



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera en Contabilidad y Auditoría

Evaluación del sistema de control interno en el área de producción y comercialización–ventas en todas sus etapas en la empresa Hormicreteo Cía. Ltda.

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Contador Público Auditor

Autores:

María Daniela Chicaiza Saldaña

CI: 010510685-0

Correo electrónico: dchicaizasaldana@gmail.com

Edison Juan Tandazo Cárdenas

CI: 030263466-2

Correo electrónico: edisontandazocardenas@hotmail.com

Tutor:

Mauricio Fernando Pesántez Delgado

CI: 0102117181

Cuenca - Ecuador

11-febrero-2021



Resumen:

El presente proyecto integrador titulado “EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN - VENTAS EN TODAS SUS ETAPAS EN LA EMPRESA HORMICRETO CÍA LTDA”., tiene como objetivo analizar, evaluar y determinar deficiencias al sistema de control interno de la empresa, con la finalidad de emitir un informe detallado de conclusiones y recomendaciones que permitirán la mejora continua de actividades, operaciones y procesos de los departamentos mencionados, promoviendo la consecución de los objetivos propuestos por la administración.

La evaluación se ejecutó de manera general y específica por departamentos, a través de los métodos de entrevista, cuestionarios, cédulas narrativas y flujogramas.

Los resultados de la evaluación se presentan en el informe de control interno y en la matriz de hallazgos y control, en los cuales se indica las distintas recomendaciones e implementación de controles, que son necesarios para mejorar el sistema de control interno de la empresa y sus departamentos de acuerdo a las necesidades y procesos que se desarrollan dentro de la misma.

Palabras claves: Control interno. Producción. Comercialización. Ventas. Eficacia. Eficiencia. Confianza. Riesgo.



Abstract:

The present integrating project entitled "EVALUATION OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM IN THE AREA OF PRODUCTION AND MERCHANDISING- SALES IN ALL ITS STAGES IN THE COMPANY HORMICRETO CIA LTDA", has the objective to analyze, evaluate and determine deficiencies in the internal control system of the company, in order to issue a detailed report of conclusions and recommendations that will allow the continuous improvement of activities, operations and processes of the aforementioned departments, promoting the achievement of the objectives proposed by the administration.

The evaluation was carried out in a general and specific manner by departments through the methods of interviews, questionnaires, narrative cards and flow charts. The results of the evaluation are presented in the internal control report and in the findings and control matrix, in which the different recommendations and implementation of controls that are necessary to improve the internal control system of the company and its departments according to the needs and processes that are developed within it.

Keywords: Internal control. Production. Merchandising. Sales. Efficiency. Confidence. Risk.



Índice del Trabajo

ÍNDICE

Resumen:	2
Abstract:	3
ÍNDICE	4
AGRADECIMIENTO	11
DEDICATORIA	14
INTRODUCCIÓN	15
JUSTIFICACIÓN	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	17
OBJETIVOS.....	18
DISEÑO METODOLÓGICO	19
CAPÍTULO I	20
CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA.....	20
1.1 Antecedentes	20
1.1.1 UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LA EMPRESA.....	21
1.1.2 ACTIVIDADES Y PRODUCTOS	22
1.2 ENFOQUE ESTRATÉGICO	23
1.2.3 CULTURA EMPRESARIAL.....	23
1.2.4 OBJETIVOS Y DIRECTRICES DE GESTIÓN	24
1.2.5 VALORES.....	24
1.2.6 POLITICAS DE GESTIÓN.....	24
1.2.7 MATRIZ FODA.....	25
1.2.8 MAPA ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACIÓN	25
1.2.9 MAPA DE PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD.....	26
1.2.9.1 DESCRIPCION GENERAL PROCESOS DE GESTION DE CALIDAD	27
1.2.10 PLANEACION ESTRATÉGICA LINEA PEGANTES.....	28
1.2.11 PLANEACIÓN ESTRATEGICA LÍNEA DE HORMIGÓN	28
1.3 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	29
1.4 ESTRUCTURA ECONÓMICO - FINANCIERA.....	31
1.5 BASE LEGAL	33
CAPITULO II	36
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	36
2.1 PROCESO DE PRODUCCIÓN	36



2.2 COMERCIALIZACIÓN	36
2.3 DEPARTAMENTO DE VENTAS	36
2.4 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO	36
2.5 ENFOQUE TRADICIONAL DEL CONTROL INTERNO.....	37
2.6 MODELOS DE CONTROL INTERNO	37
2.6.1 Modelo de Control Interno COSO.....	37
2.6.2 Modelo de control Cadbury	38
2.6.3 Modelo de control interno COCO.....	38
2.6.4 Modelo de control COBIT	38
2.6.5 Modelo de control TURNBULL.....	38
2.6.6 Modelo de control KING.....	39
2.6.7 Modelo de control KONTRAG.....	39
2.6.8 Modelo de Control MICIL	39
2.7 CONTROL INTERNO DE ACUERDO A COSO	39
2.8 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO	39
2.8.1 De operación:	40
2.8.2 De Información:.....	40
2.8.3 De Cumplimiento:	40
2.9 COMPONENTES CONTROL INTERNO - COSO	40
2.9.1 Ambiente de Control.	40
2.9.2 Evaluación de Riesgos.	40
2.9.3 Actividades de Control.	41
2.9.4 Información y Comunicación.....	41
2.9.5 Supervisión y Seguimiento.	41
2.10 COMPONENTES Y PRINCIPIOS CONTROL INTERNO – COSO 2013.....	41
2.10.1 Ambiente de Control	42
2.10.2 Evaluación de Riesgos	42
2.10.3 Actividades de Control	43
2.10.4 Información y Comunicación.....	43
2.10.5 Actividades de Monitoreo	44
2.11 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	44
2.12 CONTROL EN PRODUCCIÓN.....	44
2.13 CONTROL EN COMERCIALIZACIÓN – VENTAS.....	45
2.14 RIESGO Y CONTROL INTERNO.....	45



2.14.1 RIESGO	45
2.15 TIPOS DE RIESGO	46
2.15.1 Riesgo de Negocio	46
2.15.2 Riesgo de Control	46
2.15.3 Riesgo Inherente	46
2.15.4 Riesgo Residual.....	46
2.15.5 Riesgo de detección	47
2.16 VALORACION Y SIGNIFICATIVIDAD DE RIESGO CONTROL INTERNO	47
2.16.1 INTERPRETACIÓN DE LA ESCALA VALORACIÓN – CALIFICACIÓN	49
2.17 Método de Evaluación de Control Interno	52
2.17.1 Método cuestionario.....	52
2.17.2 Método narrativo o descriptivo.....	53
2.17.3 Método gráfico o diagramas de flujo	53
2.18 INFORME DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.....	53
2.19 PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	55
2.20 Programa de trabajo para la evaluación del Sistema de Control Interno.....	55
2.20.1 Estructura del programa de trabajo	56
2.20.2 Evaluación del sistema de control interno	56
2.20.3 Elaboración del informe de control interno.....	57
CAPÍTULO III	59
Evaluación del Sistema de Control Interno en el área de Producción y Comercialización-Ventas en todas sus etapas en la Empresa Hormicrete Cía. Ltda.....	59
3.1 INTRODUCCIÓN	59
3.2 REPORTE DE PLANIFICACIÓN.....	59
“EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN-VENTAS”	59
3.2.1 Alcance	59
3.2.1 Descripción de procesos.....	60
3.2.1.1 Descripción de actividades en cada uno de los procesos.....	62
Objetivo General	62
Objetivos Específicos.....	63
Equipo de trabajo.....	63
3.3 METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	63
3.4 ARCHIVO DE PAPELES DE TRABAJO	64
3.5 PROGRAMA DE TRABAJO	67



3.6 CUESTIONARIOS	69
3.7 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	70
3.8 INFORME DE CONTROL INTERNO	85
3.8.1 Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno de la Empresa Hormicreteo Cía. Ltda. (Industrias Químicas del Azuay IQA - Cementos y Pegantes Atenas)	85
CAPITULO IV	108
CONCLUSIONES	108
RECOMENDACIONES	109
Bibliografía	111
ANEXO 1 COMPONENTES PRINCIPIOS Y PUNTOS DE INTERES DEL MARCO INTEGRADO DEL CONTROL COSO 2013	113
4.1 MATRIZ DE PROBABILIDAD DE EVENTOS.....	118
4.2 MATRIZ DE HALLAZGOS Y CONTROL	118
Bibliografía	569

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Ubicación Geográfica de Hormicreteo Cía. Ltda.	22
Ilustración 2 Ubicación Geográfica de Hormicreteo Cía. Ltda. (Imagen satelital)	22
Ilustración 3 Matriz FODA Hormicreteo Cía. Ltda.....	25
Ilustración 4 Mapa Estratégico de la Organización.....	26
Ilustración 5 Mapa de Procesos para la Gestión de Calidad	27
Ilustración 6 Descripción General de los Procesos de Gestión de Calidad.....	27
Ilustración 7 Organigrama Hormicreteo Cía. Ltda.	30
Ilustración 8 Balance de Situación Financiera 2018.	31
Ilustración 9 Evolución de Situación Financiera.	32
Ilustración 10 Estado de Resultados	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2 Nivel de Confianza	48
Tabla 3 ESCALA DE VALORACION - CALIFICACION	49
Tabla 4 TABLA GUÍA DEL NIVEL DE MADUREZ DE CONTROL INTERNO..	51
Tabla 5 ARCHIVO PERMANENTE	64



Tabla 6 ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN.....	64
Tabla 7 ARCHIVO CORRIENTE	64
Tabla 8 Resultados Nivel De Confianza Y Riesgo General Hormicroto Cía. Ltda. Por Componente.	70
Tabla 9 Resultados Nivel De Confianza Y Riesgo Por Principios.	75
Tabla 10 Resultados Nivel De Confianza Y Riesgo Producción Hormigón.....	79
Tabla 11 Resultados Nivel De Confianza Y Riesgo Producción Pegantes.	81
Tabla 12 Resultados Nivel De Confianza Y Riesgo Área Comercialización – Ventas.....	83
Tabla 1 COMPONENTES, PRINCIPIOS Y PUNTOS DE INTERÉS DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL COSO – 2013.	113
Tabla 13 Matriz de probabilidad de eventos.....	118
Tabla 14 Matriz de Hallazgos y Control.....	118



Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, María Daniela Chicaiza Saldaña, autora del trabajo de titulación "EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL AREA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN – VENTAS EN TODAS SUS ETAPAS EN LA EMPRESA HORMICRETO CÍA. LTDA", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 12 de febrero de 2021

María Daniela Chicaiza Saldaña

C.I: 010510685-0



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Yo, María Daniela Chicaiza Saldaña, en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **"EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL AREA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN – VENTAS EN TODAS SUS ETAPAS EN LA EMPRESA HORMICRETO CÍA. LTDA"**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 12 de febrero de 2021

María Daniela Chicaiza Saldaña

C.I: 010510685-0



Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, Edison Juan Tandazo Cárdenas, autor/a del trabajo de titulación "EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL AREA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN – VENTAS EN TODAS SUS ETAPAS EN LA EMPRESA HORMICRETO CÍA. LTDA", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 12 de Febrero de 2021

Edison Juan Tandazo Cárdenas

C.I: 030263466-2



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Yo, **Edison Juan Tandazo Cárdenas**, en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **"EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL AREA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN – VENTAS EN TODAS SUS ETAPAS EN LA EMPRESA HORMICRETO CÍA. LTDA"**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 12 de Febrero de 2021

Edison Juan Tandazo Cárdenas

C.I: 030263466-2



AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Cuenca, docentes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, por los conocimientos impartidos, académicos y profesionales, a lo largo de los años de formación integral, a nuestro tutor, Eco. Mauricio Pesantez, por su tiempo, dedicación y paciencia hasta la culminación de este proyecto.

A la empresa Hormicrete Cía. Ltda. (Atenas – Grupo Industrial Graitman), Directivos, Gerente General, Jefes Departamentales y Colaboradores, por apoyarnos en nuestro proyecto de titulación, en especial al Ing. Paul Rojas.

A nuestras familias, por el apoyo y motivación incondicional para cumplir los objetivos propuestos.

A todas las personas que colaboraron en la materialización de este proyecto integrador.



DEDICATORIA

“No basta dar pasos que un día puedan conducir hasta la meta, sino que cada paso ha de ser una meta, sin dejar de ser un paso”. Johann P. Eckermann

Para Enma, Juan, Nelly, Liliana, Juan Eugenio (+), por ser los pilares fundamentales de sabiduría, fortaleza y apoyo en mi vida personal y profesional.

A mis docentes universitarios, amigos y amigas.

Edison J. Tandazo C.

El presente trabajo se lo dedico a Dios por ayudarme en el proceso de mi carrera, además para Miguel, Lorena, Cecilia, Anita, Vanessa, Rosy y Andrés por su infinita paciencia, por creer siempre en mí, y por ser mi pilar fundamental en toda mi carrera profesional.

A mis amigos y amigas.

Daniela Chicaiza S.



INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad se enfrentan a grandes desafíos tanto externos como internos, el mercado, la competencia, riesgos internos operativos, administrativos, burocracia administrativa, entre otros, que pueden perjudicar el cumplimiento de objetivos estratégicos y tener impactos negativos en el funcionamiento de la misma.

El control interno, es una herramienta que permite a las empresas desarrollar sus actividades y procesos de manera efectiva y eficiente, mitigando riesgos presentes y futuros, mediante un sistema de controles basado en normativa y actividades adecuadas al modelo de negocio y necesidades de una empresa, que sirven para apoyar la toma de decisiones acertadas con la finalidad de lograr la consecución de objetivos y mejorar productividad.

En el presente proyecto integrador se evalúa el Sistema de Control Interno de la empresa Hormicrete Cía. Ltda. (Atenas - GIG) en el periodo 2019, mediante el Marco Integrado de Control Interno COSO 2013, en el cual se toma en cuenta las actividades y procedimientos principales de los departamentos de producción y comercialización que posee la empresa.

Hormicrete Cía. Ltda. (Atenas - GIG), posee un SCI adecuado a sus actividades y procesos, la evaluación consiste en verificar si el sistema está presente y funciona adecuadamente, para de esta manera mejorar o implementar controles que mitiguen riesgos que puedan estar afectando el correcto funcionamiento de la misma.

El proyecto se desarrolla en cuatro capítulos, a saber:

Capítulo I, hace énfasis sobre la información general de la empresa, estructura, funcionamiento, actividades, procesos y normativa vigente.

Capitulo II, expone la fundamentación teórica referente a control interno, en el cual está basado el presente trabajo.

Capitulo III, presenta la ejecución de la evaluación al sistema de control interno de la empresa de manera general y específica, aplicación de cuestionarios y



entrevistas, niveles de confianza y riesgo, presentación de resultados; al final del capítulo se emite un informe con los hallazgos obtenidos.

Finalmente, el capítulo IV, contempla la matriz de hallazgos y controles en la cual se hace un análisis de hallazgos y riesgos e indica actividades para mitigar los mismos, posteriormente, se presenta las conclusiones y recomendaciones que marcan la terminación de este proyecto integrador.



JUSTIFICACIÓN

Hormicreteo Cía. Ltda., es una empresa del sector privado, la cual tiene como principal actividad económica la fabricación de hormigón premezclado, además de productos y servicios para el mercado de la construcción en el que opera. La empresa está compuesta por diferentes departamentos y mediante los procesos que aquí se realizan permiten la consecución de objetivos y el cumplimiento de metas, fijadas inicialmente por la administración. Los departamentos de mayor relevancia dentro de la cadena de valor de la empresa son el área de producción y comercialización – ventas, los mismos que se consideran significativos por las actividades que desarrollan, la cantidad de trabajadores que existen y por la importante generación de valor que estos departamentos proporcionan a la empresa en el mercado de la construcción.

La empresa requiere verificar y evaluar las diferentes actividades de los departamentos de producción y comercialización – ventas, puesto que según el criterio de los administradores existen algunas falencias lo que podría ocasionar pérdidas para la empresa y afectar la consecución de los objetivos planteados, además, se busca fortalecer el control interno en las áreas mencionadas para optimizar la utilización de recursos y mejorar la productividad de la empresa.

La evaluación de los departamentos permitirá que la empresa regule los procesos de control interno y que estos se encuentren bien estructurados, estos ajustes facilitarán una posible fusión de la empresa Hormicreteo Cía. Ltda., con la empresa Atenas Cía. Ltda.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

De acuerdo a la administración de Hormicreteo Cía. Ltda., la empresa tiene la necesidad de hacer una revisión de los procesos y operaciones que se desarrollan de manera fundamental en los departamentos de producción, comercialización – ventas, debido a que en el año 2018 mediante una consultora externa se implementó el “Plan de Auditoría 2018” de manera interna y general para los procesos catalogados como críticos dentro de la empresa, en los cuales se encuentran considerados los departamentos a tratar en nuestro trabajo. El objetivo del plan apuntaba a mitigar los riesgos que fueron determinados por la



consultora y optimizar de una manera adecuada las operaciones de la empresa y así alcanzar una alta eficacia comercial antes y después de la venta.

Por esta razón, la administración de la empresa busca conocer que la aplicación de este plan haya cumplido con su propósito mediante la evaluación del sistema de control interno, además, se desea garantizar la operación adecuada (capacidad y procesos), para cumplir con el objetivo de no incrementar costos y gastos innecesarios en planta de operación en relación a la búsqueda del manejo eficiente y efectivo de todos los recursos con los que cuenta la empresa, siendo el control interno la herramienta adecuada para el análisis, evaluación e identificación de posibles brechas dentro del sistema, y emitir un informe con las oportunidades de mejora y de gestión que se adecuen a los procesos a revisar.

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Evaluar el sistema de control interno en las áreas de Producción y Comercialización - Ventas de la empresa Hormicreto Cía. Ltda., que permita determinar eficiencia, economía de las operaciones y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

Objetivos Específicos:

- Obtener información y conocimiento acerca de las operaciones, procedimientos y procesos internos dentro de las áreas de producción, comercialización – ventas, que se desarrolla dentro de la empresa.
- Observar el cumplimiento de las leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y contratos.
- Evaluar el sistema de control interno de la empresa determinar riesgos y debilidades en el control.
- Elaborar el informe de control interno resultante de las áreas de producción, comercialización – ventas, con recomendaciones y oportunidades de mejora identificadas en el desarrollo del presente trabajo.



DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

En el desarrollo del proyecto integrador se aplicará dos tipos de investigación, descriptiva, ya que para ejecutar la evaluación se necesita recabar información de operaciones, procesos, administrativa, financiera, contable en relación a la áreas objeto de estudio, que se realizan dentro de la empresa Hormicrete Cía. Ltda., para conocer a mayor profundidad la situación actual en la que se encuentra la misma; y analítica aplicativa, que permitirá evaluar y determinar los problemas que afecten al desarrollo efectivo del control interno que se realiza en los departamentos de producción y comercialización – ventas.

Método de Investigación

La metodología en la que se basará el presente trabajo será un enfoque mixto definido de manera cualitativa por la necesidad de recolectar y analizar información suficiente para poder realizar la evaluación del control interno de los departamentos respectivos, y, de manera cuantitativa, puesto que con los datos que se obtengan se realizará un análisis de tipo numérico estadístico en donde se obtendrá observaciones al control interno y resultados acerca de cuáles son los principales problemas que afectan a la empresa y cuáles son los hechos que la generan.

Así mismo para la recolección de información se utilizarán diferentes técnicas entre las cuales destaca:

- **Observación:** De las actividades y procedimientos que se llevan a cabo dentro de los departamentos de la empresa.
- **Entrevistas / Cuestionarios:** Para la obtención de información que aporte a conocer de una mejor manera el control interno que se lleva a cabo dentro de la empresa.
- **Visitas:** Para determinar que los controles que se ejercen dentro de la empresa cumplan con el debido proceso y exista evidencia que lo confirme.



CAPÍTULO I

CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes

1.1.1 Características Generales

Hormicreto Cía. Ltda., es una empresa que opera en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, que tiene como objeto social, la producción, distribución y venta de hormigón premezclado; venta de áridos; explotación, comercialización, distribución y venta de materiales de construcción. La empresa se constituyó el 20 de marzo del 2002 con un capital inicial de USD 66.241,00, año en el cual se inició con la producción de concreto, en el transcurso del tiempo se han abierto otras líneas de negocio ya mencionadas bajo la filosofía de calidad de los productos, es así que, en el año 2014 la empresa realizó un aumento de capital para inversión en producción, mismo que se estableció en USD 9'155.000,00, en la actualidad por los aportes para futuras capitalizaciones y el capital anterior el capital social de la empresa alcanza los USD 9'655.000,00, en el cual cada participación es equivalente a un dólar, y se encuentran distribuidas de la siguiente manera; el 56.96% de participaciones las posee la sociedad de cartera (Holding) de origen nacional Tarazona Cía. Ltda.; el 23.71% corresponde a la empresa internacional con domicilio en Panamá Paragon Management Holding S. De R.L.; el 19.31% posee la empresa nacional Viaustro Cía. Ltda., y finalmente con el 0.00001% de la sociedad nacional Graiman Cía. Ltda., ver (Ilustración 8, 9 y 10), así también, la nómina de administradores de la empresa, indica al señor Alvarado Calle Christian Xavier, como Gerente General y señor Peña Alfredo Miguel, como Presidente de la empresa.

Hormicreto Cía. Ltda., es parte del Grupo Industrial Graiman, su principal actividad económica es la fabricación de hormigón premezclado y producción de materiales de construcción, se encuentra en el segmento de empresas de producción por diecisiete años, convirtiéndose en un referente de calidad y servicio dentro del mercado, posicionándose según el ranking de la superintendencia de compañías como la empresa número treinta y cinco en generación de utilidades en la provincia del Azuay y entre las principales empresas proveedoras de materiales de construcción y hormigón en la ciudad de Cuenca y sus alrededores, Hormicreto Cía. Ltda., está catalogada como empresa grande por la superintendencia de compañías de acuerdo a la definición del COPCI (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones) art. 53,



y en el Reglamento de inversiones del código orgánico de la producción, art. 106, ya que los ingresos anuales de la empresa superan los USD 5´000.001,00.

La empresa se encuentra ubicada en el cantón Cuenca provincia del Azuay, en el parque industrial de la ciudad, en la Avenida Cornelio Vintimilla y paseo Rio Machángara.

Hormicreteo Cía. Ltda., forma parte de las doce empresas que conforman el GIG (Grupo Industrial Graiman), que trabajan de manera conjunta para poder cumplir el objetivo común de maximizar la producción y servir con excelencia al mercado, para así mantenerse en el tiempo como empresas sostenibles y generadoras de valor, creciendo permanentemente de acuerdo al compromiso que se tiene con colaboradores, clientes y proveedores. (Graiman, 2019)

Es así que, Hormicreteo Cía. Ltda., se rige por un gobierno corporativo administrado por el GIG, el cual gestiona los procesos que son realizados por los departamentos de Hormicreteo Cía. Ltda., de manera independiente de acuerdo a las necesidades que se presenten dentro de la empresa, siguiendo una línea de sujeción a políticas y objetivos del GIG.

Este gobierno corporativo ha permitido a la empresa estar en una línea de crecimiento continuo, estable y de acuerdo a las necesidades del mercado, permitiendo afrontar nuevos desafíos que se presentan en el negocio; siendo el GIG el cual asume y posee un rol de control, manejo de estrategia, y, principalmente una dirección corporativa eficiente y eficaz.

1.1.1 UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LA EMPRESA

La empresa Hormicreteo Cía. Ltda., se encuentra ubicada en el Paseo Río Machángara bloque 3-18 y Cornelio Vintimilla en el sector del Parque Industrial.



Ilustración 1 Ubicación Geográfica de Hormicreto Cía. Ltda.



Fuente: Google Maps
Elaboración: Google Maps

Ilustración 2 Ubicación Geográfica de Hormicreto Cía. Ltda. (Imagen satelital)



Fuente: Google Maps
Elaboración: Google Maps.

1.1.2 ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

1.1.2.1 PRINCIPALES ACTIVIDADES

Las principales actividades que realiza Hormicreto Cía. Ltda., es la producción de materiales de construcción tales como hormigón premezclado, producción de morteros (pegantes) preparados, y procesamiento de áridos, agregando valor a los mismos en todas las etapas que se encuentren.



1.1.2.2 ACTIVIDADES SECUNDARIAS

Entre las actividades secundarias que maneja la empresa se encuentra el transporte, distribución de la línea de productos que maneja de manera directa e indirecta, como es el caso del transporte en vehículos Mixer el hormigón premezclado hacia los lugares requeridos por los clientes.

1.1.2.3 PRODUCTOS

- HORMIGÓN PREMEZCLADO DE ALTA RESISTENCIA.
- ADHESIVOS CERÁMICOS (Standard, Súper, Ultra, Platinum, Gold)

1.2 ENFOQUE ESTRATÉGICO

1.2.1 MISIÓN

Fabricar y comercializar productos de clase mundial para acabados de la construcción y para la instalación de revestimientos de todo tipo, diseñados para el mercado ecuatoriano, brindando soluciones que cumplan con los más altos estándares de calidad y siendo responsables con nuestro entorno. (Hormicrete Cía. Ltda. - Departamento Gestión de Calidad, 2017, pág. 2)

1.2.2 VISIÓN

Ser en el 2020 un referente nacional en la producción y comercialización de productos para acabados de la construcción y para la instalación de revestimientos de todo tipo, reconocidos por: la calidad y desarrollo de nuevos productos, la satisfacción de nuestros clientes, y el respeto tanto al medio ambiente como a la comunidad. (Hormicrete Cía. Ltda. - Departamento Gestión de Calidad, 2017, pág. 2)

1.2.3 CULTURA EMPRESARIAL

De acuerdo a (Gerencia Hormicrete Cía. Ltda., 2018), la cultura empresarial está basada en la búsqueda constante de valores agregados para los clientes a través de la innovación y mejoras de los productos, servicios, procesos de producción y la implementación continua de tendencias y requerimientos de mercado que contribuyan a mejorar los proyectos en donde la empresa está presente, para los cuales concibe la filosofía de “ Desarrollar materiales de construcción ecológicos que faciliten la labor del constructor, protejan nuestro entorno, y mejoren la calidad y durabilidad de las edificaciones.”.



1.2.4 OBJETIVOS Y DIRECTRICES DE GESTIÓN

De acuerdo a (Hormicroto Cía. Ltda. - Departamento Gestión de Calidad, 2017), los objetivos de gestión de la línea de pegantes son:

- Mantener y mejorar la calidad del producto ofertado.
- Buscar la mejora continua, eficiencia y competitividad del negocio.
- Evaluar de manera continua la satisfacción del cliente.
- Contar con personal altamente competente y comprometido.
- Mantener la rentabilidad del negocio.

1.2.5 VALORES

Entre los valores que predomina en la empresa Hormicroto Cía. Ltda., se encuentran:

- Lealtad
- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Justicia
- Seguridad

1.2.6 POLITICAS DE GESTIÓN

- Satisfacción de los clientes y partes interesadas.
- Satisfacer las necesidades de los clientes, colaboradores, entorno de trabajo, comunidad y medio ambiente.
- Productos conformes con normas nacionales e internacionales.
- Ofrecer productos con altos estándares de calidad, en cumplimiento con leyes, normativas y reglamentos nacionales e internacionales de producción, salud y seguridad, medio ambiente y comercialización.
- Colaboradores confiables y con altos estándares de desempeño.



Mantener un grupo humano competente dentro de la empresa, ético y capacitado, concientizado en la prevención de accidentes, enfermedades y medio ambiente.

- Mejoramiento continuo.

Perfeccionar procesos con el uso de nueva tecnología, materiales, conocimiento asignando de manera eficiente recursos y cumpliendo objetivos.

1.2.7 MATRIZ FODA

La siguiente ilustración muestra la situación base de la empresa fundamentada en las características de la matriz, mediante las cuales se ha planificado las estrategias para el futuro de Hormicroto Cía. Ltda.

Ilustración 3 Matriz FODA Hormicroto Cía. Ltda.

<p>FORTALEZAS (I)</p> <ul style="list-style-type: none">• Personal competente comprometido y capacitado.• Disponibilidad de Materia Prima.• Sistematización tecnológica de Procesos Productivos.• Políticas de Calidad.• Estructura comercial y de ventas.• Pertenecer al GIG.	<p>OPORTUNIDADES (E)</p> <ul style="list-style-type: none">• Mercado Potencial (Fidelización de Constructores).• Desarrollo de Nuevos productos y servicios.• Activación del Sector de la construcción (por la eliminación de la Ley de plusvalía).• Búsqueda de soluciones completas por parte de clientes. (Obras completas).
<p>DEBILIDADES (I)</p> <ul style="list-style-type: none">• Estructura organizativa.• Dependencia de Proveedores. (Dentro de la empresa).• Capacidad instalada.• Limitada respuesta logística.• Escaso marketing comercial.• Plataformas de servicio al cliente.	<p>AMENAZAS (E)</p> <ul style="list-style-type: none">• Crecimiento mercado de construcción lento.• Técnicas constructivas deficientes.• Competencia. (Precios)• Corrupción Sector público y privado.• Falta de poder adquisitivo.

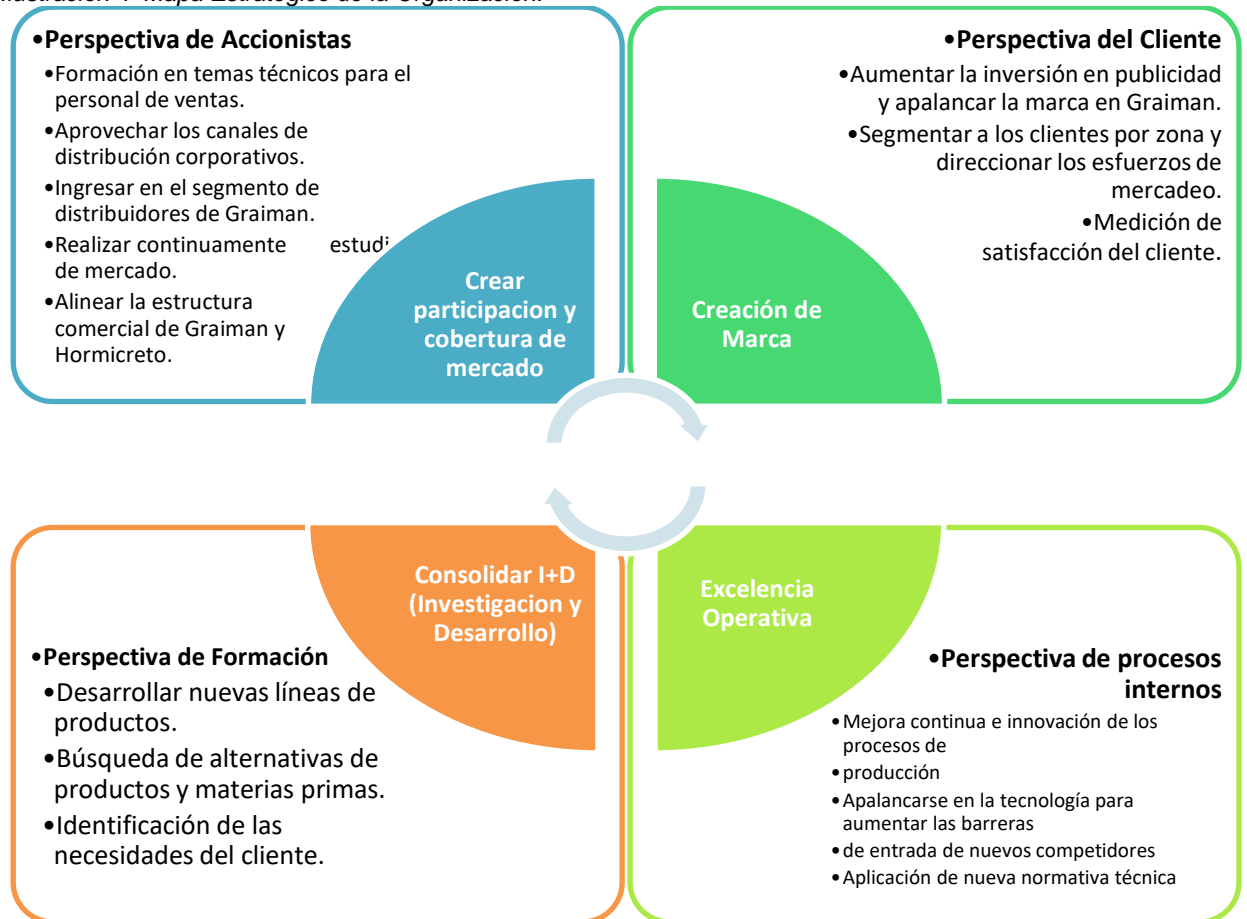
Fuente: Hormicroto Cía. Ltda.
Elaboración: Los Autores

1.2.8 MAPA ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación, se muestra la representación del proceso de creación de valor de la empresa, mediante relaciones de causalidad de acuerdo a las perspectivas de las partes interesadas y las tácticas que se plantean para ejecutar las estrategias propuestas por la empresa con el apoyo de las variables

consideradas mismas que son: equipo de trabajo, calidad de producto, nuevos productos, reconocimiento de clientes y rentabilidad.

Ilustración 4 Mapa Estratégico de la Organización.

