UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

"FACTORES RELEVANTES DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PARA DISMINUIR RIESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES, UTILIZANDO EL MÉTODO COSO II PARA LA EMPRESA INATRA S.A"

AUTOR:

NAVARRO LOOR BRENDA PATRICIA

TUTOR DE TESIS

ING. WALTER MARQUEZ YAGUAL, MAE

GUAYAQUIL, ENERO 2017

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO:"FACTORES RELEVANTES DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PARA DISMINUIR RIESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES, UTILIZANDO EL MÉTODO COSO		
AUTORES: Navarro Loor Brenda Patricia	**TUTOR:** Ing. Walter Márquez Yagual, MAE	
	REVISORES: Ing. Nelson Rugel Ing. Estrella Rivera	
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	**FACULTAD:** Ciencias Administrativas	
CARRERA: Ingeniería Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	**N°DEPÁGS.: 103**	
ÁREA TEMÁTICA: Gestión y competitividad de las empresas nacionales		
PALABRAS CLAVES: Control – Riesgo–Financiero-COSO II- Matriz EFE-Matriz EFI-Matriz Boston Consulting Group-Sistema DUPONT		
RESUMEN: Análisis del entorno, análisis financiero y análisis multidimensional de la herramienta COSO II, para determinar los factores relevantes de la información financiera, debido a las falencias en el control interno que provocan riesgos en la información financiera. Analysis of the environment, financial analysis and multidimensional analysis of the COSO II tool, to determine the relevant factors of the financial information, due to the failures in the internal control that cause risks in the financial information.		
N° DE REGISTRO(en base de datos):	**N° DE CLASIFICACIÓN:** **Nº**	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF	**SI**	**NO** **E-mail:**
CONTACTO CON AUTORES: Navarro Loor Brenda Patricia	**Teléfono:** 0988756367	bpattynavarro@hotmail.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN:	**Nombre:** Unidad de Titulación de la Carrera Ingeniería Comercial	
	Teléfono: 04-2596830	
	E-mail: unidad.titulacion.ingcomercial@gmail.com	

CERTIFICACIÓN DE URKUND

HABIENDO SIDO NOMBRADO, **ING. WALTER MARQUEZ YAGUAL,MAE,** COMO TUTOR DE TESIS DE GRADO, REQUISITO PARA OPTAR POR EL TITULO DE INGENIERÍA COMERCIAL, **PRESENTADO** POR: NAVARRO LOOR BRENDA PATRICIA, CON CC 0922641451.

TEMA: **"FACTORES RELEVANTES DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PARA DISMINUIR RIESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES, UTILIZANDO EL MÉTODO COSO II PARA LA EMPRESA INATRA S.A"**

ASEGURO HABER REVISADO EL INFORME ARROJADO POR EL SOFTWARE ANTIPLAGIO "URKUND", Y QUE LAS FUENTES UTILIZADAS Y DETECTADAS POR EL MISMO EN EL TRABAJO EN MENCION, SE ENCUENTRAN DEBIDAMENTE CITADAS DE ACUERDO A LAS NORMAS APA VIGENTES POR LO QUE LA PRESENTE TESIS ES DE SU TOTAL AUTORIA.

ING. WALTER MARQUEZ YAGUAL, MAE

TUTOR DE TESIS

CERTIFICACIÓN DE GRAMATÓLOGA

QUIEN SUSCRIBE EL PRESENTE CERTIFICADO, SE PERMITE INFORMAR QUE DESPUÉS DE HABER LEÍDO Y REVISADO GRAMATICALMENTEELCONTENIDODELATESISDEGRADODELAUTOR: **NAVARRO LOOR BRENDA PATRICIA** con C.C.0922641451.

TEMA: **"FACTORES RELEVANTES DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PARA DISMINUIR RIESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES, UTILIZANDO EL MÉTODO COSO II PARA LA EMPRESA INATRA S.A"**

CERTIFICO COMO ESPECIALISTA DE LITERATURA Y ESPAÑOL, QUE ES UN TRABAJO DE ACUERDO A LAS NORMAS MORFOLÓGICAS, SINTÁCTICAS Y SIMÉTRICAS VIGENTES

ATENTAMENTE

_____

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICO QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTA TESIS ES DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DEL **AUTOR DE TESIS,** NAVARRO LOOR BRENDA PATRICIA CON CC 0922641451, CUYO TEMA ES: **"FACTORES RELEVANTES DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PARA DISMINUIR RIESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES, UTILIZANDO EL MÉTODO COSO II PARA LA EMPRESA INATRA S.A"**

DERECHOS QUE RENUNCIO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, PARA QUE HAGA USO COMO A BIEN TENGA.

NAVARRO LOOR BRENDA PATRICIA

CC 0922641451

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud a Jehová por darme la fortaleza día a día.

A mis padres por darme lo mejor de ellos.

A Julio César por su apoyo incondicional para poder lograr esta meta.

Mi agradecimiento sincero y profundo a la Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Ingeniería Comercial, por haber suministrado todos los conocimientos y enseñanzas que me ha permitido alcanzar mi objetivo profesional.

Un merecido reconocimiento también a mi tutor: Ing. Walter Márquez Yagual, MAE quien con su aporte, consejos y guía contribuyó al desarrollo y culminación de este trabajo.

NAVARRO LOOR BRENDA PATRICIA

DEDICATORIA

A Sergio y Armando David por ser el motivo de mí día a día.

NAVARRO LOOR BRENDA PATRICIA

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS DE GRADO PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL. TEMA: "FACTORES RELEVANTES DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PARA DISMINUIR RIESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES, UTILIZANDO EL MÉTODO COSO II PARA LA EMPRESA INATRA S.A"

AUTOR: NAVARRO LOOR BRENDA PATRICIA.

Índice

CERTIFICACIÓN DE URKUND iii
CERTIFICACIÓN DE GRAMATÓLOGA iv
RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR v
AGRADECIMIENTO vi
DEDICATORIA vii
Nomenclatura xv
Resumen xvi
Abstract xvii
1. Selección y definición del caso 18
1.1. Introducción 18
1.2. Problema 21
1.3. Objetivos 21
1.3.1. Objetivo General 21
1.3.2. Objetivos Específicos 21
1.4. Fundamentación teórica 21
1.4.1. Administración. 21
1.4.2. Funciones de la directiva. 22
1.4.3. Análisis del Entorno. 23
1.4.4. El perfil estratégico de la empresa. 23
1.4.5. El diamante de PORTER. 24
1.4.6. Matriz Boston Consulting Group 24
1.4.7. Control interno 25
1.4.8. Descripción de los componentes del COSO I. 26
1.4.8.1. Ambiente de control. 26
1.4.8.2. Valoración de riesgo. 26
1.4.8.3. Actividades de control. 26
1.4.8.4. Información y comunicación. 27
1.4.8.5. Monitoreo. 27
1.4.9. La descripción de los componentes del COSO II. 28
1.4.9.1. El Entorno Interno. 28
1.4.9.2. La formulación de objetivos. 28
1.4.9.3. La Identificación de eventos 28
1.4.9.4. La Valoración del riesgo. 28
1.4.9.5. La Respuesta al Riesgo. 29

1.4.9.6. Las Actividades de control 29
1.4.9.7. La Información y comunicación. 29
1.4.9.8. El Monitoreo. 29
1.4.10. Principales diferencias entre la herramienta COSO I y II 29
1.4.11. La evaluación de riesgos organizacionales 30
1.4.11.1. La definición de riesgo. 30
1.4.11.2. La categoría de los riesgos. 30
1.4.12. La administración del Enterprise Risk Management (E.R.M) 30
1.4.14. Los beneficios del Enterprise Risk Management (E.R.M.) 31
1.4.15. La valoración de riesgos 31
1.4.16. El tratamiento de riesgos 31
1.4.16.1. Evitar el riesgo. 31
1.4.16.2. Prevenir el riesgo. 31
1.4.16.3. Proteger o mitigar el riesgo. 32
1.4.16.4. Aceptar el riesgo. 32
1.4.16.5. Retener el riesgo. 32
1.4.16.6. Transferir el riesgo. 32
1.4.17. Planificación estratégica 32
1.4.18. El análisis estratégico. 33
1.4.19. El FODA y la formulación estratégica. 33
1.4.19.1. Las estrategias de negocios. 34
1.4.20. Implementación estratégica. 34
2. Localización de la fuente de datos 35
2.1. Metodología: Técnicas e Instrumentos 35
3. Análisis e interpretación 37
3.1. Análisis de resultados 37
3.1.1. Etapas del proceso administrativo. 37
3.1.1.1. Etapa de planeación 37
3.1.1.3. Etapa de dirección 47
3.2. Antecedentes 48
3.2.1. Principales Clientes 49
3.3. Análisis de la Posición de la Empresa 49
3.4. Análisis FODA 54
3.4.1. Matriz EFE 55
3.5.1. Identificación de riesgos 58
3.5.2. Valoración de riesgo 61

3.6. Análisis de Riesgo Financiero 65
3.7. Análisis de evaluación COSO II 75
3.7.1. Resumen por componente 76
3.7.2. Resumen por factor 78
3.7.2.1. Entorno Interno 78
3.7.2.2. Formulación de Objetivos 79
3.7.2.3. Identificación de eventos 80
3.7.2.4. Actividades de Control 80
3.7.2.5. Valoración del riesgo 81
3.7.2.6. Respuesta el Riesgo 82
3.7.2.7. Información y Comunicación 83
3.7.2.8. Monitoreo 83
3.7.3. Resumen por Objetivo 84
3.7.3.1. Entorno Interno 86
3.7.3.2. Formulación de Objetivos 86
3.7.3.3. Identificación de Eventos 86
3.7.3.4. Actividades de Control 86
3.7.3.5. Valoración de Riesgo 87
3.7.3.6. Respuesta al Riesgo 87
3.7.3.7. Información y Comunicación 87
3.7.3.8. Monitoreo 88
4. Elaboración del informe 89
4.1. Conclusiones 89
5. Bibliografía 92
6. Anexos 93

Índice de tablas

Tabla 1: Análisis de la posición de la organización..... 53

Tabla 2: Matriz BCG 54

Tabla 3: Matriz FODA..... 57

Tabla 4: Matriz EFE..... 58

Tabla 5: Matriz EFI..... 59

Tabla 6: Análisis de riesgos por procesos..... 62

Tabla 7: Análisis de frecuencia e impacto de riesgos por procesos..... 64

Tabla 8: Análisis de los componentes de la herramienta COSO II..... 78

Tabla 9: Análisis de los factores del componente Entorno Interno del COSO II..... 80

Tabla 10: Análisis de los factores del componente Formulación de Objetivos..... 81

Tabla 11: Análisis de los factores del componenete Indentificación de Eventos..... 82

Tabla 12: Análisis de los factores del componente Actividades de Control..... 83

Tabla 13: Análisis de los factores del componente Valoración del riesgo 84

Tabla 14: Análisis de los factores del componente Respuesta al Riesgo 85

Tabla 15: Análisis de los factores del componente Información y Comunicación..... 86

Tabla 16: Análisis de los factores del componente Monitoreo..... 87

Tabla 17: Análisis de los componentes del COSO II y la relevancia en los objetivos... 88

Índice de Figura

Figura 1. Estructura organizacional……..35

Figura 2. Análisis gráfico de la Matriz BCG……....53

Figura 3. Detalle del Estad de Resultado Integral del año 2015…….71

Figura 4. Detalle del Estado de Situación de los años 2014 y 2015……...……..72

Figura 5. Detalle de las Razones Financieras INATRA 2015…….……...……..73

Figura 6. Detalle del análisis del Sistema DUPONT……..…….……...…….77

Índice de Anexos

Anexo A. Cuestionario para evaluación del control interno (lista de preguntas)……97

Anexo A. Cuestionario para evaluación del control interno (lista de preguntas)……98

Anexo B. Promedio de la escala de Likert del Cuestionario de Evaluación del Control Interno……...…...99

Anexo B. Promedio de la escala de Likert del Cuestionario de Evaluación del Control Interno……..…..100

Anexo C. Alineación de los Componentes del COSO II con la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Empresa INATRA S.A……..101

Anexo C. Alineación de los Componentes del COSO II con la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Empresa INATRA S.A……..102

Anexo D. Análisis detector de problemas……..103

Anexo D. Análisis detector de problemas……..104

Anexo D. Análisis detector de problemas…….….105

Anexo E. Matriz de Evaluación de Riesgos Semaforizada……...106

Nomenclatura

ERM: Enterprise Risk Management

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

EFI: Evaluación de los Factores Internos

EFE: Evaluación de los Factores Externos

BCG: Boston Consulting Group

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Resumen

El presente estudio de caso se realizó en la Industria Andina de Transformadores S.A., para identificar los riesgos relevantes de la información en los procesos, los factores que tienen implicación multidimensional y que afectan el curso normal de las operaciones de la empresa y la consecución del cumplimiento de los objetivos en la toma de decisiones, utilizando la herramienta COSO II, así como un profundo análisis financiero. El trabajo se basó mediante un estudio empírico, en base a técnicas e instrumento dados a través un cuestionario de 67 preguntas realizadas a manera de entrevista a los jefes departamentales de la organización, estas preguntas eran cerradas y con una escala de Likert; a su vez se realizó el análisis del entorno mediante el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter en el cual se definió la amenaza de los nuevos entrantes, el poder negociador de proveedores, la amenaza de productos sustitutos, y el poder negociador de los clientes; la matriz Boston Consulting Group en donde se definió la participación relativa, la cuota de crecimiento de la empresa y la competencia; la matriz FODA; la Matriz de la Evaluación de los Factores Externos e Internos para conocer el peso que estos representan para la organización en base a su FODA; el análisis financiero mediante las razones y análisis vertical y horizontal; la evaluación de riesgos mediante un análisis de frecuencia e impacto en los procesos de apoyo, estratégico y misionales y las perspectivas para dar un peso a los riesgos y establecer el cuadro de mando integral y la semaforización. Además se realizó la evaluación del control interno mediante la ejecución de la herramienta COSO II, en donde se definieron los componentes, la desagregación de los factores y la interrelación multidimensional con los objetivos de cumplimiento, estratégicos, operacionales y de reportes financieros.

Abstract

The present study was carried out in the Andean Industry of Transformers SA, to identify the relevant risks of information in the processes, the factors that have multidimensional implication and that affect the normal course of the operations of the company and the achievement of compliance Of the objectives in the decision making, using the tool COSO II, as well as a deep financial analysis. The work was based on an empirical study, based on techniques and instrument given through a questionnaire of 67 questions made as an interview to the departmental heads of the organization, these questions were closed and with a Likert scale; The analysis of the environment was carried out using the Porter's Five Forces Model, which defined the threat of new entrants, the bargaining power of suppliers, the threat of substitute products, and the negotiating power of customers; The Boston Consulting Group where the relative share, the company's growth rate and the competition were defined; The SWOT matrix; The matrix of the Evaluation of External and Internal Factors to know the weight they represent for the organization based on their SWOT; Financial analysis through vertical and horizontal rationale and analysis; Risk assessment through a frequency and impact analysis of the strategic, missionary and support processes and the perspectives to give weight to the risks and establish the balanced scorecard and semaforización. In addition, the internal control evaluation was performed through the implementation of the COSO II tool, which defined the components, factor disaggregation and multidimensional interrelationship with compliance, strategic, operational and financial reporting objectives.

1. Selección y definición del caso

1.1. Introducción

La toma de decisiones es de fundamental importancia para las organizaciones, puesto que de ella dependerá el éxito o fracaso, a pesar de las buenas o malas decisiones que los gerentes o directivos tomen; tener un plan de contingencia para salvaguardar la información de aquellas situaciones desfavorables, debería ser esencial de tal forma que los riesgos que se identifiquen se puedan disminuir, compartir, aceptar, o transferir, y de esta manera el impacto que cause sea menor.

Tomar decisiones en la organización puede realizarse de manera intuitiva, o mediante la utilización de herramientas de análisis estratégicos tales como análisis financiero DUPONT, Indicadores Financieros, PESTEL, FODA, Matrices EFE y EFI, el Modelo de las 5 Fuerzas de PORTER, etc. Estos análisis ayudan a identificar el problema para realizar la obtención de la solución correcta y de esta manera disminuir los riesgos que se puedan identificar(Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto, Control y evaluación de la gestión organizacional., 2014).

Prevenir: Evitar situaciones que entorpezcan el logro de los objetivos, para ellos se debe segregar funciones para prevenir situaciones de fraude, y errores mediante el establecimiento de política a través de normas internas, implementación planes de contingencia, y del Balanced Scored Card.

Proteger o mitigar: Se realiza en el momento en el que está ocurriendo el riesgo en la organización, y para ello se debe de contar con un plan de contingencia.

Aceptar: Cuando el riesgo no cause un impacto significativo, en ocasiones no es necesario tomar medidas.

Retener: Significa afrontar el riesgo, mediante situaciones planeadas para de esta manera lograr responder al riesgo.

Transferir: Para disminuir el impacto que causara el riesgo, en algunas ocasiones es mejor involucrar a un tercero, que podría afrontar las situaciones por la que se encuentra pasando la organización.

A pesar de las acciones que se puedan realizar para disminuir los riesgos es necesario que los controles que implementa la empresa sean suficientes, comprensibles, económicos, eficientes, efectivos, oportunos e inmersos en todos los procesos de la organización.

Estos controles pueden ser manuales, automatizados, obligatorios regidos por entidades externas mediante normas que deben de acatarse, de aplicación, generales etc.(Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto, Control y evaluación de la gestión organizacional., 2014)

El presente proyecto tiene como fin la utilización de la herramienta COSO II para identificar los factores relevantes de la información financiera y de esta manera disminuir los riesgos en la toma de decisiones de la empresa Industria Andina de Transformadores S.A. Utilizando un enfoque cualitativo para explorar los antecedentes y factores relevantes de la organización mediante técnicas de observación y entrevistas a todos los miembros, además de complementar con un análisis cuantitativo de la información financiera.

Las entrevistas se llevarán a cabo mediante una serie de preguntas relacionadas con cada uno de los componentes de la herramienta COSO II, alineado con el logro de los objetivos estratégicos, objetivos operacionales, objetivos de informes y reportes financieros y objetivos de cumplimientos, donde se evaluará:

El entorno interno: Es la base de los demás componentes, creando disciplina y estructura en la organización.

Definición y comprensión de objetivos: Este componente ayuda a la prevención, identificación y evaluación para dar respuestas a los posibles riesgos relacionados con los objetivos de la organización.

Identificación de eventos: La alta gerencia reconoce que hay factores interno y externos que no se sabe a ciencia cierta cuándo ocurran, por tales motivos el componente de identificación de eventos basándose en eventos futuros o pasos mediante una planeación se puede identificar posibles eventos negativos o positivos. Para ellos también es importante utilizar herramientas como el análisis PESTEL, FODA, DAFO, las 5 fuerzas de Porter etc.(Estupiñan Gaitán, 2015)

Valoración de riesgos: Evalúa la posibilidad de implementar mecanismos que ayuden en base a datos pasados al aseguramiento de los procesos y riesgos. (Ibíd., p.78)

Respuesta al riesgo: Evalúa las opciones y las posibles respuestas, desarrollando mecanismos que ayuden a evitar, aceptar, disminuir y compartir el riesgo. (Ibíd., p.77)

Actividades de control: Son actividades dadas en toda la organización para asegurar un adecuado manejo de riesgos, garantizar la toma de decisiones, y el logro de objetivos. (Ibíd., p.78)

Información y Comunicación: Efectividad de la información con la que está llegando a toda la organización para identificar los riesgos y lograr los objetivos, en todos los niveles de la organización. (Ibíd., p.78)

Monitoreo: Evaluaciones periódicas y continuas que realiza la organización para lograr una adecuada identificación del riesgo. (Ibíd., p.78)

1.2. Problema

¿Qué factores de la información financiera son relevantes para disminuir los riesgos financieros en la empresa INATRA S.A.?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Identificar cuáles son los factores relevantes de la información financiera para disminuir los riesgos financieros de la empresa INATRA S.A. con el método del COSO II.

1.3.2. Objetivos Específicos

Realizar un análisis de los posibles riesgos incurridos en los procesos de las áreas involucradas.

Realizar un análisis del establecimiento de los objetivos.

Realizar un análisis de la respuesta al riesgo.

Realizar un análisis del riesgo financiero.

Realizar un análisis de las actividades de control y monitoreo.

1.4. Fundamentación teórica

1.4.1. Administración.

Es importante conocer que uno de los primeros en estudiar acerca de la forma de administrar una organización fue un directivo Francés llamado Henri Fayol en el año de 1996, el cual buscaba organizar las tareas de dirección de una empresa. El pensamiento de este directivo francés que planteaba la dirección de una empresa como un proceso organizado para realizar las cosas a través de una sucesión de funciones se mantiene hasta la actualidad.

Por lo tanto(Hernández Ortiz , 2014) define a la Administración como “el proceso de llevar a cabo eficientemente las actividades de planificación, organización, dirección y control, mediante las personas para conseguir unos objetivos determinados.” (p.30)

En base a la definición de la administración en las organizaciones, surgen cuatro características importantes las cuales son:

El papel clave del administrador o directivo: El administrador será el que potencialice a sus subordinados de tal manera que estos logren manejar sus cargas de trabajo, para que el administrador no termine llevando mayor carga de trabajo que sus subordinados.

Los conceptos de eficacia y eficiencia: La eficacia tiene que ver con hacer las cosas correctas, mientras que la eficiencia en administrar bien los recursos, esto es muy importante en la organización puesto que los administradores por lo general suelen tratar con pocos recursos e insumos.

El proceso: Es una sucesión de actividades desarrollada por los administradores mediante funciones, tales como son la planificación, la dirección, y el control.

La toma de decisiones: Es la parte esencial del administrador para ello se valen de cinco métodos que ayudan a la misma y son: la experiencia, el análisis, el juicio, la prueba y error, y la negociación.(Hernández Ortiz , 2014)

1.4.2. Funciones de la directiva.

La labor de los directivos dentro de una organización es muy amplia lo afirma (Hernández Ortiz , 2014)es por esto que después de muchos estudios se crearon tres esquema que a continuación se detallan (p.84):

La planificación es hacia donde ira la empresa, para ello se deberá definirá) la formulación de objetivos b) la determinación del curso de acción para alcanzarlo y c) la decisión de cómo distribuir los recursos.

La organización es el proceso que permite que los empleados de la organización realicen los planes y cumplan las metas, para ello se debe asignar tareas, distribuir la autoridad y los recursos para que estos sean bien administrados.

La dirección pretende que todas las personas que forman parte de la organización aporten de manera voluntaria para el cumplimiento de los objetivos, creando una cultura compartida de valores en los empleados.

El control es la última función directiva donde se compara el desempeño con las metas fijadas anteriormente, en esta función se deberá de vigilar, comparar corregir.

1.4.3. Análisis del Entorno.

El análisis del entorno general identifica los factores que afectan la empresa desde la perspectiva económica y social general. Estos aspectos determinan el bienestar de la economía que afectan a la rentabilidad de la empresa.

Por lo tanto (Guerras Martin & Navas López, 2011) afirma que el análisis del entorno es realizar un diagnóstico de la situación actual y futura con el fin de conocer las amenazas y oportunidades que el entorno ofrece a la empresa en el momento actual como en el futuro. (p.144)

1.4.4. El perfil estratégico de la empresa.

EL perfil estratégico de la empresa también denominado PESTEL, analiza las dimensión política la cual tiene que ver con las fiscalidad, comercio exterior y el bienestar social; la dimensión económica tiene que ver con los indicadores económicas y la afectación

de la naturaleza donde se desarrolla la empresa; la dimensión social analiza los factores, culturales, demográficos, religiosos, educativos y técnicas en donde se desenvuelve la empresa; la dimensión tecnológica está contenida en el marco tecnológico y científico; la dimensión ecológica se refiere la política de cuidado del medio ambiente que en los últimos tiempo ha tomado gran importancia en las empresas; y finalmente la dimensión legal que es donde opera la empresa bajo las medidas legales y regulatorias.

