivos fijados.

La compañía debe establecer políticas de valoración de los riesgos a fin de salvaguardar los recursos que posee así como su integridad y supervivencia.

Cada etapa del proceso de producción puede ser un generador de riesgo en cuanto al capital de trabajo invertido por los accionistas, al no llevar un adecuado sistema de control interno que asegure la correcta utilización de los recursos materiales, financieros y humanos que intervienen en el proceso de producción.

Los altos directivos de la compañía deben analizar y discutir el flujo de las operaciones desde la entrada de las materias primas e insumos hasta la entrega del producto final.

Se debe crear una estructura de costos acorde a las necesidades de la compañía, la misma que sea utilizada como una herramienta financiera,

Crear un sistema de control interno que vigile las actividades de entrada y salida en cada etapa del proceso de producción.

Como había mencionado anteriormente toda actividad genera riesgos, la compañía debe tomar en cuenta que sus riesgos potenciales pueden ser:

Externos:

- Tecnología
- Cambio en las legislaciones
- Variaciones de mercado en costos o especificaciones. Etc.

Internos:

- Políticas Internas
- Competencias del personal
- Sistemas Computarizados deficientes
- Falta de controles
- Falta de organización
- Falta de Supervisión

4.1.8.- Respuesta al Riesgo

Evalúa el impacto de los eventos y riesgos identificados y evaluados. La entidad aplica las opciones de acuerdo al nivel de ansiedad al riesgo que impongan sus directivos y de los beneficios que puedan alcanzar.

4.1.9.- Actividades de Control

Partiendo del concepto de actividades de control son las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar la ejecución de las actividades de manera correcta y adecuada para el logro de los objetivos generales y específicos de la organización. Las actividades de control son generales y de aplicación. Dentro de las generales está la tecnología, hardware, software, y los controles de aplicación son los que garantizan la correcta aplicación, seguridad, veracidad, supervisión de la información.

Las actividades de control implican por si solas seguridad y confianza en la ejecución de las operaciones y sus resultados.

Se deben aplicar políticas y procedimientos de control que

- Establecer un sistema de contabilidad de costos o departamento de costos
- Determinar un sistema de control de inventarios
- Determinar las etapas del proceso de producción y sus costos mediante un sistema computarizado de tal manera que sus cifras se reflejen con razonabilidad en los estados financieros.
- Establecer un manual de funciones para cada etapa del proceso de producción que contribuya a la determinación del costo.
- Supervisar y conciliar las salidas de los diferentes inventarios.
- Controlar y costear las horas hombre y horas máquina en cada etapa del proceso.
- Realizar reportes frecuentes del status de las órdenes de producción y asegurar su costeo desde el inicio hasta el cierre de la misma.

4.1.10.- Información y Comunicación

En todos los niveles de la organización se requiere de una comunicación e información asertiva y efectiva para la coordinación de las actividades y el logro de los objetivos empresariales.

Información:

Es necesario que mediante una persona responsable del proceso de producción y el uso de un sistema computarizado que permita automatizar las etapas del proceso se fijen una serie de reportes que le sirvan a la alta gerencia para visualizar el estado y condiciones no solo de sus unidades producidas sino

también de los costos que genera cada una de ellas y de las variaciones que puedan sufrir en cada ciclo de producción.

Los reportes son una herramienta muy importante para mantener informada a los directivos y a los responsables de cada área para tomar decisiones oportunas y acertadas de los eventos suscitados en cada área.

Comunicación:

El personal responsable de las diferentes actividades de los procesos de producción debe establecer políticas o medios de comunicación eficaces para las diferentes actividades o resultados de las mismas a la alta gerencia.

Así mismo se debe establecer medios de comunicación entre jefaturas de producción y personal operativo para comunicar sobre los planes de producción, políticas, cambios en la planificación, cambios empresariales, cambios o establecimiento de nuevas reglamentaciones etc., todo en un ambiente de cordialidad y enfocado a que sea entendido por todo el personal.

4.1.11.- Supervisión y Monitoreo

Consiste en la supervisión y seguimiento a los procesos implementados en cada uno de los componentes del COSO, así como el análisis de la eficacia de los controles implantados y la efectividad de estos controles en las operaciones y cifras de la compañía.