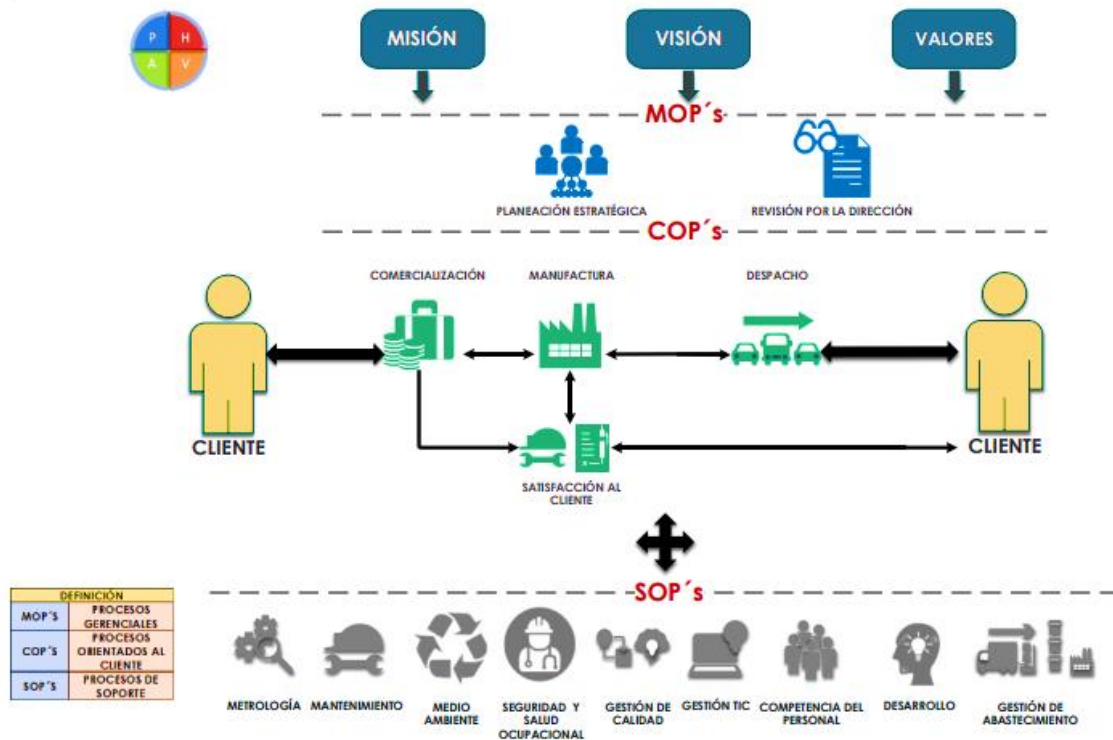


Fuente: Hormicroto Cía. Ltda.
Elaboración: Los Autores

1.2.9 MAPA DE PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD

En el siguiente mapa que se encuentra reflejado en (Hormicroto Cía. Ltda. - Departamento Gestión de Calidad, 2017) se da a conocer el desempeño de los procesos y actividades que se encuentran involucrados para lograr los objetivos que se han planteado, esta información, muestra la perspectiva general de la empresa con los departamentos respectivos y la relación que posee con cada uno de ellos.

Ilustración 5 Mapa de Procesos para la Gestión de Calidad



Fuente: Hormicroto Cía. Ltda.

Elaboración: Gestión de Calidad – Hormicroto Cía. Ltda.

1.2.9.1 DESCRIPCION GENERAL PROCESOS DE GESTION DE CALIDAD

Ilustración 6 Descripción General de los Procesos de Gestión de Calidad





Hormicreteo Cía. Ltda., es una empresa que trabaja de acuerdo a estándares nacionales e internacionales en el desarrollo de sus actividades y productos como es la normativa ISO (Organización Internacional de Normalización) 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad, Normas UNE (Asociación Española de Normalización), Normas ANSI (Instituto Americano de Estándares Nacionales); por tal motivo la empresa desarrolla planeación estratégica para cada línea de producción de la empresa, de acuerdo a las necesidades que se presentan en éstas y en concordancia con los objetivos empresariales y corporativos.

Cabe recalcar que esta planeación estratégica se da en líneas de producción, no es el caso del Departamento de Comercialización, el cual se rige a la planeación estratégica general de Hormicreteo Cía. Ltda.

1.2.10 PLANEACION ESTRATÉGICA LINEA PEGANTES

1.2.10.1 MISIÓN

Producir, innovar y comercializar morteros industrializados de alta calidad en el Ecuador, empleando tecnología de punta y procesos de clase mundial, siendo responsables con el medio ambiente, excediendo las expectativas de la industria de la construcción y creando valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y comunidad. (Hormicreteo Cía. Ltda. Línea Pegantes, 2018)

1.2.10.2 VISIÓN

“Ser en el 2021 un referente nacional en la producción y comercialización de morteros industrializados, reconocidos por la calidad e innovación de nuestros productos.” (Hormicreteo Cía. Ltda. Línea Pegantes, 2018)

1.2.11 PLANEACIÓN ESTRATEGICA LÍNEA DE HORMIGÓN

1.2.11.1 MISIÓN

Producir, innovar y comercializar hormigón de alta calidad en la ciudad de Cuenca y sus alrededores, empleando tecnología de punta y procesos de clase mundial, siendo responsables con el medio ambiente, excediendo las expectativas de la industria de la construcción y creando valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y comunidad. (Hormicreteo Cía. Ltda. Línea Hormigón, 2018)



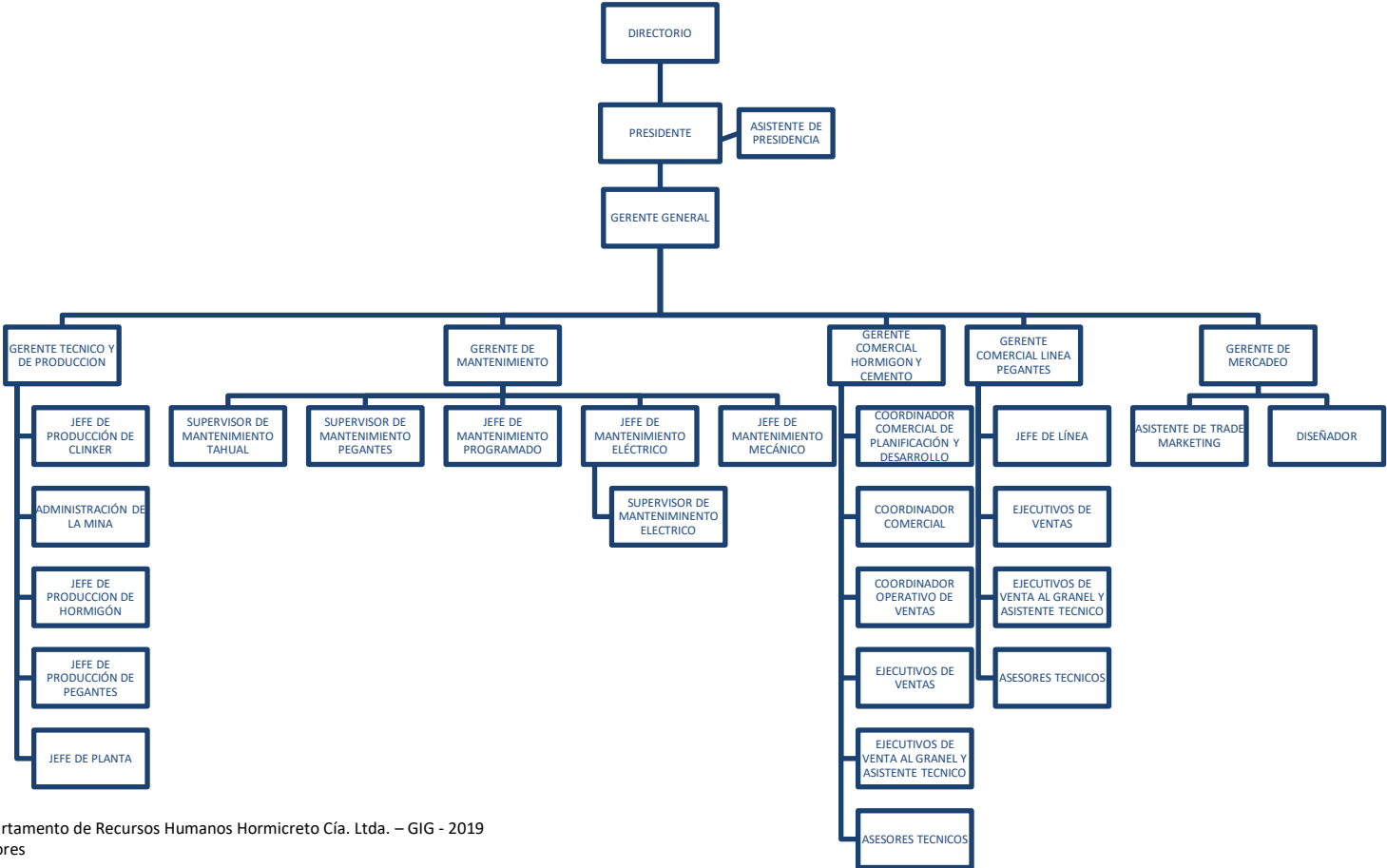
1.2.11.2 VISIÓN

Ser en el 2021 referente local en la producción y comercialización de hormigón premezclado, reconocidos por la calidad e innovación de nuestro producto. (Hormicrete Cía. Ltda. Línea Hormigón, 2018)

1.3 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura de nivel jerárquico de la empresa se basa en las políticas y objetivos del GIG el cual direcciona específicamente a Hormicrete el control del proceso productivo que desarrolla, el cual, considera esencialmente a las actividades primarias, ya que estas son las que agregan valor al producto y el servicio que se brinda al mercado, entre las actividades que se encuentran dentro del organigrama está el departamento de producción y sus funciones en las líneas de hormigón, pegantes y áridos, así también se encuentran los departamentos de comercialización y mercadeo, que están enfocados en la venta, distribución y servicio al cliente; los departamentos están dirigidos por las decisiones del directorio, presidencia y gerencia, aparte, se encuentran las actividades administrativas tales como recursos humanos, área financiera, contabilidad, entre otras actividades, que se encuentran administrados de manera eficaz y eficiente por el gobierno corporativo GIG.

Ilustración 7 Organigrama Hormicroto Cía. Ltda.



Fuente: Archivo departamento de Recursos Humanos Hormicroto Cía. Ltda. – GIG - 2019
 Elaboración: Los Autores

1.4 ESTRUCTURA ECONÓMICO - FINANCIERA

A continuación, se presenta de manera general la estructura económica de Hormicrete Cía. Ltda.; bienes, derechos y obligaciones que tiene la empresa, en donde conoceremos el estado económico y financiero actual, con información del periodo 2018.

Ilustración 8 Balance de Situación Financiera 2018.

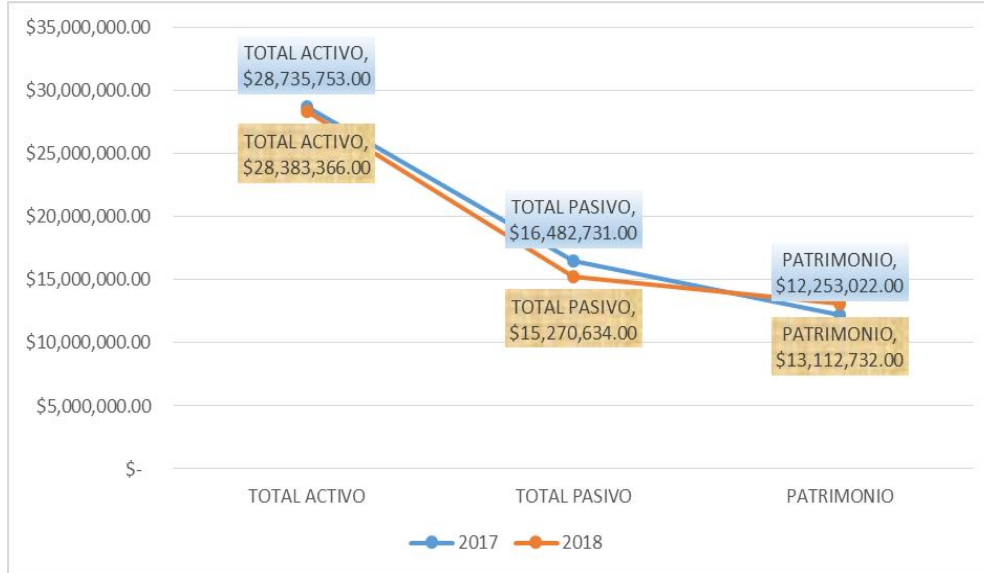
ACTIVO	ACTIVO CORRIENTE	29.45%
	ACTIVO FIJO	70.30%
	OTROS ACTIVOS	0.24%
PASIVO	PASIVO FINANCIERO	35.31%
	PASIVO NO FINANCIERO	18.49 %
PATRIMONIO	PATRIMONIO	46.20%

Fuente: Hormicrete Cía. Ltda.
Elaboración: Los Autores

La ilustración del balance de situación financiera, demuestra la estructura de la empresa que al ser una empresa de producción muestra un porcentaje importante en Activos fijos por la maquinaria, herramientas que posee, además, se observa que la empresa por una parte se financia con sus propios recursos, pero también necesita financiación externa en un porcentaje de 35.31%.



Ilustración 9 Evolución de Situación Financiera.



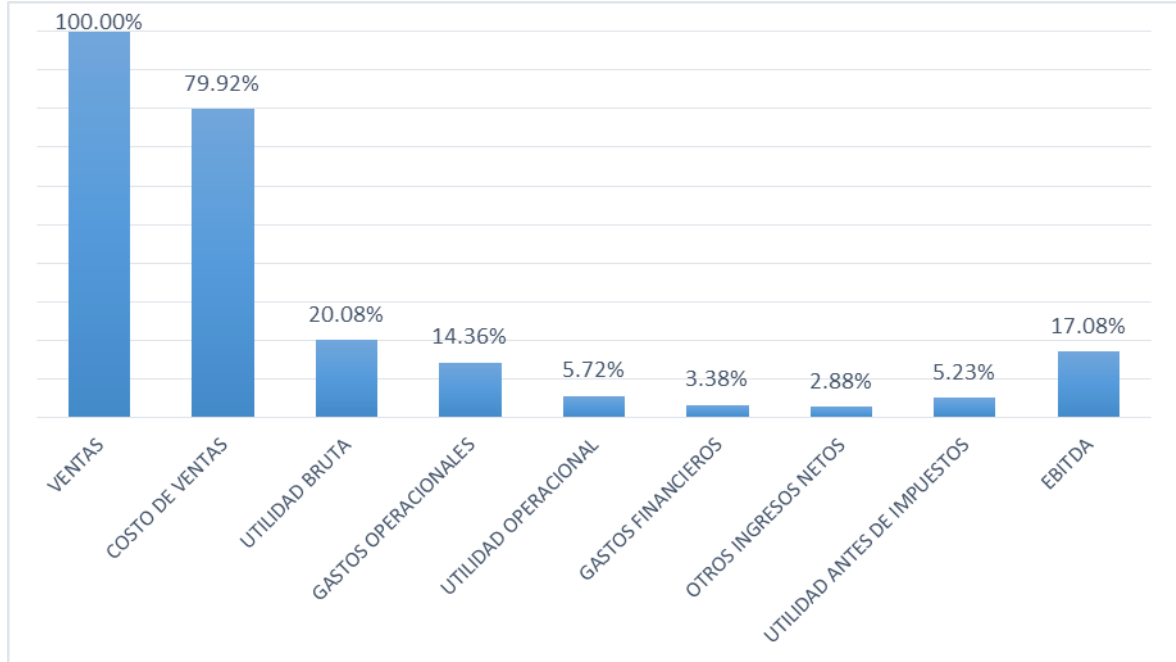
Fuente: Hormicrete Cía. Ltda.

Elaboración: Los Autores

La ilustración muestra la evolución financiera de la empresa comparada de los periodos 2017 y 2018, la cual no difiere de manera significativa en el Activo, en el Pasivo existe disminución ya que por información de gerencia se está trabajando con pasivos espontáneos lo cual ha contribuido a compensar el uso de pasivos financieros de mayor valor, el patrimonio muestra aumento por las reservas e inversión de capital para nuevos procesos.



Ilustración 10 Estado de Resultados



Fuente: Hormicrete Cía. Ltda.

Elaboración: Los Autores

La ilustración del estado de resultados del año del 2018, muestra la distribución de los ingresos que fueron de USD 22 729 969,00, en donde se puede apreciar que el costo de ventas es el rubro que más representación tiene dentro de los resultados al ser una empresa de producción, causando la disminución de utilidad que se espera obtener al finalizar el periodo

1.5 BASE LEGAL

La empresa es una sociedad ecuatoriana de carácter privado y con fines de lucro, que se encuentra sujeta a leyes, normas, reglamentos de la Superintendencia de Compañías que regula al sector societario en el Ecuador, además de las diferentes instituciones públicas de control que regula al sector, a saber:

- Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Ministerio del Trabajo.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Ministerio del Ambiente.

Dentro de las organizaciones nacionales e internacionales que certifican actividades y procesos se encuentran:



- International Organization for Standardization (ISO) Organización Internacional de Normalización.
- Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN)
- Instituto Ecuatoriano del cemento y del Hormigón.

La Base Legal externa e interna a la que está sujeta la empresa es la siguiente:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Compañías.
- Ley Orgánica de régimen Tributario Interno.
- Ley para fomento productivo, atracción inversiones generación empleo.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.
- Código de Comercio.
- Código del Trabajo.
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)
- Reglamento Interno de la empresa.
- Reglamento Interno de seguridad y salud de los trabajadores
- Manual de Calidad de Producto según ISO e INEN.
- Política Integrada de Gestión Interna.
- Política de Gestión de Riesgos y Oportunidades.
- Política de precios por línea de productos.
- Política Comercial por líneas de productos.
- Procedimientos de Identificación y Trazabilidad.
- Control de Productos.
- Manuales de políticas y procedimientos de cobranzas y crédito.

Además, la empresa tiene las siguientes obligaciones con la autoridad tributaria, los cuales son:

- Anexo de accionistas, partícipes, socios, miembros del directorio y administradores.
- Anexo de dividendos, utilidades o beneficios – ADI.
- Anexo de relación dependencia.
- Anexo transaccional simplificado.



- Declaración mensual del impuesto al valor agregado.
- Declaración de impuesto a la renta – sociedades.
- Declaración de retenciones en la fuente.
- Declaración mensual del IVA.



CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2.1 PROCESO DE PRODUCCIÓN

De acuerdo a (Olarte C., Botero A., & Cañon A., 2010) el proceso de producción es la: “Secuencia de operaciones dirigidas a transformar materias primas en productos, bienes o servicios, utilizando las instalaciones, el personal y los medios tecnológicos adecuados” (págs. 354 - 356), con el objetivo de agregar valor durante el desarrollo del producto o servicio.

2.2 COMERCIALIZACIÓN

Proceso de introducir productos y servicios en el mercado, en donde se considera promoción, publicidad y como disponerlos para la venta. (American Marketing Association, 2013)

2.3 DEPARTAMENTO DE VENTAS

Área que maneja la estrategia de ventas de los productos y servicios que ofrece la empresa. En donde se efectúa las operaciones de distribución, venta y entrega de la mercancía, establecido previamente por zona geográfica, tipo de producto y tipo de cliente. (Jiménez Martínez, 2014)

2.4 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

El control interno es la herramienta base de una entidad u organización pública o privada que maneja sus recursos de manera adecuada para lograr los objetivos que se plantea la administración, para así, generar confianza en el entorno en el que se desarrolla la empresa sea este al interior o fuera de la misma, el objetivo del control interno es mitigar los riesgos de mal uso, desconocimiento, fraude, entre otras, que se presentan dentro del desarrollo de las operaciones con la finalidad de mejorar y alcanzar continuamente una adecuada gestión administrativa, financiera, operativa y legal.

De acuerdo a (Quinaluisa Morán, Ponce Álava, Muñoz Macías, Ortega Haro, & Pérez Salazar, 2018), la importancia del control interno se basa en “...salvaguardar los recursos de la entidad y cumplir con los objetivos de eficacia y eficiencia...permite rendir cuentas de su gestión a los administradores, y el aprovechamiento máximo de los recursos disponibles y previenen su desperdicio y uso inadecuado o ilícito”. (pág. 282)



2.5 ENFOQUE TRADICIONAL DEL CONTROL INTERNO

De acuerdo a (Estupiñan Gaitán, 2015), el objetivo del control interno comprende:

El plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración. (pág. 19)

De esta manera el control interno busca, salvaguardar los bienes de la entidad, verificar la fiabilidad financiera y contable, el cumplimiento de políticas, leyes y normativa establecida además del logro de objetivos propuestos por la administración para la empresa.

2.6 MODELOS DE CONTROL INTERNO

A continuación, se detalla los principales modelos de control interno emitidos por diferentes organizaciones y distintos países a través del tiempo, estos, han aportado características sustanciales para promover y fomentar el funcionamiento correcto de las actividades que se llevan a cabo dentro de las empresas, enfocado principalmente en el control del área financiera.

2.6.1 Modelo de Control Interno COSO

En 1992, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), con sede en Estados Unidos, definió una metodología de control interno basado en cinco elementos que son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. (FRANKLIN FINKOWSKY, 2013, pág. 13)

En el transcurso del tiempo este Modelo ha emitido tres informes COSO I (1992): actividades financieras, COSO II (2004): administración de riesgos, COSO III (2013) actividades financieras y no financieras.



En el año 2017, COSO publicó la actualización: Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance (Gestión de Riesgo Empresarial – Integrando Estrategia y Desempeño), en el cual todavía se trabaja para una mejor gestión de los riesgos que se presentan en las organizaciones.

2.6.2 Modelo de control Cadbury

El Comité Cadbury de Inglaterra en 1992, como respuesta a los fraudes del mundo corporativo a finales de 1980, integrando un sistema de control de tipo financiero y otros, similares a COSO, cumpliendo con parámetros de: revisión de estructura y responsabilidad de la junta directiva con un código de mejores prácticas; considerar el papel de los auditores, emitiendo recomendaciones para la mejor práctica de la profesión; tratar con los derechos y responsabilidades de los accionistas; señalando importancia de sistemas de información y de evaluación de riesgos. (FRANKLIN FINKOWSKY, 2013, pág. 13)

2.6.3 Modelo de control interno COCO

Criteria of Control Committe (COCO) – Canadá 1995, es el trabajo del Instituto Canadiense de Contadores Certificados, que desarrollaron un análisis más específico de los elementos de control interno COSO, a saber: propósito, compromiso, aptitud, acción, evaluación y aprendizaje. (FRANKLIN FINKOWSKY, 2013, pág. 13)

2.6.4 Modelo de control COBIT

Objetivos de control para tecnologías de información y tecnologías relacionadas (Control of objectives for information and related technology), es un marco de control interno que surge en 1996, para las tecnologías de información se enfoca en promover procesos para producir información útil en el logro de objetivos propuestos. (FRANKLIN FINKOWSKY, 2013, pág. 14)

2.6.5 Modelo de control TURNBULL

En 1999 este modelo fue publicado con el objetivo de ayudar en la atención de requerimientos del sistema de control interno en las compañías públicas como:

mantenimiento del sistema, revisión de la efectividad y declaración del consejo de administración. (FRANKLIN FINKOWSKY, 2013, pág. 14)



2.6.6 Modelo de control KING

En Sudáfrica, se editaron tres reportes King I (1994), King II (2002), King III (2009), que se establece como control interno para gobiernos corporativos. (FRANKLIN FINKOWSKY, 2013, pág. 14)

2.6.7 Modelo de control KONTRAG

Alemania 1998, surge por la ley de control y transparencia en los negocios con el objetivo de mejorar las organizaciones y evitar crisis corporativas basado en elementos como: la obligación de establecer estructuras organizacionales de riesgo, análisis de evaluación del riesgo, comunicación oportuna del reconocimiento de riesgos. (FRANKLIN FINKOWSKY, 2013, pág. 15)

2.6.8 Modelo de Control MICIL

Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), es un modelo basado en de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas de Latinoamérica, desarrollada por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), enfocándose en escala global y específica, en escala global: en la gobernabilidad de un Estado, sectores económicos, a gobiernos y entidades públicas, empresas privadas y organizaciones de la sociedad. A escala específica: se enfoca en actividades específicas de una organización cualesquiera que sean y que estén sujetas a evaluación. (Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI), 2004, pág. 6)

2.7 CONTROL INTERNO DE ACUERDO A COSO

En concordancia con (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), se define al control interno Como:

“Proceso efectuado por el Consejo de Administración, Dirección y el personal de la entidad u organización, diseñado para proporcionar seguridad razonable en la consecución de objetivos relacionados a las operaciones, información y cumplimiento” (pág. 1).

2.8 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

De acuerdo a (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), los objetivos que persigue el control interno son:



2.8.1 De operación:

Destaca la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones que realiza la entidad en todas sus etapas para de esta manera proteger los recursos que maneja y lograr los objetivos propuestos por la administración. (pág. 7)

2.8.2 De Información:

Se refiere a la transparencia de la información interna o externa, financiera o no, de la empresa y de la cual debe derivar confianza para todos los usuarios de la información, así mismo, debiendo estar de acuerdo a los estándares de presentación exigidos. (pág. 7)

2.8.3 De Cumplimiento:

Hace énfasis a la normativa a la que está sujeta la entidad de manera externa e interna. (pág. 8)

2.9 COMPONENTES CONTROL INTERNO - COSO

El control interno se basa en la evaluación de sus componentes que (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013) los clasifica como:

2.9.1 Ambiente de Control.

Se refiere al entorno, los procesos, la estructura que esta proporcionada para desarrollar el control interno, en este se incluye la integridad y los valores éticos con los cuales la organización se maneja, los cuales permiten a la administración cumplir las funciones de supervisión de la estructura de la organización, autoridades, responsabilidades, entre otros, este componente tiene mayor relevancia que el resto de componentes. (p. 4)

2.9.2 Evaluación de Riesgos.

Es el proceso que permite identificar y evaluar los riesgos que existen dentro de la empresa y fuera de ella que no permitan lograr los objetivos propuestos por la administración, estos riesgos deben ser evaluados en relación a niveles de tolerancia establecidos, para determinar la mejor estrategia para gestionarlos (p. 4).

2.9.3 Actividades de Control.

Son las acciones que se llevan a cabo mediante políticas, procedimientos o normativa, en todos los niveles de la empresa, que garantice la mitigación de los riesgos existentes y el cumplimiento de los objetivos planteados. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles, etapas de procesos y en el entorno humano y tecnológico de la organización. (p. 4)

2.9.4 Información y Comunicación.

Es la generación y obtención de información relevante de fuente interna o externa, que respalde el adecuado funcionamiento del control interno, así mismo, la comunicación permite que la información se extienda por todos los niveles para el conocimiento de todos los usuarios de la misma. (p. 5)

2.9.5 Supervisión y Seguimiento.

Se refiere a la evaluación continua de los procedimientos que se aplican en el control interno y la verificación de que cumpla con los objetivos y su correcto funcionamiento. La evaluación continua de las actividades y procesos que se desarrollan dentro de la organización suministran información oportuna para mejorar la efectividad y eficiencia del control interno. (p. 5)

2.10 COMPONENTES Y PRINCIPIOS CONTROL INTERNO – COSO 2013

Ilustración 10 Componentes del Control Interno



Fuente: (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, pág. 5)



La actualización de COSO 2013 permitió a las organizaciones que el control interno no se limite a la información financiera solamente, sino que además se considere todo tipo de información, para de esta manera administrar el cumplimiento operativo de los objetivos.

Es así que COSO 2013, para la evaluación de los objetivos del control interno utiliza diecisiete principios los cuales se encuentran distribuidos entre los componentes de COSO, de acuerdo a (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013) los principios son:

2.10.1 Ambiente de Control

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos. (págs. 12 - 13)

2.10.2 Evaluación de Riesgos

6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.



7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno. (pág. 13)

2.10.3 Actividades de Control

10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas, que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica. (págs. 13 - 14)

2.10.4 Información y Comunicación

13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
14. La organización comunica información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.



15. La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno. (pág. 14)

2.10.5 Actividades de Monitoreo

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda. (pág. 14)

Los componentes, principios y punto de interés se verán reflejados en el **Anexo 1** (Tabla 1 Componentes principios y puntos de interés del marco integrado de control COSO 2013)

2.11 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Proceso que determina en qué proporción se ha cumplido con los objetivos que se ha establecido la administración de una entidad y que permite comprobar de acuerdo a la información que se obtiene de los procedimientos realizados si dichos objetivos fueron alcanzados o no. (Quinaluisa Morán, Ponce Álava, Muñoz Macías, Ortega Haro, & Pérez Salazar, 2018)

2.12 CONTROL EN PRODUCCIÓN

De acuerdo a (Santillana González, 2015), el control en la producción se lo realiza en base "...en que el diseño del sistema referido este razonablemente conformado de acuerdo con la situación productiva existente, y que sea operado de manera eficiente..." (p. 273).

De acuerdo a (Santillana González, 2015), se propone las siguientes actividades relevantes en producción, en las cuales se busca evaluar:

- Manejo y uso eficiente de materiales
- Administración y utilización eficiente de mano de obra



- Inspección y actividades de control de calidad en las diferentes etapas de producción
- Mantenimiento de planta y equipo
- Control de producción en base a niveles de ejecución (p. 271)

2.13 CONTROL EN COMERCIALIZACIÓN – VENTAS

El control en estas áreas se determina por las actividades que se desarrollan dentro de la misma, en donde comercialización, es calificada por la revisión y valoración de estrategias y resultados del departamento, en relación a los productos y servicios que proporciona al mercado para su venta.

El control en ventas está definido por las funciones que se cumplen antes y después del intercambio de bienes y servicios a cambio de efectivo o sus equivalentes, es decir procesos tales como pedidos, despachos, facturación, pago, gestión de cobro, documentos de transacción entre otras, en donde se revisa el cumplimiento del debido proceso y el cumplimiento de objetivos del departamento.

2.14 RIESGO Y CONTROL INTERNO

El control interno es indispensable en las organizaciones, ya que es una herramienta de apoyo al logro de objetivos, sin embargo, la efectividad del control se ve afectado por condiciones o características en las cuales se desarrolla la organización tales como: mercado, tipo de empresa, productos, servicios, procedimientos, ingresos, número de trabajadores, entre otras, cada una de estas, ejecuta una acción u omisión que podría afectar de manera negativa a la organización, a esto se le conoce como riesgo.

2.14.1 RIESGO

Es la probabilidad de que un evento adverso ocurra y obstaculice o impida el funcionamiento, consecución de objetivos, o resultados de una organización. (Santillana González, 2015, p. 8)

De acuerdo a COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), el riesgo debe evaluarse en relación al niveles de tolerancia



para determinar el proceso de gestión de los mismos. Es decir, administrar el riesgo mediante la eliminación del riesgo, mitigar el riesgo, transferir el riesgo y aceptar al riesgo.

2.15 TIPOS DE RIESGO

Los tipos de riesgo que (Santillana González, 2015) considera son los siguientes:

2.15.1 Riesgo de Negocio

Afirma que el riesgo de negocio deriva: "...de condiciones, hechos, circunstancias, acciones u omisiones significativos que podrían afectar negativamente la capacidad de la entidad para conseguir sus objetivos y ejecutar sus estrategias, o derivado del establecimiento de objetivos o estrategias inadecuadas." (p. 11)

2.15.2 Riesgo de Control

Representa el riesgo de que errores importantes que pueden existir en los procesos o actividades y rubros, no sean mitigados o detectados de manera oportuna por el sistema de control que se aplique dentro de la empresa, se pueden dar por errores de las personas, colusión de funcionarios o abusos de la administración, entre otros. (p. 8)

2.15.3 Riesgo Inherente

Riesgo de que ocurran errores o hechos específicos en las actividades, procedimientos y rubros que se manejen dentro de la organización en función de la naturaleza, características del negocio, el riesgo inherente está presente en actividades internas y externas tales como, avances tecnológicos para el desarrollo de productos, disminución de ventas, entre otros. (pp. 8-9)

2.15.4 Riesgo Residual

Riesgo que continua o no se mitiga en su totalidad después de que la administración haya tomado acciones para reducir su impacto y probabilidad de un evento adverso, incluyendo las acciones de control en respuesta al riesgo, es decir, el riesgo a pesar de ser tratado permanece en el tiempo y puede afectar en el futuro a la organización. (p. 9)



2.15.5 Riesgo de detección

Riesgo de detección: “Es el riesgo de que los procedimientos de revisión aplicados por auditoria interna o externa, o los niveles de supervisión, no detecten los posibles errores importantes que hayan escapado a los procedimientos de control interno.” (p. 13)

2.16 VALORACION Y SIGNIFICATIVIDAD DE RIESGO CONTROL INTERNO

La valoración y la significatividad de riesgo se basan en el cálculo de nivel de confianza que, según (Dueñas Lopez, 2014), “...se constituye en el porcentaje en que podemos confiar en que el sistema de control interno del componente analizado se encuentre en funcionamiento”.

Así pues, se aplica la siguiente formula y cálculo:

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificacion Total} * 100}{\text{Ponderacion Total}}$$

Asimismo, se califica el nivel de riesgo que, (Dueñas Lopez, 2014) indica, “...se determina por diferencia del nivel de confianza en relación al cien por ciento”, de tal manera que:

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

De esta manera la calificación porcentual obtenida, se interpreta como la confianza o seguridad, y el nivel o calificación de riesgo que se tiene acerca del control interno de la organización.

Para la valoración y significatividad en la evaluación del control interno se utiliza la equivalencia de la siguiente tabla de riesgo y confianza:



Tabla 1 Nivel de Confianza

Nivel de Confianza	Rango Porcentual	Calificación Riesgo	Interpretación
ALTO	76% - 95%	BAJO	Funcionamiento correcto del sistema de control.
MEDIO	51% - 75%	MEDIO	Funcionamiento parcial del sistema de control interno, los objetivos planteados no se cumplen de la manera deseada, se evidencia debilidad en el componente evaluado.
BAJO	15% - 50%	ALTO	Funcionamiento deficiente del sistema de control interno, no existe control.

Fuente: Manual de Auditoría Gubernamental – Contraloría General del Estado.

Elaborado por: Los Autores

Para la valoración del puntaje que se obtiene en las evaluaciones de control interno por el método cuestionario se tomará en cuenta la siguiente tabla de escala de valoración que muestra la calificación del componente y principio a evaluar.