1.4.5. El diamante de PORTER.

El diamante de Porter es un modelo que explica las razones por las cuales unas empresas o industrias son más competitivas que otras. El modelo contiene cuatro atributos o factores que a continuación se detallan:(Guerras Martin & Navas López, 2011)

Condiciones de los Factores: Se refiere a los factores difíciles de imitar por la competencia extranjera, como la mano de obra o materias primas especializadas entre otras.

Condiciones de la demanda: Se logra una ventaja competitiva cuando se tienen una imagen más clara de los compradores

Sectores afines y auxiliares: Es la presencia de otros servicios en la industria o sector de referencia.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: La presencia de rivales en la industria es un fuerte estímulo para la creación de ventajas competitivas.

1.4.6. Matriz Boston Consulting Group

La Matriz Boston Consulting Group o matriz de crecimiento, mide el crecimiento de cada compañía en el mercado, realizando una comparación del año actual con el año anterior y una comparación entre empresa para definir la participación relativa en el mercado, clasificándolas en:

Interrogantes (cuadrante superior derecho): Empresas que tienen una alta inversión, rentabilidad y generan pocos gastos, se pueden convertir con el tiempo en estrellas o perros.

Estrellas (cuadrante superior izquierdo): Empresas que tienen alta inversión y alta rentabilidad, su participación relativa y su crecimiento en el mercado son altos, se pueden convertir con el tiempo en vacas lecheras.

Vacas lecheras (cuadrante inferior izquierdo): Empresas que generan fondos y utilidad, pueden expandir su línea de productos, se pueden convertir con el tiempo en perros.

Perros (cuadrante inferior derecho): Empresas que tienen baja participación en el mercado, con el tiempo desaparecen debido a que generan pérdidas.

1.4.7. Control interno

El control interno es un proceso realizado por la alta administración y los miembros de la junta directiva para que se cumplan los siguientes objetivos:

- Promover la efectividad y eficacia de las operaciones.
- Asegurar la razonabilidad de los reportes financieros.
- Soportar el cumplimiento con regulaciones y leyes aplicables.

En las organizaciones se puede realizar una evaluación al sistema de control interno mediante la utilización de la herramienta COSO, que significan sus siglas Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto, 2014)

El COSO inicio en 1992, mediante la publicación de un informe denominado Integrated Framework también conocido como COSO I, el cual consta de cinco componentes de Control y tres categorías de objetivos que a continuación se detallan:

Objetivos

- Operacionales
- Información Financiera
- Cumplimiento

Componentes

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo.

1.4.8. Descripción de los componentes del COSO I.

1.4.8.1. Ambiente de control.

Es el pilar fundamental de los demás componentes. El ambiente de control, proporciona a la entidad estructura, disciplina etc. (Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto, 2014)

1.4.8.2. Valoración de riesgo.

Es el análisis realizado a los riesgos que se identifican en la organización y que puede afectar la consecución del logro de los objetivos. (Ibíd., p.78)

1.4.8.3. Actividades de control.

Las Actividades de Control se encuentran en las políticas y procedimientos de la entidad, y son actividades asignadas que las realiza todo el personal, muy importantes puesto

que en ellas mismas se encuentra la forma correcta en la que se deben realizar para lograr los objetivos establecidos. (Ibíd., p.80)

1.4.8.4. Información y comunicación.

La información y comunicación comprende de forma amplia los controles generales y los controles de aplicación; los primeros tienen relación con el propósito y continuidad adecuada y el aseguramiento de los controles físicos, y los controles de aplicación están dirigidos hacia el interior de los sistemas asegurando la confiabilidad y la integridad de los sistemas. (Ibíd., p.80)

1.4.8.5. Monitoreo.

El Monitoreo abarca la implementación de un sistema que ayude a la evaluación de los riesgos detectados y de las actividades que se realizan, es por ellos que este evaluación de sistema de control interno debe de ser en marcha. (Ibíd., p.81)

Estos cinco componentes conforman la herramienta de evaluación del COSO I, sin embargo tiempo después se publica un informe de Gestión del Riesgo Empresarial- Marco Integrado, en donde se incorporaban nuevos componentes para una mayor administración y profundización en los riesgos y se da a conocer la herramienta de evaluación COSO II.

Esta herramienta de evaluación COSO II, consta de ocho componentes los son el Entorno Interno, la Formulación de Objetivos, la Identificación de Eventos, la Valoración del Riesgo, la Respuesta al Riesgo, las Actividades de Control, la Información y Comunicación y el Monitores, todos estos componentes se encuentran alineados los objetivos Estratégicos, Operacionales, de Informes y Reportes Financieros y de Cumplimiento

1.4.9. La descripción de los componentes del COSO II.

1.4.9.1. El Entorno Interno.

El Entorno Interno es la base de todos los demás componentes, puesto que ayuda organizando a la estructura de la entidad y dando disciplina, además influye en el diseño de las actividades de control, la información y comunicación y el monitoreo. Al mismo tiempo varios elementos son importantes dentro del entorno interno como son la filosofía, la administración de riesgo, el apetito al riesgo, la supervisión de directorio, la integridad, valores éticos y competencia del personal, la Autoridad, roles, responsabilidades y estructura.(Estupiñan Gaitán, 2015)

1.4.9.2. La formulación de objetivos.

La formulación de objetivos es importante debido a que dentro de la misión y visión de la entidad se definen los objetivos estratégicos a cumplir, así como los objetivos operacionales, de informes financieros y de su cumplimiento.(Ibíd., p.76)

1.4.9.3. La Identificación de eventos

El componente de identificación de eventos ayuda a implementar técnicas para prever situaciones que causen daños significativos en la organización. Estas técnicas se encuentran vinculadas con identificación de eventos pasados, herramientas de análisis internos y externos, tales como el FODA, la matriz Boston Consulting Group, el modelo de las cinco fuerzas de PORTER , y el análisis PESTEL, análisis y proyecciones financieras.(Ibíd., p.77)

1.4.9.4. La Valoración del riesgo.

La valoración de riesgos incluye la implementación de técnicas cualitativas y cuantitativas para dar una calificación y determinar el grado al cual está expuesto la organización y el impacto que puede causar a la misma. (Ibíd., p.78)

1.4.9.5. La Respuesta al Riesgo.

La respuesta al riesgo trata del desarrollo de mecanismos apropiados para darle tratamiento a los riesgos los cuales pueden ser: evitar, aceptar, disminuir o compartir los riesgos. (Ibíd., p.78)

1.4.9.6. Las Actividades de control

Las actividades de control deben de ser ejecutadas por todo el personal, de esta manera se garantiza la ejecución de los objetivos y el trabajo necesario hará direcciones el riesgo tomando medidas como políticas y procedimientos, acciones preventivas, detectivas, correctivas, manuales y automáticas. (Ibíd., p.78)

1.4.9.7. La Información y comunicación.

La información y comunicación debe de ser clara y eficiente para que llegue a todo el personal de la organización en el tiempo adecuado. (Ibíd., p.78)

1.4.9.8. El Monitoreo.

Evaluación de actividades continuas y esporádicas que se maneja en la organización para poder tomar acciones necesarias. (Ibíd., p. 78)

1.4.10. Principales diferencias entre la herramienta COSO I y II

La diferencia se basa en la desagregación de algunos de sus componente como los es el ambiente de control el cual se desagrega en la identificación de eventos, la formulación de objetivos; con respecto a la valoración de riesgos se desagrega en respuesta al riesgo, además los componentes de información y comunicación y monitoreo se mantienen como en el COSO I, la diferencia principal entre estos dos componentes es que el COSO II, profundiza más en el análisis y evaluación en los riesgos.

El COSO II, ejecuta el análisis de la evaluación interna mediante sus ocho componentes y mantiene una interrelación con los objetivos estratégicos, operacionales, de reportes financieros y de cumplimiento, mientras que el COSO I solo tiene cinco componentes y mantiene una interrelación con los tres últimos objetivos nombrados anteriormente.

1.4.11. La evaluación de riesgos organizacionales

1.4.11.1. La definición de riesgo.

Es la eventualidad de que suceda un daño o perjuicio dentro de la organización por situaciones inesperadas, los mismos pueden acontecer debido a razones administrativas, personales, estructurales u operativas. (Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto, Control y evaluación de la gestión organizacional., 2014)

1.4.11.2. La categoría de los riesgos.

1.4.11.2.1. El riesgo inherente.

El riesgo inherente es causado por las situaciones propias del negocio y se encuentran siempre presente. (Ibíd., p.145)

1.4.11.2.2. El riesgo de control

Es la posibilidad de que los sistemas de control con los que cuenta la entidad no detecten los riesgos. (Ibíd., p.146)

1.4.12. La administración del Enterprise Risk Management (E.R.M)

El Enterprise Risk Management está diseñado para dar una respuesta a los riesgos que se presenten, mediante la evaluación y medición para lograr que los objetivos no se vean afectados y se cumplan. (Estupiñan Gaitán, 2015)

1.4.13. La responsabilidad del Enterprise Risk Management (E.R.M)

La responsabilidad del E.R.M, está en los hombros de todo el personal de la organización, debido a que son los responsables de llevar a cabo las actividades y hacer cumplir los procedimientos y políticas establecidas. (Ibíd., p. 139)

1.4.14. Los beneficios del Enterprise Risk Management (E.R.M.)

Los beneficios del E.R.M, se centran básicamente en que la organización puede aprovechar y convertir de manera positiva los riesgos que se presenten en la organización. (Ibíd., p. 139)

1.4.15. La valoración de riesgos

La valoración de riesgos se basa en la calificación y el grado de afectación del riesgo en la organización, teniendo sistemas para poder darle un tratamiento a los mismos, y lograr disminuir el impacto que cause. (Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto, 2014)

1.4.16. El tratamiento de riesgos

1.4.16.1. Evitar el riesgo.

Se refiere a descartar la actividad que ocasione el riesgo o aplicar medidas adecuadas para disminuir el impacto que el mismo pueda causar en la organización. (Ibíd., p. 154)

1.4.16.2. Prevenir el riesgo.

Imprentar mecanismos para realizar mantenimiento en maquinarias, equipos y servicios, etc., a su vez se debe de capacitar al personal para que pueda responder de manera adecuada ante las actividades. (Ibíd., p. 157)

1.4.16.3. Proteger o mitigar el riesgo.

Al momento en el que ocurre el riesgo se debe de contar con mecanismos que ayuden a disminuir el impacto que este cause, por ejemplo sistemas de respaldo de información, planes de contingencia etc. (Ibíd., p. 157)

1.4.16.4. Aceptar el riesgo.

La entidad acepta el riesgo, cuando al realizar una evaluación de impacto, esta refleja que el riesgo presente no ocasiona daños importantes que afecten el curso normal de las operaciones del negocio. (Ibíd., p. 158)

1.4.16.5. Retener el riesgo.

Esto puede ocurrir cuando la empresa tiene mecanismos para afrontar la consecuencia que cause el riesgo. (Ibíd., p. 158)

1.4.16.6. Transferir el riesgo.

La transferencia del riesgo será siempre a un tercero, que cuente con las posibilidades de afrontar los problemas de la empresa, mediante la absorción de las perdidas etc. (Ibíd., p. 158)

1.4.17. Planificación estratégica

La planificación estratégica es de suma importancia en la organización, puesto que es aquí donde se deberá de definir la estrategia para lograr con éxito el cumplimiento de lo propuesto en un determinado plan. Además la planificación estratégica es un proceso en donde se ejecutan tácticas que ayudar a la organización a alcanzar los objetivos propuestos a corto plazo y a largo plazo, mediante el uso de recursos humanos y materiales.

Es importante tener en cuenta que la estrategia que defina la empresa dependerá de las metas que se planteen, el tamaño de la organización, el tipo y el giro del negocio. Luego de haber planteado la estrategia la organización procederá a realizar la planificación, la cual estará a cargo de los directivos y de peritos en el tema.

Entonces, (Martínez Pedrós & Milla Gutiérres, 2012) determino que para realizar el plan estratégico la empresa primero debe de realizar un análisis estratégico, segundo una formulación estratégica y finalmente la implantación (p.13):

1.4.18. El análisis estratégico.

Este análisis es el primer paso para la planeación estratégica y está basado en la misión, visión y objetivos estratégicos, puesto que en la misión es en donde se ve reflejado el motivo por el cual se creó la organización, sus valores y los servicios que se ofrecen; la visión es el futuro de la organización, donde esta quiere llegar; y los objetivos estratégicos emergen de la misión y la visión, deben ser trasmitidos a todo el personal que conforma la entidad para la ejecución y el cumplimiento de las mismas. (Bateman & Snell, 2009)

1.4.19. El FODA y la formulación estratégica.

La formulación estratégica tiene relación directa con el FODA, puesto que en base a la comparación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, los directivos formularan la estrategia, de tal manera que se aprovechen las oportunidades disponibles, logrando que formen parte de sus fortalezas, contrarrestando las debilidades y teniendo una buena respuesta ante las amenazas. (Mariño, 2015)

Este análisis FODA se puede realizar mediante la ejecución de las Matrices de los Factores Internos y Externos, en donde se evaluaran cada uno de los factores propuestos y esta sumatoria no podrá dar más de 1 en la calificación total, luego en base al criterio de la

Administración dará un peso ponderado con una calificación entre 1 al 4, en los posterior se procederá a multiplicar ambos valores para obtener el puntaje de evaluación. (Ibíd., p.20)

1.4.19.1. Las estrategias de negocios.

La estrategia de negocio es fundamental para poder mejorar la competitividad del producto o servicio que se ofrece, después de que la alta administración ha analizado las estrategias corporativas, es decir el mercado o la industria en la cual se encuentra compitiendo y los recursos con los que cuenta, los directivos tiene el conocimiento para saber cómo lograr mayor competitividad mediante dos estrategias, una de ellas es la de menor costo la cual trata de ofrecer a los clientes productos o servicios lujosos y eficientes.

Por otro lado se encuentra la estrategia de diferenciación, la cual se basa en que la entidad pretende ser exclusivo en el mercado o en la industria en donde ofrece su producto o servicio, para ello la empresa debe estar lista para ofrecer productos de alta calidad, excelente atención al cliente, etc. (Bateman & Snell, 2009)

1.4.20. Implementación estratégica.

Luego de haber realizado la formulación estratégica, es esencial que la alta administración tome las medidas necesarias para que las estrategias elegidas en la etapa anterior sean implementadas de la mejor manera, para ellos es necesario que la entidad lleve a cabo cuatro pasos los cuales son: (1) la definición de las tareas estratégicas, (2) la evaluación de las capacidades de la organización, (3) el desarrollo de una agenda de implementación, y (4) la elaboración de un plan de implementación. (Tomas L. Wheelen, 2013)

2. Localización de la fuente de datos

2.1. Metodología: Técnicas e Instrumentos

Las técnicas e instrumentos aplicados en esta metodología consistió en la observación, mediante la utilización de libros virtuales, revistas, artículos académicos, libros físicos y documentos electrónicos; además se realizaron entrevistas con preguntas cerradas y con escala de likert.

El análisis de las entrevistas consistió en un cuestionario de 67 preguntas (ver anexo A), realizado a la Presidencia, Gerencia General, Gerencia de Ventas, Gerencia Operativa, Gerencia Administrativa, y a los jefes de los departamento de Ventas, Coordinación de Ventas, Importaciones, Recepción y facturación, Compras Locales, Mantenimiento, Bodega, Despacho, Producción, Ingeniería y Diseño, Supervisión de producción, Laboratorio, Control de Calidad, Sistemas, Relaciones Humanas, Crédito y Cobranzas y Contabilidad.

Una vez realizado las preguntas cerradas a manera de entrevistas donde los jefes de cada área responderían sí, no, no conozco, se debían de dar una calificación a cada una de esas preguntas para medir la percepción que tenían los entrevistados mediante una escala de likert del 1 al 5, en donde 1 es malo, 2 es bueno, 3 ni bueno ni malo, 4 muy bueno y 5 excelente.

Además, se realizó un análisis del entorno, en donde se aplicó el análisis de Michael Porter de las cinco fuerzas, la Matriz de crecimiento (BCG), la Matriz FODA, la Matriz EFE y EFI.

El análisis de Michael Porter de las cinco fuerzas sirvió para analizar los competidores potenciales, los clientes, los proveedores y los productos sustitutos. (Ver tabla 1)

La matriz de crecimiento o matriz BCG permitió analizar la posición de la empresa en el mercado, mediante una comparación de la competencia, la tasa de crecimiento y la

participación en el mercado, utilizando los ingresos de las ventas de los últimos dos años (Ver tabla 2).

El análisis FODA, se utilizó para evaluar las Oportunidades y Amenazas dadas por el entorno externo y las Fortalezas y Debilidades del entorno interno de la empresa, a su vez mediante las matrices de Evaluación de los Factores Internos y Externos se realizó un análisis cuantitativo mediante la colocación de un peso a cada una de la variables. (Ver Tabla 3) (Ver Tabla 4) (Ver Tabla 5)

El análisis de riesgos se ha efectuado mediante una evaluación de frecuencia con las que ocurren los procesos en la organización, el impacto que estos causen y la capacidad que tiene la empresa para darle un tratamiento a los riesgos. Se realizó un análisis de las perspectivas para luego dar un peso a cada uno de estos procesos y proceder con la semaforización del riesgo.

El análisis de la herramienta de COSO II, se llevó a cabo a partir del cuestionario de 67 preguntas realizadas a todos los jefes departamentales de la organización, las mismas que se encontraban divididas según los 8 componentes que conforman la herramienta de evaluación; una vez obtenido los valores de la escala de likert se procedió a realizar una comparación del valor óptimo versus el valor real, este mismo procedimiento se utilizó para realizar la evaluación COSO II a nivel de factores y objetivos, e identificar los que denotan mayor falencia reflejada por la baja calificación.

El análisis financiero se realizó evaluando el Estado de Situación General de los años 2014 y 2015 y el Estado de Resultados del año 2015, en donde se realizó una análisis vertical para en lo posterior observar las cuentas que debido a su variación provocaban una afectación al mismo, también se realizó el análisis DUPONT y de las razones financieras para ver el manejo que lleva la empresa mediante una evaluación más profunda en sus cuentas.

3. Análisis e interpretación

3.1. Análisis de resultados

3.1.1. Etapas del proceso administrativo.

3.1.1.1. Etapa de planeación

3.1.1.1.1. Misión

Mantener el liderazgo en el mercado eléctrico ecuatoriano a través de la investigación permanente, el esfuerzo de nuestro trabajo, la calidad y garantía de nuestros productos. Cuidar y mejorar día a día las relaciones internas y externas con todos aquellos que confían en nosotros. (Industria Andina de Tranformadores S.A, 2016)

3.1.1.1.2. Visión

Ser un reflejo de seriedad, honestidad y profesionalismo. Incorporar permanentemente nuevas tecnologías que aporten al desarrollo humano y productivo del Ecuador.(Industria Andina de Tranformadores S.A, 2016)

3.1.1.1.3. Principios Corporativos.

Los principios corporativos de la empresa INATRA S.A, con valores de la empresa que lleva cada uno del personal y los hace respetar.

- Integridad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Respeto
- Ética Profesional
- Responsabilidad Social

- Capacitación Continua

3.1.1.1.4. Estrategias

Impulso de ventas al exterior (exportaciones) lo que permitirá quitar la concentración en el sector público.

Optimización de costos y mejora de productividad.(Industria Andina de Tranformadores S.A, 2016)

3.1.1.1.5. Políticas.

Política de Calidad.- Tiene el compromiso de diseñar, fabricar y comercializar transformadores eléctricos, cumpliendo las normas NTE INEN y ANSI C57-12 para satisfacer los requerimientos del cliente. (Industria Andina de Tranformadores S.A, 2016)

3.1.1.2. Etapa de organización

Figura 1. Detalle de la Estructura organizacional de la Empresa INATRA S.A

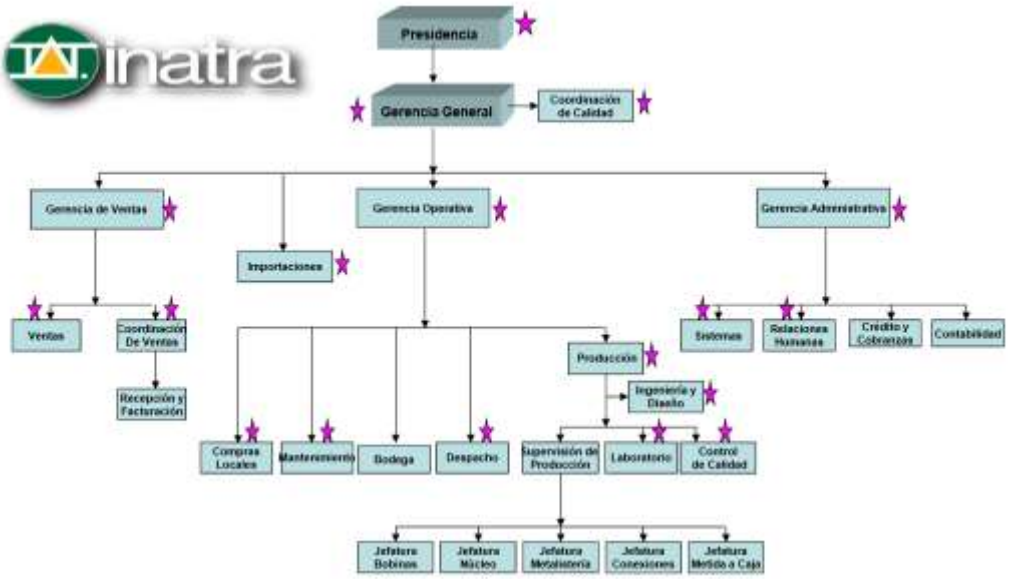


Figura 1: Organigrama interno de la empresa INATRA S.A. Adaptado de http://inatra.com/

3.1.1.2.1. Presidencia

Es el responsable de representar legalmente a la empresa, presidir la Junta Directiva; Dirigir las relaciones laborales de la entidad, contratar o remover empleados.

Autorizar con su firma todos los pagos, documentos, Cumplir y hacer cumplir con los requerimientos legales que se relacionan con la empresa.

3.1.1.2.2. Gerencia General

Es la encargada de dirigir la empresa, supervisar, controlar actividades planificadas, analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.

3.1.1.2.3. Coordinación de Calidad

Encargado de los requerimientos de Gestión de Calidad que establece la norma ISO 9001: 2008 de modo que se adapte a la misma; Administrar la documentación relacionada con los procesos de calidad y los marcos legales y jurídicos que lo sustentan; Liderar proyectos para asegurar la calidad en la empresa. Cumplir con los requerimientos del Sello de Calidad INEN.

3.1.1.2.4. Gerencia de Ventas

Coordina las ventas generales, prepara planes y presupuesto de ventas; Establece metas y objetivos a corto y largo plazo. Calcula la demanda y pronostica las ventas, determina el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas ; Recluta, selecciona y capacita a los vendedores, delimita el territorio, establece cuota de ventas y define los estándares de desempeño, evalúa el desempeño de la fuerza de ventas,

3.1.1.2.5. Ventas

Fuerza de Ventas (Vendedores), representa a la empresa ante los clientes informa, asesora y aclara dudas; Representa al cliente ante la empresa transmitiéndole sus necesidades, preferencias, gustos, dudas y preocupaciones.

3.1.1.2.6. Coordinación de Ventas

Es el responsable de coordinar a la fuerza de ventas; Asigna el territorio geográfico en el que se venderá el producto; Supervisa el trato de los vendedores hacia los clientes, solicita los reportes de ventas donde señala las ventas, viáticos y cobranzas; Establece las reuniones semanales y controla las ventas diarias.

3.1.1.2.7. Recepción y Facturación

Es el departamento encargado de la atención a los visitantes de la empresa saludándolos y anunciándolos de forma adecuada; Responde, registra y devuelve las llamadas telefónicas, proporciona información necesaria; Responde, recibe diariamente el email, notificaciones, avisos, certificados; Actualiza la agenda con fechas de reuniones. Emite los documentos: facturas, guías de remisión, notas de crédito, notas de débito; coordina la llegada de documentos de despacho y ventas a los clientes finales.