Supervisión:

- Establecer medidas de control de cada etapa del proceso de producción
- Vigilar por el cumplimiento de las medidas adoptadas.
- Llevar estadísticas de los resultados de las acciones adoptadas.

- Capacitación al personal para el adecuado cumplimiento de las medidas adoptadas
- Dotar de las herramientas tecnológicas para la aplicación de las medidas adoptadas
- Fomentar el trabajo en equipo

Monitoreo:

- Seguimiento de las acciones correctivas.
- Análisis de la tendencia de errores y eventos
- Evaluación del personal operativo y supervisor
- Indicadores de gestión
- Indicadores financieros
- Análisis de las tendencias de los costos unitarios
- Análisis de la razonabilidad en los estados financieros de los costos derivados de la producción.

CAPITULO V

5.1.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.1.- CONCLUSIONES

El control interno es una herramienta importante que toda alta gerencia debe considerar para la administración eficiente de su gestión, en el caso de los procesos de producción FARBIOVET S.A, maneja un sistema de control obligado por Normas ISO 9001-2008 y por las reglamentaciones de las autoridades sanitarias de salud y otros organismos que regulan la calidad del producto.

Estos controles si bien es cierto les ha permitido lograr su objetivo de calidad no se considera que la compañía no carezca de riesgos, que pueden afectar financieramente su integridad, es por eso que mediante este trabajo y el estudio del sistema de control interno basado en el modelo COSO, se ha pretendido dar a conocer mediante cada componente del modelo la importancia de la administración del control por riesgos, ya que la compañía en sus cifras económicas y por la naturaleza de sus operaciones tiene toda su inversión en el costo de producción y en sus procesos derivados.

La combinación de los componentes del costo dará como resultado un gerenciamiento estratégico de los costos de producción, a la vez que le permitirá obtener información oportuna confiable y que sirva como herramienta para la toma de decisiones.

A través del análisis de cada componente del modelo COSO la alta gerencia de FARBIOVET S.A podrá reestructurar la cadena de valor de sus procesos y mediante sus decisiones acertadas la contabilidad de costos se convertirá en un área generadora de valor para sus accionistas, el enfoque que se dará a los procesos de producción será con el propósito de ser procesos eficientes, mejorando continuamente.

5.1.2.- RECOMENDACIONES

- Siendo FARBIOVET S.A., una compañía de tipo manufacturero es indispensable que cuente con un departamento o personal específico para el control contable de los procesos de producción, a fin de detectar oportunamente los eventos de riesgos a los que pueda estar expuesta y tomar las acciones correctivas y/o preventivas para reducir los eventos de riesgo.
- La compañía ha experimentado un crecimiento acelerado en los últimos años por lo que es necesario e importante apoyarse en herramientas tecnológicas que permitan administrar eficientemente sus operaciones, específicamente un software de alto nivel que no solamente se base en la contabilidad tradicional, sino que también permita medir la gestión de cada área a través de indicadores.
- Es importante que la alta dirección complemente los objetivos institucionales no solo en el sentido de incrementar las ventas y lograr la satisfacción del cliente, sino también establecer metas direccionadas a salvaguardar sus recursos con planes y procedimientos que permitan optimizar todas sus herramientas tecnológicas, humanas y materiales de tal forma que exista eficiencia, eficacia y efectividad en las operaciones.
- La compañía debe definir principios y valores bajo los cuales se realicen sus operaciones y con el propósito de lograr armonía y compromiso por parte de sus colaboradores. Un principio atractivo para los colaboradores podría ser el Principio de Prosperidad con el cual se pretendería que cada colaborador cuide y optimice los recursos y elementos entregados para su desempeño, a fin de que la empresa obtenga mejores utilidades para ellos.
- La compañía debe definir su cadena de valor a fin de poder establecer centros de costos que permitan costear las diferentes etapas que atraviesa

el proceso de transformación de la materia prima al producto final. Una sugerencia de cadena de valor es como sigue:

- Debido al crecimiento acelerado que la compañía está experimentando es necesario que la alta dirección, implemente políticas y procedimientos tendientes a la administración de riesgos.
- Al implementar una adecuada gestión de administración de riesgos el sistema de control bajo el modelo COSO II será de gran ayuda ya que la compañía podrá evaluar sus riesgos y minimizar cualquier evento de fraude al que estuviese expuesta.
- El sistema de control interno bajo el modelo COSO sería una herramienta de mucha importancia para complementar su sistema de gestión de la calidad ISO 9001-2008 y alcanzar el cumplimiento de los objetivos institucionales con optimización de recursos.
- Realizar una evaluación al personal encargado de los procesos productivos a todo nivel nos ayudaría a determinar necesidades de capacitación o de mejoras en el ambiente de trabajo o infraestructura, o también nos ayudaría a detectar si no existe exceso de personal. Una mejora en el ambiente laboral del área de producción impactará positivamente en el desempeño de los trabajadores y trabajadoras.
- Es necesario que la compañía cuente con un departamento de contabilidad de costos el mismo que tendrá las siguientes responsabilidades:
 - Validar que la formulación definida por Investigación y Desarrollo es la misma que se está utilizando en producción.
 - Validar los costos que refleja el sistema se encuentran dentro de los márgenes permitidos o se encuentran dentro del rango histórico.
 - Determinar el costo estimado para nuevas fórmulas, considerando todos los elementos que lo integran
 - Análisis y verificación que las cuentas contables aplicadas al costeo de producto sea la correcta.
 - Analizar y verificar que las diferencias generadas en los inventarios de materia prima y producto terminado se encuentran debidamente justificadas y respaldadas.

- Análisis en rentabilidad por producto y proyecto
 - Evaluación de precios de mercado
 - Análisis de mano de obra, costos indirectos, desperdicios generados
 - Análisis de eficiencia de producción, tiempos productivos, logística
 - Análisis de gastos generados en forma mensual y anual
 - Elaboración y control de presupuesto de producción
 - Seguimiento y supervisión de los procesos de costeo y control interno
 - Control de manejo de inventarios
-
- La compañía debe solicitar al departamento de producción reportes diarios sobre las novedades en el proceso a fin de garantizar el cumplimiento de las metas propuestas.
 - La compañía debe cuantificar y determinar el costo de producción de sus productos en cada fase del proceso, el llevar un sistema de determinación de costos por diferencia de inventarios podría ser causal de una contingencia tributaria que debido a la materialidad del rubro afectaría en gran magnitud al flujo de la compañía.
 - Debe crearse la sana costumbre de solicitar la información de cifras y estados financieros que reflejen la afectación de las variaciones y tendencias que han tenido los costos de producción en los diferentes períodos a fin de tomar acciones correctivas para mitigar los errores o las pérdidas innecesarias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- MANTILLA Samuel, “Informe COSO”, 4ta edición, Editorial Ediciones ECOE.
- ESTUPIÑÁN Gaitan Rodrigo, “Control interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales, Análisis de Informe COSO I y II” 2ª edición.
- WHITTINGTON, Ray y PANY, Kurt; "Auditoría Un Enfoque Integral"; 12a. edición; Irwin / McGraw.
- SHANK, John K, “Gerencia Estratégica de Costos”, 1ra Edición,
- Guía de Auditoría de la Contraloría General de la República de Colombia
- www.sigweb.cl info@sigweb.cl
- LAM, Álvarez Elsa María Tema de Tesis “ Evaluación del Control Interno basado en el modelo COSO”.
- ESTUPIÑÁN, Rodrigo; Administración o Gestión de Riesgos ERM y la Auditoría Interna ECOE ediciones; 2006.
- ESTUPIÑÁN, Rodrigo; Control Interno y Fraudes; ECOE ediciones; 2006.
- CONTRALORIA (2011) www.contraloria.gob.pe
- FONSECA B. René, “Auditoría Interna”, Artes Gráficas Acrópolis 2004
- ALVARADO Veletanga, María Alexandra y TUQUIÑAHUI Paute Silvia Patricia, Tesis “Propuesta de Implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO aplicado a la empresa Electro Instalaciones en la ciudad de Cuenca” 2011.
- PRICE WATERHOUSE COOP. “ Administración de Riesgos Corporativos”
- Manual de Calidad ISO 9001-2008 – Farbiovet S.A