Tabla 2 ESCALA DE VALORACION - CALIFICACION

CALIFICACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN	PRESENTE				FUNCIONAMIENTO			
		EXISTE	DISEÑADO	APROBADO	DIFUNDIDO	IMPLEMENTADO	RESPONSABLE	FUNCIONAMIENTO	MEJORA CONTINUA
0	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	x	x	x	x	x	x	x	x
1	Existen actividades diseñadas, pero éstas no se encuentran documentadas en las políticas y/o procedimientos ni están aprobadas.	✓	✓	x	x	x	x	x	x
2	Las actividades se encuentran diseñadas, documentadas de acuerdo con el requerimiento, aprobados y difundidos, los cuales se encuentran en proceso de implementación.	✓	✓	✓	✓	x	x	x	x
3	Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, el control se ha implementado recientemente en la empresa, de acuerdo a la documentación vigente.	✓	✓	✓	✓	✓	x	x	x
4	Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, existe un responsable asignado y existen registros que evidencian su funcionamiento y control (Al menos tres meses).	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
5	Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, el control ha sido mejorado o la documentación es actualizada dentro de los últimos dos años como parte de un proceso de revisión o mejora continua del control interno.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: (Corporación FONAFE, 2015)
Elaboración: Los Autores

2.16.1 INTERPRETACIÓN DE LA ESCALA VALORACIÓN – CALIFICACIÓN

Como se puede observar la calificación del criterio de evaluación de control interno diseñada por la Corporación peruana FONAFE, toma en cuenta la presencia y funcionamiento de los elementos a evaluar, lo cual supone una calificación por cada característica que se cumple en el desarrollo de la evaluación de manera sucesiva que indica primero la característica de presencia



y en segundo lugar de funcionamiento; para la aplicación de control interno del presente trabajo se tomara en cuenta el criterio de evaluación independiente de presencia y funcionamiento, es decir, que si una característica de funcionamiento se cumple y de presencia no, tomara la valoración de calificación presente en la tabla desde el criterio 2, adaptándose a las necesidades que se presente en el desarrollo del control interno, esto con la finalidad de evitar discrepancias al momento de calificar los criterios a evaluar dentro de la empresa.

Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno

El nivel de madurez del Sistema de Control Interno es una herramienta que utilizan las organizaciones para evaluar y calificar la complejidad las diferentes actividades de control que se realizan internamente, evaluando el estado general, progreso, mejora y mantenimiento del SCI mediante un juicio de valor, de acuerdo a evaluación integral previa.



Tabla 3 TABLA GUÍA DEL NIVEL DE MADUREZ DE CONTROL INTERNO

Nivel de Madurez	Calificación de Madurez	Estado del Sistema de Control Interno
Inexistente	0	El control no es parte de la cultura o misión de la empresa. La empresa no ha reconocido la necesidad de establecer o fortalecer la implantación del Sistema de Control Interno.
Inicial	1	Existe evidencia que la Empresa ha reconocido la necesidad de establecer o fortalecer la implantación del Sistema de Control Interno. No existe un proceso formal estandarizado si no que existen enfoques ad hoc que se aplican de manera individual o caso por caso. El personal no es consciente de sus responsabilidades frente al Sistema de Control Interno de la Empresa.
Repetible	2	El proceso de implementación del Sistema de Control Interno se encuentra suficientemente desarrollado y distintas personas ejecutan más o menos los mismos procedimientos. No existe una comunicación ni entrenamiento formal de los procedimientos, y la responsabilidad es individual. Existe una gran dependencia del conocimiento que tiene el personal y, por tanto existe una probabilidad de error importante.
Definido	3	El proceso de implementación del Sistema de Control Interno está estandarizado, documentado y difundido mediante entrenamiento. Sin embargo, se deja a voluntad del personal la aplicación de los procedimientos del proceso y es poco probable que se detecten las desviaciones en su caso. Los procedimientos en sí no son sofisticados y corresponden a la formalización de las prácticas existentes.



Gestionado	4	Es posible monitorear y medir la conformidad en la aplicación del proceso de implementación del Sistema de Control Interno y es posible tomar acciones cuando el proceso no está operando adecuadamente. Los procesos de la Empresa están mejorándose continuamente. Se dispone de automatizaciones y de herramientas que son usadas de una manera limitada o fragmentada.
Optimizado	5	El Sistema de Control Interno es acorde con las características de la Empresa y a su marco jurídico aplicable. El proceso ha sido refinado al nivel de las mejores prácticas, basado en los resultados de la mejora continua y de los modelos ya maduros de otras organizaciones. Las TIC son usadas integralmente para automatizar los flujos de trabajo, entregando herramientas que mejoran la calidad y efectividad, aumentando la capacidad de adaptación de la Empresa.

Fuente (Corporación FONAFE, 2015)

Elaborado por: Los autores

2.17 Método de Evaluación de Control Interno

Para la evaluación de control interno (Estupiñan Gaitán, 2015) considera tres métodos los cuales son:

- Método Cuestionario.
- Método Narrativo o Descriptivo.
- Método Grafico o Diagramas de Flujo.

2.17.1 Método cuestionario.

Consiste en el desarrollo de cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los administradores, funcionarios y personal responsable de las diferentes áreas, actividades o procedimientos, para verificar el correcto funcionamiento del control dentro de la organización, estas preguntas deben ser formuladas con la finalidad de que las respuestas sea afirmativa, negativa o sin respuesta, determinen que grado de confianza se tiene del control interno que se ejecuta, sea este optimo, deficiente, o que no exista control. Este método se



comprueba con el requerimiento de información de acuerdo a las respuestas del cuestionario. Este método se recomienda para la evaluación ya que determina áreas críticas de manera uniforme, sin embargo, las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias del sistema de control interno. (p. 165)

2.17.2 Método narrativo o descriptivo

Es la descripción de los procedimientos de mayor relevancia y las características del control interno que ejecuta los departamentos, procedimientos, funcionarios, describiendo los registros y formularios que tiene el sistema de control interno, este método se lo realiza mediante entrevistas, observaciones de procesos, documentos de manera detallada que se relacionen al sistema de control. (p. 165)

2.17.3 Método gráfico o diagramas de flujo

Es la representación gráfica de los procesos que se realizan en las diferentes áreas y actividades, mediante símbolos convencionales y explicaciones básicas de los procedimientos que se realizan para lograr el objetivo deseado. Este método tiene ventajas las cuales son:

- Verificar presencia de controles.
- Identificar procesos relevantes dentro de la organización.
- Reconocer desviaciones en los procedimientos.
- Facilitar la presentación de recomendaciones y sugerencias acerca del control. (p. 166)

2.18 INFORME DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

El informe de control interno es el documento que se deriva de la evaluación del sistema de control interno, y contiene los comentarios en relación a los resultados de la evaluación, este es presentado a las máximas autoridades de la empresa, a saber, el consejo de dirección conformado por el directorio, presidente y gerente en el caso de la empresa, pero, además se debe difundir al personal y a partes interesadas de manera interna, para el conocimiento, revisión y acción por parte de las mismas.



El informe de control interno no difiere significativamente del informe de auditoría, por lo que se considera que; el informe es un registro importante, es la evidencia de las personas que estuvieron presentes en las reuniones de inicio y cierre de la evaluación, las personas entrevistadas, las instalaciones visitadas, los documentos revisados y de los hallazgos encontrados durante la evaluación, es así, que el informe de evaluación de control interno debe ser un documento completo, exacto, conciso y claro que refleje de manera veraz lo descrito y encontrado. (López Lemos, 2015)

El informe de control interno debe redactarse en forma lógica, objetiva, imparcial y constructiva, poniendo de manifiesto las desviaciones encontradas, el mismo debe presentarse oportunamente, con el objeto de que la información en él contenida sea actual, útil y valiosa, así como para que las autoridades a quienes corresponda, adopten de forma inmediata las medidas correctivas a que hubiere lugar a fin de subsanar las deficiencias señaladas; en el informe se describirán los hechos o situaciones detectadas, de tal forma que se expongan las observaciones y/o hallazgos, que deben cumplir con atributos de condición, criterio, causa y efecto, (Instituto de Altos Estudios de Control Fiscal y Auditoría de Estado (COFAE), 2014), además de, conclusión y recomendación de las mismas.

Las observaciones encontradas deben cumplir con los atributos ya mencionados los cuales son:

Condición: descripción de la situación observada.

Criterio: normativa de carácter legal, reglamentaria, basada en manuales, procedimientos, políticas, principios, con lo cual es comparable el hecho encontrado.

Causa: explicación de las razones por las cuales un registro o proceso, no está de acuerdo con la normativa, política o procedimiento preestablecido.

Efecto: indica las consecuencias que existen o que puede acarrear a la organización si no hay corrección de las situaciones encontradas.

Conclusión: es la evaluación general que surge del análisis de los hallazgos encontrados y que afectan a los objetivos planteados por la organización.

Recomendaciones: son las medidas propuestas que tienen la finalidad de corregir los errores, deficiencias, omisiones que se han determinado en el transcurso de la evaluación, estas deben ser factibles y alcanzables en un periodo de tiempo.



2.19 PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Plan estratégico de evaluación de control interno.

Es el documento que contempla el plan de evaluación de control interno, el cual establece objetivos y métodos para ejecutar el mismo de una manera eficiente y oportuna.

- **Objetivo general**
 - Es la razón por la cual se desarrolla el control interno, este describe en términos generales lo que se pretende alcanzar al finalizar el trabajo, debe ser coherente con la estrategia que se vaya utilizar para realizar la evaluación.
- **Alcance**
 - Se lo define como las acciones, procedimientos, que se deben ejecutar para completar de manera adecuada los objetivos que se pretende alcanzar en el trabajo.
- **Objetivos específicos**
 - Son los resultados que se desea obtener en las diferentes etapas de la evaluación de control interno, permiten alcanzar el objetivo general planteado, deben ser precisos, evaluables y viables.
- **Metodología de evaluación**
 - Es la técnica que dirige el proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y su objetivo es brindar una estrategia clara a seguir para una correcta evaluación, en el control interno favorece el proceso de perfeccionamiento y mejora continua de calidad, que mide el grado de implementación de los componentes de control interno en la organización. (García Batista, 2012)

2.20 Programa de trabajo para la evaluación del Sistema de Control Interno.

Es el documento que utilizan las personas encargadas de la evaluación del sistema de control interno, como una guía metodológica de las actividades que



se llevaran a cabo, durante un periodo determinado de tiempo. Este documento debe ser diseñado de manera sistemática con una secuencia ordenada de las actividades a realizar, con una breve descripción o detalle que explique la finalidad de la misma.

2.20.1 Estructura del programa de trabajo

- **Identificación**
 - Se refiere a la identificación del programa, en los cuales consta el nombre de la organización, nombre del programa de trabajo y el área en el cual se aplicará el programa, además, fecha de inicio y terminación de todas las actividades presentes en el programa.
- **Objetivo**
 - En esta parte se expresa lo que se desea obtener con la aplicación del programa, debe ser claro y alcanzable.
- **Procedimientos**
 - Son todas las actividades que se realizaran en un periodo de tiempo determinado, deben estar explicadas de una manera simple y de fácil comprensión.
- **Responsables**
 - Se refiere al personal involucrado que participa en la realización de actividades contempladas en el programa de trabajo.
- **Calendario de Actividades**
 - Determina el tiempo que se tomara para el desarrollo de cada actividad o procedimiento.

2.20.2 Evaluación del sistema de control interno

Aplicación del estándar de control mediante un examen a los controles internos de la organización, que permite conocer el desarrollo y la efectividad de los mismos.

- **Métodos de evaluación**

Los métodos utilizados para la evaluación y que ya fueron explicados en los párrafos anteriores son:

- Método Cuestionario.
- Método Narrativo o Descriptivo.



- Método Gráfico o Diagramas de Flujo.

Estos métodos son los más utilizados para documentar adecuadamente la evaluación del sistema de control interno en la organización y permite establecer una constancia de que la evaluación ha sido ejecutada de una manera apropiada.

- **Análisis de Resultados**

El análisis de resultados tiene como objetivo la exposición y tratamiento de los datos que se obtienen en el desarrollo y final de la evaluación, para realizar una valoración individual y conjunta de estos, y, obtener una respuesta adecuada a la información que se ha tratado.

2.20.3 Elaboración del informe de control interno.

Como se detalló anteriormente en el literal 2.18 Informe de Control Interno, se trata de la elaboración del documento en el cual se establece los resultados de la evaluación, su tratamiento, conclusiones y posibles soluciones a los hallazgos, el cual se presenta a las autoridades de la organización para su conocimiento y acción.

2.21 PLAN ESTRATÉGICO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Objetivo General

Evaluar el sistema de control interno de las áreas de producción y comercialización – ventas de la empresa Hormicrete Cía. Ltda., para determinar la eficiencia y eficacia del mismo.

Alcance

La evaluación al sistema de control interno de las áreas de producción y comercialización - ventas de la empresa, se realizará de manera conjunta e independiente, en donde, se evaluará actividades, procedimientos, estructura, políticas y control que se llevan a cabo dentro de la organización y que funcionan actualmente dentro de la empresa.

Objetivos Específicos

- Determinar los niveles de confianza y riesgo de los departamentos y componentes a evaluar.



- Verificar que la información que genera y las actividades que se realiza dentro de la empresa, sea oportuna y confiable para la toma de decisiones y el aporte para el desarrollo de la organización.
- Verificar el cumplimiento de normativa interna y externa a la que se encuentra sujeta la empresa.

Metodología de evaluación

Para realizar la evaluación de control interno en la empresa, se tomará en cuenta los departamentos de producción y comercialización – ventas, en donde se recopilará información de las actividades, procesos que se realizan en cada uno de estos, las personas se encuentran a cargo de los departamentos y las personas que ejecutan las distintas actividades para el funcionamiento normal de la empresa.

La evaluación se realizará de manera general y específica, la primera se regirá por el marco integrado COSO 2013 de manera conjunta para los dos departamentos la cual permitirá conocer si los componentes y los diecisiete principios de COSO se encuentran presentes y en funcionamiento, y la segunda de acuerdo al funcionamiento y necesidades de la empresa y de manera independiente en cada departamento para determinar la eficiencia, eficacia de cada uno de estos.



CAPÍTULO III

Evaluación del Sistema de Control Interno en el área de Producción y Comercialización-Ventas en todas sus etapas en la Empresa Hormicreto Cía. Ltda.

3.1 INTRODUCCIÓN

La evaluación al sistema de control interno de los departamentos de producción y comercialización-ventas en todas sus etapas en la empresa Hormicreto Cía. Ltda. se desarrollará conforme el informe COSO según el marco integrado 2013, el cual se considera idóneo puesto que ejecuta una evaluación más precisa a las actividades que se desarrollan en la empresa.

Para la ejecución de la evaluación se iniciará con un análisis general de la empresa y luego de forma individual para las áreas de producción y de comercialización-ventas de Hormicreto Cía. Ltda. logrando obtener información suficiente y competente para conocer el funcionamiento de las partes que componen cada área, para este punto se han aplicado diferentes métodos de obtención de información como el método cuestionario, flujograma, y las cédulas narrativas.

Al concluir la evaluación del sistema de control interno de los departamentos mencionados y con los resultados del mismo, se emitirá un informe en el que se verán reflejados los procesos críticos de las áreas, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

3.2 REPORTE DE PLANIFICACIÓN

“EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN-VENTAS”

3.2.1 Alcance

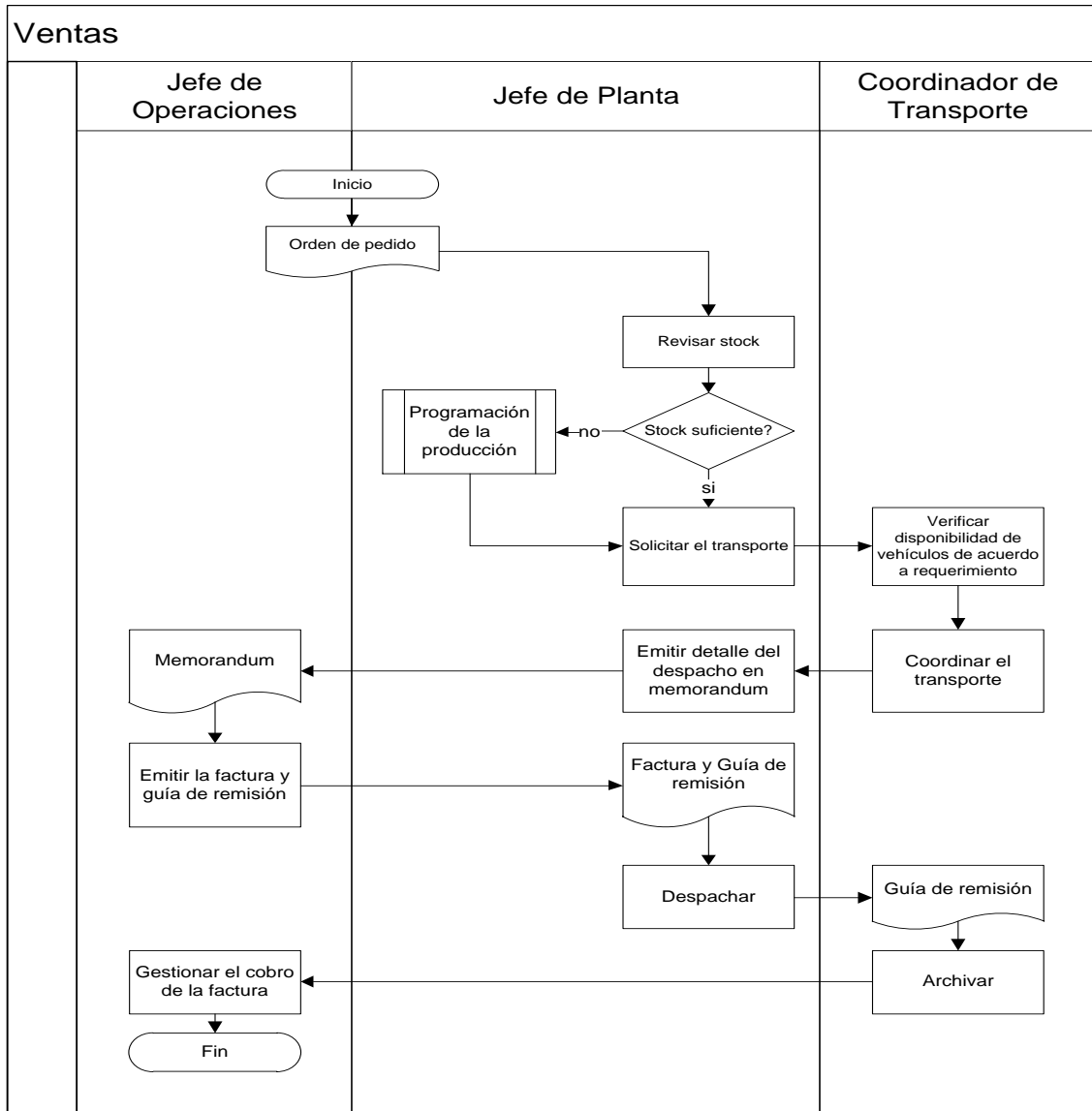
La Evaluación al sistema de control interno de la empresa Hormicreto Cía. Ltda., se aplicará de forma completa a las áreas de producción y de comercialización-ventas, el cual se desarrollará en el período actual (2019).

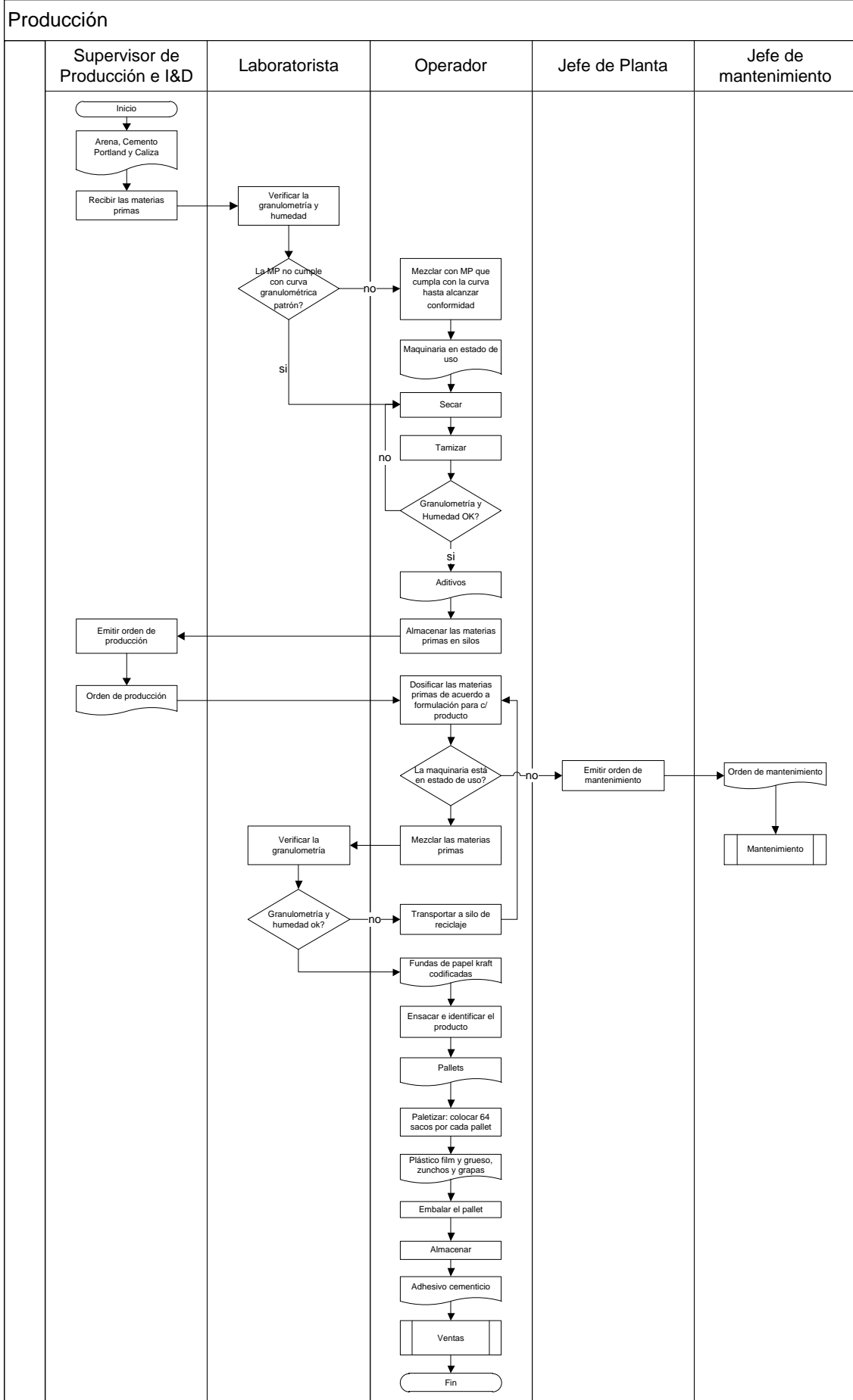
Al iniciar con la evaluación de control interno se hace énfasis en las características y los aspectos importantes de la empresa, tales como, procesos claves que se llevan a cabo dentro de los departamentos para la consecución de los objetivos fijados por la administración.



3.2.1 Descripción de procesos.

En los siguientes gráficos podemos observar como son los procesos que se llevan a cabo:







3.2.1.1 Descripción de actividades en cada uno de los procesos.

3.2.1.1.1 Área de Ventas

En el departamento de ventas se realiza la orden de trabajo en el cual se coloca las especificaciones del cliente acerca del producto, luego de ello se realiza la revisión del stock, como siguiente paso se revisa el vehículo disponible para el transporte del mismo, al igual que la cantidad de vehículos para poder cubrir la orden, se emite las especificaciones para el despacho del producto, luego de ello se realiza la factura y guía de remisión que respalda la entrega, con todo listo se procede al despacho, y para finalizar se realiza el archivo de los documentos y se gestiona el cobro de la factura,

3.2.1.1.2 Área de Producción

Para la producción se hace la requisición de la materia prima que recepta el supervisor de producción, para luego ser el laboratorista quien verifica la humedad y la granulometría y de no cumplir con la curva que necesitan se envía al operador para mezclar con la materia prima hasta alcanzar conformidad, y de si hacerlo se seca y tamiza, luego de ello se revisa si es que se secó para colocar aditivo y ponerlo en el silo luego el supervisor de producción emite la orden de producción en la que se emite el documento para que el operador coloque la materia prima de acuerdo a cada producción; se verifica que la maquinaria este en uso, para mezclar la materia prima y enviar a laboratorio para verificar nuevamente la granulometría, de no ser esta la correcta el jefe de planta emite una orden de mantenimiento para que el jefe de departamento realice acciones en la maquinaria, de si cumplir todos los requerimientos se coloca en funda de papel kraft codifica, se ensaca e identifica el producto, para finalmente colocar en pallets 64 sacos, embalarlos y almacenarlos

Objetivo General

- Evaluar el sistema de control interno en las áreas de Producción y Comercialización - Ventas de la empresa Hormicreto Cía. Ltda., que permita determinar eficiencia, economía de las operaciones y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.



Objetivos Específicos

- Obtener información y conocimiento acerca de las operaciones, procedimientos y procesos internos dentro de las áreas de producción, comercialización – ventas, que se desarrolla dentro de la empresa.
- Observar el cumplimiento de las leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y contratos.
- Evaluar el sistema de control interno de la empresa determinar riesgos y debilidades en el control.
- Elaborar el informe de control interno resultante de las áreas de producción, comercialización – ventas, con recomendaciones y oportunidades de mejora identificadas en el desarrollo del presente trabajo.

Equipo de trabajo

Econ. Mauricio Pesántez	Supervisor
Edison Tandazo C.	Jefe de Equipo
Daniela Chicaiza S.	Operativo

3.3 METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La evaluación al sistema de control interno se desarrollará en dos secciones, en la primera sección se evaluará de manera general aplicando la evaluación del control interno según el Marco Integrado 2013, con ello se logrará conocer si los principios y los componentes están en correcto funcionamiento, y en la segunda sección se podrá observar de manera específica los procesos de los departamentos de producción y comercialización – ventas.

Como antes se mencionó la evaluación de control interno que se llevará a cabo en la empresa será bajo la normativa del COSO III el mismo que contiene los siguientes componentes para el estudio:

1. Entorno de Control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Seguimiento y Monitoreo

Estos componentes se realizarán en las dos áreas de la empresa: en el departamento de comercialización-ventas y en el departamento de producción.

**3.4 ARCHIVO DE PAPELES DE TRABAJO**

Para que los papeles de trabajo se encuentren ordenados, y para facilitar la búsqueda de los mismo, se colocará la siguiente referencia, así como su clasificación.

Tabla 4 ARCHIVO PERMANENTE

EMPRESA HORMICRETO CÍA. LTDA.	
ARCHIVO PERMANENTE	
DETALLE	REFERENCIA
Base legal de la empresa	PT/AP-BE
Estructura de la empresa	PT/AP-EE
Planeaciones estrategias	PT/AP-PE
Elaborado por: Daniela Ch., Edison Tandazo	
Revisado por: Eco. Mauricio Pesántez	

Tabla 5 ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

EMPRESA HORMICRETO CÍA. LTDA.	
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN	
DETALLE	REFERENCIA
Cronograma de actividades	PT/AP-CA
Elaborado por: Daniela Ch., Edison Tandazo	
Revisado por: Eco. Mauricio Pesántez	

Tabla 6 ARCHIVO CORRIENTE

EMPRESA HORMICRETO CÍA. LTDA.	
ARCHIVO CORRIENTE	
DETALLE	REFERENCIA
Entrevista Gerencial	P.T-AC-EG
Entorno de Control	
Cuestionario de Entorno de Control	P.T-EC-C



Papeles de trabajo del componente	P.T-EC-E P.T-EC-N P.T-EC-PT
Evaluación de Riesgos	
Cuestionario de Evaluación de riesgos	P.T-ER-C
Papeles de trabajo del componente	P.T-ER-E P.T-ER-N
Actividades de Control	
Cuestionario de Actividades de Control	P.T-ACC-C
Papeles de trabajo del componente	P.T-ACC-E P.T-ACC-N
Información y Comunicación	
Cuestionario de Información y Comunicación	P.T-IC-C
Papeles de trabajo del componente	P.T-IC-E P.T-IC-N
Actividades de Supervisión	
Cuestionario de Actividades de Supervisión	P.T-AS-C
Papeles de trabajo del componente	P.T-AS-E P.T-AS-N
Departamento de Comercialización	
Cuestionario del Departamento de Comercialización	P.T-DPC-C
Papeles de Trabajo del Departamento de Comercialización	P.T-DPC-E P.T-DPC-N
Departamento de Producción (Hormigón)	
Cuestionario del Departamento de Producción Hormigón	P.T-DPH-C
Papeles de Trabajo del Departamento de Producción Hormigón	P.T-DPH-E P.T-DPH-N
Departamento de Producción (Pegantes)	
Cuestionario del Departamento de Producción Pegantes	P.T-DPP-C
Papeles de Trabajo del Departamento de Producción Pegantes	P.T-DPP-E P.T-DPP-N
Elaborado por: Daniela Ch., Edison Tandazo	
Revisado por: Eco. Mauricio Pesántez	



Tabla 8 Índice de Examen

ABREVIATURA	CONCEPTO
PT/AP-BE	Papel de trabajo - Archivo permanente - Base legal de la empresa
PT/AP-EE	Papel de trabajo - Archivo permanente - Estructura de la empresa
PT/AP-PE	Papel de trabajo - Archivo permanente - Planeaciones Estratégicas
PT/AP-CA	Papel de trabajo - Archivo de planificación - Cronograma de actividades
P.T-AC-EG	Papel de trabajo - Archivo Corriente - Entrevista Gerencial
P.T-AC-C	Papel de trabajo - Ambiente de Control - Cuestionario
P.T-AC-E	Papel de trabajo - Ambiente de Control - Entrevista
P.T-AC-N	Papel de trabajo - Ambiente de Control - Cédula Narrativa
P.T-AC-PT	Papel de trabajo - Ambiente de Control - Papel de Trabajo
P.T-ER-C	Papel de trabajo - Evaluación de riesgos - Cuestionario
P.T-ER-E	Papel de trabajo - Evaluación de riesgos - Entrevista
P.T-ER-N	Papel de trabajo - Evaluación de riesgos - Cédula Narrativa
P.T-ACC-C	Papel de trabajo - Actividades de Control - Cuestionario
P.T-ACC-E	Papel de trabajo - Actividades de Control - Entrevista
P.T-ACC-N	Papel de trabajo - Actividades de Control - Cédula Narrativa
P.T-IC-C	Papel de trabajo - Información y Comunicación - Cuestionario
P.T-IC-E	Papel de trabajo - Información y Comunicación - Entrevista
P.T-IC-N	Papel de trabajo - Información y Comunicación - Cédula Narrativa
P.T-AS-C	Papel de trabajo - Actividades de Supervisión - Cuestionario
P.T-AS-E	Papel de trabajo - Actividades de Supervisión - Entrevista
P.T-AS-N	Papel de trabajo - Actividades de Supervisión - Cédula Narrativa
P.T-DPC-C	Papel de trabajo - Departamento de Comercialización - Cuestionario
P.T-DPC-E	Papel de trabajo - Departamento de Comercialización - Entrevista
P.T-DPC-N	Papel de trabajo - Departamento de Comercialización - Cédula Narrativa
P.T-DPH-C	Papel de trabajo - Departamento de Producción Hormigón - Cuestionario
P.T-DPH-E	Papel de trabajo - Departamento de Producción Hormigón - Entrevista
P.T-DPH-N	Papel de trabajo - Departamento de Producción Hormigón - Cédula Narrativa
P.T-DPP-C	Papel de trabajo - Departamento de Producción Pegantes - Cuestionario
P.T-DPP-E	Papel de trabajo - Departamento de Producción Pegantes - Entrevista
P.T-DPP-N	Papel de trabajo - Departamento de Producción Pegantes - Cédula Narrativa

**3.5 PROGRAMA DE TRABAJO**

PROGRAMA DE TRABAJO CONTROL INTERNO					
EMPRESA		 HORMICRETO CÍA. LTDA.			
EXAMEN		Evaluación del sistema de control interno en el área de producción y comercialización - ventas en todas sus etapas.			
PERIODO		2019			
IDENTIFICACION DE DOCUMENTO		PT/AP-CA N°1			
OBJETIVO: Obtener la información necesaria acerca de los departamentos sujetos a revisión, así como analizar los diferentes niveles de confianza y riesgos del sistema de control interno, para poder emitir el informe de resultados respectivo.					
Orden	Detalle de Procedimientos	Referencia	Responsable	Observaciones	Fecha
1.	Realizar la visita a las instalaciones de la empresa con el objetivo de conocer de manera general el funcionamiento de la misma.		Edison J. Tandazo María D. Chicaiza	La visita se realizó con la guía del gerente general.	22/11/2019
2	Visitar los departamentos de Producción y Comercialización - Ventas, identificar las principales actividades dentro de los mismos y su estructura organizacional.	P.T.-DPH- N N°17 1/3	Edison J. Tandazo María D. Chicaiza	La visita se realizó a los departamentos se realizó con acompañamiento de los jefes departamentales respectivamente.	22/11/2019



3	Solicitar a los funcionarios encargados de los departamentos de producción y comercialización - ventas, el plan estratégico de los departamentos, información relacionada con actividades y procedimientos, normativa a la que se rige, y demás información necesaria para la evaluación.	PT/AP-PE N°1 1/16 - PT/AP-PE N°1 1/16 PT/AP-PE N°2 1/2 - PT/AP-PE N°1 2/2	Edison J. Tandazo María D. Chicaiza	Se solicitó los planes estratégicos que rigen dentro de cada departamento y estos papeles de trabajo se encuentran dentro de las cédulas narrativas.	23-11-2019
4	Realizar una entrevista con el Gerente General de la empresa con la finalidad de tratar aspectos relevantes de la empresa.	P.T-AC-EG 1 N°1/1 - P.T- AC-EG 1 N°5/5	Edison J. Tandazo María D. Chicaiza		25-11-2019
5	Evaluar el sistema de control interno de forma general de los departamentos de Producción y Comercialización - Ventas de la empresa, mediante el método Cuestionario, conforme a lo que establece Marco Integrado de Control Interno COSO - 2013	ANEXO 4.	Edison J. Tandazo María D. Chicaiza		21/01/2020 al 26/01/2020
6	Determinar los niveles de confianza y riesgo del sistema de control interno de los componentes evaluados, mediante los resultados obtenidos en la evaluación realizada.	ANEXO 4.	Edison J. Tandazo María D. Chicaiza	Se realiza la determinación de los niveles de confianza, debajo de cada uno de los componentes	26/01/2020 al 27/01/2020
7	Analizar e Interpretar los resultados de la Evaluación al sistema de control interno general de los departamentos de Producción y Comercialización - Ventas, bajo COSO 2013	3.7 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	Edison J. Tandazo María D. Chicaiza		27/01/2020 al 02/02/2020
8	Realizar entrevistas con las personas encargadas de los departamentos de Producción y Comercialización - Ventas, con la finalidad de obtener información respecto al manejo, control y supervisión de los mismos.	ANEX ANEXO 5 Y ANEXO 6	Edison J. Tandazo María D. Chicaiza		13/02/2020 al 14/02/2020



9	Evaluar el sistema de control interno independiente de los departamentos de Producción y Comercialización - Ventas de la empresa, mediante los métodos Cuestionario y Flujograma.	ANEXO 5 Y ANEXO 6	Edison J. Tandazo María D. Chicaiza	Los papeles de trabajo que respaldan a los cuestionarios se encuentran dentro del anexo 7.	17/02/2020 al 20/02/2020
10	Determinar los niveles de confianza y riesgo del sistema de control interno independiente de los departamentos y componentes evaluados, mediante los resultados obtenidos en la evaluación realizada.		Edison J. Tandazo María D. Chicaiza	Los niveles de confianza y riesgo se encuentran en cada uno de los cuestionarios en la parte inferior	25/02/2020 al 26/02/2020
11	Analizar e Interpretar los resultados de la Evaluación al sistema de control interno independiente de los departamentos de Producción y Comercialización - Ventas.	3.7 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	Edison J. Tandazo María D. Chicaiza		03/03/2020 al 05/03/2020
12	Realizar el Informe de Control Interno de acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas.	3.8 INFORME FINAL	Edison J. Tandazo María D. Chicaiza		21/05/2020 Al 17/06/2020
ELABORADO POR:		Edison J. Tandazo María D. Chicaiza			
SUPERVISADO POR:		Eco. Mauricio Pesántez			

3.6 CUESTIONARIOS

Los cuestionarios que se han utilizado para la evaluación general de la empresa Hormicrete Cía. Ltda., y están desarrollados bajo el Marco de Control Interno COSO III – 2013, el cual hace énfasis en los cinco componentes de control interno y diecisiete principios, indicados en dicho marco.