3.1.1.2.8. Importaciones

Es el departamento encargado de planificar y coordinar la compra de materia prima en el exterior; Proyectar costos de importación; Cumplir con autorizaciones previas a la importación INEN, MIPRO, CONSEP.

Programar presupuestos mensuales de pagos al exterior e impuestos a la Aduana.

Hacer seguimiento al Agente de Aduana.

3.1.1.2.9. Gerencia Operativa

Es el departamento encargado de planificar y coordinar los procesos de producción; Definir y controlar el cumplimiento de los procesos de producción; Controlar recursos; Velar por el mejoramiento continuo de los procesos; Lograr los niveles de eficiencia productiva que permitan, entregar los productos y servicios en la oportunidad y calidad acordados con los clientes y dentro de los costos establecidos, controlando que se cumplan los ciclos tanto de sus procesos productivos como administrativos.

3.1.1.2.10. Compras Locales

Analiza precios y calidad de materia prima local, suministros y/o servicios.

Llevar un control del stock de materiales, manejar máximos y mínimos.

Controla el proceso de compra desde la orden de compra hasta su facturación.

3.1.1.2.11. Mantenimiento

Es el departamento responsable de planificar el mantenimiento en la planta tanto de instalaciones como de las maquinarias. Supervisa el mantenimiento de las instalaciones; Ordena y supervisa la reparación de equipos; Estima el tiempo y los materiales necesarios para los mantenimientos y reparaciones; Efectúa inspecciones de las instalaciones para detectar fallas y recomendar las reparaciones; Planifica, coordina y controla el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y sistemas eléctricos, electrónicos y/o mecánicos; Detecta fallas, dificultades y/o problemas que se presenten durante la ejecución del trabajo y decide la mejor solución; Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización

3.1.1.2.12. Bodega

Revisar el adecuado almacenaje los materiales de bodega; Encargado de almacenar y despachar tanto la materia prima como los demás materiales para el proceso de producción.

Realizar el ingreso a bodega de los respectivos materiales importados y locales; Inspeccionar el estado de los materiales que ingresan a la fábrica y reportar cualquier anomalía; Mantener y controlar los accesorios, herramientas y materiales de manera ordenada y con nombres en sus respectivas perchas. Llevar el registro y control de los materiales utilizados por los operarios; Ingresar y dar de baja los valores de materia prima (cobre, aluminio, papel, etc.); Realizar inventarios periódicos, ubicar y organizar las bodegas; Verificar la rotación adecuada de los materiales por fecha de antigüedad; Verificar los stock máximos y mínimos para solicitar la requisición.

3.1.1.2.13. Despacho

Encargado de recibir los transformadores de producción y despacharlos a los clientes finales. Ingresar en el sistema los distintos productos terminados; Mantener en buen estado el producto terminado hasta su respectivo despacho; Elaborar las respectivas Guías de remisión y despachar de bodega los productos especificados por la coordinadora logística; Elaborar los ingresos de reparación de los productos enviados por clientes a la fábrica; la elaboración será asistida por el jefe de planta o algún trabajador autorizado por el; Elaborar memos y órdenes de entrega para reproceso de productos; Realizar inventarios periódicos, ubicar y organizar las bodegas.

3.1.1.2.14. Producción

Es el encargado de supervisar la transformación de la materia prima y materiales en producto terminado; Coordinar las labores de los jefes de áreas; Es responsable de las existencias de materia prima, materiales y de su abastecimiento a tiempo; Entrena y supervisa a los jefes de área en el proceso productivo; Hacer cumplir los manuales de procesos; Ejecuta y supervisa la seguridad industrial; Ejecuta planes de mejoras; Emite reportes de producción.

3.1.1.2.15. Ingeniería y Diseño

Encargados de diseñar los transformadores de acuerdo a las especificaciones q el cliente necesita. Evaluar la incorporación de nuevas tecnologías en todos los ámbitos de la Gerencia de Operaciones, propiciando un ambiente adecuado para la innovación y desarrollo; Realiza investigaciones sobre nuevos materiales; Mejorar los productos existentes y desarrollar nuevos productos.

3.1.1.2.16. Supervisión de Producción

Encargado de coordinar con las jefaturas su normal desarrollo; Establece controles de seguridad y determina parámetros de funcionamiento de equipos y procesos que garanticen la producción y mantengan la seguridad del empleado; Supervisa la seguridad industrial así como la higiene y limpieza de la planta.

3.1.1.2.17. Jefatura Bobinas

Coordina la elaboración de las bobinas elaboradas en cobre electrolítico de alta pureza en las bobinadoras automáticas, aisladas en papel diamantado. Planifica, dirige las actividades del personal a su cargo; Supervisa la elaboración de las bobinas elaboradas en cobre electrolítico de alta pureza en las bobinadoras automáticas, aisladas en papel diamantado; Coordina la cantidad de material a utilizar en el proceso; Controla el reintegro del material a la bodega; Promueve, aplica y vigila el cumplimiento de las normas de seguridad industrial e higiene ocupacional; Establece conjuntamente con el inmediato superior las políticas a seguir; Investiga los accidentes de trabajo, determina sus causas y recomienda medidas correctivas; Elabora informes de las actividades realizadas

3.1.1.2.18. Jefatura Núcleo

Planifica, dirige las actividades del personal a su cargo; Supervisa la elaboración del núcleo elaborados con lámina magnética, el tratamiento térmico (recocido de núcleo) que se realiza dentro del horno de recocido de atmósfera controlada con nitrógeno, y cada uno es probado para medir las pérdidas y así verificar su correcto proceso de recocido; Coordina la cantidad de material a utilizar en el proceso; Controla el reintegro del material a la bodega; Promueve, aplica y vigila el cumplimiento de las normas de seguridad industrial e higiene ocupacional; Establece conjuntamente con el inmediato superior las políticas a seguir; Investiga los accidentes de trabajo, determina sus causas y recomienda medidas correctivas; Elabora informes de las actividades realizadas;

3.1.1.2.19. Jefatura Metalistería

Planifica, dirige las actividades del personal a su cargo; Supervisa la elaboración de los tanques construidos en láminas de acero, controla calidad de los cordones de soldadura a través de un líquido penetrante que revelará las porosidades las cuales deben ser rectificadas; Controla el proceso de pintura que comprende la limpieza del tanque mediante la técnica de sandblasting, luego se aplica el fondo con base epóxica, y, finalmente, el acabado con pintura cuya base es el poliuretano, alcanzando la adecuada protección anticorrosiva y excelente presentación; Coordina la cantidad de material a utilizar en el proceso; Controla el reintegro del material a la bodega; Promueve, aplica y vigila el cumplimiento de las normas de seguridad industrial e higiene ocupacional; Establece conjuntamente con el inmediato superior las políticas a seguir; Investiga los accidentes de trabajo, determina sus causas y recomienda medidas correctivas; Elabora informes de las actividades realizadas

3.1.1.2.20. Jefatura Conexiones

Coordina las respectivas conexiones respectivas. Planifica, dirige las actividades del personal a su cargo; Supervisa las respectivas conexiones; Coordina la cantidad de material a utilizar en el proceso; Controla el reintegro del material a la bodega; Promueve, aplica y vigila el cumplimiento de las normas de seguridad industrial e higiene ocupacional; Establece conjuntamente con el inmediato superior las políticas a seguir; Investiga los accidentes de trabajo, determina sus causas y recomienda medidas correctivas; Elabora informes de las actividades realizadas

3.1.1.2.21. Jefatura Metida a Caja

Planifica, dirige las actividades del personal a su cargo; Supervisa el ensamblaje y adición de accesorios; Coordina la cantidad de material a utilizar en el proceso; Controla el reintegro del material a la bodega; Promueve, aplica y vigila el cumplimiento de las normas de seguridad industrial e higiene ocupacional; Establece conjuntamente con el inmediato superior las políticas a seguir; Investiga los accidentes de trabajo, determina sus causas y recomienda medidas correctivas; Elabora informes de las actividades realizadas.

3.1.1.2.22. Laboratorio

Se realiza las pruebas de laboratorio; A cada transformador se la efectúan las pruebas de rutina que aseguren el cumplimiento de los requisitos del cliente y se entrega un reporte de pruebas.

· Relación de vueltas y polaridad de conexiones.

· Pérdidas del núcleo y corriente de excitación en vacío.

· Pérdidas del conductor (cobre y/o aluminio) y cálculo de porcentaje de impedancia.

· Tensión aplicada al devanado de alto voltaje durante 1 minuto.

Entre Devanados y entre capas se colocan los aislamientos hasta clase 220ºC. De acuerdo a su clase de aislamiento, estos materiales no absorben humedad, no propagan las flamas y garantizan permanentemente una resistencia de aislamientos entre devanados y al núcleo.

3.1.1.2.23. Control de Calidad

Controla el proceso de la producción del transformador; Emite informes sobre hallazgos cuando no cumplen con los estándares necesarios; Armar planes para mejorar el rendimiento, producción y calidad.

3.1.1.2.24. Gerencia Administrativa

Es el responsable de la administración presupuestaria, recursos humanos, administración de materiales y servicios, entre otros.

3.1.1.2.25. Sistema

Planear, organizar dirigir y controlar el área de sistemas; Determina normas y procedimientos en el uso del Hardware y Software; Planifica, organiza y controla el desarrollo e implementación nuevos programas necesarios en la empresa; Asegura el buen uso del sistema y sus aplicaciones; Mantener respaldo de la información de la empresa, con copias de seguridad.

3.1.1.2.26. Relaciones Humanas

Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal; Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento a los empleados; Supervisar y revisar los procesos de nómina y diferentes beneficios de Ley.

3.1.1.2.27. Crédito y Cobranzas

Encargados de aprobar créditos a clientes; Gestionar la cobranza; Realizar informes a la gerencia; Determinar el riesgo en créditos otorgados; Verificar los documentos dentro del departamento.

3.1.1.2.28. Contabilidad

Registrar todas las operaciones contables, ingresos, egresos, diarios en el sistema contable; Controlar y analizar los registros contables realizados por los demás departamentos de acuerdo a la Normativa Legal vigente; Elaborar, analizar y consolidar los Estados Financieros; Responsable de la entrega oportuna de informes contables y/o financieros; Determinación de impuestos mensuales y anuales y su presentación oportuna en el SRI.

3.1.1.3. Etapa de dirección

3.1.1.3.1. Liderazgo

Guía de la Presidencia y la Gerencia General a los demás departamentos, influyendo de forma positiva para desarrollo de las habilidades y destrezas de todo el personal, para el logro del cumplimiento de los objetivos, el tipo de liderazgo que ejerce la gerencia es autocrático y en ciertas ocasiones es participativa.

3.1.1.3.2. Comunicación

La comunicación es directa entre el Gerente General y los distintos Gerentes, se maneja de manera formal con correos electrónicos e informales a través de comunicados directos con la persona involucrada, en ciertas ocasiones no fluye la comunicación entre departamentos.

3.1.1.3.3. Motivación

Siempre se da apoyo al empleado en sus proyectos personales, la Gerencia General está presente en la mayor parte de los eventos y se preocupa por su personal.

3.2. Antecedentes

La Industria Andina de Transformadores, lleva fabricando transformadores del el 18 de Julio de 1974, para ellos cuento con personal calificado, alta tecnología, personal de soporte como técnicos y operarios, además cuenta con normas de calidad del tal manera que da seguridad a su trabajo ante los clientes y cubre las expectativas del mercado.

El crecimiento sostenido desde hace más de cuatro décadas, la experiencia y la confianza depositada en sus clientes día a día en los transformadores INATRA, ratifican por sí mismo la calidad e innovación de cada uno de ellos.

Teniendo como objetivo el mantenerse a la vanguardia del crecimiento energético del Ecuador, en el 2005 se implementó un Sistema de Gestión de la Calidad bajo los lineamientos de la Norma ISO 9001, así también después de cumplir con los procesos de auditorías al producto y al sistema de gestión de calidad se obtuvo en el año 2010 la certificación INEN, cumpliendo así los más altos estándares de calidad nacional e internacional.

Desde los orígenes y hasta la actualidad, en INATRA se han caracterizado por el constante incremento de productividad, superando año a año la cantidad de producción e incorporando nuevos tipos de transformadores, para satisfacer plenamente la demanda industrial y comercial del mercado ecuatoriano.

El espíritu de innovación constante y las necesidades de los clientes, obligan a renovarse y actualizarse en el departamento de ingeniería y desarrollo de producto, cuenta para esto con modernas herramientas informáticas que permiten diseñar soluciones a cualquier tipo de requerimiento. (Industria Andina de Tranformadores S.A, 2016)

3.2.1. Principales Clientes

- Sistel
- CnelEp
- Empresa Eléctrica Quito
- Ep Petroecuador
- Electroleg
- Centrosur

3.2.2. Principales Proveedores

- PPE Fios Esmaltados (Brasil)
- Thyssenkrupp (Alemania)
- Paradoxe Corporation (Estados Unidos)
- Ipac (Ecuador)
- Ferrotorre (Ecuador)
- Pinturas Unidas (Ecuador)

3.3. Análisis de la Posición de la Empresa

Su planta y oficinas se encuentra ubicado en Km 10.5 Vía a Daule en la ciudad de Guayaquil, para el año 2015 su categoría MIPYMES(MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS) es de grande empresa, sus principales competidores son C.A. Moretran, Ecuatran S.A, Inproel S.A.

Tabla 1

Análisis de la posición de la organización

Competidores Potenciales	**Proveedores**
C.A. Moretran Ecuatran S.A Inproel S.A.	Proveedores de suministros: Utimpor, Imprenta Mariscal, Hilcanexos. Proveedores de Internet: Punto Net Proveedores de Materia Prima: PPE Fios Esmaltados: Alambre de Cobre Thyssenkrupp: Lamina Magnética Paradoxe Corporation: Accesorios Ipac: Planchas acero Electroleg: Accesorios Eléctricos Pinturas Unidas: Pintura
Productos Sustitutos	**Clientes**
Transformadores con aluminio	Empresas en crecimiento necesitadas de mantenimiento de transformadores. Sistel Cnel Ep Empresa Eléctrica Quito Ep Petroecuador Electroleg Centrosur

Nota: Adecuado del análisis de la posición de la organización. Adaptado de (Industria Andina de Tranformadores S.A, 2016)

3.4. Matriz Boston Consulting Group

Este análisis permitirá determinar el crecimiento de la empresa INATRA S.A y su participación en el mercado, en comparación con la competencia, esto es posible a los ingresos reportados por las empresas que son su competencia y de la empresa INATRA S.A

Tabla 2

Matriz BCG

	AÑO 2014		AÑO 2015			
EMPRESAS	**INGRESOS**	**%**	**INGRESOS**	**%**	**PART RELAT.**	**TASA DE CREC.**
INPROEL S.A	51,717.114.99	56.49%	54,460.902.3	52.60%	2.13438453	5.31%
ECUATRAN S.A	17,126.910.81	18.71%	25,515.974.97	24.64%	0.46851914	48.98%
C.A MORETRAN	6,260.966.29	6.84%	6,294.446.72	6.08%	0.11557735	0.53%
INATRA S.A	16,439.416.56	17.96%	17,269.987.7	16.68%	0.317108	5.05%
TOTAL	91,544.408.65	100.00%	103.541.311.7	100.00%		13.11%

Nota: Análisis de participación y crecimiento de mercado. Adaptado de los Estados Financieros de (Super Intendencia de Compañias, Valores y Seguros., 2016)

Figura 2. Análisis de la matriz de crecimiento o BCG

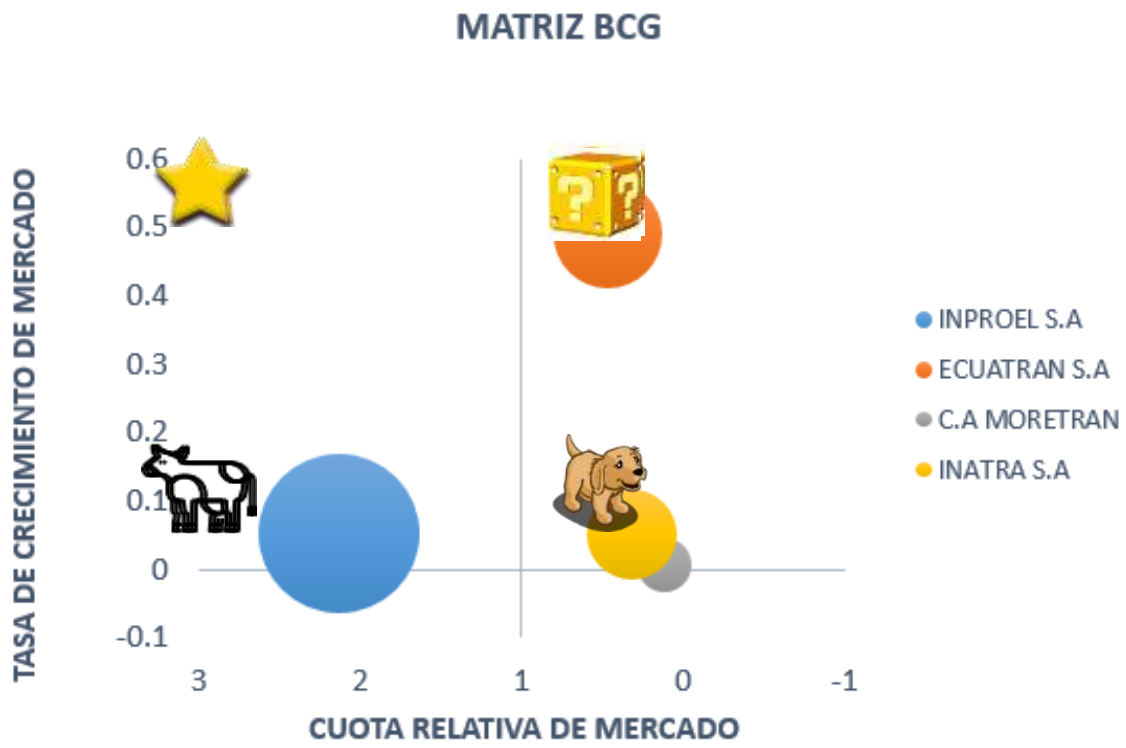


Figura 2. Análisis de la tasa de crecimiento y la cuota relativa de mercado. Adaptado de (Armstrong & Kotler, 2013)

Mediante la implementación de la matriz BCG, se puede ubicar a las empresas en cuatro cuadrantes, los cuales dependiendo de la tasa de crecimiento y participación del mercado son: interrogante, estrella, vaca lechera y perro; asi como tambien el tamaño de los circulos los cuales representanla participación del mercado y la magnitud de los ingresos, dondeINPROEL representa el 52.60% en comparación con las demas organizaciones, seguido de Ecuatran con un 24.64%, INATRA S:A con un 16.68% y finalmente C.A MORETRAN con la menor magnitud de ingresos en comparación de los demás competidores con un 6.08 % .A continuación se detalla el análisis de las empresas en referencia a los cuatro cuadrantes de la Matriz Boston Consulting Group:

INPROEL S.A:

Se encuentra en el cuadrante superior derecho, lo cual refleja que es una empresa estrella, debido a que su tasa decrecimiento y su participación en el mercado han sido altos en comparación a la competencia, logrando una alta inversión y una alta rentabilidad, con el tiempo está empresa tiende a convertirse en vaca lechera por la cantidad de efectivo que genera.

ECUATRAN S.A

Se encuentra en el cuadrante superior derecho, denominado interrogante, puesto que tiene una alta inversión debido a la capacidad que tiene para generar recursos, ha tenido un incremento en el crecimiento en el mercado, pero poca participación en comparación otras empresas y tiende a convertirse en una empresa estrella.

C.A MORETRAN

Se encuentra ubicado entre en cuadrante superior e inferior derecho, denotando ser una empresa interrogante que está propendiendo a convertirse en perro, puesto que su participación en el mercado es baja y genera pocos fondos.

INATRA S.A

Se encuentra ubicado en el cuadrante superior derecho, reflejando ser una empresa interrogante, en donde tiene un gran crecimiento en el mercado, está requiriendo de alta inversión y genera rentabilidad, sin embargo la tendencia denota que con el tiempo se pueden convertir en una empresa perro si no pone una especial atención y revisa sus estrategias debido a que está consumiendo mucho dinero para financiar su alta inversión.(Armstrong & Kotler, 2013)

3.5. Análisis FODA

El análisis FODA ayuda identificar, la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización basada en los recursos y capacidades de la empresa, y el entorno en el que se desenvuelve el giro del negocio.

Las Fortalezas y las Debilidades son netamente internas del desempeño de la compañía y de las falencias que tenga en el desarrollo; las Oportunidades y Amenazas son del entorno, en donde la organización puede aprovechar las situaciones que se presenten y estar atentos a las amenazas para convertirlas en oportunidades.

Tabla 3

Matriz FODA

FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
• **La organización se encuentra estructurada, mediante jerarquías, departamentos y establecimiento de funciones** • **La organización se encuentra organizada en base a funciones** • **En la empresa existe una cultura bien definida** • **Los productos no son nocivos para el medio ambiente.** • **Se realiza optimización de costos y gastos** • **Buena calidad de vida laboral** • **No se realizan subcontrataciones** • **El personal que labora es calificado.** • **La marca INATRA S.A goza de buena reputación.** • **Los precios son acorde al mercado.**	• Se cuenta con calificación ISO 9001 • Desarrollo tecnológico. • Mercado creciente. • Acceso a nuevos mercado.
DEBILIDADES	**AMENZAS**
• **La toma de decisiones se encuentra descentralizada en muchas unidades** • **Una parte del personal de la empresa no entiende la estructura de la empresa** • **La empresa no cuenta con operaciones internacionales** • **Una parte de la cultura no se encuentra alineada con los objetivos,**	• La competencia exportan sus productos mientras que INATRA S.A aún no • El rendimiento financiero de la empresa es comparable con la de la competencia • La competencia se encuentra mejor desarrollada • Competencia agresiva y en crecimiento. • Nuevos competidores. • Productos sustitutos en el mercado

las políticas, y los programas actuales. • **Carencia de análisis de posición de mercado** • **Los rendimientos de marketing no son cuantificados** • **La planta tiene limitada capacidad de producción.** • **Posee problemas operativos.** • **No posee claridad en indicadores financieros** • **Falta de estrategias.**	(Transformadores fabricados con aluminio).

Nota. Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas de la Empresa INATRA S.A. Adaptado de (Industria Andina de Tranformadores S.A, 2016)

3.5.1. Matriz EFE

El análisis realizado a cada uno de los factores externos de la organización, refleja un promedio por encima de 2.5, lo que significa que la organización sabe aprovechar las oportunidades que se presentan y tiene una buena respuesta para las amenazas.

El promedio que refleja la organización es de 2.91, debido al peso mayor de 0.52 del factor más relevante para la organización y del cual se saca el mayor provecho y es la calificación ISO 9001, por otro lado los factores externos que causan un mayor impacto en la organización y de las cuales no se puede tener control, se le ha otorgado un peso del 0.42 a la ventaja que tiene la competencia para exportar sus productos y 0.39 a que estas se encuentran mejor desarrolladas.

Tabla 4

Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS			
Oportunidades	PESO	RATIO	PESO PONDERADO
Se cuenta con calificación ISO 9001	0.13	4	0.52
Desarrollo tecnológico.	0.1	3	0.3
Mercado creciente.	0.1	4	0.4

Acceso a nuevos mercados.	0.09	3	0.27

Amenazas	PESO	RATIO	PESO PONDERADO
La competencia exportan sus productos mientras que INATRA S.A aún no	0.14	3	0.42
El rendimiento financiero de la empresa es comparable con la de la competencia	0.05	4	0.2
La competencia se encuentra mejor desarrollada	0.13	3	0.39
Competencia agresiva y en crecimiento.	0.1	2	0.2
Nuevos competidores.	0.05	2	0.1
Productos sustitutos en el mercado (Transformadores fabricados con aluminio).	0.11	1	0.11
TOTAL	1		2.91

Nota. Análisis de los Factores Externos de la organización. Adaptado de(Industria Andina de Tranformadores S.A, 2016)

3.5.2. Matriz EFI

La matriz de evaluación de las fuerzas internas, analiza el impacto que tiene las fortalezas y las debilidades en la empresa, dándole un peso a los factores de acuerdo a la importancia que estos reflejen. El promedio de 3.48 obtenido, como se muestra en la siguiente tabla, refleja que la organización es internamente fuerte.

Este promedio se obtiene debido al impacto que tiene una de sus fortalezas basada en los productos que fabrican no son nocivos para el medio ambiente, y se le asigna un peso de 0.28; así como también el factor que causa una debilidad mayor en la organización es que la empresa no cuenta con operaciones internacionales, dándoles un peso de 0.21 y que la capacidad de la planta es limitada dándole un peso de 0.0.18 siendo estas las más relevantes para la organización.

Tabla 5

Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	**PESO**	**RATIO**	**PESO PONDERADO**
La organización se encuentra estructurada, mediante jerarquías, departamentos y establecimiento de funciones	0.05	4	0.2
Los productos no son nocivos para el medio ambiente.	0.07	4	0.28
Se maneja un buen análisis financiero	0.06	4	0.24
Se realiza optimización de costos y gastos	0.06	3	0.18
Concuerda la misión con los objetivos, los programas, y las estrategias	0.05	3	0.15
Buena calidad de vida laboral	0.05	3	0.15
No se realizan subcontrataciones	0.06	3	0.18
La marca Inatra goza de buena reputación.	0.06	4	0.24
Los precios son acorde al mercado.	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			
La toma de decisiones se encuentra descentralizada en muchas unidades	0.08	3	0.24
Una parte del personal de la empresa no entiende la estructura de la empresa	0.05	4	0.2
La empresa no cuenta con operaciones internacionales	0.07	3	0.21
Una parte de la cultura no se encuentra alineada con los objetivos, las políticas, y los programas actuales.	0.05	4	0.2
Carencia de análisis de posición de mercado	0.1	4	0.4
Los rendimientos de marketing no son cuantificados	0.04	4	0.16
La planta tiene limitada capacidad de producción.	0.06	3	0.18
Posee problemas operativos.	0.04	3	0.12
TOTAL	1		3.48

Nota. Análisis de la evaluación de las Fortalezas Interna de la Organización. Adaptado de (Industria Andina de Tranformadores S.A, 2016)

3.6. Análisis de riesgos

3.6.1. Identificación de riesgos

El análisis de riesgo en la organización es importante para estar atentos a problemas y dificultades que estos puedan causar en las diferentes áreas, por lo cual se deben de crear un sin número de posibilidades que ayuden a responder a las eventualidades.

La identificación de riesgo ayuda a conocer todos aquellos eventos o situaciones que se encuentren bajo control de la entidad o no, y que ponen en riesgo el alcance la visión de la organización. La identificación de riesgo es suplementario a la herramienta COSO II, la cual pone una mayor concentración en la evaluación de riesgos para darle una respuesta a los mismos. Se han analizado los principales procesos que se llevan a cabo en la entidad, y que se encuentra agrupados en tres tipos, los cuales son: apoyo, estratégicos y misionales; los procesos de apoyo van enmarcado al soporte del giro del negocio en el que se desenvuelve la organización el cual es la fabricación de trasformadores; los proceso estratégicos, van orientado a actividades que ayudan a la organización a tomar mejores decisiones; y los procesos misionales son aquellos que están involucrados directamente con el giro del negocio.

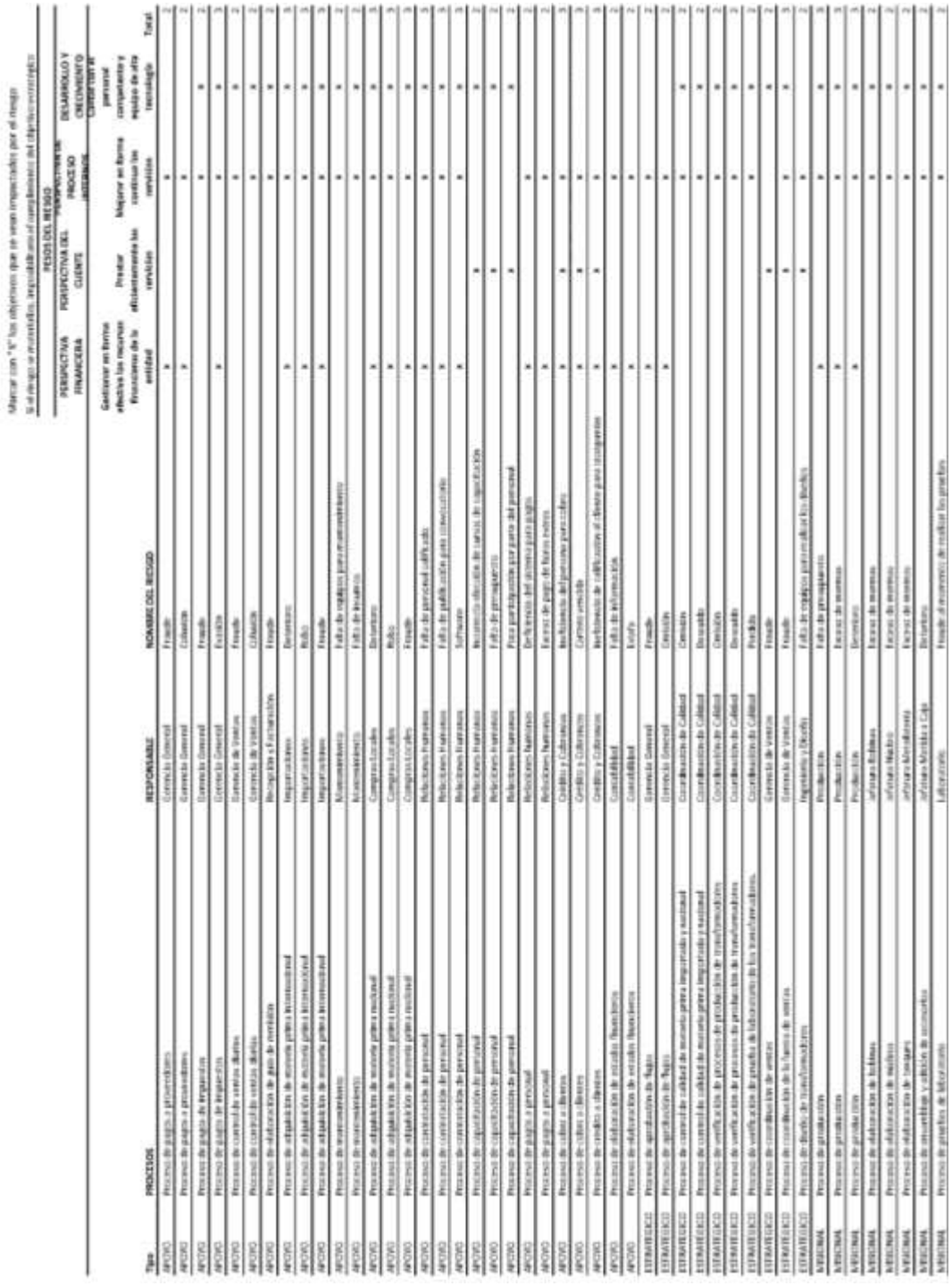
Se ha realizado un cuadro de mando integral en donde se encuentran descritos los procesos, los responsables, el objetivos del proceso, la frecuencia con la que se realizan estos procesos y el impacto que estos pudieran tener en la organización, para ellos se ha realizado el análisis de pesos e indicadores en donde se evalúan los posibles riesgos que pudiesen ocurrir en los procesos con respecto a las perspectivas financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos, y la perspectiva desarrollo y crecimiento.

El cuadro de mando integral engloba cuatro perspectivas, en donde los riesgos pueden estar alineados por una o varias de estas perspectivas; la perspectiva financiera se centra en el

riesgo que pudiese ocurrir en los recursos financieros; la perspectiva de cliente está enmarcada en la entrega de un buen producto; las perspectiva de procesos internos en el desarrollo continuo para la producción y la perspectiva de desarrollo y crecimiento enmarca al personal capacitado para lograr los objetivos planteados.

Tabla 6

Análisis de riesgos por procesos.



Nota. Análisis de riesgo por cada proceso de acuerdo a las perspectivas del cuadro de mando integral. Adaptado de (Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto, Control y evaluación de la gestión organizacional., 2014)

Como se puede observar en la tabla 6 de Análisis de Riesgos, las áreas que tienen más procesos bajo su responsabilidad son 1)Producción teniendo a cargo los procesos encaminadas con el diseño, la supervisión de producción, la elaboración de bobinas, elaboración de núcleos, elaboración de tanques, ensamblaje y adición, pruebas de laboratorio y control de calidad, siendo los mismos quienes pueden causar un mayor riesgo en la organización, 2) Compras locales teniendo a cargo los procesos de materia prima nacional e internacional, 3) Relaciones Humanas teniendo a cargo los procesos de capacitación y contratación de personal, así como también se pueden señalar los riesgos que denotan una mayor incidencia y se encuentran presente en todas las perspectivas analizadas son: el de fraude determinado en áreas sensibles donde se ejecutan procesos como pago a proveedores, pago de impuesto en adquisición de materia prima, ventas diarias, aprobación de flujos, coordinación de ventas y pruebas de laboratorio; el de falta de presupuesto en donde se ejecutan procesos de capacitación y producción.

3.6.2. Valoración de riesgo

En el acápite anterior se definió la importancia de la identificación del riesgo, para que la organización se encuentre atento a sucesos que puedan afectar el curso normal de sus operaciones, es así como también la valoración de riesgo juega un papel de suma importancia para definir la semaforización de riesgos tomando en consideración la frecuencia y el impacto de cada proceso, considerando como dato adicional el análisis de pesos de riesgo del tablero de mando integral.

Tabla 7

Análisis de frecuencia e impacto de riesgos por procesos

	PORCENTAJE DE DISTRIBUCIÓN DE PROCESOS	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	% DE RIESGO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	FRECUENCIAS.	IMPACTOS.	CALIFICACIONES.	EVALUACIÓN DE RIESGO SEMAFORIZADA.
PROCESO DE APOYO.	61%	Proceso de adquisición de materia prima internacional	Realizar abastecimiento de material	11%	3	3	8	
		Proceso de adquisición de materia prima nacional	Realizar abastecimiento de material	11%	3	3	8	
		Proceso de capacitación de personal	Actualizar al personal en las diferentes áreas	11%	2	2	4	
		Proceso de cobro a clientes	Garantizar la entrada de dinero a la empresa	7%	3	3	8	
		Proceso de contratación de personal	Garantizar el ingreso de personal cualificado a la empresa	11%	2	3	6	
		Proceso de control de ventas diarias	Garantizar un estándar de las ventas diarias	7%	1	3	3	
		Proceso de crédito a clientes	Garantizar la venta de los transformadores dando un plazo de tiempo al cliente para el pago	4%	1	3	3	
		Proceso de elaboración de estados financieros	Realizar análisis para aumentar la rentabilidad	7%	3	3	8	
		Proceso de elaboración de guía de remisión	Llevar un control de la recepción y facturación	4%	3	2	6	
		Proceso de mantenimiento	Garantizar que los equipos se encuentren en buen estado	7%	3	3	8	
		Proceso de pagos a personal	Garantizar la remuneración de dinero al personal	7%	3	2	6	
		Proceso de pagos a proveedores	Realizar el desembolso de dinero por adquisición de materia prima	7%	3	3	8	
		Proceso de pagos de impuestos	Realizar el desembolso de dinero al estado por las ventas ejecutadas	7%	3	3	8	
PROCESO ESTRATÉGIC	22%	Proceso de aprobación de flujos	Garantizar el efectivo de la empresa	20%	3	3	8	
		Proceso de control de calidad de materia prima importada y nacional	Garantizar el estado del material	20%	3	3	8	

		Proceso de coordinación de la fuerza de ventas	Realizar reuniones para dar indicaciones a la fuerza de ventas	10%	2	3	6
		Proceso de coordinación de ventas	Realizar el control de las ventas	10%	3	3	8
		Proceso de diseño de transformadores	Garantizar el modelo de transformador que quiere el cliente	10%	3	3	8
		Proceso de verificación de procesos de producción de transformadores	Verificar que la producción se realice en el tiempo determinado	20%	3	3	8
		Proceso de verificación de prueba de laboratorio de los transformadores.	Garantizar que los transformadores se encuentren en excelente estado	10%	3	3	8
PROCESO MISIONAL	17%	Proceso de elaboración de bobinas	Realizar la elaboración de las bobinas	13%	3	3	8
		Proceso de elaboración de núcleos	Realizar la elaboración de los núcleos	13%	3	3	8
		Proceso de elaboración de tanques	Realizar la elaboración de los tanques	13%	3	3	8
		Proceso de ensamblaje y adición de accesorios	Realizar el ensamblaje	13%	3	3	8
		Proceso de producción	Realizar la elaboración del Transformador	38%	3	3	8
		Proceso de pruebas de laboratorio	Garantizar el producto terminado	13%	3	3	8

Nota. Análisis de frecuencia impacto de riesgos por proceso definiendo semaforización. Adaptado de (Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto, Control y evaluación de la gestión organizacional., 2014)

Se ha realizado un análisis de los tipos de procesos: apoyo, estratégicos y misionales que se realiza en la organización, identificando la frecuencia y el impacto que causan para de esta manera obtener una calificación y la semaforización del riesgo.

La calificación se obtuvo en base a la frecuencia la cual es el número de veces que se realiza este proceso, mientras que el impacto es el efecto que causa en la organización, ambos se miden en una escala del 1 al 3, en donde 1 es bajo, 2 es medio y 3 es alto.

- Los procesos de apoyo, tales como adquisición de materia prima nacional e internacional, cobro a clientes, elaboración de estados financieros, mantenimiento,

pago a proveedores, y pago de impuestos reflejan una frecuencia y un impacto alto, lo que quiere decir que el riesgo en estas actividades es inaceptable y se debe de prevenir mediante un mejor control y seguimiento de estas actividades.

- Los procesos estratégicos, tales como aprobación de flujos, control de calidad de materia importada y nacional, coordinación de ventas, diseño de transformadores, y verificación de pruebas de laboratorio, reflejan la frecuencia elevada al igual que el impacto, de tal manera que en estas actividades es inaceptable el riesgo xy se debe de poner una mayor atención para evitar daños que afectan el curso normal de las operaciones.
- Los procesos misionales tales como elaboración de bobinas, elaboración de núcleos, elaboración de tanques, ensamblaje y adición de accesorios, producción y pruebas de laboratorio, reflejan riesgos inaceptables en estos procesos que son de gran relevancia para la organización por lo que se deben de implementar sistemas que ayuden a un mejor seguimiento de estos procesos.

Cómo se observa en la tabla 6 la mayor cantidad de procesos realizados en la organización son los de apoyo, seguido de los estratégicos y finalmente los misionales, distribuyendo el peso en 61 %, 22 % y 17% respectivamente.

El tipo de proceso de apoyo refleja un peso del 61 % debido a procesos que causan gran injerencia en la organización como son la adquisición de materia prima internacional y nacional, capacitación y contratación de personal, reflejando un aporte del 11 % al total de este tipo de proceso, seguidos de procesos de cobro a clientes, control de ventas diarias, elaboración de estados financieros, pagos al personal, pagos a proveedores, y pagos de impuesto denotando un 7%.

El tipo de proceso estratégico refleja un peso del 22%,de los cuales, los procesos que causan gran injerencia como el control de calidad de la materia prima, verificación de procesos de producción aportando al total del peso con un 20%, seguido de procesos de coordinación de fuerza de ventas, coordinación de ventas, diseño de transformadores y verificación de pruebas de laboratorios de los transformadores aportando al total un 20%.

El tipo de proceso misional refleja un peso del 17%, de los cuales, causan una gran injerencia los de producción siendo las bases del giro de la organización y debe de prestarse una mayor importancia al efecto del desarrollo de este proceso, el cual denota un aporte del 38 %, seguido de la elaboración de bobinas núcleos, tanques, ensamblaje y adición de accesorios y pruebas de laboratorio aportando un 13% al proceso.

3.7. Análisis de Riesgo Financiero

Se realizó un análisis de riesgo financiero tomando en consideración el Estado de Situación del año 2014- 2015 y el Estado de Resultado del año 2015, para prever los riesgos que pudiese llegar a presentar la empresa, así como incapacidad para responder a sus obligaciones.

Para ello se realizó el análisis de las Razones Financieras de Liquidez, Actividad, Deuda y Rentabilidad, además el análisis DUPONT, en el cual se integran tres variables esenciales en donde se mide la Utilidad Netas sobre las Ventas (margen de utilidad), la rentabilidad sobre los Activos (ROA), y la manera de financiarse la empresa (Apalancamiento).

Se realizó un análisis vertical del Balance General y del Estado de Pérdidas y Ganancias, para detectar las cuentas que tienen una incidencia significativa tomando en consideración el indicador del ROE y ROA, es así como se pudo detectar que en el

Rendimiento sobre la inversión realizando el análisis vertical del 2015 del Estado de Resultados, las cuentas que conforman el ROE y que denotan un impacto son las ventas de bienes el cual refleja un 97,49% en relación al total de los ingresos que es el 100%, por otro lado se puede denotar que dentro de la parte de costos y gastos el de mayor relevancia se encuentra en los costos con un 65.54%, en donde la mayor cantidad de dinero va destinada hacia el consumo de materia prima y materiales y mantenimiento y reparaciones denotando un 50.36% y un 5,59% respectivamente provocando que al final la utilidad neta que es otra de la cuenta que compone al ROE sea de apenas el 21.26%, debido a que estos son los gastos en los que incurre mayormente la empresa; así también los gastos administrativos demuestran un 12.74% en donde la mayor cantidad de dinero va destinada hacia otros gastos, servicios y gastos de beneficios de empleados reflejando el 4.53%, 3.67% y el 2,42% respectivamente; y en donde se incurre menormente es en los gastos de ventas los cuales reflejan un 0.46; por otro lado el patrimonio, el cual está inmerso en este indicador denota un aumento en el 2015 en referencia al 2014 debido a la afectación del capital suscrito y los resultados presentes del ejercicio los cuales disminuyeron del 65.80% al 63.47% y del 9.95% al 7.42% respectivamente.

Ahora bien, también se analizó las cuentas que conforman el Rendimiento sobre los Activos Totales, la cual es la utilidad neta que ya fue detallada anteriormente y los activos totales el cual denota una baja debido a la disminución significativa de las cuentas de inversiones financieras la cual pasa del 45.26% al 20.74% en el 2015, las cuentas por cobrar también tuvieron una disminución pasando del 3.63% al 0.44% , así como la mercadería en tránsito del 4.88% al 0.19%; por otro lado se denoto un excesivo incremento de materia prima del 17.77% al 40.10% para el año 2015, así como el inventario en producto terminado el cual incremento del 6.85% al 9.06%.

Sin embargo. por otra parte se realizó el análisis de las Necesidades Operativas de Financiamiento y el Fondo de Maniobra para profundizar un poco más acerca de la situación real de la empresa INATRA en el cual las NOF está conformada por el activo circulante operativo menos el pasivo espontaneo, el mismo que contiene las existencias que se han utilizado para el indicador de días de ventas de inventario el cual refleja que rota cada 252 días, lo que denota un riesgo significativo debido a que la empresa tiene demasiado tiempo una inversión inmovilizada; en lo que respecta a la cuenta clientes tiene un promedio de cobro que se realiza en 39 días a los clientes que se les ha vendido a crédito, pero denota un riesgo ya que la empresa paga en 21 días a sus proveedores, teniendo un desfase al pagar sus cuentas a corto plazo antes de cobrar, lo que provoca serios problemas de iliquidez, todo esto ocurre debido a la falta de políticas establecidas para el manejo de estas cuentas que son de suma importancia para la empresa.

Con lo que respecta al Fondo de Maniobra se puede observar que existe un exceso de fondos a largo plazo, utilizados para cubrir el financiamiento de inventarios y las parte de las cuentas por cobrar, sin embargo al realizar la comparación de los Fondos de Maniobra con las Necesidades Operativas de Financiamiento, se puede indicar que el FM es menor que las NOF entonces existe una Necesidades de Recursos Negociados, los cuales deberán de equilibrarse con deuda a corto plazo, por lo tanto se debe de tener una especial atención en analizar la evolución de las NOF y el FM de acuerdo con planes operativos que incluye la fabricación, los procesos, las ventas, las compras etc., puestos que estos aspecto relativos al financiamiento y al funcionamiento de la empresas son los que determinara realmente el equilibrio de liquidez que necesita la empresa cobrando a sus clientes y pagando a tiempo a sus proveedores para de esta manera tener el efectivo o la tesorería deseada.

A continuación se detalla la comparación del análisis vertical de los estados financieros de los años 2014 y 2015.