Para los cuestionarios de evaluación específica, estos se han desarrollado de acuerdo a las necesidades, flujogramas de actividades principales, de apoyo, y de acuerdo a la naturaleza de los departamentos a evaluar.

Los cuestionarios, tanto general como específicos, se han estructurado de acuerdo al formato de filas y columnas, el cual contiene datos de información de empresa y departamento evaluado, además, contiene columnas de número de pregunta, preguntas, columna de respuesta, calificación y ponderación, observaciones y referencias pertinentes, las columnas de calificación y ponderación están en función de las Tablas de Nivel de Confianza y Escala de Valoración – Calificación, indicadas respectivamente en el capítulo II del presente trabajo.



Los cuestionarios se encuentran en los Anexos correspondientes.

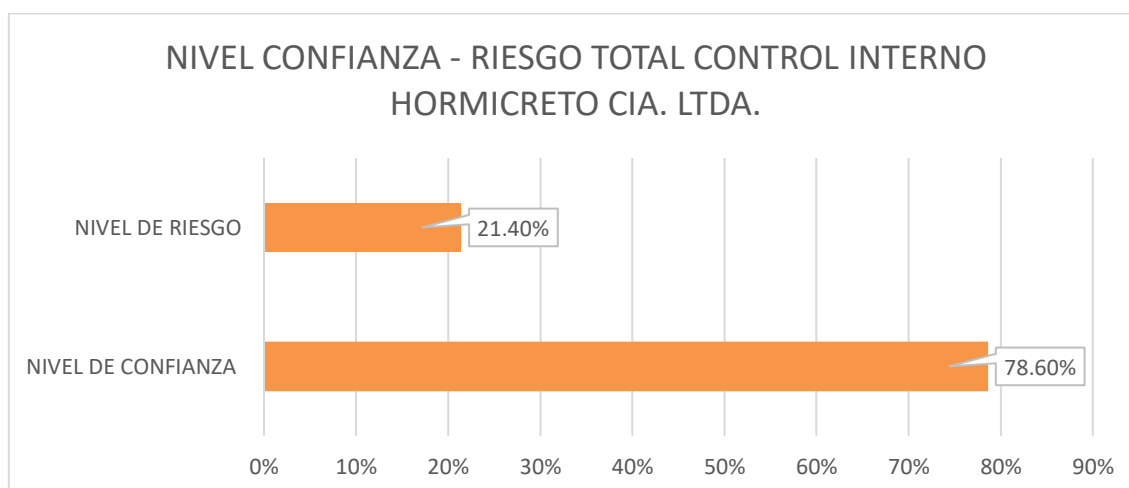
3.7 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Resultados Evaluación De Control Interno General Mediante Coso III– 2013.

Tabla 7 Resultados Nivel De Confianza Y Riesgo General Hormicroto Cía. Ltda. Por Componente.

COMPONENTES	PRESENCIA	FUNCIONAMIENTO	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
ENTORNO DE CONTROL	SI	SI	78.18%	21.81%
EVALUACION DE RIESGOS	SI	NO	85.00%	15.00%
ACTIVIDADES DE CONTROL	SI	SI	79.39%	20.61%
INFORMACION Y COMUNICACION	SI	NO	67.14%	32.86%
ACTIVIDADES DE SUPERVISION	SI	SI	83.33%	16.67%
TOTAL GENERAL	SI	SI	78.60%	21.40%

Nivel de confianza y riesgo general Hormicroto Cía. Ltda.

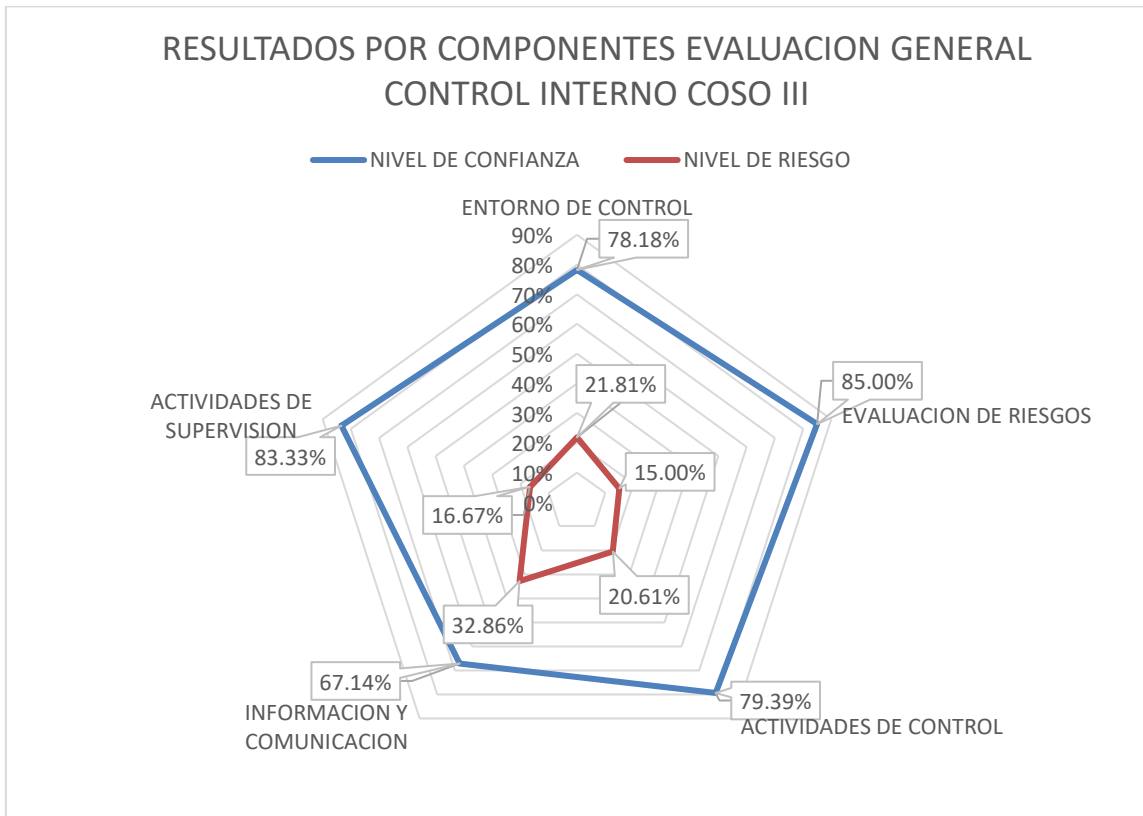


Al realizar la evaluación general al Sistema de Control Interno al Gerente General de la empresa se pudo determinar un nivel de confianza de control interno alto con un 78.60%, indicando que los controles que mantiene la empresa de manera general dentro de sus actividades y procedimientos funcionan de manera correcta apoyando la consecución de objetivos generales propuestos para la empresa, así mismo el nivel de riesgo general de la se determina en un 21.40% que para una empresa consolidada y con presencia en el mercado como Hormicroto representa un porcentaje alto de riesgo, lo cual indica que existen ciertas falencias, de acuerdo a la evaluación; de manera administrativa, de política y norma, así como también de manera operativa, este resultado obtenido

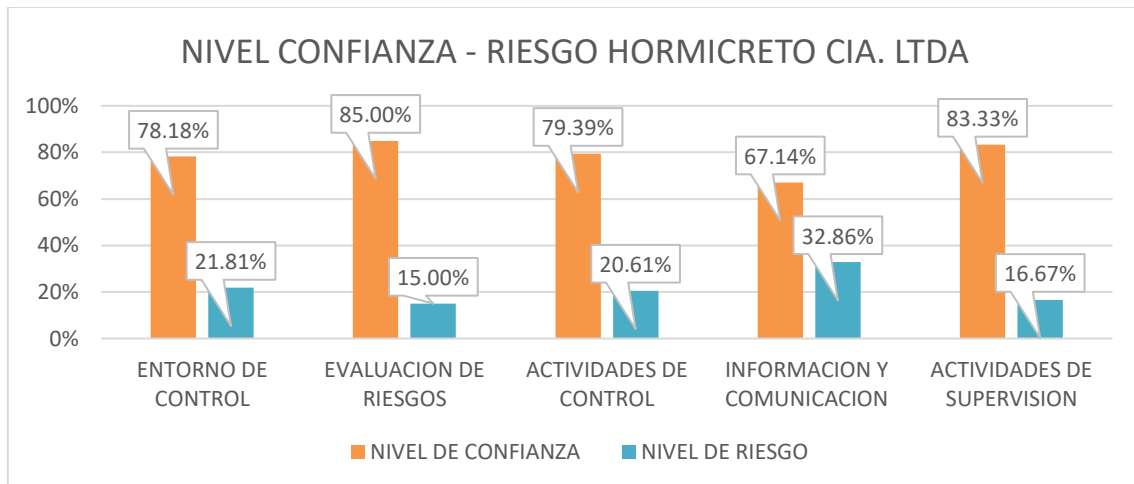


por la evaluación está de acuerdo al criterio de Gerencia General y Gerencia de Calidad de la empresa.

Nivel De Confianza Y Riesgo General Por Componente.



Se observa el anterior grafico que de acuerdo a la evaluación realizada los componentes de control interno de la empresa Hormicrete Cía. Ltda., se encuentran funcionando de manera adecuada superando la mayoría el 75% de nivel de confianza, a excepción del componente de Información y Comunicación que cuenta con un nivel de confianza de 67.14% y un nivel de riesgo del 32.86%.

Nivel De Confianza Y Riesgo General Por Componente.

De acuerdo a la evaluación al Sistema de Control Interno general realizada al Gerente General y Jefe de Calidad de la empresa se resume los resultados obtenidos de acuerdo a cada componente evaluado:

RESULTADOS ENTORNO DE CONTROL

La evaluación determina que el componente Entorno de Control presenta un Nivel de Confianza alto con 78.18% y nivel de riesgo bajo con 21.81%, debido a que el Código de Conducta del GIG al cual se rige la empresa no ha sido socializado a la totalidad de colaboradores y solo se encuentra a disposición de grupos de trabajo específicos, además, no se profundiza los contenidos de dicho código al personal nuevo y existente.

También se pudo observar que no se cuenta con manuales de funciones y/o responsabilidades para ciertos funcionarios y actividades esenciales a desarrollar dentro de la empresa, además, los manuales existentes no cuentan con una actualización continua por lo que se puede incurrir en procedimientos no acordes como respuesta a problemáticas existentes.

Dentro de la empresa no existe un proceso formal y definido de nivel de supervisión, reporte y aprobación de funciones, pero se comunica cualquier anomalía que se encuentre mediante los jefes de cada área, y estos a la autoridad jerárquica correspondiente mediante las revisiones gerenciales cada dos meses.

Además, la empresa no cuenta con un plan de sucesión temporal o permanente de cargos críticos, sobre todo en la parte administrativa y en ciertas funciones de las áreas operativas.



RESULTADOS EVALUACIÓN DE RIESGOS

El componente de Evaluación de Riesgos ha obtenido un Nivel de Confianza alto con un 85% de Confianza y un 15% de Nivel de Riesgo, estos resultados están de acuerdo a los hallazgos encontrados en los que se detalla que no existe un análisis de riesgo continuo sino que se realiza de forma anual considerando los nuevos riesgos que se han encontrado durante el periodo económico y de actividades pasado, también, no existe una base legal o formal de asignación de recursos que esté de acuerdo con los objetivos operacionales, los recursos son asignados de acuerdo a la experiencia y necesidad.

La gestión de riesgos no se la realiza de manera formal, estos se gestionan de acuerdo a la caracterización de procesos el cual exige que en los procesos existentes dentro de la empresa se defina riesgos que afecten al proceso de forma general.

Por otra parte, se pudo observar la inexistencia de políticas y análisis de exposición a riesgos de fraude dentro de las actividades principales, de apoyo y los distintos niveles de la empresa, además que no se encuentra implementado un plan de fortalecimiento de control interno basado en riesgos encontrados.

RESULTADOS ACTIVIDADES DE CONTROL

En el componente Actividades de Control se ha determinado un nivel de confianza alto de 79.39% y un nivel de riesgo bajo de 20.61%, esto se debe principalmente a que, los controles que se realizan tanto a actividades y procesos como a personal se asemejan entre sí, es decir, no hay un control específico determinado para cada área, sino por el contrario los controles son semejantes y generales que no toman en cuenta todos los riesgos tanto internos como externos que puedan suceder, también no se encuentra definida una política formal y clara de control correctivo dentro de la empresa lo que no permite tener una guía de acción y de aplicación.

Dentro de la empresa se pudo constatar que no existe una adecuada segregación de funciones, ya que no existe rotación de personal, la revisión y control de documentos son realizadas por las mismas personas que la elaboran, provocando, sobrecarga de trabajo dentro de las áreas. Además, la difusión de información relacionada a normativa, políticas y procedimientos que rigen a los distintos departamentos no es difundida en su totalidad lo cual significa desconocimiento por parte de algunos funcionarios. También no se cuenta con actividades de control en los procesos que se desarrollan dentro de la empresa.

RESULTADOS INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN



La evaluación del componente de Información y Comunicación, muestra resultados de nivel de confianza medio del 67.14% y un nivel de riesgo medio del 32.86%, esto a consecuencia de no contemplar cronogramas de reporte, análisis y evaluación de información; así mismo, se pudo observar que la comunicación que existe entre los colaboradores no es efectiva en su totalidad ya que esta solo da entre jefes departamentales y no está regulada por ningún medio interno o política formal definida.

Los procedimientos o políticas para regular una comunicación interna eficaz no se encuentran definidas de forma correcta, además que no existe una gestión interna de denuncias, quejas y reclamos, lo cual afecta la participación y desarrollo de actividades de los colaboradores administrativos y operativos.

La evaluación también evidencia que dentro de la empresa no se contempla procedimientos ante la vulneración del Sistema de Control Interno.

RESULTADOS ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

El componente de actividades de supervisión tiene de acuerdo a la evaluación realizada, un nivel de confianza alto de 83.33% y su nivel de riesgo es de 16.67%, el cual de acuerdo a los resultados obtenidos se debe a que no existen revisiones independientes del Sistema de Control Interno de la empresa, aparte de las Auditorías Financieras que se realizan anualmente y las revisiones anuales del cumplimiento de la normativa INEN a la que se somete la empresa, así mismo se observó que no existe una capacitación adecuada para la evaluación de control interno tanto los funcionarios de la empresa, como el departamento de auditoría interna del GIG, ya que estos solo realizan evaluaciones financieras y de cumplimiento de objetivos económicos dentro de la empresa.

Se pudo constatar que el concejo de administración, no cuenta con planes definidos de acción ante situaciones que necesiten ser corregidas dentro de la empresa después de evaluaciones realizadas.

RESULTADOS POR PRINCIPIOS MARCO INTEGRADO COSO III – 2013.

Tabla 8 Resultados Nivel De Confianza Y Riesgo Por Principios.

COMPONENTE		PRINCIPIOS	PRESENCIA	FUNCIONAMIENTO	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
ENTORNO DE CONTROL	1	La organización muestra su compromiso con la integridad y los valores éticos.	SI	SI	66.67%	33.33%
	2	El consejo de administración es independiente de la dirección y supervisa el desarrollo y la ejecución del sistema de control interno.	SI	SI	83.33%	16.67%
	3	La dirección determina, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de responsabilidad y las funciones apropiadas para lograr los objetivos.	SI	SI	72.00%	28.00%
	4	La organización muestra su compromiso por atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes alineados con los objetivos de la organización.	SI	SI	84.00%	16.00%
	5	La organización está integrada por profesionales que rinden cuentas por sus responsabilidades de control interno, ejercidas como parte del proceso de lograr sus objetivos.	SI	SI	88.00%	12.00%
EVALUACION DE RIESGOS	6	La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	SI	SI	87.27%	12.73%



	7	La organización identifica los riesgos asociados a la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza para poder decidir cómo se deben gestionar.	SI	NO	85.71%	14.29%
	8	La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos asociados a la consecución de los objetivos.	SI	NO	76.00%	24.00%
	9	La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.	SI	NO	66.67%	33.33%
ACTIVIDADES DE CONTROL	10	La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos a niveles aceptables para lograr sus objetivos.	SI	SI	68.57%	31.43%
	11	La entidad selecciona y desarrolla controles generales de tecnología para respaldar el logro de objetivos.	SI	SI	99.99%	0.01%
	12	La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno, y de los procedimientos que ponen en práctica dichas políticas.	SI	SI	80.00%	20.00%
INFORMACION Y COMUNICACION	13	La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para respaldar el funcionamiento del control interno.	SI	SI	76.00%	24.00%

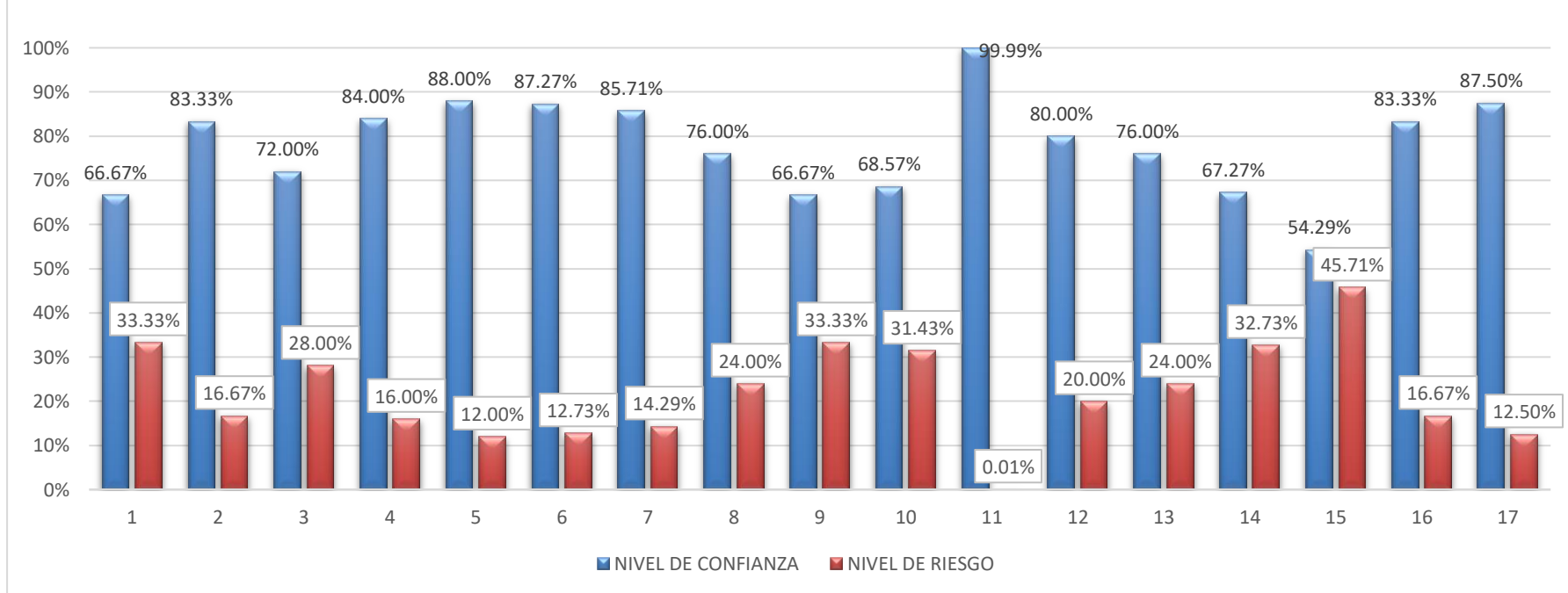


	14	La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y las responsabilidades, por ser necesario para respaldar el funcionamiento del sistema de control interno.	SI	SI	67.27%	32.73%
	15	La organización habla con los grupos de interés externos de los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.	SI	NO	54.29%	45.71%
ACTIVIDADES DE SUPERVISION	16	La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o puntuales para comprobar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	SI	NO	83.33%	16.67%
	17	La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno en el momento oportuno a los responsables de aplicar las medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.	SI	NO	87.50%	12.50%

Resultados Nivel De Confianza Y Riesgo Por Principios Coso III.



NIVEL CONFIANZA - RIESGO EVALUACION CONTROL INTERNO PRINCIPIOS COSO III HORMICRETO CIA. LTDA



La evaluación al sistema de control interno de Hormicrete Cía. Ltda., realizado mediante el marco integrado COSO III – 2013, determina en los diecisiete principios evaluados que el control interno se encuentra presente en la totalidad de los principios, pero, el funcionamiento o aplicación de control interno está reflejado en un porcentaje del 64.71%, lo cual permite exponer que el Nivel de Presencia y Funcionamiento del Sistema de Control de acuerdo a la Guía de Nivel de Madurez de Control Interno, y de acuerdo al criterio profesional de los autores del presente trabajo, la empresa se encuentra en un Nivel de Madurez 3, en el cual el Sistema de Control Interno se encuentra definido, documentado y socializado en parte, pero el nivel de funcionamiento del mismo no garantiza que se detecten todas las desviaciones que se puedan presentar tanto de manera interna como externa.

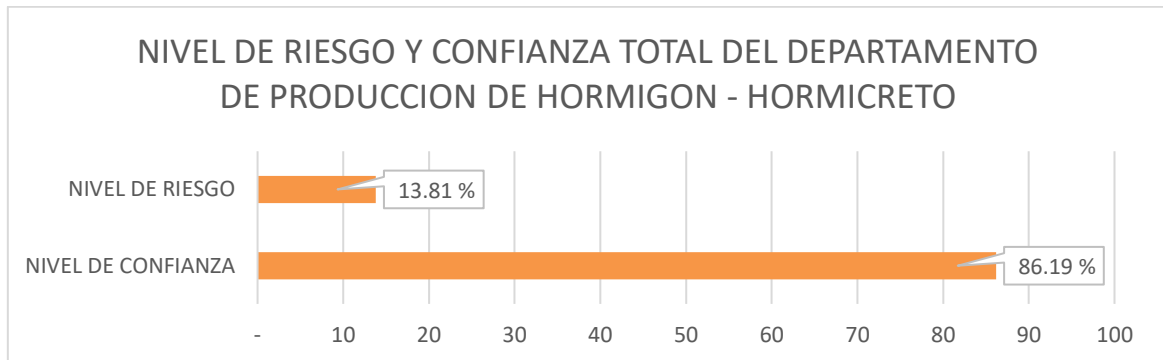
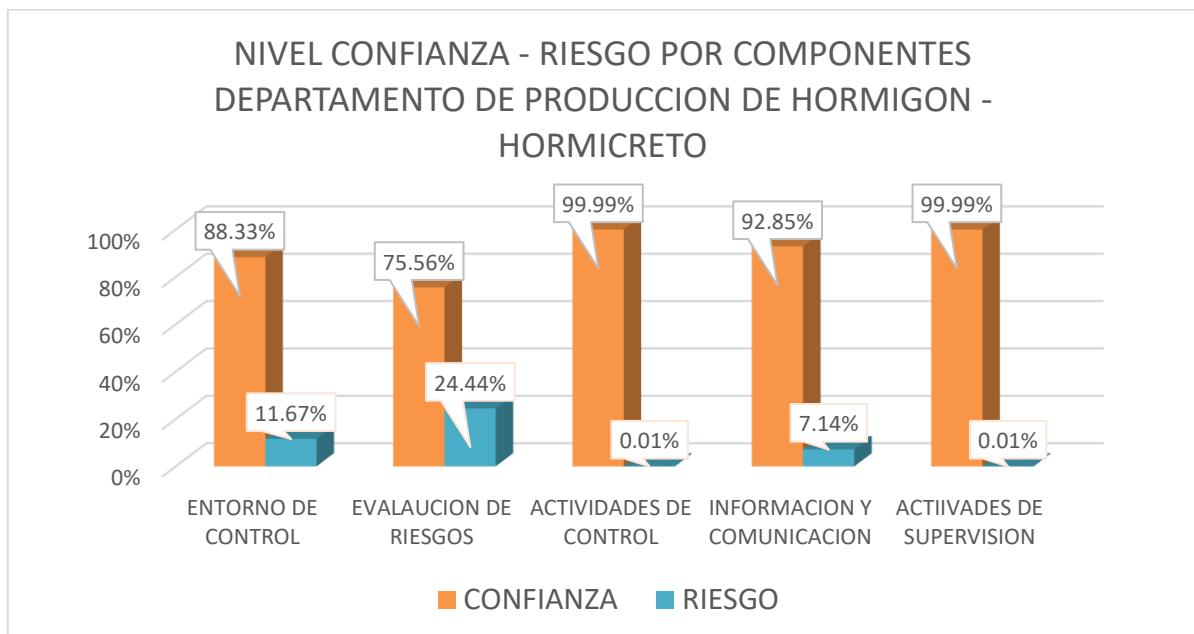
RESULTADOS ESPECIFICOS DE EVALUACION DE DEPARTAMENTOS.

La evaluación específica del sistema de control interno por áreas o departamentos de la empresa Hormicrete Cía. Ltda., ha señalado los siguientes resultados:

RESULTADOS EVALUACION ESPECÍFICA DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DE HORMIGÓN.

Tabla 9 Resultados Nivel De Confianza Y Riesgo Producción Hormigón.

COMPONENTES	PRESENCIA	FUNCIONAMIENTO	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
ENTORNO DE CONTROL	SI	SI	88.33%	11.67%
EVALUACION DE RIESGOS	SI	SI	75.56%	24.44%
ACTIVIDADES DE CONTROL	SI	SI	99.99%	0.01%
INFORMACION Y COMUNICACION	SI	SI	92.85%	7.14%
ACTIIVADES DE SUPERVISION	SI	SI	99.99%	0.01%
TOTAL	SI	SI	86.19%	13.81%

Resultados Nivel De Confianza Y Riesgo Total Producción Hormigón.**Resultados Nivel De Confianza Y Riesgo Por Componente Producción Hormigón.**

De acuerdo a la evaluación específica obtenida del departamento de producción de hormigón, se ha obtenido los siguientes resultados, Nivel de Confianza alto con 86.19%, y un riesgo bajo de 13.81%, debido a que el departamento de producción de hormigón a pesar de ser una línea de negocio crítica dentro de la organización, el SCI del departamento es manejado de una manera responsable y efectiva por parte de los colaboradores y encargados del área, las falencias del área vienen del tipo normativo, a falta de ciertas políticas o procedimientos que pueden afectar de manera leve las actividades y procesos que se llevan a cabo dentro del área, pero que son importantes para un adecuado control interno del departamento.

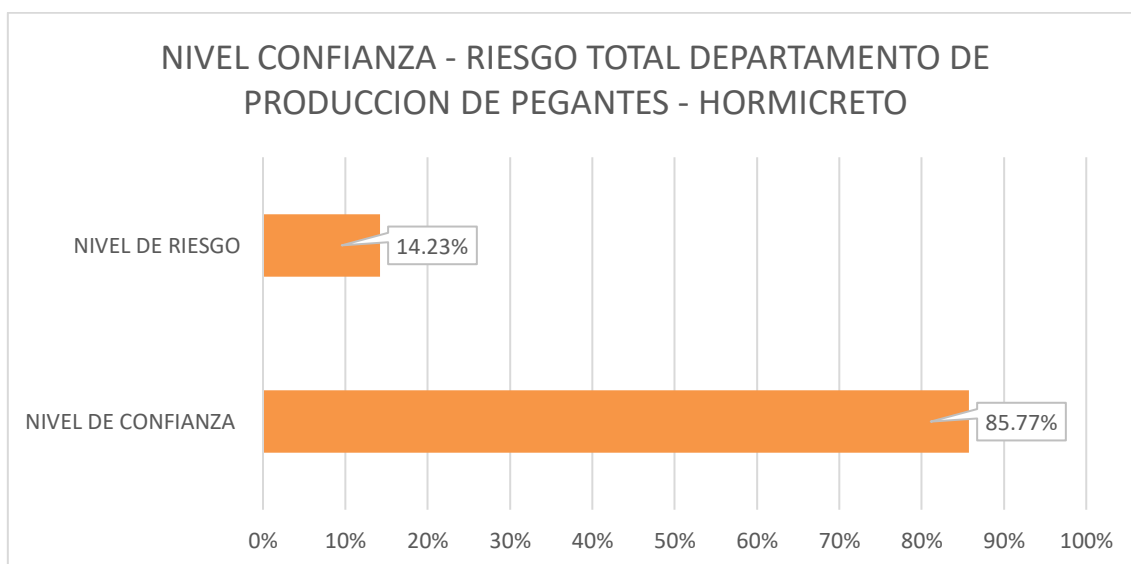


RESULTADOS EVALUACION ESPECÍFICA DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DE PEGANTES.

Tabla 10 Resultados Nivel De Confianza Y Riesgo Producción Pegantes.

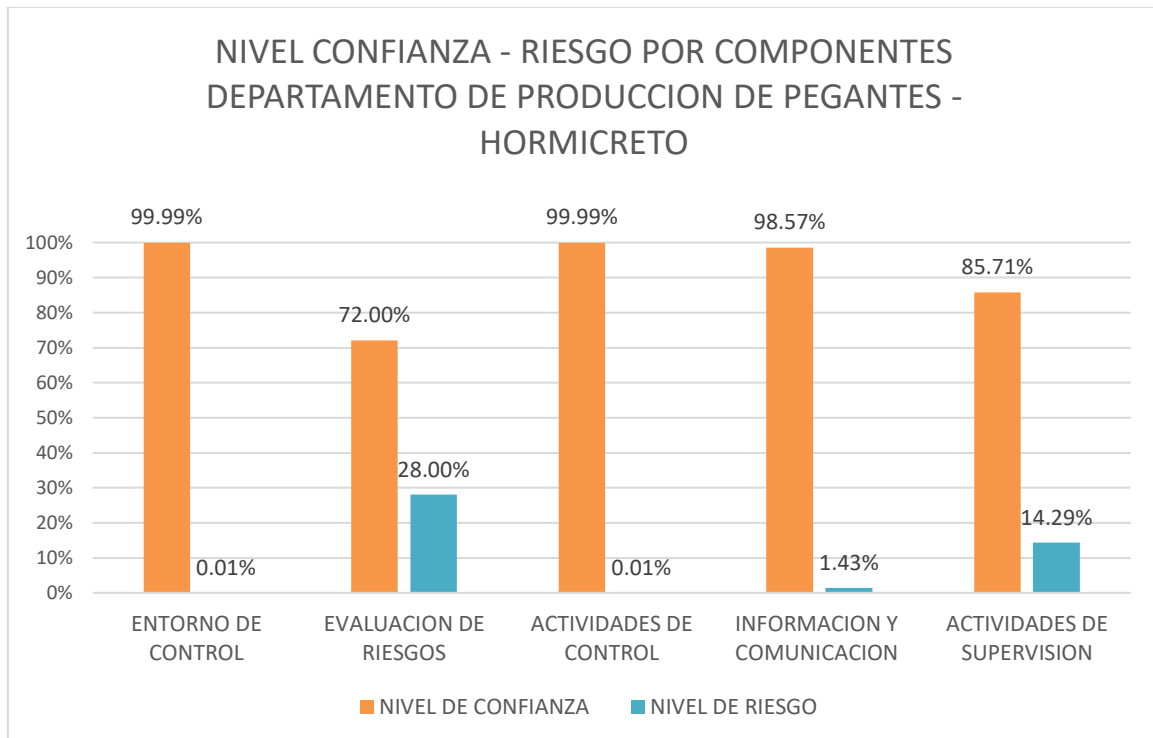
COMPONENTES	PRESENCIA	FUNCIONAMIENTO	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
ENTORNO DE CONTROL	SI	SI	99.99%	0.01%
EVALUACION DE RIESGOS	SI	SI	72.00%	28.00%
ACTIVIDADES DE CONTROL	SI	SI	99.99%	0.01%
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	SI	SI	98.57%	1.43%
ACTIVIDADES DE SUPERVISION	SI	SI	85.71%	14.29%
TOTAL	SI	SI	85.77%	14.23%

Resultados Nivel De Confianza Y Riesgo Total Producción Pegantes.





Resultados Nivel De Confianza Y Riesgo Por Componente Producción Pegantes.