Figura 3. Detalle del Estado de Resultado Integral del año 2015

INDUSTRIA ANDINA DE TRANFORMADORES S.A
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
AÑO 2015

INGRESOS		
VENTA DE BIENES	16.956.193.61	97.49%
VENTA DE SERVICIOS	314.874.09	1.81%
INTERESES FINANCIEROS	96.259.68	0.55%
OTROS INGRESOS	25.209.25	0.14%
TOTAL INGRESOS	**17.392.536.63**	**100.00%**
COSTOS Y GASTOS		
COSTO DE VENTAS		
CONSUMO MATERIA PRIMA Y MATERIALES	8.758.052.62	50.36%
MANO DE OBRA (SUELDO+BENEFICIO)	874.713.33	5.03%
GASTOS DE FABRICACION		
DEPRECIACION PROPIEDAD PLANTA EQUIPO	260.711.06	1.50%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	971.647.04	5.59%
SUMINISTRO MATERIALES	204.104.81	1.17%
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	329.690.21	1.90%
	11.398.919.07	**65.54%**
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
GASTOS BENEFICIOS EMPLEADOS	420.780.01	2.42%
GASTOS POR DEPRECIACION Y AMORTIZACION	32.036.46	0.18%
SERVICIOS	638.868.59	3.67%
HONORARIOS PROFESIONALES	29.493.04	0.17%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	81.386.96	0.47%
GASTOS DE VIAJE	-	0.00%
SEGUROS	43.390.03	0.25%
OTROS GASTOS	787.445.42	4.53%
INTERESES	182.127.90	1.05%
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	**2.215.528.41**	**12.74%**
GASTOS DE VENTAS		
GASTOS BENEFICIOS EMPLEADOS	31.630.13	0.18%
GASTOS POR DEPRECIACION Y AMORTIZACION	-	0.00%
SERVICIOS	6.001.48	0.03%
HONORARIOS PROFESIONALES	-	0.00%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	-	0.00%
GASTOS DE VIAJE	33.697.62	0.19%
PROMOCION Y PUBLICIDAD	9.455.86	0.05%
OTROS GASTOS	-	0.00%

TOTAL GASTOS DE VENTAS	**80.785.09**	**0.46%**
UTILIDAD	**3.697.304.06**	**21.26%**

Figura 3. Estado de Resultado Integral o de Pérdidas y Ganancias de la empresa INATRA S.A. Adaptado de (Super Intendencia de Compañias, Valores y Seguros., 2016)

Figura 4. Detalle del estado de Situación Financiera de los años 2014 y 2015

INDUSTRIA ANDINA DE TRANSFORMADORES
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

	2015	%	**2014**	%
		Analisis vertical		**Analisis vertical**
ACTIVO				
CORRIENTE	**14.213.805.52**		**13.659.008.24**	
EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFECTIVO	3.312.676.29	**20.74%**	1.499.437.11	**45.26%**
INVERSIONES FINANCIERAS	-		2.850.000.00	
CLIENTES LOCALES	1.929.691.13	**12.08%**	3.030.793.60	**19.65%**
(-) RESERVAS CUENTAS INCOBRABLES	-88.095.06	**-0.55%**	(68.821.11)	**-0.45%**
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	138.817.52	**0.87%**	303.030.22	**1.96%**
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	70.057.18	**0.44%**	560.662.19	**3.63%**
IMPUESTOS RETENIDOS	956.730.13	**5.99%**	689.576.22	**4.47%**
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	6.406.758.63	**40.10%**	2.741.723.82	**17.77%**
INVENTARIO DE PROD. TERMINADO	1.447.153.32	**9.06%**	1.057.107.64	**6.85%**
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	31.065.91	**0.19%**	753.424.64	**4.88%**
OTROS INVENTARIOS	8.950.47	**0.06%**	242.073.91	**1.57%**
NO CORRIENTE	**1.762.305.30**		**1.766.722.31**	
TERRENOS	144.000.00	**0.90%**	144.000.00	**0.93%**
EDIFICIOS	329.580.15	**2.06%**	329.580.15	**2.14%**
INSTALACIONES	159.006.82	**1.00%**	-	
MAQUINARIA Y EQUIPO	1.971.538.58	**12.34%**	1.933.027.38	**12.53%**
VEHICULOS	138.406.08	**0.87%**	220.647.40	**1.43%**
(-) DEPREC. ACUM. ACTIVOS	-980.226.33	**-6.14%**	(860.532.62)	**-5.58%**
OTROS INTANGIBLES	-			
	-			
TOTAL ACTIVO	**15.976.110.82**	**100%**	**15.425.730.55**	**117%**
PASIVO				
CORRIENTE	**4.302.864.79**		**5.402.972.00**	
PROVEEDORES LOCALES	554.060.47	**8.47%**	1.609.543.70	**19.18%**
OTROS PROVEEDORES LOCALES	1.126.944.89	**17.22%**	1.126.944.89	**13.43%**
PROVEEDORES DEL EXTERIOR	189.561.36	**2.90%**	150.099.96	**1.79%**
ANTICIPOS DE CLIENTES	300.223.31	**4.59%**	1.089.117.91	**12.98%**
INSTITUCIONES FINANCIERAS	222.221.84	**3.40%**	148.148.00	
PORCIÓN DE EMISION DE OBLIGACIONES	-			
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	799.832.65	**12.22%**	432.063.12	**5.15%**
BENEFICIOS A EMPLEADOS	781.187.71	**11.94%**	411.596.12	**4.91%**
OTROS PASIVOS CORRIENTES	328.832.56	**5.03%**	435.458.30	**5.19%**
PROVISIONES	-			
NO CORRIENTE	**2.241.061.63**		**2.987.306.40**	
INSTITUCIONES FINANCIERAS L/P	1.629.630.00	**24.90%**	1.851.852.00	**22.07%**
PROVISIONES BENEFICIOS A EMPLEADOS	266.673.00	**4.08%**	230.672.00	**2.75%**
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	344.758.63	**5.27%**	904.782.40	**10.78%**
TOTAL PASIVO	**6.543.926.42**	**100.00%**	**8.390.278.40**	**98.23%**
PATRIMONIO				
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	700.000.00	**7.42%**	700.000.00	**9.95%**
APORTE FUTURA CAPITALIZACION	198.131.00	**2.10%**	198.131.00	**2.82%**
RESERVAS	150.988.73	**1.60%**	150.988.73	**2.15%**
RESULTADOS ACUMULADOS	5.986.333.17	**63.47%**	4.629.110.77	**65.80%**
RESULTADO PRESENTE EJERCICIO	2.396.731.50	**25.41%**	1.357.222.40	**19.29%**
TOTAL PATRIMONIO	**9.432.184.40**	**100.00%**	**7.035.452.90**	**100.00%**

Figura 4. Análisis horizontal y vertical del Balance General de los años 2014 y 2015 de la Empresa INATRA S.A. Adaptado de (Super Intendencia de Compañias, Valores y Seguros., 2016)

Figura 5. Detalle de las Razones Financieras INATRA 2015

RAZON	FORMULA	2015	
Liquidez			
Liquidez corriente	**ACTIVO CORRIENTE** / **PASIVO CORRIENTE**	14.213.805.52 / 4.160.411.40	**3.42**
Razón rápida (prueba acida)	**A.CORRIENTE - Inventario** / **PASIVO CORRIENTE**	14.213.805,52-7.862.862,42 / 4.160.411.40	**1.46**
Razón rápida (prueba súper acida)	**A.CORRIENTE - PASIVO ESPONTANEO** / **PASIVO CORRIENTE**	14.213.805,52-3.938.189,56 / 4.160.411.40	**2.47**
Fondo de Maniobra	**DEUDA L/P+PATRIMONIO-ACTIVO FIJO**	10.053.394.12	
Necesidades Operativas de Financiamiento	**A. CORRIENTE- P. CORRIENTE+INSTITUCIONES FINANCIERAS**	10275615.96	
Actividad			
Rotación de inventarios	**COSTO DE VENTAS** / **INVENTARIO**	11.398.919.07 / 7.862.862.42	**1.45**
Días de ventas en inventario	**365 DIAS** / **ROTACION INVENTARIO**	365 / 1.45	**252**
Rotación cuentas por cobrar	**VENTAS** / **CUENTAS POR COBRAR**	17.271.067.70 / 1.839.300.12	**9.39**
Periodo promedio de cobro	**365 DIAS** / **ROTACION CUENTAS POR COBRAR**	365 / 9.39	**39**
Rotación cuentas por pagar	**COMPRAS** / **CUENTAS POR PAGAR**	12.807.831.35 / 743.621.83	**17.22**
Periodo promedio de pago	**365 DIAS** / **ROTACION CUENTAS POR PAGAR**	365 / 17.22	**21**

Rotación de activos totales	**VENTAS**	17.271.067.70	**1.09**
	TOTAL ACTIVOS	15.976.110.82	
Deuda			
Índice de endeudamiento	**TOTAL ACTIVOS**	6.543.926.42	**0.41**
	TOTAL PASIVOS	15.976.110.82	
Ratio endeudamiento	**PRESTAMO C/P+PRESTAMO L/P**	2.000.000.00	**0.13**
	PATRIMONIO+PASIVO	15.976.110.82	
Calidad de deuda	**PASIVO CORRIENTE**	4.160.411.40	**0.26**
	PASIVO TOTAL	15.976.110.82	
Capacidad de devolución	**CASH FLOW**	2.717.077.73	**12.23**
	PRESTAMO CORTO PLAZO	222.221.84	
Rentabilidad			
Margen de utilidad	**UTILIDAD NETA**	3.697.304.06	**0.21**
	VENTAS	17.392.536.63	
Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	**UTILIDAD NETA**	3.697.304.06	**0.23**
	TOTAL ACTIVOS	15.976.110.82	
Retorno sobre el patrimonio	**UTILIDAD NETA**	3.697.304.06	**0.39**
	CAPITAL	9.432.184.40	

Figura 5: Análisis de las Razones Financieras. Adaptado de los Estados Financiero de la Empresa INATRA S.A. del año 2015(Super Intendencia de Compañias, Valores y Seguros., 2016)

Como se observa en la Figura 3, el análisis de las razones financieras de le Empresa INATRA demuestra los siguientes resultados:

Liquidez corriente: Se podría decir que Inatra tiene 3.40 dólares en activos corrientes por cada dólar en pasivo corriente o bien que Inatra tiene sus pasivos corrientes cubiertos 3.40 veces más, pudiendo cubrir una parte de sus deudas a corto plazo.

Razón rápida: Por cada dólar que tiene la empresa, cuenta con 1,46 dólares para pagar sus deudas, es decir no es necesario vender la mercadería para poder cubrir la totalidad de

pasivos a corto plazo, sin embargo esto es dable si el dinero con el que cuenta la empresa es netamente de las ventas efectuadas anteriormente o de deudas contraídas a largo plazo.

Fondo de Maniobra. Existe un exceso de fondos a largo plazo, utilizados para cubrir el financiamiento de inventarios y las parte de las cuentas por cobrar, sin embargo al realizar la comparación de los Fondos de Maniobra con las Necesidades Operativas de Financiamiento, se puede indicar que el FM es menor que las NOF entonces existe una Necesidades de Recursos Negociados, los cuales deberán de equilibrarse con deuda a corto plazo.

Rotación de Inventarios: Se obtuvo una rotación de 1.45 veces en todo el inventario, lo cual denota una baja rotación ya que para vender el inventario se demora 252 días lo más cercano a un año, y esto es producto de una baja gestión de ventas y demasiado stock.

Días de ventas en inventario: En el año 2015 la mercadería permaneció 252 días en bodega, por lo cual hay un exceso en inversión de existencias.

Rotación cuentas por cobrar: Durante el año 2015, se realizó un promedio de cobro de 9 veces a los clientes, lo que denota una baja frecuencia en la recuperación de la cartera.

Periodo promedio cobro: Denota que durante el año 2015, se demoró en convertirse en efectivo 39 días el cobro que se realizó, sin embargo el riesgo se denota al momento de observar el índice del periodo promedio de pago más adelante, en donde el mismo se realiza en 21 días, antes de que la empresa realizara el cobro, lo que provoca problemas de iliquidez en la empresa.

Rotación de cuentas por pagar: Durante el 2015 las cuentas por pagar se renovaron 17.22 veces en el año, lo que refleja la velocidad que tiene la empresa para pagar a sus proveedores, sin embargo al observar el análisis realizado anteriormente a la rotación de cuentas por cobrar esta es notablemente baja.

Periodo promedio de pago: En el año 2015 a los proveedores se les cancela a los 21 días, teniendo en consideración que el cobro se realiza en un promedio de 39 días por lo que esto causa iliquidez en la empresa.

Rotación en activos: Se podría decir que por cada dólar en activo Inatra genero 1.09 en ventas, lo cual demuestra que hay subutilización de activos.

Índice de endeudamiento: El índice de endeudamiento de Inatra es de 41%, es decir que por cada dólar que debe hay 0.41 centavos de dólar que le sobra en inversión en activo corriente.

Calidad de deuda: Al 31 de diciembre la participación de la deuda a corto plazo en el total de la deuda fue del 26%, lo cual denota que un 74% se encuentra en largo plazo.

Capacidad de devolución: En el 2015 fue de 12.23, lo que denota que la empresa tiene capacidad para pagar los préstamos adquiridos.

Margen de Utilidad: Esto indica que Inatra genera 0.21 centavos en utilidades por cada dólar en ventas, lo que indica que la empresa está generando utilidad aunque esta no se lo suficientemente alta.

Roa: Este valor indica que Inatra gano 0.23 centavos sobre cada dólar de inversión en activos, lo que refleja que la rotación de activos totales es baja debido a que hay inversión subutilizada.

ROE: este valor indica que Inatra en el 2015 gano 0.39 centavos sobre cada dólar de capital, debido a que el multiplicador del apalancamiento no refleja un buen valor del roa, entonces esta rentabilidad obtenida en base a los fondos propios de la empresa no es muy alta.

Figura 6. Detalle del análisis del sistema DUPONT

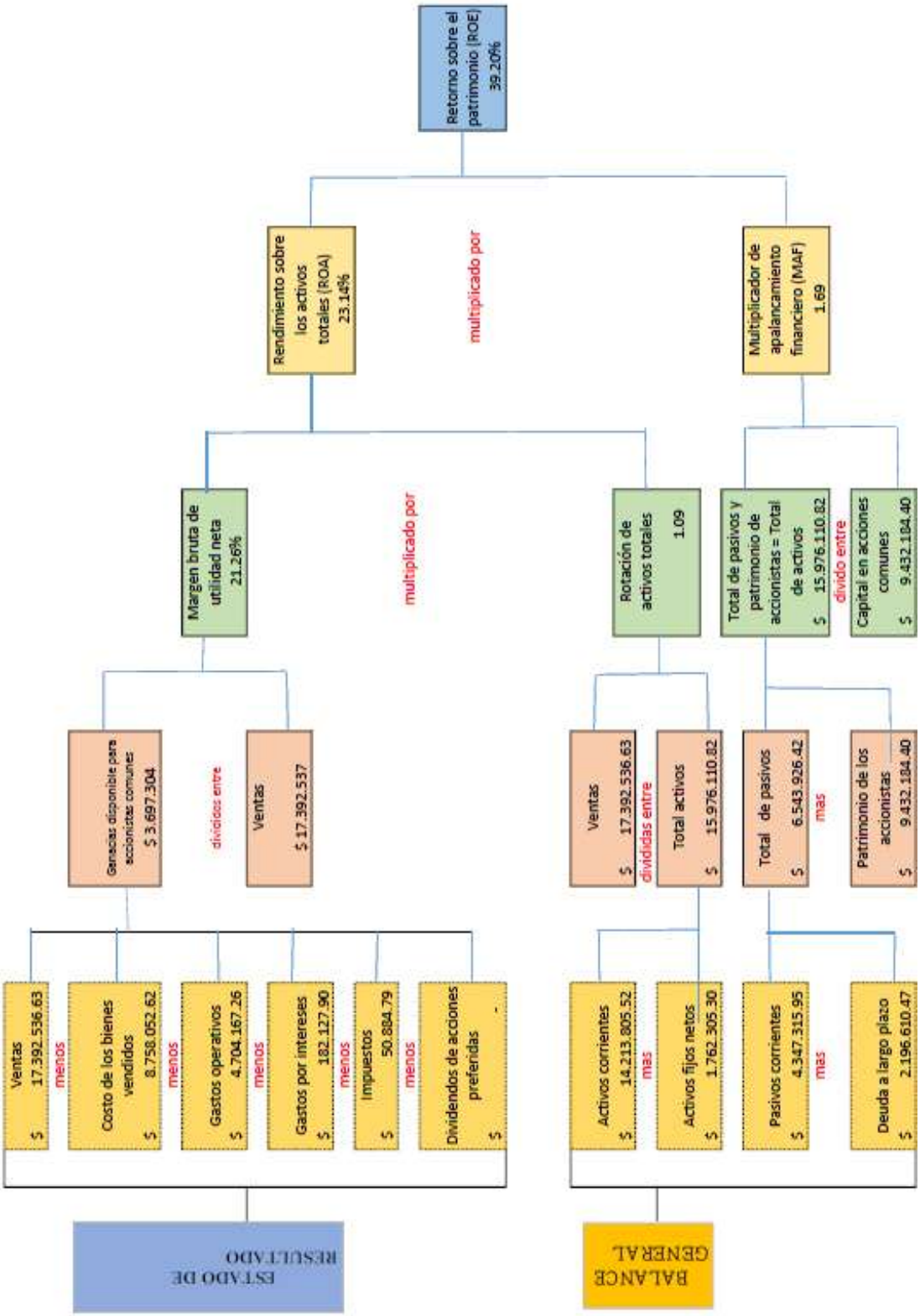


Figura 6: Análisis del Sistema Integrado DUPONT. Adaptado de los Estados Financieros de la empresa INATRA S. A. del año 2015(Super Intendencia de Compañias, Valores y Seguros., 2016)

El análisis del Sistema DUPONT, se realizó en base al cálculo de la (Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas/Activo Total)*(Multiplicador del Capital), siendo esto estos el Margen de Utilidad, el ROA y el Apalancamiento respectivamente y es así como se obtiene:

Utilidad Neta / Ventas: 0.2126

Ventas/ Activo Total: 1.09

Total Activos / Patrimonio: 1.69

Sistema DUPONT: 0.2126*1.09*1.69

Sistema DUPONT: 39,16 %

El análisis de la información denota que el Índice Dupont da una rentabilidad del 39.16%, en donde se puede concluir que el rendimiento más importante se debió al apalancamiento, es decir la manera que tiene la empresa para financiar sus inversiones, por otro lado se muestra que la empresa apenas gana un 21% de las ventas que se realizan, por lo que se deberían de implementar medidas para incrementar el porcentaje de ganancias en sus ventas.XXX

3.8. Análisis de evaluación COSO II

Se realizó el análisis de Evaluación COSO II, mediante encuestas realizadas a manera de entrevistas a todos los jefes departamentales que conforman la Empresa INATRA S.A, la entrevista consistía en un cuestionario de 67 preguntas en donde los entrevistados debía de responder si, no , no sé y a su vez dar una evaluación del 1 al 5, en donde 1= Malo 2= Regular 3= Bueno 4=Muy Bueno 5= Excelente en donde de esta manera se evaluaría la percepción de los entrevistados; estas preguntas se enfocaban en los componentes de la herramienta COSO II, los cuales son Entorno Interno, Definición de Objetivos, Formulación

de Objetivos, Actividades de Control, Valoración del Riesgo, Respuesta al Riesgo, Información y Comunicación y Monitoreo, los mismos que se desagregan en factores.

Es por ello que gracias a la característica especial que tiene la herramienta COSO II, se realizó el análisis multidimensional, que comprende en la evaluación del Resumen por Componente, Resumen por Factores y Resumen por Objetivos.

3.8.1. Resumen por componente

El resumen por componente de la herramienta COSO II, se ha realizado para analizar el valor óptimo y el valor real que se debía de obtener a partir de las entrevistas realizadas a los jefes departamentales según la estructura organizacional de la empresa.

En donde aquellos componentes que se encuentran en su valor real por debajo de la media del valor real, son de especial relevancia debido al riesgo que puede causar en la organización y las medidas que se deban de tomar para prevenir, evitar, compartir o transferir.

Tabla 8

Análisis de los componentes de la herramienta COSO II

COMPONENTES	**Valor Óptimo**	**Valor Real**
Entorno Interno	55	20
Formulación de Objetivos	30	6
Identificación de eventos	10	3
Valoración del riesgo	30	10
Respuesta al riesgo	15	4
Actividades de control	155	44

Información y comunicación	20	4
Monitoreo	20	6
Total general	**335**	**97**

Nota. Análisis de la comparación entre los valores óptimos y los valores reales. Adaptado del estudio de caso "Auditoria Operativa al Plan de Mejora de la UPS sede Guayaquil", por (Mariño, 2015).

Como se observa en la tabla 7, todos los componentes que conforman el COSO II son de relevancia significativa debido a que su valor real se encuentra por debajo de la media, sin embargo aquellas que causan un mayor impacto debido al bajo análisis obtenido a partir de las entrevistas realizadas son: (1) Formulación y objetivos en donde existe una carencia con las estrategias para el cumplimiento de objetivos estratégicos establecidos por la entidad; (2)La identificación de eventos en donde la organización no provee de herramientas que sirvan de apoyo en base a sucesos pasados que a responder de mejor manera a situaciones que afecten a la organización;(3) Valoración del riesgo el cual refleja carencia en técnicas cuantitativas y cualitativas utilizadas en áreas sensibles en donde la empresa pueda tener problemas de liquidez etc.; (4) Respuesta al riesgo refleja que la organización puede tener consecuencias perjudiciales debido a que no cuenta con un sistema para dar tratamiento a los riesgos que se presenten;(5) Información y Comunicación en dónde se denota un poco efectividad para comunicar a lo largo de todo la organización, situaciones que ayuden a responder a los riesgos y al cumplimiento de los objetivos establecidos; y (6) Monitoreo en donde se denota falencias en el cumplimiento de seguimientos de actividades.

3.8.2. Resumen por factor

Los factores se encuentran inmersos en los componentes, y estos a su vez están conformados por preguntas, las cuales fueron realizadas a cada uno de los entrevistados, para conocer más a fondo la incidencia y el menor o mayor peso que se obtuvo en cada factor.

3.8.2.1. Entorno Interno

Tabla 9

Factores del componente Entorno Interno del COSO II

Factores	**Valor Óptimo**	**Valor Real**
La asignación de autoridad y responsabilidad.	5	0
El compromiso para la competencia.	5	2
La comunicación y ejecución de integridad y valores éticos.	40	15
La filosofía de la administración y estilo de operación.	5	2
Total	**55**	**20**

Nota. Comparación de los valores en base al análisis de los factores del componente Entorno Interno. Adaptado del estudio de caso "Auditoria Operativa al Plan de Mejora de la UPS sede Guayaquil", por (Mariño, 2015).

En el entorno interno se obtuvieron resultados que se encuentran en la media en los factores de (1) Compromiso para la competencia denotando los conocimientos y habilidades que tiene el personal para el cumplimiento de sus tareas; y (2) La filosofía de la Administración y

Estilo de Operación reflejando actitudes favorables hacia el procesamiento de información especialmente la financiera.

Los factores de este componente que reflejan en la media un valor por debajo de la misma son: (1) La Asignación de Autoridad y Responsabilidad donde se denota claramente la falencia en este factor debido a la calificación obtenida; y (2) La Comunicación y ejecución de integridad y valores éticos carecen de difusión y seguimiento para el establecimiento de la conducta que debe de tener el personal con el desenvolvimiento de sus actividades..

3.8.2.2. Formulación de Objetivos

Tabla 10

Factores del componente Formulación de Objetivos.

Factores	**Valor Óptimo**	**Valor Real**
Las políticas y prácticas de recursos humanos.	10	2
El proceso de gobernabilidad (junta directiva y comité de auditoría).	20	5
Total	**30**	**6**

Nota. Comparación de los valores en base al análisis de los factores del componente Formulación de Objetivos. Adaptado del estudio de caso "Auditoria Operativa al Plan de Mejora de la UPS sede Guayaquil", por (Mariño, 2015).

Los resultados obtenidos en el componente formulación de objetivos, demuestran que se encuentran muy por debajo de la media, debido a la calificación de (1) Las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos el cual carece de conocimiento por parte del personal de criterios que se usen para verificar la satisfacción de los mismos; y (2) Proceso de

Gobernabilidad (Junta Directiva y Comité de Auditoría) el cual carece de difusión de estrategias tomadas.

3.8.2.3. Identificación de eventos

Tabla 11

Factores del componente Identificación de Eventos.

Factores	Valor Óptimo	Valor Real
La identificación y medición de riesgos.	10	3
Total	**10**	**3**

Nota. Comparación de los valores en base al análisis de los factores del componente Identificación de Eventos. Adaptado del estudio de caso "Auditoria Operativa al Plan de Mejora de la UPS sede Guayaquil", por (Mariño, 2015).

Los resultados en el componente Identificación de Eventos se encuentran por debajo de la media, debido a la calificación obtenida en las entrevistas del factor (1) Identificación y medición de riesgos el cual refleja falencias en mecanismos que ayuden a la entidad a reconocer y reaccionar a los riesgos que limiten el cumplimiento de los objetivos.

3.8.2.4. Actividades de Control

Tabla 12

Factores del componente Actividades de Control

Factores	Valor Óptimo	Valor Real
Los controles físicos.	60	12
Las funciones directivas o actividades	30	11

administrativas.		
El procesamiento de información.	50	16
Las revisiones de alto nivel.	15	6
Total	**155**	**44**

Nota. Comparación de los valores en base al análisis de los factores del componente Actividades de Control. Adaptado del estudio de caso "Auditoria Operativa al Plan de Mejora de la UPS sede Guayaquil", por (Mariño, 2015).

Los resultados del componente actividades de Control, se encuentran por debajo de la media, debido al bajo aporte de las factores (1) Controles físicos; (2) Funciones directivas o actividades administrativas; (3) Procesamiento de información; (4) Revisión de alto nivel, los cuales tiene falencia significativas en el control y seguimiento de documentación de los procesos que se realizan en cada uno de estos procesos, así como la implementación de sistemas.

3.8.2.5. Valoración del riesgo

Tabla 13

Factores del componente Valoración del riesgo.

Factores	**Valor Óptimo**	**Valor Real**
La administración de riesgos.	5	1
La identificación y medición de riesgos	5	2
Los objetivos globales y a nivel de actividad.	15	4
El tratamiento al riesgo	5	3
Total	**30**	**10**

Nota. Comparación de los valores en base al análisis de los factores del componente de

valoración del riesgo. Adaptado del estudio de caso "Auditoria Operativa al Plan de Mejora de la UPS sede Guayaquil", por (Mariño, 2015).

Los resultados de la Valoración de Riesgos se encuentran por debajo de la media debido a la baja evaluación obtenida en los factores de (1) La Administración de riesgos en la definición de acciones para el mitigamientos de riegos; (2) La Identificación y mediación de riesgos la cual carece de un sistema de diagnósticos; y (3) Los Objetivos globales a nivel de la entidad representan falencias en la alineación de objetivos a corto plazo con los objetivos globales a nivel de la entidad.