La evaluación específica obtenida del departamento de producción de Pegantes de la empresa, ha determinado los siguientes resultados, Nivel de Confianza alto con 85.77%, y un riesgo bajo de 14.23%, debido a que el departamento de producción de pegantes que es una línea de negocio que trabaja y que tiene a su principal cliente dentro del GIG, ha comprendido que el SCI a pesar de ser exclusivamente dentro de la organización es manejado de una manera responsable y efectiva por parte de los colaboradores y encargados del área, las falencias del área vienen del tipo normativo, a falta de ciertas políticas o procedimientos para actividades y funciones que pueden afectar de manera leve, pero que son importantes para un adecuado control interno del departamento.

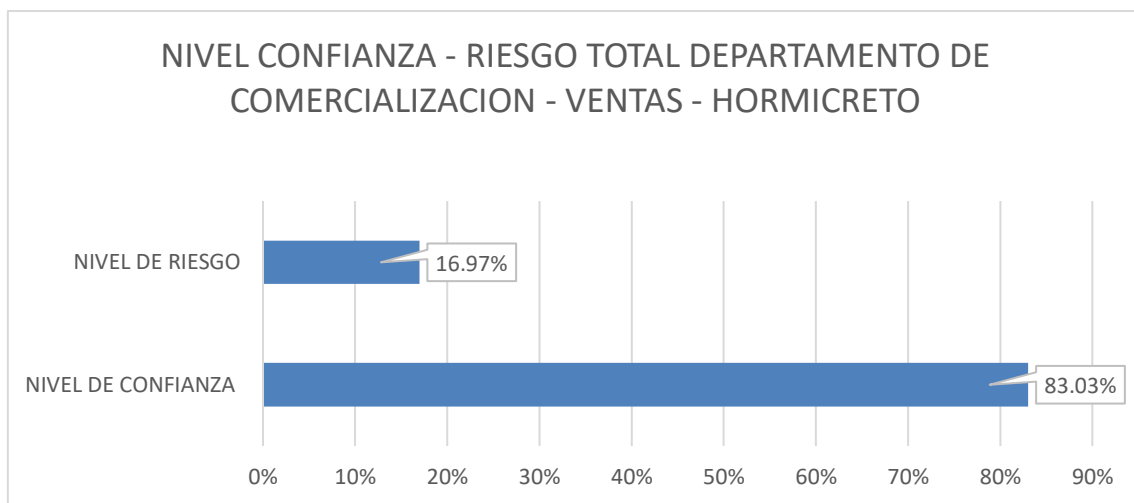


RESULTADOS EVALUACION ESPECÍFICA DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION – VENTAS.

Tabla 11 Resultados Nivel De Confianza Y Riesgo Área Comercialización – Ventas.

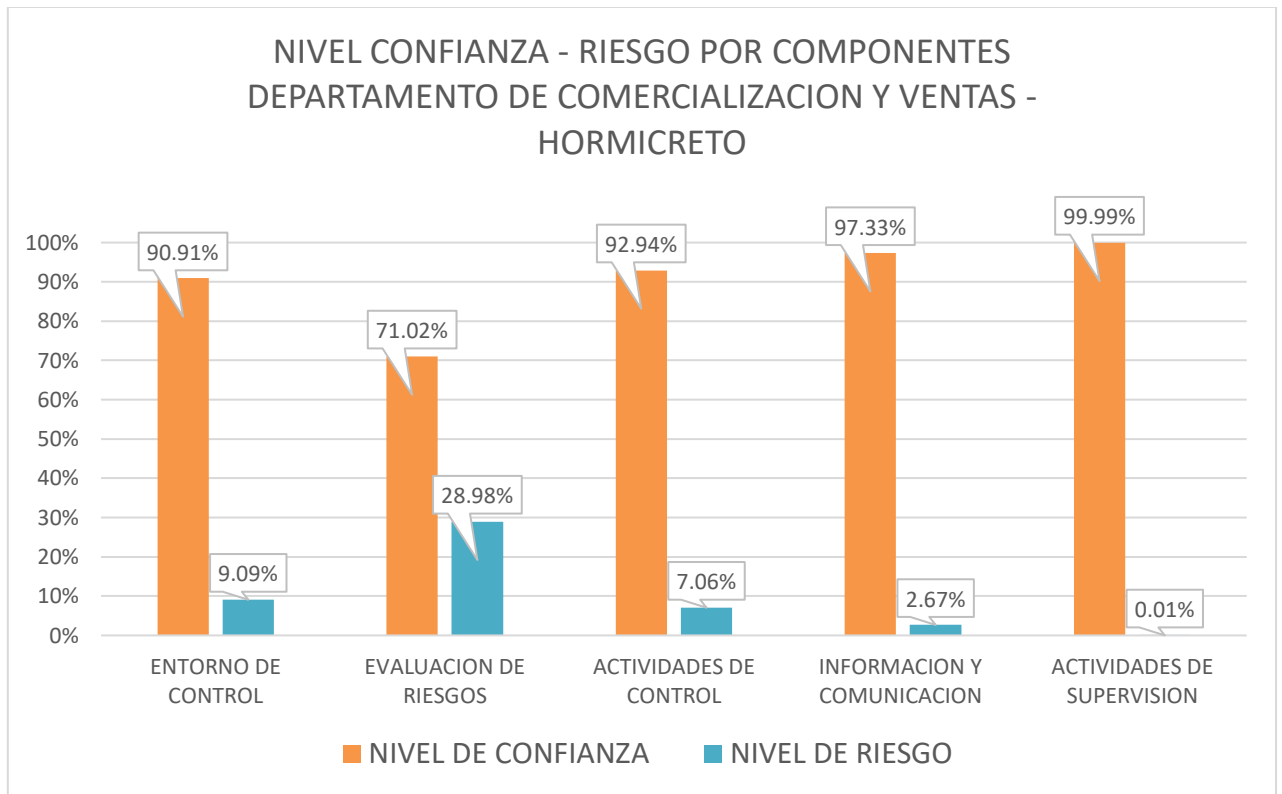
COMPONENTES	PRESENCIA	FUNCIONAMIENTO	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
ENTORNO DE CONTROL	SI	SI	90.91%	9.09%
EVALUACION DE RIESGOS	SI	NO	71.02%	28.98%
ACTIVIDADES DE CONTROL	SI	SI	92.94%	7.06%
INFORMACION Y COMUNICACION	SI	SI	97.33%	2.67%
ACTIVIDADES DE SUPERVISION	SI	SI	99.99%	0.01%
TOTAL	SI	SI	83.03%	16.97%

Resultados Nivel De Confianza Y Riesgo Total Área Comercialización – Ventas.





Resultados Nivel De Confianza Y Riesgo Por Componente Área Comercialización – Ventas.



La evaluación específica realizada al Área de Comercialización - Ventas de la empresa, ha determinado los siguientes resultados, Nivel de Confianza alto con 83.03%, y un riesgo bajo de 16.97%, esto a consecuencia de que las actividades que se realiza dentro de dicho departamento son realizadas bajo un SCI adecuado, ya que la información que se procesa sobre todo en la parte económica es revisada por indicadores que reflejan los cumplimientos de actividades y presupuestos propuestos, las falencias que se pueden encontrar en el departamento son de tipo administrativo, corporativo y de norma, que afectan directamente al desarrollo y consecución de objetivos de forma parcial, siendo relevante la atención para mejorar y optimizar el SCI del área de comercialización – ventas.



3.8 INFORME DE CONTROL INTERNO

3.8.1 Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno de la Empresa Hormicrete Cía. Ltda. (Industrias Químicas del Azuay IQA - Cementos y Pegantes Atenas)

Cuenca, junio 16 de 2020

Ing. Xavier Alvarado

Gerente

HORMICRETO CÍA. LTDA. (IQA - Cementos y Pegantes Atenas)

Ciudad. -

De nuestra consideración:

El presente informe tiene como objetivo entregar los resultados de la **Evaluación del sistema de control interno en el área de producción y comercialización - ventas en todas sus etapas**, de la empresa a la cual usted representa como Gerente General, la evaluación ha sido realizada para el periodo 2019. Para la evaluación se tomó como referencia el Marco Integrado de Control Interno - COSO 2013, emitido por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Comitte of Sponsoring Organizations of the Treadway Commision).

El objetivo principal de la evaluación es determinar el nivel de confiabilidad de control establecido en actividades y procesos de las áreas mencionadas de la empresa, para determinar la eficiencia, economía de las operaciones y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

Se realizó la evaluación a los cinco componentes y diecisiete principios que conforman el Informe del Marco Integrado COSO – 2013, mediante los métodos de cuestionario, entrevista, cédulas narrativas y flujogramas, con la finalidad de establecer el nivel de confianza de control interno de la empresa y verificar que los mismos contribuyan a la consecución de objetivos y metas planteadas.

La responsabilidad de la implementación y funcionamiento del sistema de control interno de la empresa Hormicrete Cía. Ltda. (IQA – Cementos y Pegantes Atenas), recae sobre el Grupo Industrial Graiman, Junta de Socios, Gerente General, Jefaturas y colaboradores de la empresa.



A continuación, se detallan mediante comentarios, conclusiones y recomendaciones los resultados obtenidos de la Evaluación del Sistema de Control Interno General y Específica de control a las áreas de Producción y Comercialización-Ventas de la empresa:

Inadecuada socialización y entendimiento del Código de Ética.

El código de ética de la empresa ha sido emitido por el Corporativo “Grupo Industrial Graiman”, el cual rige a todas las empresas del grupo, de esta manera el mismo es de entendimiento general.

La socialización del documento dentro de la empresa se ha realizado solo a nivel gerencial y de jefatura, se evidenció que distintos colaboradores no tienen conocimiento, ni entendimiento de dicho documento, tanto a colaboradores que laboran dentro de la empresa por un tiempo considerable y personal nuevo que no ha recibido una adecuada inducción sobre el mencionado código de ética que rige a la empresa.

De acuerdo al primer principio del Marco Integrado de Control Interno COSO *“Compromiso con la integridad y los Valores Éticos”*

en los puntos de enfoque 2 y 3 respectivamente *“Las expectativas del consejo de administración y de la alta dirección en relación con la integridad y los valores éticos se definen en las normas de conducta de la entidad y son comprendidas a todos los niveles de la organización así como por parte de los proveedores de servicios externalizados y socios comerciales.”*, *“Se dispone de procesos para evaluar el desempeño de profesionales y equipos con respecto a las normas de conducta que se esperan de la entidad..”*

En el Reglamento Interno de la Empresa, en el cual se encuentra el Código de Conducta del grupo corporativo que rige para la empresa en el “Capítulo X” Artículo 52, numeral 52.1 *“Dar a conocer a los directivos, asesores, y empleados de la empresa sus obligaciones de carácter ético hacia Hormicroto Cía. Ltda.,...”*, además, de acuerdo al Código de Ética al que se rige la empresa en el Artículo 1.-Objetivos, numeral 1.1, se establece que *“Dar a conocer a los directivos, asesores, y empleados de la empresa sus obligaciones de carácter ético hacia EL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN,...”*,.



El desconocimiento del Código de Ética por parte de los colaboradores se origina por la no existencia de un mecanismo de socialización adecuado del mismo, además que la entrega del documento al inicio de actividades de nuevos colaboradores no garantiza que la comprensión, entendimiento y socialización del contenido sea eficaz y cumpla con el objetivo de dar a conocer las normas éticas que rigen a la empresa.

Así pues, la empresa a pesar de difundir el documento no ha logrado que este sea socializado en su totalidad a todos los colaboradores, causando desconocimiento de la normativa general de conducta de la empresa sus objetivos, aplicación y beneficio para la misma, pudiendo incurrir por parte de los colaboradores en omisiones y faltas a las normas éticas y de conducta establecidas.

CONCLUSIÓN

La empresa no posee un mecanismo adecuado de difusión y socialización del código de ética, causando desconocimiento de las normas y valores internos establecidos que rigen a la empresa para el desarrollo normal de sus actividades.

RECOMENDACIONES

Al Gerente General

1. Establecer un mecanismo adecuado para la difusión y socialización del código de ética y conducta que rige a la empresa, para el conocimiento y entendimiento de los colaboradores.

Al Departamento de Talento Humano del GIG

2. Revisar y aprobar el mecanismo para difusión y socialización del código de ética y conducta de Hormicrete Cía. Ltda.
3. Generar un espacio de socialización adecuado del código de ética de la empresa mediante talleres o capacitaciones en temas de interés general para todos los colaboradores de la empresa.

Manuales de funciones inexistentes para funcionarios de los departamentos de la empresa

La empresa no contempla manuales de funciones para los diferentes cargos que se desempeñan dentro de las distintas áreas, tanto administrativas como



operativas, existen actividades definidas que se realizan dentro del cargo, que se encuentran establecidas y documentadas en los perfiles de cargo de los colaboradores, estos procedimientos se encuentran definidos solamente para los encargados de jefaturas de las áreas, más no, para todos los colaboradores que laboran dentro de la empresa.

De acuerdo al tercer principio del Marco Integrado de Control Interno COSO

“La dirección establece, con la supervisión del consejo, la estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.”

En el punto de enfoque 11 respectivamente

“La dirección y el consejo administración delegan autoridad, definen responsabilidades y utilizan tecnologías y procesos apropiados para asignar responsabilidades y segregar funciones en caso necesario a distintos niveles de la organización...Alta dirección...Establece instrucciones, orientaciones y control para permitir a la dirección y al resto del personal comprender y llevar a la práctica sus responsabilidades de control interno...Personal...Comprende...las actividades de control relacionadas en sus respectivos niveles de entidad, el flujo de información y comunicación que se espera de ellos y las actividades de supervisión relevantes para su cumplimiento de objetivos.”

Además, el décimo cuarto principio establece,

“La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno”

De acuerdo a lo expuesto la empresa no ha establecido manuales de funciones, debido a los distintos perfiles de cargo que se gestionan a través de departamento de Recursos Humanos del GIG, provocando que no exista un documento formal que contenga los aspectos, deberes, procedimientos y responsabilidades de los distintos colaboradores dentro de la empresa, además de un respaldo de información adecuada de funciones inherentes al cargo que se desempeña.

La inexistencia de manuales de funciones para los cargos existentes dentro de la empresa, puede provocar la duplicidad de funciones, actividades de responsabilidad, control y supervisión no ejecutadas de manera correcta, desconocimiento de funciones, entre otros, que pueden afectar de manera significativa el normal funcionamiento administrativo, operativo, de los distintos departamentos, así como también, no alcanzar los objetivos planteados por la dirección.



CONCLUSIÓN

La empresa no ha establecido un manual de funciones específico para cada puesto de trabajo que sustente actividades, responsabilidades y obligaciones que demande el cargo, ocasionando que existan duplicidad de funciones y actividades no desarrolladas de manera adecuada.

RECOMENDACIÓN

A Gerencia General y Jefes Departamentales.

4. Levantar información de actividades, funciones y responsabilidades de cada cargo existente dentro de la empresa.
5. Generar un manual de funciones formal para cada puesto de trabajo de la empresa, especialmente para cargos críticos, basado en la información de los perfiles de cargo existentes de los colaboradores.

Al Departamento de Recursos Humanos del GIG

6. Revisar las actividades de cada puesto de trabajo dentro de la empresa Hormicrete Cía. Ltda., para generar, analizar y aprobar un manual de funciones actualizado específico por departamentos.

Procedimientos inexistentes de asignación de recursos para áreas de la empresa

La empresa no cuenta con políticas y/o procedimientos para asignar recursos a los departamentos de la empresa, la asignación de recursos se realiza de acuerdo a la línea de negocio que más ingresos genera, no existen cálculos o normativa de asignación de recursos, además, los objetivos de operación no contemplan una base clara de gestión para este tema en particular.

De acuerdo al sexto principio del Marco Integrado de Control Interno COSO

“La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.”,

punto de enfoque 24 de los Objetivos Operacionales, indica *“La dirección utiliza los objetivos operacionales como base sobre la que asignar los recursos necesarios para lograr el desempeño operacional y financiero deseado.”*



La empresa no ha establecido procedimientos generales para asignar recursos a las distintas áreas en base a una normativa, esto debido a que se considera que la asignación de recursos debe ser proporcional a los ingresos que genera cada área o línea de negocio que maneja la empresa, en contexto la proporcionalidad utilizada para asignación es correcta pero no existe un análisis, ni una política o procedimiento que determine e indique que la asignación tiene que ser por este método de proporcionalidad.

En consecuencia, la asignación de recursos sin base en cálculos o normativa, puede incurrir en omisiones u errores administrativos y económicos, ya que no existe un análisis previo de información. Además, se considera que al utilizar este método de proporcionalidad se puede desaprovechar oportunidades de mercado para los productos y servicios que se desarrollan dentro de la empresa.

CONCLUSION

La empresa no cuenta con procedimientos formales para asignar recursos a los distintos departamentos especialmente de producción, lo cual puede incurrir en toma de decisiones equivocadas en presupuestos para cada área y afectar su correcto funcionamiento.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente General

7. Verificar la asignación de presupuestos para cada área del último periodo económico y comparar resultados para verificar la efectividad, eficiencia, economía e inconvenientes, así como también el cumplimiento del mismo, para así establecer un plan de asignación de recursos adecuado.
8. Establecer procedimientos formales y definidos, para la asignación de recursos para los distintos departamentos de la empresa, mediante cálculos referentes a productividad y generación de ingresos.

Niveles De Supervisión Y Reporte Ineficaces

En la empresa no se ha desarrollado de manera formal un proceso de supervisión de actividades y procesos, además no existe un reporte continuo de los mismos hacia las líneas jerárquicas correspondientes, afectando el funcionamiento y efectividad del control interno.



De acuerdo al tercer principio del Marco Integrado de Control Interno COSO *“La dirección establece, con la supervisión del consejo, la estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.”*.,

dentro del punto de enfoque 10 se establece que *“La dirección designa y evalúa las líneas reporte para cada estructura de la entidad, haciendo posible la ejecución de las autoridades y responsabilidades correspondientes y el flujo de información para gestionar las actividades de la entidad.”*

Esta situación se origina debido a que no existen procedimientos continuos de supervisión y reporte de actividades por parte de los jefes departamentales hacia la administración ya que estos se reúnen cada dos meses en las revisiones gerenciales en donde se evalúan los cumplimientos de presupuestos de producción, venta, entre otros, sin tomar en cuenta la evaluación de actividades que se han realizado para el cumplimiento de dichas metas.

Esto puede ocasionar que por falta de supervisión y reporte de las actividades que se realizan dentro de la empresa se omite información importante que provoque una mala toma de decisiones en la gestión de procesos que se llevan a cabo dentro de los distintos departamentos y ocasionen circunstancias adversas en la función normal de operaciones.

CONCLUSION

La empresa no cuenta con un nivel de supervisión y reporte de actividades adecuado, dado que existen revisiones gerenciales que evalúan el cumplimiento de objetivos productivos y económicos, ignorando la evaluación y actualización de actividades que se realizan dentro de la empresa.

RECOMENDACIÓN:

A los Jefes Departamentales:

9. Establecer un plan de evaluación de actividades en las áreas encargadas a su persona mediante un cronograma diario para verificar que las actividades sean cumplidas y no se presenten atrasos en la entrega de información, productos o servicios.

10. Reportar de manera semanal a la administración los inconvenientes encontrados en el desarrollo de las actividades encomendadas a los colaboradores, para su respectiva evaluación de cumplimiento y desarrollo.



Al Departamento de Auditoria Interna del GIG:

11. Realizar controles de actividades o funciones de manera periódica a los colaboradores de la empresa para verificar que se cumplen con las actividades encargadas a los funcionarios.

Sistema De Gestión De Riesgos Inadecuado.

La empresa no evalúa, ni realiza una correcta gestión de los riesgos que se detectan, y que pueden afectar la operatividad, estrategia y cumplimiento de objetivos planteados por la organización.

De acuerdo al séptimo y noveno principio respectivamente del Marco Integrado de Control Interno COSO,

“La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.”

Y *“La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.”*

En los puntos de enfoque de estos principios se indica,

36, *“La organización identifica y evalúa riesgos a nivel de entidad, filial, división, unidad operativa y función relevantes para la consecución de sus objetivos”*

37, *“La identificación de riesgos tiene en cuenta factores internos y externos y su impacto en la consecución de los objetivos”*

39, *“Los riesgos identificados son analizados a través de un proceso que incluye la estimación de la importancia potencial de riesgo”*

40, *“La evaluación de los riesgos incluye la consideración de cómo deben gestionarse el riesgo y si debe aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo”.*

45, *“El proceso de identificación de riesgos tiene en cuenta los cambios que se producen en el entorno regulatorio, económico, físico en el que opera la entidad”.*

Dentro de la empresa no existe un monitoreo continuo de los riesgos tanto internos como externos, si se logra detectar riesgos potenciales, se les da



soluciones temporales, pero, su tratamiento y plan de acción se considera en el próximo plan estratégico de la empresa, es decir en el próximo periodo de operaciones. Así mismo, la empresa no gestiona de manera adecuada los riesgos externos que pueden afectar las operaciones y la consecución de objetivos de la empresa, ya que se considera las caracterizaciones de los procesos como herramientas para conocer y evaluar los riesgos encontrados.

En consecuencia la falta de gestión en los riesgos en cada una de las actividades y procesos, puede afectar el normal funcionamiento de la empresa y exponer de manera significativa los recursos de la misma.

CONCLUSION

La empresa no cuenta con mecanismos de gestión adecuada de los riesgos internos y externos que pueden afectar su funcionamiento, actividades y procesos, esto ha provocado que la organización no cuente con una respuesta adecuada al nivel de riesgo a la que se encuentra expuesta y que puede afectar el normal desarrollo de actividades dentro de la misma.

RECOMENDACIONES

Al Concejo de Administración

12. Analizar y evaluar los mapas de riesgos que maneja la empresa, y establecer un mecanismo de gestión que permita tener respuesta inmediata a los riesgos que se encuentren.

Al Gerente General

13. Establecer una gestión de riesgos basada en buenas prácticas de acuerdo a la ISO 31000:2018 – Gestión del Riesgo, con la finalidad de optimizar los controles y los métodos de evaluación y seguimiento continuo a los riesgos.
14. Mejorar la base de toma de decisiones en concordancia con la adecuada gestión de riesgos empresariales, basada en la identificación de oportunidades y amenazas.



Al Jefe de Calidad

15. Analizar y actualizar de manera continua los mapas de riesgo de las actividades principales y secundarias, tanto internas como externas de la empresa, para prevenir incidentes o desviaciones, que afecten a la organización.

No se considera el riesgo de fraude en la empresa

La empresa no realiza una evaluación o análisis de los riesgos de fraude a los que podría estar expuesta sus departamentos y procesos, además, no se contempla el nivel de riesgo u afectación que esto podría tener de llegar a materializarse el fraude.

De acuerdo al octavo principio del Marco Integrado de Control Interno COSO,

“La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.”

Y de acuerdo a los puntos de enfoque:

41, *“La evaluación del fraude tiene en cuenta posibles informaciones fraudulentas, pérdida de activos y casos de corrupción que se deriven de las distintas maneras en que se pueden producir casos de fraude y conductas irregulares”.*

42, *“La evaluación del riesgo de fraude tiene en cuenta los incentivos y las presiones”.*

43, *“además...tendrá en cuenta oportunidades de adquisiciones indebidas, usos o venta no autorizada de activos, alteración de registros contables de la entidad o realización de otros actos irregulares”.*

44, *“La evaluación de riesgo de fraude tiene en cuenta cómo la dirección y otros miembros del personal podrían verse motivados a participar o justificar actuaciones irregulares”.*

La falta de políticas o procedimientos con relación al fraude, se debe a que dentro de las áreas existe una supervisión general de actividades y además el nivel de confianza en los colaboradores por parte de las autoridades correspondientes es muy alta, de esta manera la empresa recurre a un riesgo alto de exposición al fraude.

La empresa y sus departamentos no cuentan con análisis de fraude, tanto en actividades, como en procesos tales como: utilización de materias primas, métodos de cobro, registros de venta, asignación de comisiones o bonificaciones, entre otros.



En consecuencia, la falta de gestión en riesgos de fraude, puede ocasionar desviaciones en los controles, que facilitan la oportunidad de cometimiento de actos ilícitos con los recursos financieros, económicos y operativos de la empresa, además de que se genere información fraudulenta que perjudique el patrimonio y prestigio de la empresa.

CONCLUSION

La empresa no cuenta con políticas, ni una gestión anti fraude definida para las actividades que se realizan dentro de la misma, especialmente en las actividades que son consideradas críticas, debido a la supervisión de forma general y el alto nivel de confianza en los colaboradores, lo que podría ocasionar a futuro fallas en los controles establecidos y perjuicios para la empresa.

RECOMENDACIÓN

Al Concejo de Administración

16. Monitorear los procesos y actividades que se realizan dentro de la empresa, mediante informes y evaluación de las revisiones gerenciales.
17. Establecer medidas de control y acción, mediante políticas o normativa para disminuir la exposición a fraude dentro de la empresa.

Al Gerente General

18. Analizar e identificar los distintos tipos de fraude que puedan ocurrir dentro de la empresa en las distintas áreas, procesos y puestos de trabajo que se consideran críticos.
19. Realizar un mapa de riesgos de fraude de las actividades y procesos que conlleven un mayor nivel de riesgo, para establecer acciones correctivas y de prevención de fraude.
20. Establecer mediante políticas y controles anti fraude, actividades que contemplen procesos y responsables de control para disminuir el nivel de exposición a fraude dentro de la empresa y sus departamentos.



Gestión de actividades de control interno ineficaz

El control interno que maneja la empresa en los departamentos y sus diferentes actividades y procesos, se los realiza de manera general en función de la caracterización de procesos que contempla, actividades principales y de apoyo, no existe un control específico o diferenciado por departamento, actividades o procesos, además, no existe un análisis detallado de los riesgos identificados en cada actividad.

De acuerdo al décimo principio del Marco Integrado de Control Interno COSO,

“La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos”.

En el punto de enfoque 51,

“Entre las actividades de control se incluyen una amplia variedad de controles, entre los cuales se puede aplicar un equilibrio de enfoques y metodologías para mitigar los riesgos, teniendo en cuenta tanto controles manuales como automatizados y controles preventivos y e detección.”

La empresa no ha desarrollado controles diferenciados para procesos y actividades, además los procedimientos de control se asemejan en actividades consideradas como principales y de apoyo, existe una matriz de riesgo por departamento pero esta solo es analizada una vez al año y no cuenta con actividades de control adecuadas.

En consecuencia, la falta de actividades de control de acuerdo a la naturaleza y necesidades de cada departamento, dificulta la revisión y evaluación de todas las actividades y procesos que se realizan en las diferentes áreas ya que no existe un control específico que advierta de posibles fallas de control, causando desviaciones que perjudiquen al funcionamiento y operaciones de la empresa y que obstaculicen la consecución de objetivos propuestos.

CONCLUSIÓN

La empresa no cuenta con controles diferenciados de manera interna o externa para mitigar riesgos que puedan afectar el correcto funcionamiento de áreas, actividades y procesos. El control no es adecuado y no se basa en riesgos identificados en las actividades, por lo tanto no garantiza un correcto funcionamiento del sistema de control interno.



RECOMENDACIONES

Al Jefe de Calidad

21. Realizar un levantamiento de información de todas las actividades que realiza la empresa sean operativas, administrativas y de apoyo para generar controles específicos para las mismas con la ayuda de los Jefes departamentales.

Al Gerente General

22. Monitorear las actividades de control que se llevan a cabo dentro de la empresa, para verificar su adecuado funcionamiento y recomendar actualización de controles de ser necesario.

Segregación de funciones inadecuada.

La elaboración, revisión y control de actividades, procedimientos, documentación e información son realizados de manera periódica por los mismos encargados de área, no existe independencia en la supervisión de las actividades ya que todo es revisado por las mismas personas que lo ejecutan, además, dentro de la empresa en ciertas áreas no existe “Back Ups” de funciones para reemplazo permanente o temporal, o de sucesión, lo que genera acumulación de trabajo y pendientes de información para ciertos funcionarios dentro de la empresa.

De acuerdo al tercer y décimo principio, respectivamente del Marco Integrado de Control Interno COSO,

“La dirección y el consejo administración delegan autoridad, definen responsabilidades y utilizan tecnologías y procesos apropiados para asignar responsabilidades y segregar funciones en caso necesario a distintos niveles de la organización”

“La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.”

Y de acuerdo al punto de enfoque 53,

“La dirección distribuye aquellas responsabilidades que sean incompatibles y en caso de que no sea práctico llevar a la práctica una distribución de responsabilidades, la dirección selecciona y desarrolla actividades de control alternativas.”



De acuerdo a que dentro de las diferentes áreas de la empresa se mantiene hasta ahora un nivel de riesgo bajo debido a que los objetivos de los planes estratégicos, como las metas propuestas se han venido cumpliendo continuamente, no se ha tomado en cuenta el principio de segregación de funciones tanto en el área operativa como administrativa.

La falta de atención al principio de segregación de funciones dentro de la empresa tiene como consecuencia posibilidades de fraude interno, acumulación de trabajo para ciertos funcionarios, atrasos en el procesamiento y envío de información importante que sirve para la toma de decisiones oportunas.

CONCLUSIÓN

La empresa no ha desarrollado responsabilidades específicas de supervisión para ciertos cargos, además que, no se cuenta con procedimientos de respaldo para ciertas actividades que se desarrollan dentro de la empresa, lo que ocasiona acumulación de trabajo, posibilidad de fraude y actividades estancadas.

RECOMENDACIONES

Al Concejo de Administración

23. Se recomienda establecer política de segregación de funciones para áreas de mayor relevancia dentro de la empresa así como también definir procesos para la generación de “back ups” de cargos y funciones.

Al Gerente General

24. Identificar y designar a personas responsables de supervisión de actividades dentro de la empresa, con la finalidad de establecer independencia en las funciones de monitoreo.

25. Establecer un plan para generar información de cargo, funciones y actividades de los colaboradores, para la generación de manuales de funciones actualizados y en concordancia con las operaciones de la empresa.

Ineficaz difusión y comunicación de información interna y externa.



Las políticas que rigen a la empresa tanto operativas, administrativas y de apoyo existentes son difundidas solo a nivel de jefaturas de área, generando desconocimiento de información relevante, políticas, normativa que tiene la empresa, en sus colaboradores, así mismo, no se considera la información externa disponible para actualización de procesos o mejora continua de actividades.

De acuerdo al decimocuarto principio del Marco Integrado de Control Interno COSO,

“La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.”

Que de acuerdo a los puntos de enfoque 69,

“Existe un proceso destinado a comunicar la información necesaria para posibilitar que todo el personal comprenda y desempeñe sus responsabilidades...”

Y punto de enfoque 72,

“El método de comunicación tiene en cuenta el marco temporal, el público al que se dirige y la naturaleza de la información.”

Además, el décimo quinto principio del Marco Integrado de Control Interno COSO establece,

“La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan el funcionamiento del control interno.”

La falta de difusión de información hacia todos los niveles administrativos y de operación de la empresa se debe a que no existen políticas claras, ni utilización correcta de información por parte de administración hacia los colaboradores de la empresa, además, no se cuenta con una herramienta o archivo físico o digital de consulta general de información relevante en las que puede incluirse políticas, normativa, entre otros, que estén al alcance de los colaboradores de la empresa.

En consecuencia, la falta de comunicación interna efectiva y la falta de socialización de planes, políticas, información relevante a todos los niveles de la empresa, puede encaminar a una toma de decisiones incorrecta por parte de la administración de los departamentos, ya que la información puede ser insuficiente o no relevante y puede incurrir en riesgos de tipo error u omisión de procesos y/o actividades, afectando a los grupos de trabajo y a la consecución de objetivos planteados.



CONCLUSIÓN

La falta de comunicación interna puede generar incertidumbre en los colaboradores generando pérdida de tiempo y recursos, ya que una excelente comunicación interna puede detectar problemas antes de que estos puedan afectar a la operación de la empresa, además de que se produce interrupciones que retrasan el normal funcionamiento de la empresa. Esto genera perder confianza y compromiso que existe entre colaboradores y empresa, reducción de productividad, gestiones inadecuadas del conocimiento de información relevante, así como también una toma de decisiones difícil.

RECOMENDACIÓN

Al Concejo de administración

26. Gestionar de manera adecuada la información relevante que se presenta de la empresa y sus departamentos, como planes de acción, presupuestos, cuadros de ventas, entre otros, identificado que la información que se analice sea fidedigna y cumpla con los objetivos de tratamiento de información planteados.

Al Gerente general

27. Definir y socializar las políticas de regulación de información de la empresa, tales como normativa aplicable, planes estratégicos, e información relevante y de interés general de la empresa, en todos los niveles de administración y operación, por departamentos y de manera general, la socialización puede ser mediante mesas de trabajo y correos electrónicos personales de los colaboradores.
28. Generar herramientas o espacios formales de comunicación interna que ayuden a resolver falencias que se encuentren dentro de la empresa y que fomenten la comunicación efectiva entre los colaboradores.

Políticas formales para tratamiento de denuncias, quejas, reclamos y recomendaciones, inexistente

Al no existir una comunicación interna efectiva, la empresa no cuenta con políticas o procedimientos establecidos para la recepción y tratamiento de denuncias, quejas, reclamos y recomendaciones por parte de los colaboradores dentro de la empresa de manera discreta y anónima.



De acuerdo al décimo cuarto principio del Marco Integrado de Control Interno COSO, establece

“La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.”

En el punto de enfoque 71, *“Existen canales de comunicación independientes, como las líneas éticas o canales de denuncia - que actúan como mecanismos a prueba de fallo para permitir la comunicación de información de manera anónima o confidencial en aquellos casos en los que los canales habituales se encuentran inoperativos o carecen de efectividad.”*

Esta situación de falta de un canal de comunicación, se debe a que la administración no ha considerado relevante un canal que cumpla con dichos requerimientos, en los cuales se pueda denunciar, quejar acerca de sospechas de afectación a los recursos de la empresa, fraude entre otros.

Ocasionando que tanto la administración general y por departamentos, no tenga conocimiento de aspectos o actividades que ocasionen perjuicio a la empresa, o recomendaciones que puedan beneficiar procesos u actividades que se desarrollan de manera interna.