Sin embargo, uno de los factores se encuentran por encima de la media y es el (1) El tratamiento de riesgos en donde se denota un grado de efectividad para implementar controles en algunas áreas de la entidad.

3.8.2.6. Respuesta el Riesgo

Tabla 14

Factores del componente Respuesta al Riesgo

Factores	**Valor Óptimo**	**Valor Real**
La administración de riesgos.	5	1
La identificación y medición de riesgos.	5	2
El tratamiento de riesgos	5	1
Total	**15**	**4**

Nota. Comparación de los valores en base al análisis de los factores del componente Respuesta al Riesgo. Adaptado del estudio de caso "Auditoria Operativa al Plan de Mejora de la UPS sede Guayaquil", por (Mariño, 2015).

Los resultado de la evaluación del componente Respuesta al Riesgo se encuentra por debajo de la media debido a los factores de (1) La Administración de riesgos los cuales carece de análisis de riesgos de los objetivos de la entidad con las fuentes probables de riesgos; (2) La identificación y medición de riesgos en donde se refleja la deficiencia en mecanismos que permitan reaccionar a los riesgos que se presenten y (3) El tratamiento de riesgos que carece de implementación en áreas identificadas de alto riesgo.

3.8.2.7. Información y Comunicación

Tabla 15

Factores del componente Información y Comunicación

Factores	**Valor Óptimo**	**Valor Real**
Los canales y efectividad de la comunicación.	10	4
Los sistemas de información.	10	1
Total	**20**	**4**

Nota. Comparación de los valores en base al análisis de los factores del componente Información y Comunicación. Adaptado del estudio de caso "Auditoria Operativa al Plan de Mejora de la UPS sede Guayaquil", por (Mariño, 2015).

Los resultados del componente de Información y Comunicación se encuentran por debajo de media debido a la evaluación de los factores de (1) Los canales y efectividad de la comunicación en donde se denota falencias en la comunicación entre el personal directivo y operativo y (2) Los Sistemas de Información donde la entidad carece de sistemas para evaluar controles.

3.8.2.8. Monitoreo

Tabla 16

Factores del componente Monitoreo.

Factores	Valor Óptimo	Valor Real
La función de auditoría interna.	5	2
El monitoreo ongoing.	15	5
Total	**20**	**6**

Nota. Comparación de los valores en base al análisis de los factores del componente Monitoreo. Adaptado del estudio de caso "Auditoria Operativa al Plan de Mejora de la UPS sede Guayaquil", por (Mariño, 2015).

Los resultados del componente de Monitoreo se encuentran por debajo de la media debido a la evaluación de los factores de (1) La función de Auditoría Interna en donde se detectaron falencias en emitir los procesos de remitir los reportes de las debilidades encontradas a os jefes de cada área; y (2) Los Sistemas de Información debido a la ausencia de indicadores para detectar ineficiencias en los procesos que se realicen en la organización.

3.8.3. Resumen por Objetivo

El resumen por objetivo se realizó en base a las características multidimensional de la herramienta COSO II, en donde se analizó la percepción de los entrevistados por cada componente frente a los diversos tipos de objetivos.

Los objetivos estratégicos son las actividades y procesos alineados con el cumplimento de la misión y visión de la organización.

Los objetivos de operativos están encaminados a dar soporte en el desarrollo de los procesos y actividades de las distintas áreas.

Los objetivos de reportes financieros tienen como finalidad demostrar la claridad y seguridad de la información, con el fin de que los directivos puedan llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos planteados en conjunto con toda la entidad.

Tabla 17

Componentes del COSO II y la relevancia en los objetivos de cumplimiento, estratégicos, operacionales y de reportes financieros.

COMPONENTES	Cumplimento	Estratégico	Operacional	Reportes Financieros	Total general	% de aporte al total
Las actividades de control						
Valor óptimo	35		95	25	155	
Valor real	13		25	6	44	28%
El entorno interno						
Valor óptimo	30		25		55	
Valor real	11		9		20	36%
La formulación de objetivos						
Valor óptimo	5	15	10		30	
Valor real	1	2	3		6	20%
La identificación de eventos						
Valor óptimo		10			10	
Valor real		3			3	28%
La información y comunicación						
Valor óptimo	5		10	5	20	
Valor real	1		4	0	4	22%
El monitoreo						
Valor óptimo			10	10	20	
Valor real			4	3	6	32%
La respuesta al riesgo						
Valor óptimo	15				15	
Valor real	4				4	24%
La valoración del riesgo						
Valor óptimo	5	10	5	10	30	
Valor real	3	2	2	3	10	32%
Total valor óptimo	**95**	**35**	**155**	**50**	**335**	
Total valor real	**32**	**7**	**46**	**13**	**97**	29%

Nota. Comparación de los valores en base al análisis de los componentes y su relevancia en los objetivos. Adaptado del estudio de caso "Auditoria Operativa al Plan de Mejora de la UPS sede Guayaquil", por (Mariño, 2015).

3.8.3.1. Entorno Interno

El componente Entorno Interno tiene especial relevancia con los objetivos de cumplimiento y operacional, siendo el valor óptimo del objetivo de Cumplimiento el de mayor aporta al total, sin embargo el valor real total es del 28% , reflejando que ambos objetivos se encuentran por debajo de la media, denotando que los factores de estos componentes contribuye de manera poco satisfactoria.

3.8.3.2. Formulación de Objetivos

El componente Formulación de Objetivos tiene especial relevancia con los Objetivos de cumplimiento, estratégico y operacional siendo el valor óptimo del objetivo estratégico el del mayor aporte al total, sin embargo el valor real total es del 36 % reflejando que estos objetivos se encuentran por debajo de la media de acuerdo al análisis realizado en base a la percepción de los entrevistado, por lo que denotan aspectos negativos en los factores que reflejan valores desfavorables.

3.8.3.3. Identificación de Eventos

El componente de Identificación de Eventos tiene especial relevancia con el objetivo estratégico, siendo el de mayor aporte al total en su valor óptimo, sin embargo su valor real total es del 28% relejando que el objetivo que lo compone se encuentra por debajo de la media y no contribuye de manera satisfactoria.

3.8.3.4. Actividades de Control

El componente de Actividades de Control tiene especial relevancia con los objetivos de cumplimiento, operacional y de reportes financieros, siendo el de mayor aporte el objetivo operacional, sin embargo los objetivos antes mencionados se encuentran por debajo de la media, reflejando solo el 28% en el valor real total, denotando que el que menos aporta es el objetivo de Reporte Financiero.

3.8.3.5. Valoración de Riesgo

El componente de Valoración de Riesgo tiene especial relevancia con los objetivos de cumplimiento, estratégicos, operacionales y de reportes financieros, siendo el valor óptimo de mayor aporte los objetivos estratégicos y de reportes financieros los cuales en su valor real se encuentran por debajo de la media debido a que los factores que lo componen aporta de manera poco satisfactoria al total que se encuentra en el 32%, a diferencia de los objetivos de cumplimiento y operacional que se encuentran por encima de la media debido a la buena calificación obtenida en la evaluación de los factores.

3.8.3.6. Respuesta al Riesgo

El componente de Respuesta al Riesgo denota un alto aporte al total del valor óptimo con respecto al objetivo de cumplimiento, sin embargo el valor real total es del 32%, y el objetivo que lo compone se encuentra por debajo de la media debido a la poca contribución dada en la calificación de la percepción de los factores de este componente.

3.8.3.7. Información y Comunicación

El componente de Información y Comunicación denota especial importancia con el objetivo operacional debido al alto aporte que refleja. Sin embargo los objetivos de cumplimiento y de reportes financieros que tienen injerencia con este componente se encuentran por debajo de la media, debido a la baja calificación dada a los factores, lo que provoca que el valor total real sea del 22%.

3.8.3.8. Monitoreo

El componente de Monitoreo tiene una especial relevancia con los objetivos operacionales y de reportes financieros con respecto al total del valor optimo en donde ambos denotan un alto aporte, 3.7.sin embargo el valor real es del 32%, lo que se denota en los objetivos que se encuentran por debajo de la media debido a la falencias que se reflejan en la percepción de los entrevistados en los factores.

4. Elaboración del informe

4.1. Conclusiones

Finalmente, se puede concluir después de haber realizado el análisis de la posición de la organización, la matriz Boston Consulting Group, la Matriz FODA, la matriz EFE y EFI, el análisis de riesgos por procesos, la valoración de riesgos, el análisis de Riesgos Financieros y el análisis de la evaluación de la herramienta COSO II sus componentes, alcances y factores, se han detectado situaciones relevantes tales como la falta de una estrategia bien establecida en la empresa, puesto que esto ha repercutido en las ventas y a su vez ha afectado directamente al margen de utilidad siendo el mismo bajo para la empresa.

Además, mediante el análisis de los factores internos se refleja que la toma de decisiones se encuentra en manos de muchas personas en la organización, lo que ocasiona una falta de control en su seguimiento y poca claridad en la ejecución de funciones para el cumplimiento de objetivos; es así como todo esto se encuentra directamente vinculado con la baja calificación obtenida en el análisis del componente formulación de objetivos que conforman el COSO II.

Con respecto al análisis de la Información Financiera la empresa denota falencias en su sistema de análisis financiero y de mercado, lo que provoca riesgos de perder posición y participación, y que repercute con las bajas ventas y la utilidad, denotando que la misma se encuentra en un mercado de rápido crecimiento pero que consume mucho dinero, lo que ha provocado que haya una elevada inversión en activo inutilizados generando riesgos en disminución de ventas, además también se detectó una elevada inversión en inventario de materia prima y en proceso que está tardando demasiado en venderse en el mercado, denotando riesgos vinculados con los componentes del COSO II Información y

Comunicación y Respuesta al Riesgo, debido a que la empresa no cuenta con mecanismos para poder tratarlos y disminuir el impacto que cause.

La herramienta COSO II, abre el abanico al realizar un análisis multidimensional, tomando en consideración los componentes, la desagregación de sus factores y la alineación con los objetivos de cumplimiento, estratégicos, operacionales y de reportes financieros, que ayudaron a realizar un análisis exhaustivo a cada una de las áreas de la organización

Por otro lado a nivel de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, se han identificados riesgos en los procesos de producción, importación de materia prima nacional e internacional, elaboración de bobinas, núcleos, tanques y ensamblajes, puesto que la empresa cuenta con stock que tarda en venderse 252 días, aproximadamente un año y que genera un riesgo en sus ventas; el cobro a clientes se realiza luego de haber pagado a los proveedores, situación que genera en la empresa iliquidez pero que ha sido cubierta con la utilización de deuda a largo plazo, todas estas situaciones se presentan debido a la falta de un control interno establecido mediante políticas, reglamentos, manuales, normativas plasmados y de conocimiento de todo el personal de la organización.

Estos riesgos encontrados en los procesos antes mencionados, ocasionan una debilidad y poca solidez en el control interno y es detectado mediante preguntas realizadas en base a los ciclos transaccionales de la organización, referente a las ventas, pago a proveedores, créditos, compras, gastos, nómina etc., en donde en la evaluación de cumplimiento reflejan poca confianza en el control interno, riesgos y debilidades, desconocimiento, falta de información, falta de uniformidad por parte del personal, falta de delimitación de funciones, y descoordinación de los departamentos.

Todos estos factores detectados terminan afectando la liquidez de la empresa, el inventario, sus activos, el endeudamiento, el patrimonio, y de manera relevante su utilidad,

causando riesgos financieros significativos que pueden afectar el curso normal de las operaciones.

La organización centra sus decisiones en análisis realizados en base a la experiencia que lleva la empresa en el mercado, sin embargo es importante tomar en consideración que el entorno es dinámico y cambiante, y que la afectación de los riesgos en los procesos transaccionales es clara al realizar la compasión de los valores óptimos versus los valores reales en el análisis de los componentes de las herramienta COSO II, en donde se denota una mayor falencia en la formulación de objetivos, información y comunicación y respuesta al riesgos debido a la falta de implementación de mecanismos para detectar los riesgos a tiempo y darle el tratamiento adecuado.

5. Bibliografía

Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing.* Mexico: Pearson Educación.

Caballero Romero, A. (2014). *Metodología Integral Innovadora para planes y tesis. .* Cruz Manca: Cengage Learning Editores.

Carlino, P. (2007). Estudiar, escribir y aprender en universidades australianas. *Textura*, 7.

De la Barrera, S., & Bono, A. (2006). Escribir para aprender mejor en la lectura: prácticas de escritura en contextos pedagógicos. *D-Universidad de los Andes venezuela*, 5-7.

Estupiñan Gaitán, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Estupiñan, R. (2006). *Administración de riesgos E.R.M y la auditoria interna.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Franklin, E. B. (2013). *Auditoría Administrativa Evaluación y Diagnóstico Empresarial.* Naucalpam de Juarez: Pearson.

Guerras Martin, L. A., & Navas López, J. E. (2011). *La dirección estratégica de la empresa.* España: Arazandi S.A.

Hernández Ortiz , M. J. (2014). *Administración de Empresas.* Madrid: Ediciones Piramide.

Industria Andina de Tranformadores S.A. (2016). *Inatra.com*. Obtenido de Inatra.com: http://inatra.com/

Mariño, M. T. (Diciembre de 2015). *Repositorio digital Universidad Politécnica Salesiana.* Obtenido de http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/12633

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérres, A. (2012). *Introducción al Plan Estratégico.* Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Montes Salazar, C. A., Montilla Galvis, O. d., & Mejía Soto, E. (2014). *Control y evaluación de la gestion de riesgo organizacional.* Bogotá: Alfaomega Colombia S.A.

Montes Salazar, C. A., Montilla Galvis, O. d., & Mejía Soto, E. (2014). *Control y evaluación de la gestión organizacional.* Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.

Nigro, P. (2006). Leer y escribir en la Universidad: propuestas de articulación con la escuela media. Educación y Educadores, 2006, Volumen 9, Número 2, pp. 119-127. *D - Universidad de La Sabana*, 121.

Ruano Diez, R. (3 de 09 de 2007). *Auditor2006*. Obtenido de http://auditor2006.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/1-PresentacinRafaelRuano-PriceWaterHouseCoopers-COSOII-ERMyelRoldelAuditorInterno.pdf

Super Intendencia de Compañias, Valores y Seguros. (Septiembre de 2016). Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/portal/

Tomas L. Wheelen, J. D. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios .* Colombia : Pearson .

Wheelen, T. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios.* Bogotá: Pearson.

6. Anexos

Anexo A

Cuestionario para evaluación del control interno (lista de preguntas)

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

entificar cuáles son los factores relevantes de la información financiera para disminuir los riesgos financieros de la empresa INATRA S.A. con el método del COSO II.
formación suministrada por todos los departamentos de la empresa INATRA S.A.
aluar el sistema de control interno

ALCANCE	FACTORES	PREGUNTAS	SI	NO	NO CONOZCO	PREGUNTAS DE ESCALA	1 malo	2 bueno	3 Ni bueno ni r	4 muy bueno	5 excelente	JUSTIFICACION
omunicación y Ejecución de Integridad y Valores Éticos.	Códigos de Conducta, Comportamiento Ético y Moral.	¿Se posee reglamento interno de trabajo que regule el comportamiento de los empleados?				¿Cómo calificaría el reglamento interno de trabajo que regula el comportamiento de los empleados?						
		¿Existen políticas de Seguridad Ocupacional en la entidad?				¿Cómo calificaría las políticas de seguridad ocupacional en la entidad?						
		¿Los empleados tienen conocimiento de las acciones disciplinarias aplicadas por actos indebidos?				¿Cómo calificaría las acciones disciplinarias aplicadas por actos indebidos?						
	Relaciones con grupos de interés.	¿Se poseen políticas que regulen las relaciones entre empleados?				¿Cómo calificaría las políticas de regulación de relaciones entre empleados?						
		¿Se poseen políticas que regulen las relaciones entre personal de la empresa y proveedores?				¿Cómo calificaría las políticas de regulación de relaciones entre personal de la empresa y proveedores?						
		¿Están definidos los manuales de funciones de su área?				¿Cómo calificaría el manual de funciones de su área?						
	Prácticas de negocios aceptables	¿Han sido claramente definidos y comunicados los manuales de funciones y cargos para el personal?				¿Cómo calificaría la claridad y difusión de la descripción de funciones y cargos del personal de su área?						
		¿Se documentan las reuniones mantenidas con las jefaturas?				¿Cómo calificaría la frecuencia con la que se documentan la información de las reuniones?						
signación de Autoridad Responsabilidad. losofía de la dministración y Estilo s Operación.	Asignación de responsabilidad y de	Se observa mucho personal realizando trabajos fuera del horario de trabajo?				¿Cómo calificaría que haya mucho personal realizando trabajos fuera del horario?						
	Interacción entre la Dirección Gene	¿Se realizan reuniones entre la alta administración y los departamentos?				¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se realizan las reuniones?						
ompromiso para la mpetencia	Requisitos para el reconocimiento	¿Confía en el personal que tiene a su cargo?				¿Cómo calificaría su nivel de confianza con respecto al personal que tiene a cargo?						
Proceso de Gobernabilidad (Junta Directiva y Comité de Auditoría).	Independencia frente a la Adminis	¿Existe un plan estratégico de la Entidad?				¿Cómo calificaría el plan estratégico?						
		¿El plan estratégico es difundido a toda la Entidad?				¿Cómo calificaría la difusión del plan estratégico a toda la organización?						
		El cumplimiento del plan estratégico de la Entidad es evaluado por miembros de Junta o Comité independientes a la administración				¿Cómo calificaría la independencia de los miembros del comité que evalúan el cumplimiento del plan estratégico?						
		¿Existe una planificación anual para abastecimiento de insumos?				¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se abastecen los departamentos?						
		¿La vinculación y contratación de personal cumple con lo establecido en la ley?				¿Cómo calificaría los procesos de contratación?						
	Adecuados criterios de retención y	Se posee una adecuada transparencia y objetividad en el proceso de verificación de la satisfacción de los empleados y del clima organizacional?				¿Cómo calificaría el proceso de verificación de la satisfacción de los empleados y del clima organizacional ¿Cómo calificaría los procesos de contratación?						
lentificación y medición de Riesgos.	Comunicación de resultados de las	Existen mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios				¿Cómo calificaría los mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios?						
						¿Cómo calificaría los mecanismos para identificar y reaccionar a los posibles riesgos económicos y financieros de la organización?						
		Existen mecanismos para identificar y reaccionar a riesgos económicos y financieros				¿Cómo calificaría el tratamiento que se le da a los riesgos con respecto a la						
dministración de sgos.	Asignación de dueño o líder a cada	Los riesgos globales o Corporativos poseen un dueño o líder que se encargue de administrarlos, definir las acciones para mitigarlos y monitorearlos?				administración y definición de acciones para mitigarlos y monitorearlos?						
atamiento al riesgo	Implementación de riesgo	¿Existen controles en la entidad?				¿Cómo calificaría el grado de efectividad en la implementación de controles?						
entificación y medición e riesgos	Comunicación de resultados de las	Existe un sistema de diagnóstico y valoración de riesgos				¿Cómo calificaría el sistema de diagnostico y valoración de riesgos?						
Objetivos Globales y a Nivel de Actividad Unidades de Negocio).	planes, Presupuestos versus Objet	¿Se realizan presupuestos para los proyectos de inversión?				¿Cómo calificaría la asignación presupuestaria para los proyectos de inversión?						
		¿Se realizan presupuestos para compras de materiales?				¿Cómo calificaría la asignación presupuestaria para las compras de materiales?						
		¿Se realizan presupuestos para proyectos estratégicos?				¿Cómo calificaría la alineación de los objetivos del proyecto con los objetivos de la empresa?						
entificación y medición e Riesgos.	Comunicación de resultados de las	Existen mecanismos de identificación y reacción a casos de emergencia.				¿Cómo calificaría los mecanismos de identificación y reacción a casos de emergencia?						
atamiento de riesgos dministración de sgos.	Implementación de controles	Se posee la debida implementación de controles en unidades/áreas de la Entidad identificadas como de alto riesgo o de posible materialización de actividades fraudulentas?				¿Cómo calificaría la implementación de controles en áreas de la entidad identificadas de alto riesgo?						
		Tiene la entidad un análisis de riesgo considerando los objetivos de la entidad y las fuentes de				¿Cómo calificaría el análisis de riesgo considerando los objetivos de la						
	Lineamientos frente a la administr	probables riesgos (internos y externos)?				entidad y las fuentes probables de riesgos (internos y externos)?						
evisiones de Alto Nivel.	Inspecciones	¿Se realizan inspecciones periódicas para constatar la eficiencia del proceso de producción?				¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se realizan las inspecciones?						
	Incentivos y Tentaciones.	¿Se ha evidenciado una inadecuada segregación de funciones en áreas sensibles que ofrecen facilidad para robos o para cubrir malos desempeños?				¿Cómo calificaría el nivel de segregación de funciones en la entidad?						
evisiones de Alto Nivel.	Sanciones al personal	Se cuenta con un procedimiento formal de sanciones para las fallas del personal que comprometan los procedimientos y políticas establecidas.				¿Cómo calificaría los procedimientos de sanciones para las fallas del personal que comprometan los procedimientos y políticas establecidas.						
Funciones directivas o actividades administrativas.	Auditoría interna o Unidad de Cont	Existe un área de Auditoría Interna?				¿Cómo calificaría el área de Auditoría Interna?						
		¿El área de Auditoría Interna depende del máximo nivel de la organización?				¿Cómo calificaría que la Auditoría Interna depende del máximo nivel de la organización?						
		¿Cuenta con un plan de auditoría y cronograma agrobados?				¿Cómo calificaría el plan y el cronograma de auditoría aprobados?						
		¿Se practican regularmente auditorías en la organización?				¿Cómo calificaría las auditorías practicadas?						
		¿Se han tomado en cuenta las recomendaciones de las auditorías?				¿Cómo calificaría las recomendaciones dadas en las auditorías?						
		¿Se realiza un seguimiento de aquellas actividades que generaron los hallazgos de auditoría?				¿Cómo calificaría el seguimiento que se realiza a los hallazgos encontrados en las auditorías?						