CONCLUSIÓN

La empresa no posee políticas o procedimientos para la gestión, recepción de quejas o denuncias internas ante posibles vulneraciones de control o infracciones que puedan incurrir de manera interna los colaboradores, además no existe un canal de comunicación confidencial para reportar estos hechos, ocasionando desconocimiento sobre actividades que estén perjudicando a la empresa, o también, de recomendaciones que pueden ayudar a desarrollar el funcionamiento de la misma.

RECOMENDACIÓN

Al Concejo de administración

1. Definir mediante política un mecanismo y canal de denuncia confidencial, estableciendo encargados y procedimientos de control necesarios para evaluar e investigar los hechos comunicados de manera interna.

Al Gerente general y Departamento de recursos humanos del GIG



Establecer el mecanismo de denuncia confidencial dentro de la empresa y socializar con los colaboradores, cual es el objetivo del mismo, su forma de utilización, aclarar que la información que se reciba será tratada de

29. manera confidencial, y motivar el uso del nuevo mecanismo que fortalecerá el SCI de la empresa.

Procedimientos correctivos de control interno inexistentes

La empresa no ha establecido políticas o procedimientos de corrección oportunos ante la identificación de incumplimiento, fallas u omisión de controles, esto afecta la respuesta ante posibles eventos que se puedan presentar y afectar el desarrollo normal de actividades dentro de la empresa.

De acuerdo al duodécimo principio del Marco Integrado de Control Interno COSO, establece,

“La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.” y en el punto de enfoque 61 de Medidas Correctivas se establece que,

“Se define el personal responsable de investigar y actuar con respecto a los asuntos identificados como resultado de la ejecución de las actividades de control.”

El principio decimoséptimo también establece que,

“La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo según corresponda.”

La falta de procedimientos, se debe a que la administración no ha definido formalmente planes de corrección de actividades relacionadas con el control interno, ya que los controles que realizan los diferentes departamentos se han definido como suficientes y efectivos de acuerdo al criterio de la administración sin considerar que los controles deben evaluarse, actualizarse y diferenciarse en las áreas que se aplican, además de estar establecidos de acuerdo a la naturaleza de actividades, estas deben estar sujetas a evaluación.

La falta de atención a los controles correctivos, además de no contar con procedimientos o políticas definidas, puede ocasionar que las acciones que se tomen para revertir un evento no deseado, no cumplan con su función de mitigación, y no se encuentre una solución, lo que significaría que la deficiencia continúe presente y siga vulnerando el control interno de la empresa.



CONCLUSIÓN

La falta de procedimientos correctivos de control interno de la empresa genera un nivel de incertidumbre alto dentro de las actividades que se realizan ya que al no contar con procesos correctivos definidos, las deficiencias presentes en el control interno continúan afectando la consecución de los objetivos además de afectar procesos administrativos y operativos.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente General

1. Definir procedimientos formales de detección y corrección de controles internos diferenciados de acuerdo a parámetros externos para los distintos departamentos de la empresa, de acuerdo a la naturaleza de actividades que se realicen, y que estén enfocados a las áreas de mayor riesgo.
2. Evaluar y actualizar los controles internos existentes dentro de la empresa, para determinar que controles de detección y corrección son gestionados adecuadamente y cuales cumplen con su función de control de manera efectiva.

No se realiza evaluaciones al sistema de control interno de la empresa

Dentro de la empresa se realizan controles internos por parte de los supervisores o jefes de área a las actividades que se desarrollan dentro de las diferentes áreas; el departamento de auditoría interna del grupo realiza auditorías a los rubros y cuentas financieras y realiza revisiones al cumplimiento de objetivos de los departamentos y por ende de la empresa, también existen evaluaciones por organizaciones de estandarización tal es el caso para la certificación de la normativa ISO que se realiza de forma anual, además, la empresa cumple con las auditorías financieras externas que son requeridas cada año por los organismos de control pertinentes, pero la administración, no ha planificado de manera formal una evaluación al sistema de control interno de la empresa de manera independiente.

De acuerdo al decimosexto principio del Marco Integrado de Control Interno COSO, se establece,



“La organización seleccionada, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.”

Que de acuerdo al punto de enfoque 78, se indica que, *“La dirección incluye un conjunto equilibrando de evaluaciones continuas y separadas.”*

Punto de enfoque 80, *“El diseño y la situación de un sistema de control interno en cada momento se utiliza como referencia para las evaluaciones continuas y separadas.”*

Punto de enfoque 81, *“Las personas que llevan a cabo las evaluaciones continuas y separadas disponen de suficientes conocimientos para comprender el objeto de evaluación.”*

Punto de enfoque 82, *“Las evaluaciones continuas se integran en los procesos del negocio y se adaptan según la evolución de las condiciones.”*

Punto de Enfoque 84, *“Las evaluaciones separadas se llevan a cabo periódicamente con el fin de obtener resultados objetivos.”*

La inexistencia de evaluaciones al sistema de control interno de manera independiente, se debe a que dentro de la empresa se tiene una base de control definida bajo parámetros de acuerdo a la caracterización de procesos en los cuales el funcionamiento de los departamentos y la consecución de los objetivos se los evalúa mediante indicadores que se tienen para actividades y presupuestos, así pues, la administración ha considerado que los controles que existen y se ejecutan dentro del área son efectivos y no ha contemplado una evaluación de los mismos.

Al no evaluar es sistema de control interno que se tiene dentro de la empresa la empresa se expone a niveles de riesgo altos ya que al no determinar el funcionamiento y eficacia del SCI, no se puede realizar un análisis de las causas, condiciones y desviaciones que se puedan encontrar dentro SCI, así como tampoco las posibles soluciones a los mismos, afectando la efectividad de los controles, la consecución de objetivos, la toma de decisiones y la prevención de deficiencias que puedan afectar de manera significativa a las actividades, operaciones, procesos y funciones que rigen dentro de la empresa.

CONCLUSIÓN

La empresa al no realizar evaluaciones al SCI continuas, se expone a un nivel de riesgo alto que puede afectar de manera significativa el funcionamiento de la empresa, el logro de objetivos propuestos y sobre todo no detectar desviaciones que pueden ser perjudiciales para la administración y operación de la misma.



RECOMENDACIONES

Al Concejo de Administración

1. Establecer un cronograma de evaluación del sistema de control interno de la empresa, tomando en cuenta las áreas, procesos, funciones y actividades críticas de la empresa.

Al Gerente General

2. Planificar con todos los jefes departamentales de la empresa, los procesos de evaluación de control interno aplicables dentro de cada departamento de acuerdo a la naturaleza y funciones de las mismas.
3. Establecer planes de acción en conjunto con los Jefes departamentales con los resultados e informe, que se deriven de la evaluación del sistema de control interno de la empresa.

La empresa no cuenta con una difusión adecuada del funcionamiento del control interno para nuevos colaboradores

Dentro de la empresa no existe una implementación, ni difusión del control interno que tiene la empresa hacia colaboradores nuevos, ya que al momento de ingreso se realiza inducción en temas de, actividades a desarrollar, socialización de reglamento interno entre otros pero no existe una difusión correcta y capacitación en control interno sobre todo en cargos de autoridad o de supervisión de actividades.

De acuerdo al cuarto principio del Marco Integrado de Control Interno COSO, se establece que, *“La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollo y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.”*

Se hace énfasis en el punto de enfoque 14 que indica, *“La organización proporciona orientación y formación a sus profesionales para atraer, desarrollar y retener a personal y proveedores de servicio externalizados competentes y apropiados para respaldar la consecución de los objetivos.”*

Esto se complementa con el decimocuarto principio del Marco Integrado de Control Interno COSO, que establece,



“La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.”

Se hace énfasis en el punto de enfoque 69 que indica, *“Existe un proceso destinado a comunicar la información necesaria para posibilitar que todo el personal comprenda y desempeñe sus responsabilidades de control interno.”*

La falta de implementación y difusión del control interno que posee la empresa en relación a nuevos colaboradores, se debe a que el Departamento de Recursos Humanos del GIG, realiza una inducción general de los valores, reglamentos internos que rigen al corporativo y por ende a la empresa, ocasionando que el nuevo colaborador sea capacitado de manera general en ciertos aspectos normativos, además que, a los nuevos colaboradores ya en su puesto de trabajo se lo capacita en las actividades a realizar y sus funciones a cargo, omitiendo así una capacitación y comprensión del sistema de control interno que tiene la empresa.

Esta situación tiene como consecuencia que los nuevos colaboradores que se unen a la empresa, no tengan conocimiento acerca del SCI que se administra, pudiendo incurrir en errores u omisiones en actividades o procesos de los cuales están a cargo y estas no sean ejecutadas acorde a la cultura de control y filosofía de la empresa.

CONCLUSIÓN

La falta de socialización del control interno a los nuevos colaboradores que ingresan a la empresa puede incurrir en errores u omisiones en las actividades encomendadas y nivel de supervisión que poseen, generando el riesgo que desarrollen sus actividades con una cultura y filosofía de control diferente al que se posee.

RECOMENDACIÓN

Al Departamento de Recursos Humanos del GIG y Jefes Departamentales

1. Definir e incluir en el proceso de inducción a nuevos colaboradores, la información pertinente relacionada al funcionamiento del Sistema de control Interno que posee la empresa y los procesos y políticas inherentes al mismo.

De acuerdo a lo expuesto, esperamos que los hallazgos encontrados, sean analizados y evaluados, permitiendo conocer a su persona las distintas falencias



y debilidades encontradas en el Sistema de Control Interno de la empresa, además, confiamos que las recomendaciones realizadas después de ejecutada la evaluación, sean tomadas en cuenta, se evalúen y se ejecuten con el objetivo de fortalecer el SCI.

Atentamente,

María Daniela Chicaiza Saldaña

Edison Juan Tandazo Cárdenas



CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se ha realizado una matriz de hallazgo y control en la cual constan las recomendaciones, procedimientos, controles, lineamientos de ejecución y responsables, de acuerdo a los hallazgos, resultado de la evaluación general y específica se recomienda su revisión y análisis en el **Anexo 2** (Tabla 13 Matriz de probabilidad de eventos y Tabla 14 Matriz de Hallazgos y Control)

CONCLUSIONES

De acuerdo a la revisión e investigación con respecto al modelo de Control Interno – Marco Integrado 2013 – COSO III, y su adecuada aplicación, ejecución e informe en el presente proyecto integrador titulado “EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN-VENTAS EN TODAS SUS ETAPAS EN LA EMPRESA HORMICRETO CIA LTDA”; se ha fortalecido los conocimientos académicos y prácticos referentes a Sistema de Control Interno, auditoría de operaciones y procesos, ya que se ha integrado y consolidado los conocimientos adquiridos en la academia, con la experiencia y práctica profesional propias de nuestro perfil de carrera, logrando los objetivos planteados para la realización de este trabajo.

Al finalizar el trabajo se puede concluir, que el sistema de control interno de la empresa Hormicreto Cía. Ltda. (Atenas - GIG), se encuentra definido, ya que la empresa ha establecido políticas y procedimientos de control para los diferentes procesos considerados importantes para la administración, pero, existen deficiencias que pueden afectar el nivel de seguridad razonable de la organización y perjudicar las operaciones de las distintas áreas operativas y administrativas de la empresa y por ende evitar el cumplimiento de los objetivos planteados por la administración.

De acuerdo a la evaluación, las deficiencias encontradas en las áreas de producción de hormigón, pegantes, comercialización y ventas, son de carácter administrativo y operativo, entre las más importantes destacamos; ausencia de controles en actividades y operaciones, ausencia de políticas, procedimientos, manuales de funciones para el desarrollo correcto de actividades administrativas y operativas, la supervisión y reporte no cuenta con procedimientos definidos, en materia de análisis y gestión de riesgos se pudo constatar que no existe proceso ni procedimientos definidos, así como tampoco una gestión adecuada de los mismos tanto de manera interna y externa, además no existe políticas ni procedimientos para analizar y mitigar riesgos de fraude dentro de la organización, también, la segregación de funciones dentro de la empresa no es la adecuada ya que esta no se encuentra definida correctamente, además se



pudo verificar que la comunicación interna es ineficaz, la difusión de información relevante no logra los objetivos deseados y no existe procedimientos ante vulneraciones de control interno.

A más de las deficiencias mencionadas, se pudo observar distintos problemas de carácter corporativo dentro la empresa, ya que esta, se rige a objetivos, procedimientos y políticas del Grupo Industrial Graitman - GIG, esto afecta en las decisiones a nivel administrativo y operativo, ya que se cuenta con un tipo de burocracia empresarial, que no permite que las actividades, decisiones y operaciones tengan una respuesta rápida y precisa ante cualquier situación que se presente, esto restringe a la administración de la empresa tomar decisiones independientes, ya que cualquier eventualidad tiene que ser reportada al corporativo y a la vez, esperar la decisión final que este tome para así poder aplicar cualquier mejora dentro de la empresa, resultando para la organización, pérdida de oportunidad competitiva, dinamismo y acción independiente, tiempo de respuesta inadecuado para situaciones que se presenten, apego a políticas, procesos y trámites desactualizadas o que no estén en función del giro de negocio de la empresa, lentitud en procesos, tratamiento de información y poca flexibilidad.

Adicionalmente, se observó deficiencias físicas en las áreas de producción, tales como problemas de capacidad del transporte en el área de Hormigón y capacidad de almacenamiento de producto terminado en el área de Pegantes y Morteros.

Para finalizar se hace énfasis en el control interno como una herramienta indispensable dentro de cualquier organización, que apoya el cumplimiento de los objetivos planteados por la administración y asegura que las actividades y procedimientos sujetos a control se desarrollen cumpliendo principios de eficiencia, eficacia y economía, además que la evaluación correcta y continua del SCI permite identificar oportunamente deficiencias y zonas críticas de los procesos internos de la organización que necesitan atención y establece parámetros definidos, que mediante la mejora continua de procesos y actividades, permita alcanzar los objetivos planteados por la organización.

RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones están basadas en los resultados y hallazgos de la evaluación realizada:

- Considerar y revisar el informe, y matriz de hallazgos y control, resultado de la evaluación de control interno realizada, para identificar las deficiencias encontradas dentro de la organización y establecer un plan



de acción para incrementar el nivel de confianza y seguridad razonable del SCI de la empresa.

- Actualizar los manuales, procedimientos y políticas existentes con la finalidad de fortalecer las actividades que se desarrolla dentro de la empresa, de acuerdo a las necesidades de la misma.
- Establecer un plan de acción formal basada en normativa aplicable para la gestión de riesgos de la empresa en el área operativa y administrativa, con la finalidad de conocer, administrar y mitigar los riesgos presentes y futuros que pueden afectar a la organización.
- Diseñar e implementar en conjunto con el Departamento de Recursos humanos del GIG y Gerencia General, manuales de funciones para todos los colaboradores, de manera independiente considerando funciones y cargo, con el propósito de garantizar la ejecución correcta de actividades dentro de la empresa, nivel de responsabilidad y supervisión que tienen, asegurando difusión y socialización de los mismos.
- Establecer capacitaciones integrales para nuevos colaboradores que ingresen a la organización y para funcionarios existentes, en temas relacionados a código de ética y normativa de la empresa, gestión del sistema de control interno y su funcionamiento dentro de la organización.
- Definir y aplicar el principio de segregación de funciones dentro de la organización, con el objetivo de evitar casos de fraude interno y fortalecer la supervisión y control dentro de la misma.
- Evaluar periódicamente el sistema de control interno de la empresa, con el objetivo de identificar deficiencias y falencias de control, para corregirlas oportunamente sin afectar el normal funcionamiento de la organización.



Bibliografía

- American Marketing Association. (31 de Julio de 2013). *AMA*. Obtenido de American Marketing Association: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (Mayo de 2013). Internal Control - Integrated Framework. *Framework and Appendices*. Estados Unidos de Norteamérica. Obtenido de COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: <https://www.coso.org/Pages/guidance.aspx>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (Mayo de 2013). Internal Control - Integrated Framework. *Executive Summary*. Estados Unidos de Norteamérica.
- Corporación FONAFE. (24 de 12 de 2015). Nivel de Madurez del SCI. *Guía para la evaluación del Sistema de control Interno*. Perú.
- Corporación FONAFE. (24 de 12 de 2015). Parámetros de los criterios de evaluación. *Guía para la Evaluación del Sistema de Control Interno*. Perú.
- Dueñas Lopez, N. B. (2014). *Auditoría de gestión II. Maestría en auditoría integral. Guía didáctica. PDF*. Loja, Loja, Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja - UTPL.
- Estupiñan Gaitán, R. (2015). *Control interno y fraudes: analisis del informe COSO I, II, III con base en los ciclos transaccionales* (Tercera edición ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI). (2004). *MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO LATINOAMERICANO (MICIL)*. San Juan, Puerto Rico.
- FRANKLIN FINKOWSKY, E. B. (2013). *Auditoría administrativa. Evaluación y diagnóstico empresarial*. (Tercera ed.). Mexico, Mexico: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el Julio de 2019
- García Batista, D. (2012). Control Interno. *Metodología para la evaluación del Sistema de Control Interno (SCI) en el ISMMM: EvaSCI*.
- Gerencia Hormicrete Cía. Ltda. (2018). *Informe Gerencial 2018*. Cuenca.
- Graiman. (Junio de 2019). *EL Grupo Industrial Graiman*. Obtenido de GRAIMAN: <https://www.graiman.com/grupo-industrial-graiman/>
- Hormicrete Cía. Ltda. - Departamento Gestión de Calidad. (21 de 08 de 2017). Manual de Calidad Hormicrete Cía. Ltda. *Manual de Calidad Hormicrete Cía. Ltda.* Cuenca, Azuay, Ecuador.



- Hormicroto Cía. Ltda. Línea Hormigón. (2018). Planeación Estratégica Línea de Hormigón. *Planeación Estratégica Línea de Hormigón 2018 - 2021*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Hormicroto Cía. Ltda. Línea Pegantes. (Diciembre de 2018). Planeación Estratégica Línea Pegantes 2018 - 2023. *Planeación Estratégica Línea Pegantes*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Instituto de Altos Estudios de Control Fiscal y Auditoría de Estado (COFAE). (2014). Informe de Auditoría Interna. *Principios Generales sobre Papeles de Trabajo e Informes de Auditoría*. Venezuela.
- Instituto de Auditores Internos Ecuador - IAIE. (2018). Herramienta para evaluar la efectividad del control interno. *Herramienta para evaluar la efectividad del control interno*. Ecuador.
- Jiménez Martínez, S. (2014). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos de comerciales*. (Primera ed.). Málaga, España: IC Editorial. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=lwDoDQAAQBAJ&lpg=PT4&ots=KsrYcc240_&dq=departamento%20de%20ventas&lr&hl=es&pg=PT2#v=onepage&q&f=true
- López Lemos, P. (2015). *Auditoría de los Sistemas de Gestión de Calidad*. Madrid, España: FC Editorial.
- Olarte C., W., Botero A., M., & Cañon A., B. (2010). *Scientia et Technica, Vol. 1, Núm 44., 1, 354 - 356*. Obtenido de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/1867/1113>
- Peralta Zuñiga, M. L., & Villavicencio Ordoñez, G. F. (2018). EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DINGROUP CÍA. LTDA. Y PROPUESTA DE MEJORA". Cuenca, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/30111/1/Trabajo%20de%20titulaci%C3%B3n.pdf>
- Quinaluisa Morán, N. V., Ponce Álava, V. A., Muñoz Macías, S. C., Ortega Haro, X. F., & Pérez Salazar, J. A. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 268-283. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018&lng=es&tlng=es.
- Santillana González, J. R. (2015). *Sistemas de control interno* (Tercera edición ed.). México, México: PEARSON EDUCACIÓN.

ANEXO 1 COMPONENTES PRINCIPIOS Y PUNTOS DE INTERES DEL MARCO INTEGRADO DEL CONTROL COSO 2013

Tabla 12 COMPONENTES, PRINCIPIOS Y PUNTOS DE INTERÉS DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL COSO – 2013.

COMPONENTE	PRINCIPIOS	PUNTOS DE INTERÉS
AMBIENTE DE CONTROL	1. La organización muestra su compromiso con la integridad y los valores éticos.	Establece el "Tone at the Top" o marca la pauta desde los niveles superiores.
		Establece las normas de conducta.
		Evalúa el cumplimiento de las normas de conducta.
		Gestiona cualquier desviación puntualmente.
	2. El consejo de administración es independiente de la dirección y supervisa el desarrollo y la ejecución del sistema de control interno.	Establece las responsabilidades de supervisión.
		Utiliza conocimientos especializados relevantes.
		Actúa con independencia.
	3. La dirección determina, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de responsabilidad y las funciones apropiadas para lograr los objetivos.	Proporciona supervisión para el sistema de control interno.
		Tiene en cuenta todas las estructuras de la organización.
		Establece líneas de comunicación de información.
	4. La organización muestra su compromiso por atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes alineados con los objetivos de la organización.	Define, asigna y limita facultades y responsabilidades.
		Establece políticas y prácticas.
		Evalúa el nivel de competencia de la organización y resuelve los déficits que se detecten.
Atrae, desarrolla y retiene profesionales.		
	Planifica y prepara la sucesión.	
	Hace rendir cuentas a través de estructuras, líneas de reporting y asignación de responsabilidades.	



	<p>5. La organización está integrada por profesionales que rinden cuentas por sus responsabilidades de control interno, ejercidas como parte del proceso de lograr sus objetivos.</p>	<p>Define parámetros de desempeño, incentivos y recompensas.</p> <p>Evalúa los parámetros de desempeño, incentivos y recompensas para mantener su relevancia.</p> <p>Tiene en cuenta las presiones excesivas.</p> <p>Evalúa el desempeño y recompensa o aplica medidas.</p>
<p>EVALUACIÓN DE RIESGOS</p>	<p>6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.</p>	<p>OBJETIVOS OPERACIONALES</p> <p>Refleja las decisiones de la dirección.</p> <p>Tienen en cuenta la tolerancia al riesgo.</p> <p>Incluyen metas de desempeño tanto financiero, como operacional.</p> <p>Sirven de referencia para la asignación de recursos.</p> <p>OBJETIVOS DE INFORMACIÓN FINANCIERA EXTERNA</p> <p>Cumple las normas contables aplicables.</p> <p>Tienen en cuenta la materialidad.</p> <p>Refleja las actividades de la organización.</p> <p>OBJETIVOS DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA EXTERNA</p> <p>Cumple las normas y marcos establecidos externamente.</p> <p>Tienen en cuenta el nivel de precisión exigido.</p> <p>Refleja las actividades de la organización.</p> <p>OBJETIVOS DE INFORMACION INTERNA</p> <p>Refleja las decisiones de la dirección.</p> <p>Tienen en cuenta el nivel de precisión exigido.</p>



		Refleja las actividades de la organización.
		OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO
		Refleja las leyes y regulaciones externas.
	7. La organización identifica los riesgos asociados a la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza para poder decidir cómo se deben gestionar.	Tiene en cuenta el nivel de la tolerancia al riesgo.
		Incluye todos los niveles: organización, filial, división, unidades operativas y funcionales.
		Analiza los factores internos y externos.
		Involucra los niveles directivos apropiados.
		Estima la gravedad de cada uno de los riesgos identificados.
		Determina la respuesta adecuada a cada riesgo.
	8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos asociados a la consecución de los objetivos.	Tiene en cuenta distintos tipos de fraude.
		Evalúa los incentivos y las presiones.
		Evalúa las oportunidades.
	9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.	Evalúa las actitudes y justificaciones.
Evalúa los cambios en el entorno externo.		
Evalúa los cambios en el modelo de negocio.		
ACTIVIDADES DE CONTROL	10. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos a niveles aceptables para lograr sus objetivos.	Evalúa los cambios en el liderazgo de la organización.
		Se integra con la evaluación de riesgos.
		Tiene en cuenta factores específicos de la organización.
		Señala los procesos de negocio relevantes.
		Evalúa la combinación de distintos tipos de actividades de control.
		Reflexiona sobre el nivel en el que debe aplicarse cada control.
Incluye la segregación de funciones.		



	11. La entidad selecciona y desarrolla controles generales de tecnología para respaldar el logro de objetivos.	Indica la dependencia existente entre el uso de tecnología en los procesos de negocio y los controles generales de tecnología.
		Establece actividades de control relevantes sobre las infraestructuras tecnológicas.
		Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de gestión de la seguridad.
		Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías.
	12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno, y de los procedimientos que ponen en práctica dichas políticas.	Se desarrollan políticas y procedimientos para propiciar que se cumplan las instrucciones de la dirección.
		Señala quienes son responsables y deben rendir cuentas sobre la ejecución de las políticas y procedimientos.
		Se realizan en el momento oportuno.
		Se definen posibles medidas correctivas.
		Son efectuadas por personal competente.
		Incluye la reevaluación periódica de las políticas y procedimientos.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para respaldar el funcionamiento del control interno.	Identifica la información requerida.
		Localiza fuentes internas y externas de datos.
		Procesa datos relevantes y los transforma e información.
		Mantiene la calidad a lo largo de todo el proceso.
	Evalúa costes y beneficios.	
		Comunica la información de control interno.
	Se comunica con el concejo de administración.	



	14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y las responsabilidades, por ser necesario para respaldar el funcionamiento del sistema de control interno.	Facilita líneas de comunicación independientes. Elige el método de comunicación relevante.
	15. La organización habla con los grupos de interés externos de los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.	Se comunica con los grupos de interés externos. Permite la recepción de comunicaciones. Se comunica con el concejo de administración. Facilita líneas de comunicación independientes. Elige el método de comunicación relevante.
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN	16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o puntuales para comprobar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	Tiene en cuenta una combinación de evaluaciones continuas e independientes y separadas.
		Tiene en cuenta la rapidez con que se producen los cambios.
		Establece referencias para las evaluaciones.
	17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno en el momento oportuno a los responsables de aplicar las medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.	Emplea personal capacitado.
		Se integra en los procesos de negocio.
		Ajusta el alcance y la frecuencia.
		Evalúa de forma objetiva.
		Evalúa los resultados.
		Comunica las deficiencias.
		Supervisa medidas correctivas.

Fuente: (Instituto de Auditores Internos Ecuador - IAIE, 2018)

ANEXO 2 Matriz de probabilidad de eventos y matriz de hallazgos y control



4.1 MATRIZ DE PROBABILIDAD DE EVENTOS

Tabla 13 Matriz de probabilidad de eventos

MATRIZ DE PROBABILIDAD DE EVENTOS		
NIVEL DE OCURRENCIA	SIGNIFICADO	CONSECUENCIA
FRECUENTE	Casi certeza que se produzca	Catastrófico
PROBABLE	Probable que se produzca	Peligroso
OCASIONAL	Probable que se produzca a veces	Moderado
POSIBLE	Puede ocurrir en algún momento	Menor
IMPROBABLE	Nunca puede ocurrir	Insignificante

4.2 MATRIZ DE HALLAZGOS Y CONTROL

Tabla 14 Matriz de Hallazgos y Control

MATRIZ DE HALLAZGOS Y CONTROL									
HALLAZGO	CAUSA	EFECTO	ESTADO	AREA DE IMPACTO Y PROBABILIDAD	CONTROLES		LINEAMIENTO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	SUPERVISIÓN
					RECOMENDACIÓN Y PROCEDIMIENTO	CONTROL			
Inadecuada socialización y entendimiento del Código de Ética.	Desconocimiento del Código de Ética por parte de los colaboradores.	Ocurrencia de omisiones y falta a las normas de carácter ético y de	No Socializado	Toda la Organización /	Establecer un mecanismo adecuado para la difusión y socialización del código de ética y conducta que rige a la empresa, para el	Evaluar el conocimiento de los colaboradores acerca del Código de Ética y Conducta de	Procedimiento: - De acuerdo al mecanismo que se escoja para socializar	Consejo de Administración.	Consejo de Administración



		conducta de la empresa		Moderado	<p>conocimiento y entendimiento de los colaboradores.</p> <p>Revisar y aprobar el mecanismo para difusión y socialización del código de ética y conducta de Hormicrete Cía. Ltda.</p> <p>Generar un espacio de socialización adecuado del código de ética de la empresa mediante talleres o capacitaciones en temas de interés general para todos los colaboradores de la empresa.</p>	<p>la empresa, mediante entrevistas rutinarias, tanto a empleados nuevos como antiguos.</p>	<p>de manera correcta el Código de Ética y Conducta, este debe ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preciso - Eficaz - Objetivo <p>Difusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La administración deberá proveer de ejemplares del código a todos los colaboradores, de manera física y digital. 	<p>Gerente General</p> <p>Jefe de Calidad</p> <p>Jefe de Producción Hormigón</p> <p>Jefe de Producción Pegantes</p> <p>Jefe de Comercialización - Ventas</p>	<p>Gerencia General</p> <p>Periodicidad:</p> <p>Semestral</p>
<p>Manuales de funciones inexistentes para funcionarios de los departamentos de la empresa</p>	<p>No se ha establecido manuales de funciones, debido a los distintos perfiles de cargo que gestiona el departamento de Recursos Humanos del GIG, provocando que no exista un documento formal</p>	<p>Duplicidad de funciones, actividades de responsabilidad, control y supervisión no ejecutadas de manera correcta, desconocimiento de funciones, entre otros.</p>	<p>Establecido solo para cargos jerárquicos.</p>	<p>Toda la Organización</p> <p>/</p> <p>Moderado</p>	<p>Levantar información de actividades, funciones y responsabilidades de cada cargo existente dentro de la empresa.</p> <p>Generar manual de funciones formal para cada puesto de trabajo de la empresa, especialmente para cargos críticos, basado</p>	<p>Verificar que todos los puestos de trabajo y cargos asignados a los colaboradores de la empresa, cuenten con un manual de funciones con actualización continua, que indique las actividades principales,</p>	<p>Elaboración:</p> <ul style="list-style-type: none"> -De acuerdo a perfiles de cargo que se tiene de los colaboradores. - Deben ser objetivos, - Precisos - De fácil entendimiento 	<p>Gerente General</p> <p>Jefe de Calidad</p> <p>Jefe de Producción Hormigón</p>	<p>Consejo de Administración</p> <p>Gerencia General</p> <p>Departamento Recursos Humanos GIG</p>



	que contenga los aspectos, deberes, procedimientos y responsabilidades de los distintos colaboradores.	Afección de normal funcionamiento administrativo, operativo, de los distintos departamentos, así como también, no alcanzar los objetivos planteados por la dirección.			<p>en la información de los perfiles de cargo existentes de los colaboradores.</p> <p>Revisar las actividades de cada puesto de trabajo dentro de la empresa Hormicrete Cía. Ltda., para generar, analizar y aprobar un manual de funciones actualizado específico por departamentos para la empresa.</p>	secundarias, y responsabilidades que tienen.	<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debe especificar nivel de responsabilidad de actividades y funciones - Obligaciones de control - Nivel de supervisión que tienen dentro de la empresa. <p>Difusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deben ser socializados y entregados a cada colaborador según corresponda. - Se debe entregar copia física y digital a cada colaborador según corresponda 	<p>Jefe de Producción Pegantes</p> <p>Jefe de Comercialización - Ventas</p> <p>Departamento Recursos Humanos GIG</p>	<p>Periodicidad:</p> <p>Trimestral</p>
La empresa no ha establecido procedimientos generales para asignar recursos a	Asignación de recursos sin base en cálculos o normativa, puede incurrir en	Asignación por método de proporcionalidad de acuerdo a línea de negocio que más		Área de Producción (Hormigón y Pegantes).	Verificar la asignación de presupuestos para cada área del último periodo	Evaluar, verificar, actualizar y establecer mediante política la asignación de	<p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Establecer un procedimiento de asignación de 	Gerente General.	Consejo de Administración