Anexo A

Cuestionario para evaluación del control interno (lista de preguntas)

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

OBJETIVO	Identificar cuales son los factores relevantes de la información financiera para disminuir los riesgos financieros de la empresa INATRA S.A. con el método del COSO II.
ALCANCE	Información suministrada por todos los departamentos de la empresa INATRA S.A.
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA	Evaluar el sistema de control interno
FUNCIONARIO	

Nº	COMPONENTES	ALCANCE	FACTORES	PREGUNTAS	SI	NO	NO CONOZCO	PREGUNTAS DE ESCALA	1 malo	2 bueno	3 Ni bueno ni r	4 muy bueno	5 Excelente	JUSTIFICACION
34	Actividades de control	Procesamiento de información.	Numeración de las ordenes de compra	¿Las ordenes de compra son pre numeradas (preferiblemente por un aplicativo cuya asignación del consecutivo sea en forma automática)?				¿Cómo calificaría la forma de numerar las ordenes de compra?						
35	Actividades de control		Revisión de los consecutivos de las ordenes de compra	Son revisados los consecutivos de las ordenes de compra en forma periódica con la finalidad de evaluar faltantes para ser investigados?				¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se revisan la consecución de las ordenes de compras?						
36	Actividades de control		Vencimientos de los pedidos	¿Se controlan en las ordenes de compra las fecha límites antes del vencimiento de estas?				¿Cómo calificaría el control de fechas de vencimientos en las ordenes de compra?						
37	Actividades de control		Cotización de la compra	¿Son realizadas varias cotizaciones con diferentes proveedores? Se tiene definida la cantidad de cotizaciones a solicitar bajo el monto de la compra?				¿Cómo calificaría la cantidad de cotizaciones que se solicitan antes de elegir al proveedor?						
38	Actividades de control		Aprobación de los pedidos de compras	¿Se tiene definido y claramente establecido los responsables de aprobar las compras bajo los rangos del monto de éstas, a determinados cargos de la Entidad (Definición de atribuciones para aprobación de compras)?				¿Cómo calificaría la distribución de responsabilidad de aprobaciones para compras?						
39	Actividades de control		Numeración de los pagos	Las pagos son enumerados (preferiblemente por un aplicativo cuya asignación del consecutivo sea en forma automática) para todas las formas de pago (Cheque o transferencia electrónica)?				¿Cómo calificaría la forma de enumerar los pagos ?						
40	Actividades de control		Revisión de los consecutivos de pa	Son revisados los consecutivos de los pagos efectuados para las diferentes formas de pago que utiliza la Entidad (Cheque, efectivo o transferencia electrónica) con la finalidad de investigar consecutivos faltantes o duplicados?				¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se revisan la consecución de los pagos?						
41	Actividades de control		Vencimientos de las facturas para A	Se controlan en las facturas las fecha límites para el pago antes del vencimiento de estas?				¿Cómo calificaría la existencia de políticas de pagos?						
42	Actividades de control		Conciliación de los pagos efectuad	Adicionalmente son aprovechados los descuentos por pronto pago?				¿Cómo calificaría la conciliación que se realizan en los registros de pagos?						
43	Actividades de control		Oportunidad en el registro de nov	Se concilia en forma periódica los pagos efectuados por las diferentes formas de pago (efectivo, cheque y transferencia electrónica) mediante su registro contable versus extractos bancarios ?				¿Cómo calificaría el registro de las novedades de nómina?						
44	Actividades de control	Controles físicos.	Inventario de activos	Son registradas en forma oportuna las novedades de nomina (Ejemplo: Incapacidades, licencias, permisos, horas extras, entre otros)?				¿Cómo calificaría el proceso de documentación y actualización de inventario?						
45	Actividades de control		Asignación de activos	El proceso o área del negocio cuenta con un inventario documentado y actualizado de todos los activos fijos que lo conforman.				¿Cómo calificaría el control y seguimiento de la asignación de responsables?						
46	Actividades de control		Clasificación de los activos	Todos los activos tienen asignado un responsable por parte de La Entidad				¿Cómo calificaría el sistema de clasificación de los activos?						
47	Actividades de control		Etiquetado de los activos	Todos los activos son clasificados de acuerdo con sus especificaciones.				¿Cómo calificaría los lineamientos para etiquetados de activos fijos?						
48	Actividades de control		Suministro de energía	Todos los activos son etiquetados de acuerdo con lineamientos establecidos en el procedimiento de Activos Fijos.				¿Cómo calificaría los equipos de potencia para el suministro de energía?						
49	Actividades de control		Protección contra fuego	Todos los componentes del sistema de información cuentan con los equipos de potencia adecuados para mantener el suministro ininterrumpido de energía. (UPS)				¿Cómo calificaría la ubicación de los componentes de los sistemas de información?						
50	Actividades de control		Conexiones eléctricas	Todos los componentes del sistema de información se encuentran ubicados en zonas con sistemas contraincendios.				¿cómo calificaría el estado de las conexiones eléctricas de los sistemas de información?						
51	Actividades de control		Protección física	Todas las conexiones eléctricas de los componentes del sistema de información tienen polo a tierra, tienen una adecuada distribución de cargas y se encuentran en buen estado.				¿Cómo calificaría las especificaciones de seguridad física de las instalaciones donde residen los componentes críticos del sistema de información?						
52	Actividades de control			Las instalaciones donde residen los componentes críticos del sistema de información cuentan con las siguientes especificaciones de seguridad física adicionales:										
53	Actividades de control			-Condiciones óptimas de aseo.										
54	Actividades de control		Mantenimiento de activos	-Avisos preventivos que prohíben fumar, comer y beber.										
55	Actividades de control			El Idéntrico asegura que los activos del sistema de información reciban un adecuado mantenimiento con el fin de preservar la disponibilidad y buen estado de los mismos.				¿Cómo calificaría el mantenimiento de los activos que preservan la disponibilidad y buen estado de los sistema de información?						
56	Información y comunicación	Sistemas de Información.	Aplicaciones claves de TI (Tecnolo	Los formularios como recibos, órdenes de compra y otros críticos están pre enumerados y guardados adecuadamente los formularios sin utilizar?				¿Cómo calificaría el sistema de reguardo de los recibos, ordenes de compras y otros criticos ?						
57	Información y comunicación			Acceso restringido a los recursos.				¿Cómo calificaría las aplicaciones de TI referentes a la emisión de informes financieros?						
58	Información y comunicación	Canales y Efectividad de la Comunicación.	Comunicación	Se tienen identificadas las aplicaciones claves de TI relevantes a la emisión de informes financieros? Se evalúan en dichos sistemas de información los controles manuales y automatizados (a fin de asegurar que se tengan en consideración los controles apropiados de la aplicación y controles de TI generales, así como los controles manuales adecuados)?				¿Cómo calificaría la evaluación de controles de TI?						
59	Información y comunicación			Se tienen establecidos canales de comunicación para que la gente reporte asuntos indebidos o sospechosos (Ejemplo: faltas al código de conducta)?				¿Cómo calificaría los canales de comunicación para reportes de asuntos indebidos o sospechosos?						
60	Monitoreo	Monitoreo Ongoing.	Administración y Supervisión de la	Son efectivos y adecuados los canales de comunicación utilizados para la comunicación que fluye entre la administración y el personal opertivo?				¿Cómo calificaría la fluidez de la comunicación entre el personal operativo y directivo?						
61	Monitoreo			Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o desplifaros?				¿Cómo calificaría el manejo de indicadores para detectar ineficiencias, abusos o desplifaros?						
62	Monitoreo			Se realizan habitualmente controles de las existencias de inventarios físicos contra registros? ¿Se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos?				¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se realizan controles de inventarios físicos contra registros? ¿Cómo calificaría el control de la ejecución presupuestal y las posibles causas de desvíos?						
63	Monitoreo	Función de Auditoría Interna.	Función de Auditoría Interna	Los reportes de las debilidades identificadas por Auditoría interna son remitidos directamente a los encargados de la Administración (Líderes de Áreas)?				¿Cómo calificaría el proceso de remitir los reportes de las debilidades encontradas por la auditoría interna a los jefes de áreas?						

Anexo B

Promedio de la escala de Likert del Cuestionario de Evaluación del Control Interno

COMPONENTES	(Todas)
Etiquetas de fila	**Promedio de LIKER**
01.¿Cómo calificaría el reglameno interno de trabajo que regula el comportamiento de los empleados?	3
02.¿Cómo calificaría las políticas de seguridad ocupacional en la entidad?	3
03.¿Cómo calificaría las acciones disciplinarias aplicadas por actos indebidos?	3
04.¿Cómo calificaría las políticas de regulación de relaciones entre empleados?	3
05.¿Cómo calificaría las políticas de regulación de relaciones entre personal de la empresa y proveedores?	0
06.¿Cómo calificaría el manual de funciones de su área?	1
07.¿Cómo calificaría la claridad y difusión de la descripción de funciones y cargos del personal de su área?	1
08.¿Cómo calificaría la frecuencia con la que se documentan la información de las reuniones?	2
09.¿Cómo calificaría que haya mucho personal realizando trabajos fuera del horario?	0
10.¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se realizan las reuniones?	2
11.¿Cómo calificaría su nivel de confianza con respecto al personal que tiene a cargo?	2
12.¿Cómo calificaría el plan estratégico?	1
13.¿Cómo calificaría la difusión del plan estratégico a toda la organización?	0
14.¿Cómo calificaría la independencia de los miembros del comité que evalúan el cumplimiento del plan estratégico?	1
15.¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se abastecen los departamentos?	3
16.¿Cómo calificaría los procesos de contratación?	1
17.¿Cómo calificaría el proceso de verificación de la satisfacción de los empleados y del clima organizacional ¿Cómo calificaría los procesos de contratación?	1
18.¿Cómo calificaría los mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios?	2
19.¿Cómo calificaría los mecanismos para identificar y reaccionar a los posibles riesgos económicos y financieros de la organización?	1
20.¿Cómo calificaría el tratamiento que se le da a los riesgos con respecto a la administración y definición de acciones para mitigarlos y monitorearlos?	1
21.¿Cómo calificaría el grado de efectividad en la implementación de controles?	3
22.¿Cómo calificaría el sistema de diagnóstico y valoración de riesgos?	2
23.¿Cómo calificaría la asignación presupuestaria para los proyectos de inversión?	1
24.¿Cómo calificaría la asignación presupuestaria para las compras de materiales?	2
25.¿Cómo calificaría la alineación de los objetivos del proyecot con los objetivos de la empresa?	1
26.¿Cómo calificaría los mecanismos de identificación y reacción a casos de emergencia?	2
27.¿Cómo calificaría la implementación de controles en áreas de la entidad identificadas de alto riesgo?	1
28.¿Cómo calificaría el análisis de riesgo considerando los objetivos de la entidad y las fuentes probables de riesgos (internos y externos)?	1
29.¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se realizan las inspecciones?	2
30.¿Cómo calificaría el nivel de segregación de funciones en la entidad?	2
31.¿Cómo calificaría los procedimientos de sanciones para las fallas del personal que comprometan los procedimientos y políticas establecidas.	2
32.¿Cómo calificaría el área de Auditoría Interna?	2
33.¿Cómo calificaría que la Auditoría Interna dependa del máximo nivel de la organización?	2
34.¿Cómo calificaría el plan y el cronograma de auditoría aprobados?	1
35.¿Cómo calificaría las auditorías practicadas?	2
36.¿Cómo calificaría las recomendaciones dadas en las auditorías?	2
37.¿Cómo calificaría el seguimiento que se realiza a los hallazgos encontrados en las auditorías?	2
38.¿Cómo calificaría la forma de numerar las ordenes de compra?	2
39.¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se revisan la consecución de las ordenes de compras?	2
40.¿Cómo calificaría el control de fechas de vencimientos en las ordenes de compra?	1
41.¿Cómo calificaría la cantidad de cotizaciones que se solicitan antes de elegir al proveedor?	2
42.¿Cómo calificaría la distribución de responsabilidad de aprobaciones para compras?	2
43.¿Cómo calificaría la forma de enumerar los pagos?	2
44.¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se revisan la consecución de los pagos?	2
45.¿Cómo calificaría la existencia de políticas de pagos?	2
46.¿Cómo calificaría la conciliación que se realizan en los registros de pagos?	1
47.¿Cómo calificaría el registro de las novedades de nómina?	1
48.¿Cómo calificaría el proceso de documentación y actualización de inventario?	1
49.¿Cómo calificaría el control y seguimiento de la asignación de responsables?	1
50.¿Cómo calificaría el sistema de clasificación de los activos?	2
51.¿Cómo calificaría los lineamientos para etiquetados de activos fijos?	1
52.¿Cómo calificaría los equipos de potencia para el suministro de energía?	1
53.¿Cómo calificaría la ubicación de los componentes de los sistemas de información?	1

Anexo B

Promedio de la escala de Likert del Cuestionario de Evaluación del Control Interno

COMPONENTES	(Todas)
Etiquetas de fila	**Promedio de LIKER**
34.¿Cómo calificaría el plan y el cronograma de auditoría aprobados?	1
35.¿Cómo calificaría las auditorías practicadas?	2
36.¿Cómo calificaría las recomendaciones dadas en las auditorías?	2
37.¿Cómo calificaría el seguimiento que se realiza a los hallazgos encontrados en las auditorías?	2
38.¿Cómo calificaría la forma de numerar las ordenes de compra?	2
39.¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se revisan la consecución de las ordenes de compras?	2
40.¿Cómo calificaría el control de fechas de vencimientos en las ordenes de compra?	1
41.¿Cómo calificaría la cantidad de cotizaciones que se solicitan antes de elegir al proveedor?	2
42.¿Cómo calificaría la distribución de responsabilidad de aprobaciones para compras?	2
43.¿Cómo calificaría la forma de enumerar los pagos?	2
44.¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se revisan la consecución de los pagos?	2
45.¿Cómo calificaría la existencia de políticas de pagos?	2
46.¿Cómo calificaría la conciliación que se realizan en los registros de pagos?	1
47.¿Cómo calificaría el registro de las novedades de nómina?	1
48.¿Cómo calificaría el proceso de documentación y actualización de inventario?	1
49.¿Cómo calificaría el control y seguimiento de la asignación de responsables?	1
50.¿Cómo calificaría el sistema de clasificación de los activos?	2
51.¿Cómo calificaría los lineamientos para etiquetados de activos fijos?	1
52.¿Cómo calificaría los equipos de potencia para el suministro de energía?	1
53.¿Cómo calificaría la ubicación de los componentes de los sistemas de información?	1
54.¿cómo calificaría el estado de las conexiones eléctricas de los sistemas de información?	1
55.¿Cómo calificaría las especificaciones de seguridad física de las instalaciones donde residen los componentes críticos del sistema de información?	0
56.¿Cómo calificaría las especificaciones de seguridad física de las instalaciones donde residen los componentes críticos del sistema de información con respecto a las condiciones optimas de aseo?	1
57.¿Cómo calificaría las especificaciones de seguridad física de las instalaciones donde residen los componentes críticos del sistema de información con respecto-Avisos preventivos que prohíben fumar, comer y beber.?	1
58.¿Cómo calificaría el mantenimiento de los activos que preservan la disponibilidad y buen estado de los sistema de información?	1
59.¿Cómo calificaría el sistema de reguardo de los recibos, ordenes de compras y otros críticos?	1
60.¿Cómo calificaría las aplicaciones de TI referentes a la emisión de informes financieros?	0
61.¿Cómo calificaría la evaluación de controles de TI?	1
62.¿Cómo calificaría los canales de comunicación para reportes de asuntos indebidos o sospechosos?	2
63.¿Cómo calificaría la fluidez de la comunicación entre el personal operativo y directivo?	2
64.¿Cómo calificaría el manejo de indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?	2
65.¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se realizan controles de inventarios físicos contra registros?	2
66.¿Cómo calificaría el control de la ejecución presupuestal y las posibles causas de desvíos?	1
67.¿Cómo calificaría el proceso de remitir los reportes de las debilidades encontradas por la auditoría interna a los jefes de áreas?	2

Anexo C

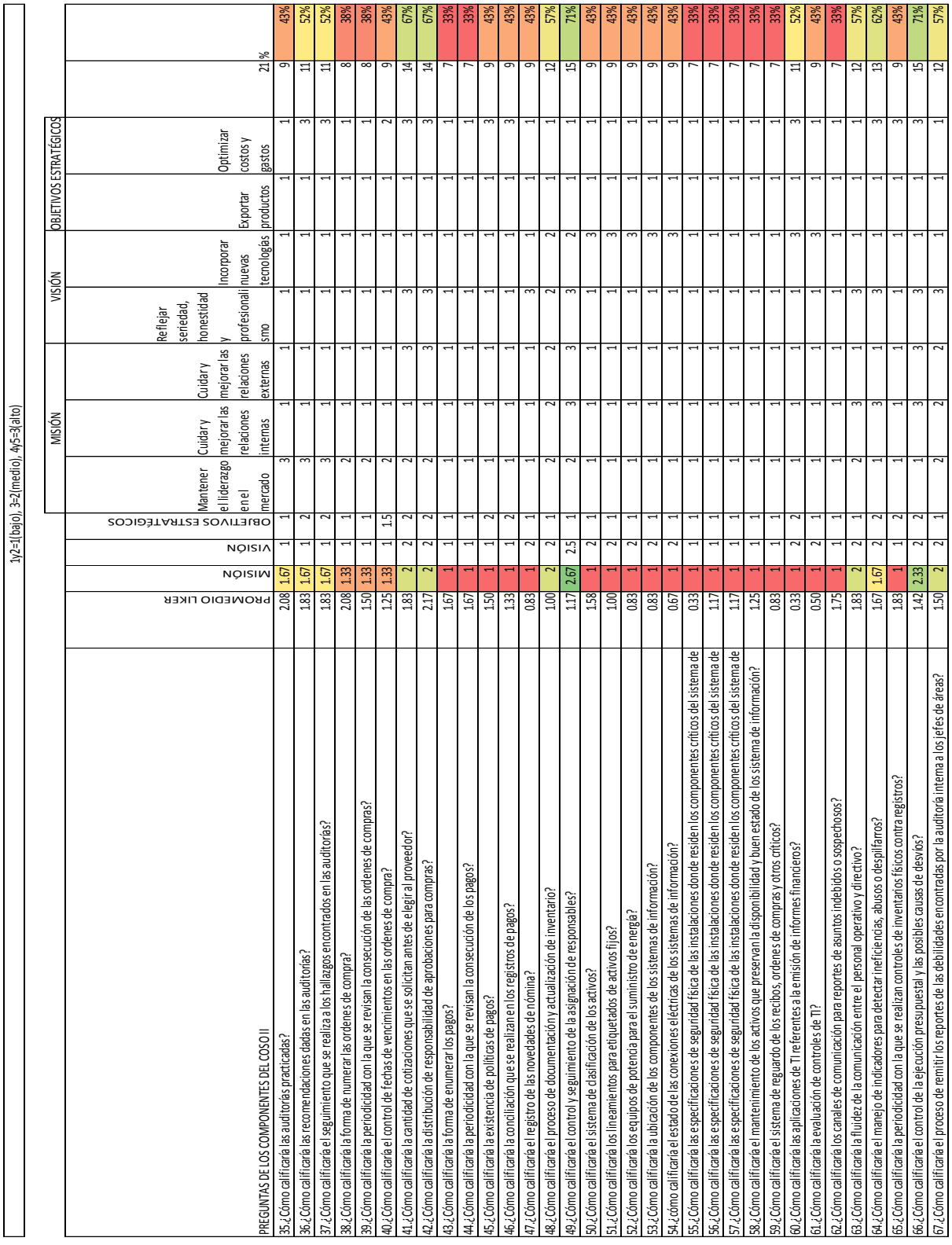
Alineación de los Componentes del COSO II con la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Empresa INATRA S.A

1y2=1(bajo), 3=2(medio), 4y5=3(alto)

COMPONENTES DEL COSO II	PROMEDIO LIKER	MISIÓN	VISIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MISIÓN			VISIÓN		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			21	%
				Mantener el liderazgo en el mercado	Cuidar y mejorar las relaciones internas	Cuidar y mejorar las relaciones externas	Reflejar seriedad, honestidad y profesionalismo	Incorporar nuevas tecnologías	Exportar productos	Optimizar costos y gastos			
Reglamento interno de trabajo que regula el comportamiento de los empleados?	2.83	2.67	2	1	2	3	3	3	1	1	1	14	67%
Políticas de seguridad ocupacional en la entidad?	2.58	2.33	2	1	1	3	3	2	2	1	1	13	62%
Acciones disciplinarias aplicadas por actos indebidos?	2.92	2.33	2	1	1	3	3	3	1	1	1	13	62%
Políticas de regulación de relaciones entre empleados?	2.50	2.33	2	1	1	3	3	3	1	1	1	13	62%
Políticas de regulación de relaciones entre personal de la empresa y proveedores?	0.42	2.33	2	1	1	3	3	3	1	1	1	13	62%
Manual de funciones de su área?	0.92	2.33	2	1	3	2	2	3	1	1	1	13	62%
Claridad y difusión de la descripción de funciones y cargos del personal de su área?	0.67	2.33	2	1	3	2	2	3	1	1	1	13	62%
Frecuencia con la que se documentan la información de las reuniones?	2.42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	33%
Se haya mucho personal realizando trabajos fuera del horario?	0.00	1.67	2	2	1	2	2	3	1	1	3	13	62%
Periodicidad con la que se realizan las reuniones?	2.42	3	2	1	3	3	3	3	1	1	1	15	71%
Nivel de confianza con respecto al personal que tiene a cargo?	2.33	3	2	1	3	3	3	3	1	1	1	15	71%
Plan estratégico?	1.00	1.67	1	3	3	1	1	1	1	3	3	13	62%
Difusión del plan estratégico a toda la organización?	0.33	2.33	1	1	3	3	1	1	1	1	1	11	52%
La dependencia de los miembros del comité que evalúan el cumplimiento del plan estratégico?	0.75	1.67	2	1	1	3	1	3	1	1	1	11	52%
Periodicidad con la que se abastecen los departamentos?	2.50	2.33	2	1	3	3	1	3	1	1	1	13	62%
Procesos de contratación?	0.83	2	2	2	2	3	1	3	1	1	3	14	67%
Proceso de verificación de la satisfacción de los empleados y del clima organizacional ¿Cómo calificaría los proce	0.67	1.67	2	1	1	3	1	3	1	1	1	11	52%
Mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios?	1.75	1.67	2	1	3	1	1	3	1	1	1	11	52%
Mecanismos para identificar y reaccionar a los posibles riesgos económicos y financieros de la organización?	1.00	1.67	1.5	2.5	3	1	1	1	2	2	3	13	62%
Tratamiento que se le da a los riesgos con respecto a la administración y definición de acciones para mitigarlos y	0.92	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	9	43%
Grado de efectividad en la implementación de controles?	2.50	1	1.5	3	1	1	1	1	2	3	3	12	57%
Sistema de diagnóstico y valoración de riesgos?	2.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	100%
Asignación presupuestaria para los proyectos de inversión?	1.17	1	2	3	1	1	1	1	3	3	3	13	62%
Asignación presupuestaria para las compras de materiales?	1.92	1.67	2	3	3	1	1	1	3	3	3	15	71%
Planeación de los objetivos del proyecot con los objetivos de la empresa?	1.00	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	9	43%
Mecanismos de identificación y reacción a casos de emergencia?	1.83	1.67	1	1	3	1	1	1	1	1	1	9	43%
Implementación de controles en áreas de la entidad identificadas de alto riesgo?	0.75	1.33	2	3	2	1	1	1	3	3	3	14	67%
Análisis de riesgo considerando los objetivos de la entidad y las fuentes probables de riesgos (internos y externo	1.08	1.33	2	3	2	1	1	1	3	3	3	14	67%
Periodicidad con la que se realizan las inspecciones?	1.83	1.67	1	1	3	1	1	1	1	1	1	9	43%
Nivel de segregación de funciones en la entidad?	1.67	1.67	1	1	3	1	1	1	1	1	1	9	43%
Procedimientos de sanciones para las fallas del personal que comprometan los procedimientos y políticas estab	2.33	2.33	2	1	1	3	3	3	1	1	1	13	62%
Área de Auditoría interna?	1.83	1.67	1	2	3	1	1	1	1	1	3	11	52%
La Auditoría Interna de penda del máximo nivel de la organización?	1.67	1.67	1	1	3	1	1	1	1	1	1	9	43%
En el programa de auditoría anonhados?	1.33	1.67	1	2	3	1	1	1	1	1	3	11	52%

Anexo C

Alineación de los Componentes del COSO II con la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Empresa INATRA S.A



1y2=1(bajo), 3=2(medio), 4y5=3(alto)

PREGUNTAS DE LOS COMPONENTES DEL COSO II	PROMEDIO LIKER	MISIÓN	VISIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					MISIÓN			VISIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		21 %	
				Mantener el liderazgo en el mercado	Cuidar y mejorar las relaciones internas	Cuidar y mejorar las relaciones externas	Reflejar seriedad, honestidad y profesionalismo	Incorporar nuevas tecnologías	Exportar productos	Optimizar costos y gastos				
35.¿Cómo calificaría las auditorías practicadas?	2.08	1.67	1	1	3	1	1	1	1	1	9	43%		
36.¿Cómo calificaría las recomendaciones dadas en las auditorías?	1.83	1.67	1	2	3	1	1	1	1	3	11	52%		
37.¿Cómo calificaría el seguimiento que se realiza a los hallazgos encontrados en las auditorías?	1.83	1.67	1	2	3	1	1	1	1	3	11	52%		
38.¿Cómo calificaría la forma de numerar las ordenes de compra?	2.08	1.33	1	1	2	1	1	1	1	1	8	38%		
39.¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se revisan la consecución de las ordenes de compras?	1.50	1.33	1	1	2	1	1	1	1	1	8	38%		
40.¿Cómo calificaría el control de fechas de vencimientos en las ordenes de compra?	1.25	1.33	1	1.5	2	1	1	1	1	2	9	43%		
41.¿Cómo calificaría la cantidad de cotizaciones que se solicitan antes de elegir al proveedor?	1.83	2	2	2	2	1	3	1	1	3	14	67%		
42.¿Cómo calificaría la distribución de responsabilidad de aprobaciones para compras?	2.17	2	2	2	2	1	3	1	1	3	14	67%		
43.¿Cómo calificaría la forma de enumerar los pagos?	1.67	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	33%		
44.¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se revisan la consecución de los pagos?	1.67	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	33%		
45.¿Cómo calificaría la existencia de políticas de pagos?	1.50	1	1	2	1	1	1	1	1	3	9	43%		
46.¿Cómo calificaría la conciliación que se realizan en los registros de pagos?	1.33	1	1	2	1	1	1	1	1	3	9	43%		
47.¿Cómo calificaría el registro de las novedades de nómina?	0.83	1	2	1	1	1	3	1	1	1	9	43%		
48.¿Cómo calificaría el proceso de documentación y actualización de inventario?	1.00	2	2	1	2	2	2	2	1	1	12	57%		
49.¿Cómo calificaría el control y seguimiento de la asignación de responsables?	1.17	2.67	2.5	1	2	3	3	2	1	1	15	71%		
50.¿Cómo calificaría el sistema de clasificación de los activos?	1.58	1	2	1	1	1	1	3	1	1	9	43%		
51.¿Cómo calificaría los lineamientos para etiquetados de activos fijos?	1.00	1	2	1	1	1	1	3	1	1	9	43%		
52.¿Cómo calificaría los equipos de potencia para el suministro de energía?	0.83	1	2	1	1	1	1	3	1	1	9	43%		
53.¿Cómo calificaría la ubicación de los componentes de los sistemas de información?	0.83	1	2	1	1	1	1	3	1	1	9	43%		
54.¿cómo calificaría el estado de las conexiones eléctricas de los sistemas de información?	0.67	1	2	1	1	1	1	3	1	1	9	43%		
55.¿Cómo calificaría las especificaciones de seguridad física de las instalaciones donde residen los componentes críticos del sistema de	0.33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	33%		
56.¿Cómo calificaría las especificaciones de seguridad física de las instalaciones donde residen los componentes críticos del sistema de	1.17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	33%		
57.¿Cómo calificaría las especificaciones de seguridad física de las instalaciones donde residen los componentes críticos del sistema de	1.17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	33%		
58.¿Cómo calificaría el mantenimiento de los activos que preservan la disponibilidad y buen estado de los sistema de información?	1.25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	33%		
59.¿Cómo calificaría el sistema de reguardo de los recibos, ordenes de compras y otros críticos?	0.83	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	33%		
60.¿Cómo calificaría las aplicaciones de TI referentes a la emisión de informes financieros?	0.33	1	2	2	1	1	1	1	3	1	11	52%		
61.¿Cómo calificaría la evaluación de controles de TI?	0.50	1	2	1	1	1	1	1	3	1	9	43%		
62.¿Cómo calificaría los canales de comunicación para reportes de asuntos indebidos o sospechosos?	1.75	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	33%		
63.¿Cómo calificaría la fluidez de la comunicación entre el personal operativo y directivo?	1.83	2	2	1	2	3	1	3	1	1	12	57%		
64.¿Cómo calificaría el manejo de indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?	1.67	1.67	2	2	1	3	1	3	1	3	13	62%		
65.¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se realizan controles de inventarios físicos contra registros?	1.83	1	1	2	1	1	1	1	1	3	9	43%		
66.¿Cómo calificaría el control de la ejecución presupuestal y las posibles causas de desvíos?	1.42	2.33	2	2	1	3	3	3	1	3	15	71%		
67.¿Cómo calificaría el proceso de remitir los reportes de las debilidades encontradas por la auditoría interna a los jefes de áreas?	1.50	2	2	1	2	2	2	3	1	1	12	57%		

Anexo D Análisis detector de problemas

COSO II	ALCANCE	FACTORES EVALUADOS	PREGUNTAS	Optimo	Promedio de LIKER	Misión	Visión	Exportar productos	Optimizar costos y gastos	Misión, Visión, Objetivos Estratégicos	DETECTOR DE PROBLEMAS D.P. Misión	D.P. Visión	D.P. Exportar Productos	D.P. Optimizar costos y gastos	Objetivos del Coso II	Estratégico	Operacional	Cumplimiento	Reporte Financieros	HALLAZGOS
Entorno Interno	Comunicación y Ejecución de Integridad y Valores Éticos.	Códigos de Conducta, Comportamiento Ético y Moral.	01.¿Cómo calificaría el reglameno interno de trabajo que regula el comportamiento de los empleados?	5	3	4	3	2	2	1.67	V	V	F	F	Cumplimento			x		
Entorno Interno	Comunicación y Ejecución de Integridad y Valores Éticos.	Códigos de Conducta, Comportamiento Ético y Moral.	02.¿Cómo calificaría las políticas de seguridad ocupacional en la entidad?	5	3	4	3	2	2	1.67	V	V	F	F	Cumplimento			x		
Entorno Interno	Comunicación y Ejecución de Integridad y Valores Éticos.	Códigos de Conducta, Comportamiento Ético y Moral.	03.¿Cómo calificaría las acciones disciplinarias aplicadas por actos indebidos?	5	3	4	3	2	2	1.67	V	V	F	F	Cumplimento			x		
Entorno Interno	Comunicación y Ejecución de Integridad y Valores Éticos.	Relaciones con grupos de interés.	04.¿Cómo calificaría las políticas de regulación de relaciones entre empleados?	5	3	4	3	2	2	1.67	V	V	F	F	Cumplimento			x		
Entorno Interno	Comunicación y Ejecución de Integridad y Valores Éticos.	Relaciones con grupos de interés.	05.¿Cómo calificaría las políticas de regulación de relaciones entre personal de la empresa y proveedores?	5	0	4	3	2	2	1.67	V	V	F	F	Cumplimento			x		
Entorno Interno	Comunicación y Ejecución de Integridad y Valores Éticos.	Relaciones con grupos de interés.	06.¿Cómo calificaría el manual de funciones de su área?	5	1	4	3	2	2	1.67	V	V	F	F	Operacional	x				
Entorno Interno	Comunicación y Ejecución de Integridad y Valores Éticos.	Prácticas de negocios aceptables.	07.¿Cómo calificaría la daridad y difusión de la descripción de funciones y cargos del personal de su área?	5	1	4	3	2	2	1.67	V	V	F	F	Operacional	x				
Entorno Interno	Comunicación y Ejecución de Integridad y Valores Éticos.	Prácticas de negocios aceptables.	08.¿Cómo calificaría la frecuencia con la que se documentan la información de las reuniones?	5	2	2	2	2	2	1.67	F	F	F	F	Operacional	x				
Entorno Interno	Asignación de Autoridad y Responsabilidad.	Asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para cumplir objetivos, metas, funciones y requerimientos obligatorios (Empoderamiento).	09.¿Cómo calificaría que haya mucho personal realizando trabajos fuera del horario?	5	0	3	3	2	5	3.33	V	V	F	V	Cumplimento			x		
Entorno Interno	Filosofía de la Administración y Estilo de Operación.	Interacción entre la Dirección General y la parte operativa	10.¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se realizan las reuniones?	5	2	5	3	2	2	1.67	V	V	F	F	Operacional	x				
Entorno Interno	Compromiso para la competencia	Requisitos para el reconocimiento y habilidades del talento humano	11.¿Cómo calificaría su nivel de confianza con respecto al personal que tiene a cargo?	5	2	5	3	2	2	1.67	V	V	F	F	Operacional	x				
Formulación de Objetivos	Proceso de Gobernabilidad (Junta Directiva y Comité de Auditoría).	Independencia frente a la Administración	12.¿Cómo calificaría el plan estratégico?	5	1	3	2	5	5	5.00	V	F	V	V	Estratégico	x				
Formulación de Objetivos	Proceso de Gobernabilidad (Junta Directiva y Comité de Auditoría).	Independencia frente a la Administración	13.¿Cómo calificaría la difusión del plan estratégico a toda la organización?	5	0	4	2	2	2	1.67	V	F	F	F	Estratégico	x				
Formulación de Objetivos	Proceso de Gobernabilidad (Junta Directiva y Comité de Auditoría).	Independencia frente a la Administración	14.¿Cómo calificaría la independencia de los miembros del comité que evalúan el cumplimiento del plan estratégico?	5	1	3	3	2	2	1.67	V	V	F	F	Estratégico	x				
Formulación de Objetivos	Proceso de Gobernabilidad (Junta Directiva y Comité de Auditoría).	Independencia frente a la Administración	15.¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se abastecen los departamentos?	5	3	4	3	2	2	1.67	V	V	F	F	Operacional		x			
Formulación de Objetivos	Políticas y Prácticas de Recursos Humanos	Independencia frente a la Administración	16.¿Cómo calificaría los procesos de contratación?	5	1	3	3	2	5	3.33	V	V	F	V	Operacional		x			
Formulación de Objetivos	Políticas y Prácticas de Recursos Humanos	Adecuados criterios de retención y promoción	17.¿Cómo calificaría el proceso de verificación de la satisfacción de los empleados y del clima organizacional ¿Cómo calificaría los procesos de contratación?	5	1	3	3	2	2	1.67	V	V	F	F	Cumplimento			x		
Identificación de eventos.	Identificación y medición de Riesgos.	Comunicación de resultados de las evaluaciones de riesgos	18.¿Cómo calificaría los mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios?	5	2	3	3	2	2	1.67	V	V	F	F	Estratégico	x				
Identificación de eventos	Identificación y medición de Riesgos.	Comunicación de resultados de las evaluaciones de riesgos	19.¿Cómo calificaría los mecanismos para identificar y reaccionar a los posibles riesgos económicos y financieros de la organización?	5	1	3	3	3	5	4.17	V	F	V	V	Estratégico	x				
Valoración del riesgo	Administración de riesgos.	Asignación de dueño o líder a cada riesgo global	20.¿Cómo calificaría el tratamiento que se le da a los riesgos con respecto a la administración y definición de acciones para mitigarlos y monitorearlos?	5	1	2	2	2	5	3.33	F	F	F	V	Estratégico	x				
Valoración del riesgo	Tratamiento al riesgo	Implementación de riesgo	21.¿Cómo calificaría el grado de efectividad en la implementación de controles?	5	3	2	3	5	5	5.00	F	F	V	V	Cumplimento			x		
Valoración del riesgo	Identificación y medición de riesgos	Comunicación de resultados de las evaluaciones de riesgos	22.¿Cómo calificaría el sistema de diagnóstico y valoración de riesgos?	5	2	5	5	5	5	5.00	V	V	V	V	Operacional		x			

Anexo D

Análisis detector de problemas

COSO II	ALCANCE	FACTORES EVALUADOS	PREGUNTAS	Optimo	Promedio de LIKER	Misión	Visión	Exportar productos	Optimizar costos y gastos	Misión, Visión, Objetivos Estratégicos	DETECTOR DE PROBLEMAS: D.P. Misión	D.P. Visión	D.P. Exportar Productos	D.P. Optimizar costos y gastos	Objetivos del Caso II	Estratégico	Operacional	Cumplimiento	Reporte Financieros
Valoración del riesgo	Objetivos Globales y a Nivel de Actividad (Unidades de Negocio).	Planes, Presupuestos versus Objetivos	23.¿Cómo calificaría la asignación presupuestaria para los proyectos de inversión?	5	1	2	3	5	5	5.00	F	V	V	V	Reportes Financieros				x
Valoración del riesgo	Objetivos Globales y a Nivel de Actividad (Unidades de Negocio).	Planes, Presupuestos versus Objetivos	24.¿Cómo calificaría la asignación presupuestaria para las compras de materiales?	5	2	3	3	5	5	5.00	V	V	V	V	Reportes Financieros				x
Valoración del riesgo	Objetivos Globales y a Nivel de Actividad (Unidades de Negocio).	Planes, Presupuestos versus Objetivos	25.¿Cómo calificaría la alineación de los objetivos del proyecto con los objetivos de la empresa?	5	1	2	2	3	3	3.33	F	V	F	V	Estratégico	x			
Respuesta al riesgo	Identificación y medición de Riesgos.	Comunicación de resultados de las evaluaciones de riesgos	26.¿Cómo calificaría los mecanismos de identificación y reacción a casos de emergencia?	5	2	3	2	2	2	1.67	V	F	F	F	Cumplimento			x	
Respuesta al riesgo	Tratamiento de riesgos	Implementación de controles	27.¿Cómo calificaría la implementación de controles en áreas de la entidad identificadas de alto riesgo?	5	1	2	3	5	5	5.00	F	V	V	V	Cumplimento			x	
Respuesta al riesgo	Administración de riesgos.	Lineamientos frente a la administración de riesgos	28.¿Cómo calificaría el análisis de riesgo considerando los objetivos de la entidad y las fuentes probables de riesgos (internos y externos)?	5	1	2	3	5	5	5.00	F	V	V	V	Cumplimento			x	
Actividades de control	Revisiones de Alto Nivel.	Inspecciones	29.¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se realizan las inspecciones?	5	2	3	2	2	2	1.67	V	F	F	F	Operacional		x		
Actividades de control	Revisiones de Alto Nivel.	Incentivos y Tentaciones.	30.¿Cómo calificaría el nivel de segregación de funciones en la entidad?	5	2	3	2	2	2	1.67	V	F	F	F	Operacional		x		
Actividades de control	Revisiones de Alto Nivel.	Sanciones al personal	31.¿Cómo calificaría los procedimientos de sanciones para las fallas del personal que comprometan los procedimientos y políticas establecidas.	5	2	4	3	2	2	1.67	V	V	F	F	Cumplimento			x	
Actividades de control	Funciones directivas o actividades administrativas.	Auditoría interna o Unidad de Control de Gestión	32.¿Cómo calificaría el área de Auditoría Interna?	5	2	3	2	2	5	3.33	V	F	V	F	Cumplimento			x	
Actividades de control	Funciones directivas o actividades administrativas.	Auditoría interna o Unidad de Control de Gestión	33.¿Cómo calificaría que la Auditoría Interna dependa del máximo nivel de la organización?	5	2	3	2	2	2	1.67	V	F	F	F	Cumplimento			x	
Actividades de control	Funciones directivas o actividades administrativas.	Auditoría interna o Unidad de Control de Gestión	34.¿Cómo calificaría el plan y el cronograma de auditoría aprobados?	5	1	3	2	2	5	3.33	V	F	F	V	Cumplimento			x	
Actividades de control	Funciones directivas o actividades administrativas.	Auditoría interna o Unidad de Control de Gestión	35.¿Cómo calificaría las auditorías practicadas?	5	2	3	2	2	2	1.67	V	F	F	F	Cumplimento			x	
Actividades de control	Funciones directivas o actividades administrativas.	Auditoría interna o Unidad de Control de Gestión	36.¿Cómo calificaría las recomendaciones dadas en las auditorías?	5	2	3	2	2	5	3.33	V	F	F	V	Cumplimento			x	
Actividades de control	Funciones directivas o actividades administrativas.	Auditoría interna o Unidad de Control de Gestión	37.¿Cómo calificaría el seguimiento que se realiza a los hallazgos encontrados en las auditorías?	5	2	3	2	2	5	3.33	V	F	F	V	Cumplimento			x	
Actividades de control	Procesamiento de información.	Numeración de las ordenes de compras	38.¿Cómo calificaría la forma de numerar las ordenes de compra?	5	2	2	2	2	2	1.67	F	F	F	F	Operacional		x		
Actividades de control	Procesamiento de información.	Revisión de los consecutivos de ordenes de compras	39.¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se revisan la consecución de las ordenes de compras?	5	2	2	2	2	2	1.67	F	F	F	F	Operacional		x		
Actividades de control	Procesamiento de información.	Vencimientos de los pedidos	40.¿Cómo calificaría el control de fechas de vencimientos en las ordenes de compra?	5	1	2	2	2	3	2.50	F	F	F	V	Operacional		x		
Actividades de control	Procesamiento de información.	Cotización de la compra	41.¿Cómo calificaría la cantidad de cotizaciones que se solicitan antes de elegir al proveedor?	5	2	3	3	2	5	3.33	V	V	F	V	Operacional		x		
Actividades de control	Procesamiento de información.	Aprobación de los pedidos de compras	42.¿Cómo calificaría la distribución de responsabilidad de aprobaciones para compras?	5	2	3	3	2	5	3.33	V	V	F	V	Operacional		x		
Actividades de control	Procesamiento de información.	Numeración de los pagos	43.¿Cómo calificaría la forma de enumerar los pagos?	5	2	2	2	2	2	1.67	F	F	F	F	Operacional		x		
Actividades de control	Procesamiento de información.	Revisión de los consecutivos de pagos efectuados	44.¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se revisan la consecución de los pagos?	5	2	2	2	2	2	1.67	F	F	F	F	Reportes Financieros				x

Anexo D

Análisis detector de problemas

COSO II	ALCANCE	FACTORES EVALUADOS	PREGUNTAS	Optimo	Promedio de LIKER	Misión	Visión	Exportar productos	Optimizar costos y gastos	Misión, Visión, Objetivos Estratégicos	D.P. Misión	D.P. Visión	D.P. Exportar Productos	D.P. Optimizar costos y gastos	Objetivos del Caso II	Estratégico	Operacional	Cumplimiento	Reporte Financieros
											DETECTOR DE PROBLEMAS								
Actividades de control	Procesamiento de información.	Vencimientos de las facturas para el pago	45.¿Cómo calificaría la existencia de políticas de pagos?	5	2	2	2	2	5	3.33	F	F	F	V	Reportes Financieros				x
Actividades de control	Procesamiento de información.	Conciliación de los pagos efectuados	46.¿Cómo calificaría la conciliación que se realizan en los registros de pagos?	5	1	2	2	2	5	3.33	F	F	F	V	Reportes Financieros				x
Actividades de control	Procesamiento de información.	Oportunidad en el registro de novedades	47.¿Cómo calificaría el registro de las novedades de nómina?	5	1	2	3	2	2	1.67	F	V	F	F	Reportes Financieros				x
Actividades de control	Controles físicos.	Inventario de activos	48.¿Cómo calificaría el proceso de documentación y actualización de inventario?	5	1	3	3	2	2	1.67	V	V	F	F	Operacional		x		
Actividades de control	Controles físicos.	Asignación de activos	49.¿Cómo calificaría el control y seguimiento de la asignación de responsables?	5	1	4	4	2	2	1.67	V	V	F	F	Operacional		x		
Actividades de control	Controles físicos.	Clasificación de los activos	50.¿Cómo calificaría el sistema de clasificación de los activos?	5	2	2	3	2	2	1.67	F	V	F	F	Operacional		x		
Actividades de control	Controles físicos.	Etiquetado de los activos	51.¿Cómo calificaría los lineamientos para etiquetados de activos fijos?	5	1	2	3	2	2	1.67	F	V	F	F	Operacional		x		
Actividades de control	Controles físicos.	Suministro de energía	52.¿Cómo calificaría los equipos de potencia para el suministro de energía?	5	1	2	3	2	2	1.67	F	V	F	F	Operacional		x		
Actividades de control	Controles físicos.	Protección contra fuego	53.¿Cómo calificaría la ubicación de los componentes de los sistemas de información?	5	1	2	3	2	2	1.67	F	V	F	F	Operacional		x		
Actividades de control	Controles físicos.	Conexiones eléctricas	54.¿cómo calificaría el estado de las conexiones eléctricas de los sistemas de información?	5	1	2	3	2	2	1.67	F	V	F	F	Operacional		x		
Actividades de control	Controles físicos.	Protección física	55.¿Cómo calificaría las especificaciones de seguridad física de las instalaciones donde residen los componentes críticos del sistema de información?	5	0	2	2	2	2	1.67	F	F	F	F	Operacional		x		
Actividades de control	Controles físicos.	Protección física	56.¿Cómo calificaría las especificaciones de seguridad física de las instalaciones donde residen los componentes críticos del sistema de información con respecto a las condiciones optimas de aseo?	5	1	2	2	2	2	1.67	F	F	F	F	Operacional		x		
Actividades de control	Controles físicos.	Protección física	57.¿Cómo calificaría las especificaciones de seguridad física de las instalaciones donde residen los componentes críticos del sistema de información con respecto-Avisos preventivos que prohiben fumar, comer y beber.?	5	1	2	2	2	2	1.67	F	F	F	F	Operacional		x		
Actividades de control	Controles físicos.	Mantenimiento de activos	58.¿Cómo calificaría el mantenimiento de los activos que preservan la disponibilidad y buen estado de los sistema de información?	5	1	2	2	2	2	1.67	F	F	F	F	Operacional		x		
Actividades de control	Controles físicos.	Acceso restringido a los recursos, activos y registros	59.¿Cómo calificaría el sistema de reguardo de los recibos, ordenes de compras y otros críticos?	5	1	2	2	2	2	1.67	F	F	F	F	Reportes Financieros				x
Información y comunicación	Sistemas de Información.	Aplicaciones claves de TI (Tecnología de la Información)	60.¿Cómo calificaría las aplicaciones de TI referentes a la emisión de informes financieros?	5	0	2	3	2	5	3.33	F	V	F	V	Reportes Financieros				x
Información y comunicación	Sistemas de Información.	Aplicaciones claves de TI (Tecnología de la Información)	61.¿Cómo calificaría la evaluación de controles de TI?	5	1	2	3	2	2	1.67	F	V	F	F	Cumplimiento			x	
Información y comunicación	Canales y Efectividad de la Comunicación.	Comunicación	62.¿Cómo calificaría los canales de comunicación para reportes de asuntos indebidos o sospechosos?	5	2	2	2	2	2	1.67	F	F	F	F	Operacional		x		
Información y comunicación	Canales y Efectividad de la Comunicación.	Comunicación	63.¿Cómo calificaría la fluidez de la comunicación entre el personal operativo y directivo?	5	2	3	3	2	2	1.67	V	V	F	F	Operacional		x		
Monitoreo	Monitoreo Ongoing.	Administración y Supervisión de la entidad	64.¿Cómo calificaría el manejo de indicadores para detectar ineficiencias, abusos o desplfarros?	5	2	3	3	2	5	3.33	V	V	F	V	Operacional		x		
Monitoreo	Monitoreo Ongoing.	Administración y Supervisión de la entidad	65.¿Cómo calificaría la periodicidad con la que se realizan controles de inventarios físicos contra registros?	5	2	2	2	2	5	3.33	F	F	F	V	Operacional		x		
Monitoreo	Monitoreo Ongoing.	Administración y Supervisión de la entidad	66.¿Cómo calificaría el control de la ejecución presupuestal y las posibles causas de desvíos?	5	1	4	3	2	5	3.33	V	V	F	V	Reportes Financieros				x
Monitoreo	Función de Auditoría Interna.	Función de Auditoría Interna	67.¿Cómo calificaría el proceso de remitir los reportes de las debilidades encontradas por la auditoría interna a los jefes de áreas?	5	2	3	3	2	2	1.67	V	V	F	F	Reportes Financieros				x

Anexo E

Matriz de Evaluación de Riesgos Semaforizada

Matriz de evaluación de riesgo semaforizada

FRECUENCIA	Valor			
ALTA	3	3. Riesgo moderado: Proteger la entidad Compartir	6. Riesgo importante: 7. Prevenir el riesgo Proteger la entidad Compartir	8. Riesgo inaceptable: 9. Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger el riesgo Proteger la entidad Compartir
MEDIA	2	2. Riesgo tolerable: Proteger la entidad Compartir	4. Riesgo moderado 5. Prevenir el riesgo Proteger la entidad Compartir	6. Riesgo importante: 7. Prevenir el riesgo Proteger la entidad Compartir
BAJA	1	1. Riesgo aceptable: Aceptar el riesgo	2. Riesgo tolerable: Proteger la entidad Compartir	3. Riesgo moderado: Proteger entidad Compartir
	Valor	1	2	3
	IMPACTO	Bajo	Medio	Alto