<p>Procedimientos inexistentes de asignación de recursos para áreas de la empresa</p>	<p>las distintas áreas en base a una normativa, no existe un análisis, ni una política o procedimiento que determine e indique la asignación de recursos.</p>	<p>omisiones u errores administrativos y económicos. Estancamiento o paralización de operaciones por no contar con recursos para funcionamiento.</p>	<p>ingresos genere en operaciones regulares.</p>	<p>Área de Comercialización y Ventas /</p> <p>Possible</p>	<p>económico y comparar resultados para verificar la efectividad, eficiencia, economía e inconvenientes, así como también el cumplimiento del mismo, para así establecer un plan de asignación de recursos adecuado. Establecer procedimientos formales y definidos, para la asignación de recursos para los distintos departamentos de la empresa, mediante cálculos referentes a productividad y generación de ingresos.</p>	<p>presupuestos operativos económicos para cada una de las áreas con las que cuenta la organización, especialmente las áreas críticas.</p>	<p>recursos para las áreas de la organización, con la participación con todos los jefes de Área y supervisores encargados, este debe contener, - Cálculos de ingresos, gastos, flujos económicos, basados en la necesidad de operación de cada área. - Debe ser claro y preciso y actualizarse por los menos cada seis meses - Debe contemplar actividades y necesidades previstas y posibles para los periodos de operación. - Difundir entre los jefes de área</p>	<p>Departamento Financiero GIG</p>	<p>Gerencia General Periodicidad: Mensual</p>
<p>Niveles De Supervisión Y Reporte Ineficaces</p>	<p>No existen procedimientos de supervisión y reporte de actividades de colaboradores por parte de los jefes departamentales</p>	<p>Omitir información importante que provoque una mala toma de decisiones en la gestión de procesos que se llevan a cabo dentro de los distintos departamentos y ocasione circunstancias</p>	<p>Supervisión y Reporte integral cada dos meses en revisiones gerenciales.</p>	<p>Área de Comercialización – Ventas /</p> <p>Moderado</p>	<p>Establecer un plan de evaluación de actividades en las áreas encargadas a su persona mediante un cronograma diario para verificar que las actividades sean cumplidas y no se presenten atrasos en la entrega de información, productos o servicios.</p>	<p>Establecer un plan de control de actividades de los colaboradores, y establecer procesos de reporte a las cadenas jerárquicas de la organización.</p>	<p>Procedimiento: - El plan de control de actividades debe constar: - Información del colaborador.</p>	<p>Gerente General Jefe de Comercialización de Ventas</p>	<p>Gerencia General Periodicidad:</p>



	hacia la administración.	adversas en la función normal de operaciones. Actividades desarrolladas de forma incorrecta.			Reportar de manera semanal a la administración los inconvenientes encontrados en el desarrollo de las actividades encomendadas a los colaboradores, para su respectiva evaluación de cumplimiento y desarrollo.		- Fecha - Detalle de actividades realizadas. - Resultados generados. - Inconvenientes presentados. - Lo mencionado debe desarrollarse en informes claros y precisos. Control: - Los encargados de la supervisión deberán generar un reporte para presentar a la administración de las actividades realizadas dentro del departamento para su evaluación.	Departamento Auditoría Interna GIG	Mensual
Sistema de Gestión de Riesgos Inadecuado	No existe un monitoreo continuo de los riesgos tanto internos como externos, si se logra detectar riesgos potenciales, se les	Puede afectar el normal funcionamiento de la empresa.	Riesgos administrados de acuerdo a caracterización de procesos.	Toda la Organización / Probable	Analizar y evaluar los mapas de riesgos que maneja la empresa, y establecer un mecanismo de gestión que permita tener respuesta inmediata a los riesgos que	Elaborar en conjunto con toda la cadena jerárquica de la organización, una política, sistema y matriz de gestión de riesgos generales	Procedimiento: - Mediante entrevistas con los colaboradores de la organización, determinar los	Consejo de Administración de	Consejo de Administración Gerencia General



	da soluciones temporales pero su tratamiento y plan de acción se considera en el próximo periodo de operación de la empresa	Exposición a riesgos probables, que pueden afectar de manera significativa los recursos de la misma.			se encuentren en la empresa.	de la empresa, riesgos específicos por departamento para actividades administrativas y operativas, de manera interna y externa.	riesgos inherentes a sus actividades y funciones, de la misma manera para los departamentos y de manera general para la empresa.	Gerente General	Departamento Auditoria Interna GIG Periodicidad: Bimensual
					Establecer una gestión de riesgos basada en buenas prácticas de acuerdo y referente a la ISO 31000:2018 – Gestión del Riesgo, con la finalidad de optimizar los controles y los métodos de evaluación y seguimiento continuo a los riesgos.	Implementar y evaluar la efectividad del sistema, política y matriz de gestión de riesgos	El sistema, política y matriz de gestión de riesgos contendrá: - Objetivos - Propósito y Alcance - Normativa aplicable (Se recomienda utilización como buena práctica la utilización de la normativa ISO relacionada a riesgos.) - Conceptos utilizados - Niveles de riesgo.	Jefe de Calidad Jefe de Producción Hormigón Jefe de Producción Pegantes Jefe de Comercialización - Ventas	
					Mejorar la base de toma de decisiones en concordancia con la adecuada gestión de Qriesgos empresariales, basada en la identificación de oportunidades y amenazas.				
					Analizar y actualizar de manera continua los mapas de riesgo de las actividades principales y secundarias, tanto internas como externas de la empresa, para prevenir incidentes o desviaciones, que afecten a la empresa.		- Clasificación de riesgos, generales, específicos, críticos de acuerdo a las áreas de la organización. - Cuadros de probabilidad e impacto	Jefe de Calidad	



						<ul style="list-style-type: none">- Indicadores de gestión de riesgos.- Mapas de calor de riesgo de las actividades dentro de la empresa.- Sistema de evaluación y respuesta al riesgo.- Actividades de control y mitigación de riesgos.- Encargados, Responsabilidades, obligaciones de control y supervisión. <p>Difusión:</p> <p>El sistema de gestión de riesgos se difundirá a la cadena jerárquica y todos los colaboradores de la empresa.</p> <p>Evaluación:</p> <p>La evaluación tanto a la política, sistema y matriz de gestión de riesgos por lo menos debe ser bimensual, para verificar su</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--	--



							<p>eficacia y si está cumpliendo con las funciones esperadas de mitigación de riesgos,</p> <p>- Se deberá hacer actualizaciones correspondientes de acuerdo a riesgos que surja en el transcurso de las operaciones</p>		
<p>No se considera el riesgo de fraude en la empresa</p>	<p>Falta de políticas o procedimientos con relación al fraude.</p> <p>Supervisión general de actividades</p> <p>Nivel de confianza en los colaboradores alta.</p> <p>La empresa y sus departamentos no cuentan con análisis de fraude, tanto en</p>	<p>Desviaciones en controles.</p> <p>Cometimiento de actos ilícitos con los recursos financieros, económicos y operativos de la empresa.</p> <p>Información fraudulenta que perjudique el patrimonio y prestigio de la empresa.</p>	<p>No se realiza una evaluación o análisis de los riesgos de fraude a los que podría estar expuesta la empresa, sus departamentos y procesos.</p> <p>No se contempla el nivel de riesgo u afectación por fraude.</p>	<p>Área de Producción (Hormigón y Pegantes).</p> <p>Área de Comercialización y Ventas</p> <p>/</p> <p>Probable</p>	<p>Monitorear los procesos y actividades que se realizan dentro de la empresa, mediante informes y evaluación de las revisiones gerenciales.</p>	<p>Establecer, diseñar e implementar mediante un análisis técnico políticas, procedimientos y sistema de control antifraude dentro de la empresa en las áreas de producción de Hormigón, Pegantes, y, Comercialización – Ventas.</p> <p>Elaborar un mapa de riesgos de fraude que sea de fácil entendimiento y que se pueda</p>	<p>Procedimiento:</p> <p>- Mediante mesas de trabajo diagnosticar las necesidades de la organización en función a la naturaleza de los riesgos que los controles intentan mitigar y la eficacia de los controles existentes dentro de las áreas de producción de Hormigón, Pegantes, Comercialización – Ventas.</p> <p>Para los procedimientos</p>	<p>Consejo de Administración</p> <p>de</p> <p>Gerente General.</p> <p>Departamento Auditoría Interna GIG</p>	<p>Consejo de Administración</p> <p>Gerencia General</p> <p>Departamento Auditoría Interna GIG</p> <p>Periodicidad:</p> <p>Semestral</p>
					<p>Establecer medidas de control y acción, mediante políticas o normativa para disminuir la exposición a fraude dentro de la empresa.</p>				
					<p>Analizar e identificar los distintos tipos de fraude que puedan ocurrir dentro de la empresa en las distintas áreas, procesos y puestos de trabajo que se consideran críticos.</p>				



	<p>actividades, como en procesos.</p>				<p>Realizar un mapa de riesgos de fraude de las actividades y procesos que conlleven un mayor nivel de riesgo, para establecer acciones correctivas y de prevención de fraude.</p>	<p>actualizar continuamente.</p>	<p>antifraude se recomienda que se encuentren diseñados de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Propósito y Alcance - Normativa Conceptos utilizados - Niveles de riesgo. - Clasificación de tipos de fraude que puedan afectar a las distintas áreas de la organización. - Procedimientos para evitar fraude de acuerdo a la situación que se encuentre. - Cuadros de probabilidad e impacto - Indicadores de detección de fraude. - Procedimientos de respuesta interna y externa, legal y de acción correctiva de la empresa ante situaciones de fraude detectadas. 	<p>Jefe de Producción Hormigón</p> <p>Jefe de Producción Pegantes</p> <p>Jefe de Comercialización - Ventas</p>	
					<p>Establecer mediante políticas y controles anti fraude, actividades que contemplen procesos y responsables de control para disminuir el nivel de exposición a fraude dentro de la empresa y sus departamentos.</p>				



						<ul style="list-style-type: none">- Actividades de control y mitigación de fraude.- Encargados, Responsabilidades, obligaciones de control y supervisión. <p>Difusión:</p> <p>Los procedimientos antifraude se transmitirán a todos los colaboradores de la empresa, empezando por la cadena jerárquica hasta difundirse a todos los colaboradores.</p> <p>Evaluación:</p> <p>Evaluación del diseño y la efectividad operativa de los controles y procedimientos antifraude a través de autoevaluación, pruebas sustantivas, monitoreo de rutina y evaluaciones individuales.</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--	--



							La evaluación deberá realizarse por lo menos cada seis meses.		
Gestión de actividades de control interno ineficaz	<p>No se ha desarrollado controles diferenciados para procesos y actividades.</p> <p>Los procedimientos de control se asemejan.</p>	<p>Fallas de control que provoquen desviaciones que perjudiquen al funcionamiento y operaciones de la empresa.</p> <p>No cumplimiento de objetivos propuestos.</p>	<p>El control interno que maneja la empresa en los departamentos y sus diferentes actividades y procesos, se los realiza de manera general en función de la caracterización de procesos que contempla actividades principales y de apoyo.</p>	<p>Toda la organización</p> <p>/</p> <p>Moderado</p>	<p>Realizar un levantamiento de información de todas las actividades que realiza la empresa sean operativas, administrativas y de apoyo para generar controles específicos para las mismas con la ayuda de los Jefes departamentales.</p>	<p>Revisar, actualizar e implementar actividades de control de acuerdo a las necesidades de cada departamento de la empresa.</p>	<p>Procedimiento:</p> <p>- Mediante reuniones de trabajo con los distintos Jefes de área, revisar y actualizar las actividades de control existentes.</p> <p>-Todas las actividades de control tanto de las áreas de Producción, como de Comercialización-Ventas, deben contener las especificaciones de control que se han realizado, fecha de control, los involucrados en el control y los encargados de la supervisión.</p> <p>Evaluación:</p> <p>-Las actividades de control realizadas deberán ser revisadas</p>	<p>Jefe de Calidad</p> <p>Jefe de Producción Hormigón</p> <p>Jefe de Producción Pegantes</p> <p>Jefe de Comercialización - Ventas</p>	<p>Gerencia General</p> <p>Periodicidad:</p> <p>Mensual</p>
					<p>Monitorear las actividades de control que se llevan a cabo dentro de la empresa, para verificar su adecuado funcionamiento y recomendar actualización de controles de ser necesario.</p>		<p>Gerente General</p>		



							y evaluadas, para verificar su cumplimiento y supervisión.			
Segregación de funciones inadecuada.	de	La organización no ha tomado en cuenta el principio de segregación de funciones tanto en el área operativa como administrativa.	Acumulación de trabajo para ciertos funcionarios dentro de la empresa	No existe independencia en la supervisión de las actividades ya que todo es revisado por las mismas personas que lo ejecutan	<p>Toda la organización</p> <p>/</p> <p>Moderado</p>	Se recomienda establecer política de segregación de funciones para áreas de mayor relevancia dentro de la empresa así como también definir procesos para la generación de "back ups" de cargos y funciones.	<p>Diseñar e implementar procedimiento de segregación de funciones de acuerdo a los manuales de funciones de cargo existente, para separar responsabilidades y obligaciones, para garantizar el control de las actividades dentro de la empresa.</p>	<p>Procedimiento:</p> <p>De acuerdo al análisis de responsabilidades de los colaboradores dentro de la empresa, se debe establecer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que los manuales de procesos y procedimientos cuenten con toda la información necesaria referente a cargos y puesto de trabajo de los colaboradores. - Se deben distinguir las funciones y responsabilidades, especialmente de puestos y cargos críticos. - Establecer una cadena de control y supervisión; de actividades, informes, transacciones, de las áreas de la empresa, con la finalidad de garantizar la independencia de funciones y evaluar 	Consejo de Administración	Gerencia General
			Atrasos en el procesamiento y entrega de información importante que sirve para la toma de decisiones oportunas.	Ciertas áreas no cuentan con "Back Ups" de reemplazo o sucesión de cargo.		Identificar y designar a personas responsables de supervisión de actividades dentro de la empresa, con la finalidad de establecer independencia en las funciones de monitoreo.			Gerente General	
						Establecer un plan para generar información de cargo, funciones y actividades de los colaboradores, para la generación de manuales de funciones actualizados y en concordancia con las operaciones de la empresa.			Departamento Recursos Humanos GIG	
										<p>Periodicidad:</p> <p>Mensual</p>



							las actuaciones del personal.		
Ineficaz difusión y comunicación de información interna y externa.	<p>No existen políticas claras de difusión y utilización correcta de información por parte de administración hacia los colaboradores de la empresa.</p> <p>No se cuenta con una herramienta o archivo físico o digital de consulta general de información relevante.</p>	<p>Toma de decisiones incorrecta por parte de la administración de los departamentos</p> <p>Información insuficiente o no relevante</p> <p>Riesgos de tipo de error u omisión de procesos y/o actividades.</p>	<p>Información interna y externa difundida solo a nivel de Jefaturas de la empresa.</p>	<p>Toda la organización</p> <p>/</p> <p>Moderado</p>	<p>Gestionar de manera adecuada la información relevante que se presenta de la empresa y sus departamentos, como planes de acción, presupuestos, cuadros de ventas, entre otros, identificado así que la información que se analice sea fidedigna y cumpla con los objetivos de tratamiento de información planteados.</p>	<p>Establecer mecanismos de difusión de información relevante para la organización, como manuales, políticas, normativa interna y externa, entre otros de importancia para la empresa.</p>	<p>Procedimiento:</p> <p>De manera física:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entregar toda la información importante y de acuerdo a necesidad, a los colaboradores que la necesiten mediante socialización de documentos físicos actualizados. <p>De manera digital:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mediante correos electrónicos enviar información requerida o de carácter de conocimiento general a todos los colaboradores que necesiten hacer uso de la información requerida o de consulta 	<p>Consejo de Administración</p>	<p>Gerencia General</p> <p>Periodicidad:</p> <p>Bimensual</p>
					<p>Definir y socializar las políticas de regulación de información de la empresa, tales como normativa aplicable, planes estratégicos, e información relevante y de interés general de la empresa, en todos los niveles de administración y operación, por departamentos y de manera general, la socialización puede ser mediante mesas de trabajo y correos electrónicos personales de los colaboradores.</p>			<p>Gerente General</p>	
					<p>Generar herramientas o espacios formales de comunicación interna que ayuden a resolver falencias que se encuentren dentro de la empresa y que fomenten la comunicación efectiva</p>				



					entre los colaboradores de la empresa.				
Políticas formales para tratamiento de denuncias, quejas, reclamos y recomendaciones, inexistente	La administración no ha considerado relevante un canal que cumpla con los requerimientos en los cuales se pueda denunciar situaciones que puedan afectar a la organización.	Desconocimiento de aspectos o actividades que ocasionen perjuicio a la organización de manera interna.	La empresa no cuenta con políticas o procedimientos establecidos para la recepción y tratamiento de denuncias, quejas, reclamos y recomendaciones por parte de los colaboradores dentro de la empresa de manera discreta y anónima.	<p>Toda la organización</p> <p>/</p> <p>Moderado</p>	Definir mediante política un mecanismo y canal de denuncia confidencial, estableciendo encargados y procedimientos de control necesarios para evaluar, investigar los hechos comunicados de la empresa de manera interna.	Diseñar, aprobar y comunicar políticas, procedimientos o mecanismos que desarrollen una eficaz recepción, análisis y respuesta a denuncias y quejas internas de los colaboradores.	<p>Procedimiento:</p> <p>Mediante mesas de trabajo en conjunto con el departamento de RRHH del GIG, establecer los métodos y procedimientos para el tratamiento de denuncias y quejas.</p>	Consejo de Administración	Gerencia General
					Establecer el mecanismo de denuncia confidencial dentro de la empresa y socializar con los colaboradores, cual es el objetivo del mismo, su forma de utilización, aclarar que la información que se reciba será tratada de manera confidencial, y motivar el uso del nuevo mecanismo que fortalecerá el SCI de la empresa.		<p>Los procedimientos deben contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos y Alcance. - Conceptos - Formas de recepción de denuncias de manera anónima y discreta. - Canales de denuncia. - Responsables de recepción, entre otros. <p>Difusión:</p> <p>-Los procedimientos se difundirán a todos</p>	Gerente general	



							los colaboradores de la organización mediante uso de correos electrónicos. - Establecer registros de socialización de documentos.		
Procedimientos correctivos de control interno inexistentes	La administración no ha definido formalmente planes de corrección de actividades relacionadas con el control interno	Riesgos y deficiencias encontradas, no cuentan con solución efectiva. Vulneración del sistema de control interno.	La empresa no ha establecido políticas o procedimientos de corrección oportunos ante la identificación de incumplimiento, fallas u omisión de controles.	Toda la organización / Moderado	Definir procedimientos formales de detección y corrección de controles internos diferenciados de acuerdo a parámetros externos para los distintos departamentos de la empresa, de acuerdo a la naturaleza de actividades que se realicen, y que estén enfocados a las áreas de mayor riesgo dentro de la empresa. Evaluar y actualizar los controles internos existentes dentro de la empresa, para determinar que controles de detección y corrección son gestionados correctamente y cuales cumplen con su función de control de manera efectiva.	Analizar, verificar y actualizar los procedimientos correctivos de control interno dentro de la organización para garantizar un correcto funcionamiento del SCI.	Procedimiento: - Determinar los procedimientos de corrección de control interno con los que cuenta la empresa para su evaluación y actualización. - Establecer nuevos procedimientos correctivos formales, en los cuales se tenga en cuenta: - La situación del SCI de la organización. - Los niveles de impacto que tiene no aplicar las debidas acciones correctivas. - Procedimientos de detección de fallas en el SCI. - Los procedimientos de correctivos que tengan las	Gerente General Jefe de Calidad Jefe de Producción Hormigón Jefe de Producción Pegantes Jefe de Comercialización - Ventas	Gerencia General Periodicidad: Semestral



							<p>deficiencias encontradas.</p> <p>- Periodos de Acción.</p> <p>- Las actividades y procesos variables que necesitan mayor atención.</p> <p>- Los responsables del monitoreo y reporte de inconvenientes.</p> <p>Socialización:</p> <p>Las acciones y procedimientos correctivos serán difundidos a los encargados departamentales, la actualización de los mismos debe ser continua.</p>		
No se realiza evaluaciones al sistema de control interno de la empresa	Base de control definida bajo parámetros de acuerdo a la caracterización de procesos en los cuales el funcionamiento de los departamentos y la consecución de los objetivos se los evalúa mediante indicadores que se	Niveles de riesgo altos. Ineficacia del SCI. Deficiencias en actividades,	La administración no ha planificado de manera formal una evaluación al sistema de control interno de la empresa de manera independiente.	<p>Toda la organización</p> <p>/</p> <p>Moderado</p>	Establecer un cronograma de evaluación del sistema de control interno de la empresa, tomando en cuenta las áreas, procesos, funciones ya actividades críticas de la empresa.	Establecer mediante cronogramas futuras evaluaciones al SCI de la organización, con la finalidad de conocer las deficiencias de control existentes, responder correctamente ante cualquier situación	<p>Procedimiento:</p> <p>Determinar que los componentes del control interno y sus principios estén presentes y funcionando correctamente en la organización.</p> <p>Determinar que las actividades y</p>	Consejo de Administración	<p>Consejo de Administración</p> <p>Gerencia General</p> <p>Periodicidad:</p> <p>Anual</p>
					Planificar con todos los jefes departamentales de la empresa, los procesos de evaluación de control interno aplicables dentro de			Gerente General	



	tienen para actividades y presupuestos.	operaciones y procesos.			cada departamento y de acuerdo a la naturaleza y funciones de las áreas.	que pueda afectar el normal funcionamiento y disminuir los niveles de riesgo en la organización.	operaciones de la empresa tengan un nivel de seguridad razonable, en relación a la consecución de objetivos propuestos.		
					Establecer planes de acción en conjunto con los Jefes departamentales con los resultados e informe, que se deriven de la evaluación del sistema de control interno de la empresa.		<p>Socialización:</p> <p>Dar a conocer a los colaboradores de la organización que el SCI de la empresa que las evaluaciones del SCI, son necesarias ya que aportan a mitigar riesgos y garantizar que las actividades, funciones y operaciones sean realizadas de manera correcta.</p>		
La empresa no cuenta con una difusión adecuada del funcionamiento del control interno para nuevos colaboradores	Departamento de Recursos Humanos del GIG, realiza una inducción general de los valores, reglamentos internos que rigen al corporativo y a la empresa. Capacitaciones generales en	Desconocimiento del funcionamiento del SCI de la organización. Niveles de riesgo altos	No existe una implementación, ni difusión del control interno que tiene la empresa hacia los colaboradores.	Toda la organización / Moderado	Definir e incluir en el proceso de inducción a nuevos colaboradores de la empresa la información pertinente relacionada al funcionamiento del Sistema de control Interno que posee la empresa y los procesos y políticas inherentes al mismo.	Capacitar a los colaboradores de la organización, en el funcionamiento del SCI que se desarrolla dentro de la empresa, con la finalidad de alcanzar la mejora continua el SCI.	<p>Procedimiento:</p> <p>Mediante talleres y reuniones regulares, capacitar a los colaboradores de la organización acerca del funcionamiento interno del SCI que posee la organización, las responsabilidades que tienen los colaboradores y la importancia de tener</p>	Departamento de recursos humanos del GIG Jefes Departamentales	Gerencia General Periodicidad: Semestral



	ciertos aspectos normativos y de funciones.	Incumplimiento de controles.					un SCI que aporte a la consecución de objetivos y al buen funcionamiento de la empresa.		
--	---	------------------------------	--	--	--	--	---	--	--

ANEXO 3. ENTREVISTA GERENCIAL



P.T-AC-EG 1 N°1/5

ENTREVISTA A GERENCIA GENERAL



HORMICRETO CÍA. LTDA.

MÉTODO COSO III

Realizada a: Gerente General

Fecha: 25 noviembre 2019

Realizado por: Los Autores

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa?

La empresa actualmente enfoca sus actividades de producción y venta en la Zona Austro Cañar, Azuay, Loja, pero además posee gran cobertura en El Oro, Morona Santiago, Zamora, Tungurahua y Cotopaxi, en la actualidad la empresa abarca cerca del 3% del mercado nacional, en relación con la competencia que existe (presencia en mercado de aproximadamente de: 50% Holcim, 21% UNACEM, 26% UCEM), el crecimiento de la empresa ha sido paulatino teniendo en cuenta que en el año 2018 crecimiento en ventas bordeaba un 27%, en comparación con el año 2019 que es un 11%, para el año 2020 la empresa ha presupuestado un crecimiento conservador del 3%, debido a la contracción del mercado y las situaciones económicas actuales.

La capacidad instalada de la empresa que se tiene proyectado para el año 2023 alcanzará un 38%, y para lograr dicha meta la empresa se ha propuesto realizar una inversión para bienes materiales que ayudarán al crecimiento de la misma, además de incrementar atención en las ciudades que son más rentables para la venta de los productos.

La estrategia de la empresa se establece en cuatro pilares fundamentales, los cuales son la calidad, el uso del producto, las capacitaciones de visita en obra y la innovación para el mejoramiento de productos, haciéndolos más baratos y mejorando la calidad de los mismos y los servicios que se ofrece, tomando en consideración estos cuatro puntos estratégicos se ha pronosticado que para este año las ventas alcanzaran los USD \$16'000.000.

2. ¿La empresa dispone de un sistema de control interno?

La empresa posee un sistema de control interno, pero este se encuentra dividido en dos; el realizado por auditoría interna del Grupo Industrial Graitman (GIG) que gestiona auditoría interna, financiera y no financiera de los distintos departamentos de las empresas que forman parte del grupo, emitiendo informes y planes de acción a seguir, por otro lado se encuentra el departamento de Gestión de Calidad que funciona de manera independiente para Hormicroto, que realiza mapas de procesos para la evaluación de interacción de actividades que se realiza dentro de la empresa, como son; monitoreo de las metas, requerimientos, evaluación de riesgos, y revisiones gerenciales, todo esto

Hormicroto Cía. Ltda
78555



basado en ISO 9001:2015, de acuerdo a una planeación estratégica para cada línea que establece estrategias y procesos para el desarrollo y cumplimiento de actividades y metas de las mismas, estas se encuentran monitoreadas periódicamente por gerencia, con la finalidad de generar planes de acción para las falencias o deficiencias que se logre detectar, establecer plan de acción y fortalecer el control interno.

Existe un análisis de información que se genera en cada departamento de manera mensual y se da un control presencial cada dos meses, que son consideradas como revisiones de cumplimiento de actividades y metas, esta revisión se la realiza en el showroom de la empresa, en la cual se reúnen los jefes departamentales (producción, calidad, compras, área financiera, comercialización-ventas, recursos humanos, seguridad) con la finalidad de realizar una planificación estratégica de acuerdo a resultados por cada línea de negocio que se posee, además, en esta revisión gerencial, se realiza una gestión de los requerimientos de cada línea de negocio y se revisa que las actividades hayan sido cumplidas en su totalidad, de lo contrario se gestiona y presiona a los jefes departamentales para el cumplimiento efectivo de metas, presupuesto y actividades.

3. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?

La empresa cuenta con un plan estratégico el mismo que se estableció a inicios de año con una proyección futura a cinco años, pero al final de cada año se realiza una revisión y actualización de nuevas actividades o metas que se pretendan alcanzar, de acuerdo a las necesidades y a las situaciones pasadas, actuales y futuras del mercado, siendo este un plan estratégico dinámico.

Para establecer la planificación estratégica se toma en consideración la identificación y requerimientos de las partes internas y externas de la empresa, se plantean las estrategias con una revisión previa del FODA, con alineación a la filosofía corporativa del grupo, los valores corporativos, estableciendo tácticas para cada estrategia, así como también responsables para el monitoreo de cumplimiento de las mismas.

4. ¿Se dispone de un organigrama estructural y funcional en la que se detalle claramente los diferentes cargos y líneas jerárquicas?

El organigrama estructural y funcional de la empresa como tal existe de acuerdo a los lineamientos corporativos, pero a su vez existen dentro de Hormicroto, organigramas por departamentos en el que se colocan los roles y responsabilidades de acuerdo a la normativa ISO 9001:2015, que define responsables para cada proceso, las responsabilidades de cada área están definidas en una matriz de doble entrada, las mismas que se distribuyen según los puntos de la normativa que rige en la empresa.



P.T-AC-EG 1 N°3/5

5. ¿La empresa cuenta con un proceso sistemático detallado de actividades y procedimientos que se llevan a cabo?

Existe de manera detallada las funciones y alcances de cada departamento, bajo métodos de caracterización, en el cual se identifica entradas y salidas, recursos materiales, recursos humanos, parte tecnológica, financiera, parte documental y el monitoreo de todas estas de acuerdo a indicadores.

En la caracterización se maneja información de entrada, declarando objetivos y alcance de procesos, generando gestión o manejo del proceso con recursos humanos competentes y con formación específica para realizar actividades, recursos financieros, tecnológicos, herramientas, maquinarias, entre otros, para generar salidas para los clientes internos y externos (productos y servicios para clientes de la empresa (mercado), como también para diferentes departamentos y diferentes empresas del grupo para continuar con proceso de creación de valor de sus productos), dentro de esta caracterización, se genera y se establece manuales, políticas, procedimientos que se adecuen a estas actividades y que se apliquen de manera efectiva, además, existe un monitoreo de la caracterización de las actividades mediante indicadores.

En todos los procesos se tiene identificado riesgos tanto en entradas, salidas, los recursos que se utiliza, información y cumplimiento, además, se establece oportunidades de mejora para definir planes de acción, su efecto que tiene en el tiempo, para establecer acciones que ayuden a mejorar procesos, responsables de las actividades y el adecuado control y seguimiento de lo que se genera.

6. ¿Cuál cree usted que es la mayor fortaleza y debilidad en la empresa?

La mayor fortaleza que tiene la empresa es la calidad de sus productos y servicios que ofrece a sus clientes y al mercado.

La mayor debilidad de la empresa son los costos de producción altos que posee, ya que al estar ubicados en la ciudad de Cuenca, el costo de transporte de materias primas que se encuentran en los distintos puntos del país, tales como Guayaquil (Vía a la Costa), Latacunga, Pedernales, y provincias del Oriente Ecuatoriano, incrementa costos de producción, en comparación con los costos de producción de la competencia, lo que afecta a la empresa en su margen de utilidades y competitividad, ya que no se puede competir en precio con la oferta de productos y servicios que se ofrecen en el mercado.

7. ¿Cuál cree usted que es la mayor fortaleza y debilidad a nivel administrativo?

La debilidad administrativa de la empresa comprende el gobierno corporativo, ya que se depende de áreas que no están en línea con la empresa específicamente, sino con el grupo en general, lo que ha generado un nivel de burocracia empresarial, que no permite tener un tiempo de respuesta rápida a decisiones

Hormicroto Cía. Ltda
78555



P.T-AC-EG 1 N°4/5

administrativas necesarias, sino que se tiene que esperar a las correspondientes aprobaciones, autorizaciones y revisiones de áreas y departamentos del grupo corporativo.

La fortaleza administrativa de la empresa, es el equipo de talento humano que labora dentro de la empresa en todos los departamentos tanto productivos como administrativos, ya que estas áreas son lideradas por personal competente, con conocimientos de producción, mercado, ventas, necesidades de clientes, entre otros, que ha generado confianza y seguridad en decisiones que se han tomado, siempre en la búsqueda del cumplimiento de objetivos en las líneas de productos y servicios que se ofrecen, así como también la mejora continua de la empresa.

8. ¿Cuál cree usted que son los problemas más relevantes que se tienen en las áreas de producción y comercialización – ventas?

En el área de producción, se presentan problemas técnicos y logísticos como rotura de sacos y despachos de los productos, es decir existen problemas físicos, que tienen impactos importantes en el proceso normal de producción, en la parte comercial-ventas, el principal problema que existe, es el canal de comunicación que existen con los clientes que depende principalmente de los ejecutivos de venta, ya que estos manejan información relevante de venta y comunicación con los clientes, además, existe problemas de orden en gestión de cuentas de clientes (notas de crédito, facturas, acuerdos, entre otros), gestión de cartera, visitas a clientes, etc., que afecta al desarrollo de las actividades.

Existen también problemas administrativos dentro de estos departamentos, en el área de producción en el área técnica existe una dependencia por parte de la empresa, del Know-How de colaboradores que conocen a profundidad distintos procesos y actividades, la empresa por su parte no ha generado un respectivo respaldo documental de los procesos que se realizan en esta área lo cual genera un problema futuro que puede tener un impacto significativo en esta área en el corto plazo.

En el área de comercialización-ventas, un problema administrativo, es la gestión y control de los ejecutivos de venta, ya que se cuenta con herramientas tecnológicas (CityTroops) que se han implementado para la gestión de colaboradores, pero la implementación no es de manera total, a pesar que desde hace un año se cuenta con esta herramienta, este problema radica en lo cultural de la empresa, ya que los ejecutivos de venta tienen cierto rechazo a estas medidas por falta de información.

Hormicrete Cía. Ltda
78555



9. ¿Se han realizado evaluaciones de control interno a la empresa en el pasado?

Existen evaluaciones periódicas de auditoría financiera y no financiera interna por parte del departamento corporativo correspondiente, además de auditorías externas de cumplimiento que manda los diferentes organismos de control, además de auditorías de calidad INEN para la comercialización de productos, y auditorías de certificación ISO en procesos que se realizan de manera anual o bianual, dependiendo de las necesidades que se presenten.

10. ¿Considera que el desarrollar una evaluación al sistema de control interno contribuirá al mejoramiento de los niveles de eficiencia, eficacia, en el manejo de los recursos de la empresa?

El control interno actual que maneja la empresa por parte del gobierno corporativo, debe adaptarse a las necesidades de la empresa, a la realidad del mercado en el que se trabaja y generar planes de acción basados en las buenas prácticas que se tienen en otras empresas del grupo, que aportaría de manera significativa al desarrollo correcto y necesario de planes de acción en búsqueda de un óptimo control interno.

Creemos que la evaluación al control interno de la empresa aporta de manera significativa al desarrollo de actividades y al mejoramiento de procesos que deben ser evaluados continuamente, además que, contribuye al manejo de recursos con los que cuenta la empresa de manera eficiente y eficaz, por esta razón el control interno de la empresa es importante y debe tener un seguimiento adecuado para su correcto funcionamiento.


Para nosotros el control interno debe ser una herramienta que se adapte no solamente a las necesidades de la empresa y de sus departamentos sino también del mercado y nuestros clientes. Consideramos que el control interno y auditoría, además de herramientas de control, son herramientas de apoyo, de acompañamiento, de mejora de procesos, políticas que ayuden a la empresa a cumplir sus objetivos en concordancia con lo planeado independientemente por cada empresa.

Hormicrew Ua. Ltda



ANEXO 4. CUESTIONARIO GENERAL

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EMPRESA		 HORMICRETO CÍA. LTDA.						
EXAMEN		Evaluación del sistema de control interno en el área de producción y comercialización - ventas en todas sus etapas.						
PERIODO		2019						
PAPEL DE TRABAJO		P.T-EC-C N°1						
COMPONENTE		ENTORNO DE CONTROL						
Pr	DETALLE	RESPUESTA			Calif.	Pond.	Observación	Ref.
		SI	NO	N/A				
1	La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.							
1.1	¿La empresa cuenta con un Código de Ética y/o Conducta aprobado por la Junta General?	X			3	5		P.T-EC-E N°1 1/9 PT/AP-BE N°1 1/14- PT/AP-BE N°14/14
1.2	¿El Código de Ética y/o Conducta ha sido socializado a todos los niveles de la empresa?	X			3	5	Se ha socializado, pero por grupos de trabajo.	P.T-EC-E N°1 1/9
1.3	¿El Código de Ética y/o Conducta se encuentra descrito de manera clara y concisa con los valores y principios éticos, así como también de las normas de conducta, que rigen dentro de la organización?	X			5	5		P.T-EC-E N°1 1/9 PT/AP-BE N°1 2/14
1.4	¿El Código de Ética y/o Conducta se encuentra a disposición de quien lo necesitare sean estos usuarios internos o externos?	X			3	5	Se encuentra a disposición solo de usuarios internos.	P.T-EC-E N°1 1/9



1.5	¿Cuenta la empresa con registros de entendimiento y aceptación del Código de Ética y/o Conducta, de usuarios internos y externos?	X			0	5	Se da a conocer el código de ética al momento de la inducción, pero no hay registro de firmas.	P.T-EC-E N°1 1/9
1.6	¿La organización cuenta con responsables de difusión, control de cumplimiento y seguimiento, referente al Código de Ética y/o Conducta en todos los niveles de la empresa?	X			3	5	Existen responsables al momento de la inducción, pero no existe seguimiento del mismo.	P.T-EC-E N°1 1/9
1.7	¿La organización capacita constantemente a los colaboradores (nuevos y existentes), acerca del código de ética y/o conducta, misión, visión, valores, principios, objetivos que rigen en la empresa?	X			2	5	No de forma constante, se da al momento de la inducción.	P.T-EC-E N°1 2/9
1.8	¿Existe un proceso definido para vigilar, detectar, investigar y documentar las posibles violaciones a los valores éticos y a las normas de conducta de la empresa?	X			4	5	No existe un proceso definido como tal, pero auditoría interna realiza una revisión.	P.T-EC-E N°1 2/9
1.9	¿Los colaboradores de la organización conocen los procedimientos para realizar la denuncia de posibles violaciones al código de ética y/o conducta, u otros actos que afecten a la empresa, así como también el área y responsables encargados de la recepción de las mismas?	X			2	5	No existen un proceso definido pero si existiera anomalías se da a conocer a una persona superior.	P.T-EC-E N°1 2/9
1.10	¿La organización en algún momento dado ha actuado frente a diferentes violaciones al código de ética y/o conducta, denuncias de actos que afecten a la empresa?	X			5	5	Ha existido varios tipos de incumplimiento a la normativa.	P.T-EC-E N°1 2/9
1.11	¿Existe en la organización, política o norma que regule conflicto de intereses que puedan ocurrir y afectar el funcionamiento de la empresa?	X			5	5	Se encuentra especificado en la normativa.	P.T-EC-E N°1 3/9 PT/AP-BE N°1 9/14



1.12	¿La organización cuenta con un plan estratégico y operativo actualizado, formalmente aprobado y difundido en todos los niveles de la empresa?	X			5	5		P.T-EC-E N°1 3/9 PT/AP-PE N°1 1/16 PT/AP-PE N°1 16/16
	CALIFICACION DE PRINCIPIO	11	1		40	60		
	NIVEL DE CONFIANZA DE PRINCIPIO	$NC = \frac{40 * 100}{60}$						NC = 66.67%
	NIVEL DE RIESGO DE PRINCIPIO	$NR = 100\% - 66.67\%$						NR = 33.33%

2. El concejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.

2.1	¿Cuál es el mecanismo de supervisión que ejecuta el concejo de administración, con qué frecuencia desarrolla dicha supervisión y que documentación se mantiene de la misma?	X			5	5	Se da cada dos meses una reunión gerencial para la supervisión.	P.T-EC-E N°1 4/9 P.T-EC-N N°1 1/2 - P.T-EC-N N°1 2/2
2.2	¿Los miembros del Concejo de Administración son independientes a la Dirección?	X			5	5	Tienen subdivisiones.	P.T-EC-E N°1 4/9 P.T-EC-N N°2 1/1
2.3	¿El concejo de administración evalúa de forma continua el sistema de control interno que tiene la organización?	X			5	5		P.T-EC-E N°1 4/9
2.4	¿Existe área o responsable de implementación y funcionamiento adecuado del sistema de control interno?	X			5	5		P.T-EC-E N°1 4/9
2.5	¿Existe evaluación continua por parte del concejo de administración de acuerdo a los objetivos de desempeño por parte de la Dirección?	X			5	5	La evaluación se realiza cada dos meses.	P.T-EC-E N°1 4/9
2.6	¿Existen manuales de funciones y responsabilidades, basados en los principios y valores que rigen a la organización designados para cada área de la empresa y de acuerdo a las actividades que se realizan?	X			2	5	Existe, pero no para todos los funcionarios de la empresa.	P.T-EC-E N°1 5/9 P.T-EC-N N°3 1/2-P.T-EC-N N°3 2/2



2.7	¿Dichos manuales son revisados, aprobados de manera formal, y se actualizan por lo menos una vez al año?	X			2	5	Se realiza la revisión y actualización para dos años o tres.	P.T-EC-E N°1 5/9	
2.8	¿Se encuentra definido y formalizado el nivel de supervisión y de reporte en las diferentes áreas de la organización?	X			1	5	No existe un proceso establecido, pero si se comunica.	P.T-EC-E N°1 5/9	
2.9	¿Cuenta la organización con planes de mejoramiento ante deficiencias administrativas u operativas que se puedan detectar?	X			5	5	Poseen planes de acción, según los casos o modificaciones que se presenten.	P.T-EC-E N°1 5/9 P.T-EC-N N°4 1/3 - P.T-EC-N N°4 3/3	
2.10	¿Cuenta la organización con un modelo de gestión de riesgos administrativos, operativos, entre otros, que permita a la administración la identificación de riesgos existentes y futuros?	X			5	5		P.T-EC-E N°1 5/9 P.T-EC-N N°4 1/3 - P.T-EC-N N°4 3/3	
2.11	¿Existen indicadores para la verificación de funcionamiento y cumplimiento de las actividades de control interno?	X			5	5	Cuentan con una matriz de indicadores.	P.T-EC-E N°1 6/9 P.T-EC-N N°5 1/2 - P.T-EC-N N°5 2/2	
2.12	¿Cuenta la organización con un sistema informático para la administración de información, además, cada que tiempo la información de cumplimiento de objetivos es reportada a la administración?	X			5	5	Poseen un programa para respaldo de la información.	P.T-EC-E N°1 6/9 P.T-EC-N N°6 1/1	
CALIFICACION DE PRINCIPIO		12			50	60			
NIVEL DE CONFIANZA DE PRINCIPIO		$NC = \frac{50 * 100}{60}$					NC = 83.33%		
NIVEL DE RIESGO DE PRINCIPIO		$NR = 100\% - 83.33\%$					NR = 16.67%		
3. La dirección establece, con la supervisión del concejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.									
3.1	¿La estructura de la organización se encuentra desarrollada de acuerdo a objetivos y actividades de la empresa, definiendo rangos de autoridad?	X			5	5	Se encuentran los roles y responsabilidad según normativa.	P.T-EC-E N°1 7/9 P.T-EC-N N°3 1/2 - P.T-EC-N N°3 2/2	



3.2	¿La organización cuenta con una estructura jerárquica (organigrama) aprobado y difundido en todos los niveles de la empresa, en el cual se puede diferenciar claramente funciones y responsabilidades?	X			3	5	Solo las jefaturas la parte operativa no cuenta con una como tal.	P.T-EC-E N°17/9 P.T-EC-N N°7 1/1
3.3	¿Los roles y responsabilidades por cargo se encuentran definidos de acuerdo a los objetivos de la empresa y cumpliendo el principio de control interno de segregación de funciones?	X			5	5	Cuentan con un perfilamiento de los cargos	P.T-EC-E N°17/9
3.4	¿Existen políticas de nivel de autoridad para la aprobación de funciones que se requieran de carácter no ordinario, dentro de la organización?		X		0	5	No existen procesos para la aprobación de funciones.	P.T-EC-E N°17/9
3.5	¿Se realiza un seguimiento continuo al cumplimiento de funciones de los colaboradores internos de la organización?	X			5	5	Se realiza una evaluación de desempeño cada 2 años y cada 3 meses para renovación de contrato.	P.T-EC-E N°17/9 P.T-EC-N N°8 1/2 - P.T-EC-N N°8 2/2
CALIFICACION DE PRINCIPIO		4	1		18	25		
NIVEL DE CONFIANZA DE PRINCIPIO		$NC = \frac{18 * 100}{25}$						NC = 72%
NIVEL DE RIESGO DE PRINCIPIO		$NR = 100\% - 72\%$						NR = 28%
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.								
4.1	¿Se encuentran definidas las políticas de talento humano para el reclutamiento, selección, vinculación, promoción, remuneración de los colaboradores?	X			5	5	La política tiene el nombre de proceso de reclutamiento y selección del personal (GP6221208)	P.T-EC-E N°17/9
4.2	¿Existe en la organización una política o norma de evaluación continua a los colaboradores de la empresa, dichas evaluaciones se encuentran debidamente documentadas?	X			5	5	Se realiza la evaluación de desempeño.	P.T-EC-E N°17/9 P.T-EC-N N°8 1/2 - P.T-EC-N N°8 2/2



4.3	¿Las evaluaciones que se realizan a los colaboradores de la organización son revisadas por personas expertas en talento humano y discutido con los colaboradores evaluados?	X			5	5	Se comunican los resultados y evalúan personas inmersas en el campo.	P.T-EC-E N°1 7/9
4.4	¿La organización contempla actividades de formación continua, capacitaciones para los colaboradores de la empresa, para actualizar conocimientos y retener a personal competente para las actividades que se desarrollan dentro de la empresa?	X			5	5	Mediante la evaluación de desempeño se definen los temas para las capacitaciones.	P.T-EC-E N°1 7/9
4.5	¿La empresa tiene formalizado su reglamento interno de trabajo debidamente actualizado?	X			2	5	Existe pero no se encuentra socializado a todos los niveles.	P.T-EC-E N°1 7/9 P.T-EC-E N°9 1/1
4.6	¿Analiza la organización la productividad de los colaboradores de la empresa para así determinar su competitividad en el cargo y área determinada?	X			5	5	Se revisa mediante la evaluación de desempeño .	P.T-EC-E N°1 8/9 P.T-EC-N N°8 1/2 - P.T-EC-N N°8 2/2
4.7	¿En base al análisis de productividad de los colaboradores la empresa tiene la capacidad de retener a personal competente?	X			5	5	Mediante los salarios competitivos que poseen en comparación con el mercado	P.T-EC-E N°1 8/9
4.8	¿Se cuenta con un programa de inducción, reinducción y evaluación al personal que ingresa, relacionados con el cargo a considerar?	X			5	5	Poseen un modelo de inducción y evaluación.	P.T-EC-E N°1 8/9
4.9	¿La selección de personal se realiza de acuerdo a perfiles de formación académica, así como también a la experiencia laboral del candidato, o de manera independiente?	X			5	5	Mediante el perfilamiento, se puede observar en las vacantes de trabajo.	P.T-EC-E N°1 8/9 P.T-EC-N N°10 1/2 - P.T-EC-N N°10 2/2




4.10	¿La empresa cuenta con un plan de sucesión temporal o permanente especialmente para cargos críticos?		X		0	5	No poseen planes para reemplazo	P.T-EC-E N°1 8/9
	CALIFICACION DE PRINCIPIO	9	1		42	50		
	NIVEL DE CONFIANZA DE PRINCIPIO	$NC = \frac{42 * 100}{50}$						NC = 84%
	NIVEL DE RIESGO DE PRINCIPIO	$NR = 100\% - 84\%$						NR = 16%
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.								
5.1	¿El cumplimiento de metas y objetivos se comunica de manera permanente a la administración y a los encargados de cada área y se establecen compromisos de mejoramiento claro y alcanzable?	X			5	5	Se realiza entrevistas gerenciales para dar a conocer los objetivos alcanzados.	P.T-EC-E N°1 8/9 P.T-EC-N N°11 1/2 - P.T-EC-N N°11 2/2
5.2	¿Se cuenta con políticas formales para el otorgamiento de bonificaciones y/o incentivos, por lograr los objetivos planteados?	X			5	5	La política se encuentra establecida y es mediante aprobación gerencial.	P.T-EC-E N°1 9/9 P.T-EC-N N°12 1/5 - P.T-EC-N N°12 5/5
5.3	¿Se evalúa constantemente el cumplimiento de metas, vigilando que estos no hayan sido desarrollados en base a fraudes y/o modificaciones para obtener beneficios, por parte de los colaboradores?	X			4	5	Se hace la evaluación en auditoria y el pago realiza recursos humanos.	P.T-EC-E N°1 9/9
5.4	¿La administración realiza evaluaciones de desempeño periódicas a los colaboradores de la empresa; y en caso de tener evaluaciones de desempeño por debajo de niveles esperados, existen políticas de acción disciplinaria según corresponda?	X			5	5	Se realizan planes de acción para la corrección de falencias.	P.T-EC-E N°1 9/9
5.5	¿La administración revisa, evalúa e informa acerca de las responsabilidades de los empleados y trabajadores de la empresa?	X			3	5	Se realiza la revisión diaria pero no está definida.	P.T-EC-E N°1 9/9
	CALIFICACION DE PRINCIPIO	5	0		22	25		



	NIVEL DE CONFIANZA DE PRINCIPIO	$NC = \frac{22 * 100}{25}$	NC = 88%
	NIVEL DE RIESGO DE PRINCIPIO	$NR = 100\% - 88\%$	NR = 12%



EMPRESA		 HORMICRETO CÍA. LTDA.						
EXAMEN		Evaluación del sistema de control interno en el área de producción y comercialización - ventas en todas sus etapas.						
PERIODO		2019						
PAPEL DE TRABAJO		P.T-ER-C N°1						
COMPONENTE		EVALUACIÓN DE RIESGOS						
Pr	DETALLE	RESPUESTA			Calif.	Pond	Observación	Referencia
		SI	N O	N/ A				
6. La organización define los objetivos con suficiencia, claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos asociados.								
	GENERAL							
6.1	¿La organización ha desarrollado objetivos específicos de manera general y por área?	X			5	5	Existe objetivos por cada línea de negocio que posee la empresa	P.T-ER-E N°1 1/12 PT/AP-PE N°2 1/2 PT/AP-PE N°2 2/2
6.2	¿Los objetivos definidos por la organización permiten identificar los riesgos que afectan o amenazan alcanzar los mismos, de acuerdo a la naturaleza del negocio?	X			4	5	No existe una actualización reciente.	P.T-ER-E N°1 1/12 P.T-ER-N N°1 1/3 - P.T-ER-N N°1 3/3 P.T-ER-N N°2 1/4 - P.T-ER-N N°2 4/4
6.3	¿Los objetivos estratégicos de cada área se encuentran en concordancia u alineados con el plan estratégico planteado por la organización?	X			5	5	Se encuentran realizados para cada línea de negocio.	P.T-ER-E N°1 1/12 PT/AP-PE N°2 1/2 PT/AP-PE N°2 2/2
6.4	¿Existe el análisis de riesgos en base a probabilidad, impacto y tolerancia al riesgo, realizado para la consecución de objetivos y se	X			4	5	No hay actualización reciente.	P.T-ER-E N°1 1/12 P.T-ER-N N°1 1/3 - P.T-ER-N N°1 3/3 P.T-ER-N N°2 1/4 - P.T-ER-N N°2 4/4



	encuentra debidamente documentado?							
6.5	¿Los riesgos que han sido analizados están desarrollados de acuerdo a temas económicos, ambientales y naturales, sociales, políticos, regulatorios (normas externa e interna), entre otros, que puedan afectar los objetivos de la organización?	X			5	5		P.T-ER-E N°1 2/12 P.T-ER-N N°1 1/3 P.T-ER-N N°1 3/3 P.T-ER-N N°2 1/4 - P.T-ER-N N°2 4/4
6.6	¿Los objetivos tanto generales como por área, son revisados constantemente para verificar su concordancia con el plan estratégico de la organización y de acuerdo a cambios que pueda existir en el transcurso de operaciones?	X			3	5	No se monitorea constantemente, el último monitoreo fue hace seis meses.	P.T-ER-E N°1 2/12 P.T-ER-N N°1 1/3 P.T-ER-N N°1 3/3 P.T-ER-N N°2 1/4 - P.T-ER-N N°2 4/4
6.7	¿La administración realiza un seguimiento y evaluación continua al cumplimiento de objetivos estratégicos generales y por área, de la organización?	X			5	5		P.T-ER-E N°1 2/12 P.T-ER-N N°3 1/1
6.8	¿La asignación de recursos materiales, operativos, económicos entre otros, se realiza de acuerdo a los objetivos estratégicos establecidos por la organización?	X			4	5	Se realiza de acuerdo a la línea de negocio que genera mayor ingresos y en base a la experiencia	P.T-ER-E N°1 3/12 P.T-ER-N N°4 1/3 P.T-ER-N N°4 3/3
ESPECÍFICOS								
En Relación a Objetivos Operacionales								
6.9	¿Se refleja las decisiones de la dirección?	X			5	5		P.T-ER-E N°1 3/12 PT/AP-PE N°2 1/2 PT/AP-PE N°2 2/2
6.10	¿Se considera las tolerancias al riesgo?	X			5	5		P.T-ER-E N°1 3/12 P.T-ER-N N°1 1/3 P.T-ER-N N°1 3/3 P.T-ER-N N°2 1/4 - P.T-ER-N N°2 4/4
6.11	¿Se incluyen metas de desempeño financiero y de operaciones?	X			4	5	No en todas las líneas de negocio.	P.T-ER-E N°1 3/12
6.12	¿Los objetivos operacionales de la organización se encuentran establecidos en una base sobre la cual se asignan recursos?		X		2	5	No hay política, ni procedimiento se lo realiza en	P.T-ER-E N°1 3/12



							base a la experiencia		
	En relación a los objetivos de Información Financiera Externa								
6.13	¿Se cumple con las normas contables aplicables y actualizadas?	X			5	5		P.T-ER-E N°1 4/12	
6.14	¿Se considera la materialidad?	X			5	5		P.T-ER-E N°1 4/12	
6.15	¿Refleja las actividades de la organización?	X			5	5		P.T-ER-E N°1 4/12	
	En relación a los objetivos de información no financiera externa								
6.16	¿Se cumple con las normas y marcos de regulación externa establecidos?	X			5	5		P.T-ER-E N°1 4/12 P.T-ER-E N°1 5/12 P.T-ER-E N°1 6/12	
6.17	¿Se considera un nivel necesario de precisión?	X			5	5	Existen retrasos, pero hay cumplimiento.	P.T-ER-E N°1 6/12	
6.18	¿Refleja las actividades de la organización?	X			5	5		P.T-ER-E N°1 6/12	
	En relación a los Objetivos de información interna								
6.19	¿Se refleja las decisiones de la dirección?	X			5	5		P.T-ER-E N°1 6/12 PT/AP-PE N°2 1/2 PT/AP-PE N°2 2/2	
6.20	¿Se considera el nivel necesario de precisión?	X			5	5		P.T-ER-E N°1 6/12 PT/AP-PE N°2 1/2 PT/AP-PE N°2 2/2	
6.21	¿Refleja las actividades de la organización?	X			5	5		PT/AP-PE N°2 1/2 PT/AP-PE N°2 2/2 P.T-ER-E N°1 7/12	
	En relación a los Objetivos de Cumplimiento								
6.22	¿Refleja las leyes y regulaciones externas?	X			5	5		P.T-ER-E N°1 4/12 P.T-ER-E N°1 5/12 P.T-ER-E N°1 6/12 P.T-ER-E N°1 7/12	
	CALIFICACION DE PRINCIPIO	21	1		96	110			
	NIVEL DE CONFIANZA DE PRINCIPIO	$NC = \frac{96 * 100}{110}$					NC = 87.27%		



	NIVEL DE RIESGO DE PRINCIPIO	NR = 100% – 87.27%					NR = 12.73%	
7. La organización identifica los riesgos asociados a la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza para poder decidir cómo se deben gestionar.								
7.1	¿La organización cuenta con un sistema de gestión de riesgos formal, implementado de manera general y en cada área, así como mantiene y actualiza la correspondiente matriz de riesgos periódicamente?	X			3	5	No hay sistema de gestión de riesgos formal, se recomienda a ISO 31000	P.T-ER-E N°1 7/12 P.T-ER-N N°1 1/3 P.T-ER-N N°1 3/3 P.T-ER-N N°2 1/4 - P.T-ER-N N°2 4/4
7.2	¿La organización tiene identificado los riesgos que pueden afectar la operación normal y cumplimiento de objetivos y metas propuestas?	X			3	5	De manera general.	P.T-ER-E N°1 7/12 P.T-ER-N N°1 1/3 P.T-ER-N N°1 3/3 P.T-ER-N N°2 1/4 - P.T-ER-N N°2 4/4
7.3	¿Existe actualización de riesgos interno y externos que afecten a la organización, analizados adecuadamente con probabilidad, impacto y tolerancia de los mismos?	X			4	5	Se actualizó hace seis meses, solo los riesgos que se conocen.	P.T-ER-E N°1 7/12 P.T-ER-N N°1 1/3 P.T-ER-N N°1 3/3 P.T-ER-N N°2 1/4 - P.T-ER-N N°2 4/4
7.4	¿Existen manuales y procedimientos de identificación, análisis, gestión y mitigación de riesgos en las áreas correspondientes?	X			5	5	Manual actualizado	P.T-ER-E N°1 8/12 P.T-ER-N N°1 1/3 P.T-ER-N N°1 3/3 P.T-ER-N N°2 1/4 - P.T-ER-N N°2 4/4
7.5	¿La tolerancia al riesgo es analizada adecuadamente y se encuentra debidamente documentada y aprobada?	X			5	5	De los riesgos considerados.	P.T-ER-E N°1 8/12 P.T-ER-N N°1 1/3 P.T-ER-N N°1 3/3 P.T-ER-N N°2 1/4 - P.T-ER-N N°2 4/4
7.6	¿Existe respuestas adecuadas a los riesgos identificados, y estos se encuentran aprobados y documentados?	X			5	5	De los riesgos considerados.	P.T-ER-E N°1 8/12 P.T-ER-N N°1 1/3 P.T-ER-N N°1 3/3 P.T-ER-N N°2 1/4 - P.T-ER-N N°2 4/4
7.7	¿Existen indicadores establecidos para monitorear la gestión del riesgo en todas las áreas de la organización?	X			5	5	De los riesgos considerados.	P.T-ER-E N°1 8/12 P.T-ER-N N°3 1/1
	CALIFICACION DE PRINCIPIO	7	0	0	30	35		
	NIVEL DE CONFIANZA DE PRINCIPIO	NC = $\frac{30 * 100}{35}$					NC = 85.71%	



	NIVEL DE RIESGO DE PRINCIPIO	NR = 100% – 85.71%				NR = 14.29%	
8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.							
8.1	¿La organización realiza periódicamente una evaluación del nivel de exposición al fraude en todas las áreas y procesos, además se considera el nivel de afectación que este representa para la organización?	X			5	5	Control periódico, no continuo. P.T-ER-E N°1 8/12
8.2	¿Las bonificaciones y/o incentivos cuentan con análisis de riesgo de fraude en su cumplimiento, antes de su aprobación?		X		0	5	Existe política, pero no considera riesgos de fraude. P.T-ER-E N°1 9/12 P.T-ER-N N°5 1/4 P.T-ER-N N°5 4/4
8.3	¿Existe políticas y niveles de autorización para la compra y venta de activos, para reducir el riesgo de fraude en las operaciones que se realice de este tipo?	X			5	5	Se gestiona a través del GIG. P.T-ER-E N°1 9/12
8.4	¿Existe análisis de riesgo de fraude de los diferentes cargos en la organización, especialmente para los de alto nivel jerárquico?	X			4	5	No de manera periódica. P.T-ER-E N°1 9/12
8.5	¿Existe revisión permanente de los permisos asignados para acceder a los sistemas de información, correspondiente a las funciones y responsabilidades asignadas?	X			5	5	 P.T-ER-E N°1 10/12
	CALIFICACION DE PRINCIPIO	4	1		19	25	
	NIVEL DE CONFIANZA DE PRINCIPIO	$NC = \frac{19 * 100}{25}$				NC = 76%	
	NIVEL DE RIESGO DE PRINCIPIO	NR = 100% – 76%				NR = 24%	
9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno							




9.1	¿La administración identifica, comunica y evalúa los cambios o nuevos riesgos, en factores internos y externos que pueden impactar negativamente la operación y objetivos de la organización?	X			3	5	Hay análisis pero son tomados en cuenta para el próximo año.	P.T-ER-E N°1 10/12 P.T-ER-N N°1 1/3 P.T-ER-N N°1 3/3 P.T-ER-N N°2 1/4 - P.T-ER-N N°2 4/4
9.2	¿La administración ha realizado cambios en los objetivos, metas, recompensas, entre otros, al identificar la posibilidad de no poder cumplir los mismos, por la situación de la economía, o al sector en donde se desarrolla la organización, entre otros?	X			4	5	Hay cambios pero no afectan mucho.	P.T-ER-E N°1 10/12 P.T-ER-E N°1 11/12
9.3	¿Mediante la gestión de riesgos se evalúa el impacto sobre el control interno de la organización, al realizar cambios en la operación tales como reestructuración, nueva tecnología, adquisición de deuda, alianzas estratégicas, cambio de proveedores, adquisición de activos, entre otros?	X			5	5		P.T-ER-E N°1 11/12
9.4	¿Cumple la gestión de riesgos con la evaluación de cambios internos y externos, y su impacto en las operaciones que realiza la organización?	X			3	5	Los cambios son considerados para el próximo periodo.	P.T-ER-E N°1 11/12
9.5	¿La selección de nuevos colaboradores para la organización, contempla en sus procedimientos identificar a personal que esté de acuerdo con la cultura y principios de la organización?	X			5	5		P.T-ER-E N°1 11/12 P.T-ER-E N°1 12/12
9.6	¿Cuenta la organización con un plan de formación de nuevos colaboradores, que se encuentre orientado a conocer el funcionamiento del sistema de control interno, ética empresarial y la cultura organizacional, sea cual fuere el cargo a ocupar?		X		0	5	Existe procedimiento formal, pero no se encuentra implementado.	P.T-ER-E N°1 12/12
	CALIFICACION DE PRINCIPIO	5	1	0	20	30		
	NIVEL DE CONFIANZA DE PRINCIPIO	$NC = \frac{20 * 100}{30}$						NC = 66.67%



	NIVEL DE RIESGO DE PRINCIPIO	$NR = 100\% - 66.67\%$					$NR = 33.33\%$	
	CALIFICACIÓN COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS	37	3	0	171	200		
	NIVEL DE CONFIANZA DEL COMPONENTE	$NC = \frac{171 * 100}{200}$					$NC = 85\%$	
	NIVEL DE RIESGO DEL COMPONENTE	$NR = 100\% - 85.5\%$					$NR = 15\%$	



EMPRESA		 HORMICRETO CÍA. LTDA.						
EXAMEN		Evaluación del sistema de control interno en el área de producción y comercialización - ventas en todas sus etapas.						
PERIODO		2019						
PAPEL DE TRABAJO		P.T-ACC-C						
COMPONENTE		ACTIVIDADES DE CONTROL						
Pr	DETALLE	RESPUESTA			Calif.	Pond.	Observación	Referencia
		SI	NO	N/A				
10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.								
10.1	¿La organización cuenta con matrices de riesgo para sus procesos, además de contar con los respectivos controles que se deben implementar para su mitigación?	X			5	5	De los riesgos considerados	P.T-ACC-E N°1 1/9 P.T-ACC-N N°1 1/3 - P.T-ACC-N N°1 3/3 P.T-ACC-N N°2 1/4 - P.T-ACC-N N°2 4/4
10.2	¿Existe controles específicos para mitigar riesgos con mayor nivel crítico e impacto negativo para la organización, en los procesos clave de operación?	X			5	5	Se priorizan riesgos y su tratamiento.	P.T-ACC-E N°1 1/9 P.T-ACC-N N°1 1/3 - P.T-ACC-N N°1 3/3 P.T-ACC-N N°2 1/4 - P.T-ACC-N N°2 4/4
10.3	¿Existen controles diferenciados o específicos para las diferentes áreas de la organización?		X		0	5	Los controles se asemejan.	P.T-ACC-E N°1 1/9



10.4	¿Existe controles implementados en la organización para hacer frente a riesgos externos que puedan afectar el normal funcionamiento?		X		0	5	Se reacciona de acuerdo a la competencia.	P.T-ACC-E N°1 1/9
10.5	¿La organización cuenta con políticas o procedimientos orientados al cumplimiento de normativa externa relacionada en materia de riesgos?		X		3	5	No hay políticas, pero existe buenas prácticas de cumplimiento	P.T-ACC-E N°1 2/9
10.6	¿Cuenta la organización con métodos de control establecidos formalmente para mitigar riesgos (Tipos de control físico, digital)?	X			5	5		P.T-ACC-E N°1 2/9 P.T-ACC-N N°1 1/3 - P.T-ACC-N N°1 3/3 P.T-ACC-N N°2 1/4 - P.T-ACC-N N°2 4/4
10.7	¿Existe un control periódico de las actividades que se realizan dentro de cada área de la organización?	X			5	5		P.T-ACC-E N°1 2/9
10.8	¿Existen procesos o políticas correctivas al identificar incumplimiento, fallas u omisión en las actividades de control establecidas por la organización?		X		3	5	No hay procesos ni políticas correctivas, pero existen buenas prácticas.	P.T-ACC-E N°1 2/9
10.9	¿Los controles diseñados parten desde la segregación de funciones entre diferentes colaboradores y niveles de la organización?	X			5	5		P.T-ACC-E N°1 2/9 P.T-ACC-E N°1 3/9
10.10	¿Las actividades o procesos que se encuentran expuestos a riesgos tales como error o fraude son realizados por personal que rota cada cierto tiempo para evitar la materialización del riesgo?		X		0	5	No hay rotación, para mejorar el control.	P.T-ACC-E N°1 3/9



10.11	¿Las actividades o procesos que no pueden contar con segregación de funciones, tienen establecido control de monitoreo que permita evaluar por parte de administración su correcta ejecución?	X			2	5	Hay monitoreo de actividades pendientes que se delegan.	P.T-ACC-E N°1 3/9	
10.12	¿Existen indicadores de cumplimiento y/o evaluación de controles dentro de la organización?	X			5	5		P.T-ACC-E N°1 4/9 P.T-ACC-N N°3 1/2 - P.T-ACC-N N°3 2/2	
10.13	¿La organización realiza de manera continua la verificación de inventario, materias primas, stock comercial, entre otros, dentro de la organización?	X			5	5		P.T-ACC-E N°1 4/9	
10.14	¿Tiene la organización un mecanismo que asegure que las actividades de control establecidas se cumplan?	X			5	5		P.T-ACC-E N°1 4/9 P.T-ACC-N N°4 1/1	
CALIFICACION DE PRINCIPIO		8	6	0	48	70			
NIVEL DE CONFIANZA DE PRINCIPIO		$NC = \frac{48 * 100}{70}$					NC = 68.57%		
NIVEL DE RIESGO DE PRINCIPIO		$NR = 100\% - 68.57\%$					NR = 31.43%		
11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos									
11.1	¿Cuenta la empresa con sistemas de información que ayudan al desarrollo de las actividades en todas las áreas de la organización?	X			5	5		P.T-ACC-E N°1 4/9 P.T-ACC-N N°5 1/3 - P.T-ACC-N N°5 3/3	
11.2	¿Existen parámetros de seguridad y controles desarrollados en los	X			5	5		P.T-ACC-E N°1 5/9	



	sistemas de información que maneja la empresa?							P.T-ACC-N N°6 1/1
11.3	¿Cuenta la organización con un plan de recuperación (respaldo) ante cualquier impacto negativo que pueda sufrir los sistemas de información?	X			5	5		P.T-ACC-E N°1 5/9
11.4	¿La organización realiza pruebas periódicas de restauración de información de los respaldos de seguridad de los sistemas de información, para comprobar el adecuado funcionamiento?	X			5	5		P.T-ACC-E N°1 5/9
11.5	¿Existe una restauración de información periódica dentro de la empresa, cual es el proceso a seguir?	X			5	5		P.T-ACC-E N°1 5/9
11.6	¿Cuenta la organización con sistemas de protección y seguimiento ante posibles ataques externos a la plataforma de información tecnológica con la cual opera la empresa que permitan la actualización del mismo?	X			5	5		P.T-ACC-E N°1 6/9
11.7	¿Cuenta la organización con protocolos de seguridad que permiten regular y evaluar el desarrollo y/o cambios en los sistemas de información asegurando que estas actividades corresponden a los requerimientos solicitados y formalmente autorizados siguiendo el debido proceso?	X			5	5		P.T-ACC-E N°1 6/9
	CALIFICACION DE PRINCIPIO	7	0	0	35	35		
	NIVEL DE CONFIANZA DE PRINCIPIO	$NC = \frac{35 * 100}{35}$						NC = 99.99%
	NIVEL DE RIESGO DE PRINCIPIO	$NR = 100\% - 100\%$						NR = 0.01%
12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales de control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.								



12.1	¿Cuenta la organización con políticas y procedimientos definidos, aprobados, documentados y difundidos en todas las áreas y procesos, o por lo menos para las áreas y procesos de mayor relevancia?	X			3	5	Solo políticas para áreas de importancia.	P.T-ACC-E N°16/9
12.2	¿Existe en la organización un medio de consulta o archivo de procesos y procedimientos actuales el cual esté al alcance y acceso de todos los colaboradores?		X		0	5	No hay medio de consulta de información.	P.T-ACC-E N°17/9
12.3	¿La administración ha establecido parámetros de tiempo y oportunidad para la aplicación de controles dentro de la organización, para que estos sean ejecutados con anticipación y en tiempos razonables?		X		3	5	Existe oportunidad de mejora, pero no procedimientos de respuesta.	P.T-ACC-E N°17/9
12.4	¿Existen indicadores para la verificación, funcionamiento y cumplimiento de las actividades de control dentro de la organización?		X		3	5	Indicadores de proceso, no de control.	P.T-ACC-E N°17/9 P.T-ACC-N N°3 1/2 - P.T- ACC-N N°3 2/2
12.5	¿Los procedimientos, políticas, manuales establecidos, entre otros son entregados formalmente a los colaboradores que corresponde y el área de talento cuenta con un registro de esta actividad?	X			5	5		P.T-ACC-E N°17/9
12.6	¿La asignación de responsabilidad para realizar los controles dentro de la organización de acuerdo a la complejidad de las actividades y volumen de operaciones, son realizados en consideración al nivel de competencia del personal y su autoridad para ejecutar el mismo?	X			5	5		P.T-ACC-E N°18/9
12.7	¿Cuenta la organización con perfiles determinados y definidos, para los cargos de control que se desarrollan dentro de la empresa?	X			5	5		P.T-ACC-E N°18/9




12.8	¿Cuenta la organización con pruebas de conocimiento de todo tipo previas a la vinculación de colaboradores a actividades de control que se desarrollan dentro de la empresa, con la finalidad de confirmar los conocimientos requeridos para desempeñar el cargo solicitado?	X			4	5	Pruebas generales.	P.T-ACC-E N°18/9
12.9	¿Existe un plan de capacitación y de actualización de conocimientos de manera continua para los colaboradores de la organización en el área de control, con la finalidad de fortalecer la aplicación de controles y acciones correctivas que deberían ser tomadas en cuenta?	X			5	5		P.T-ACC-E N°18/9 P.T-ACC-E N°19/9
12.10	¿Cuenta la administración con revisiones periódicas de políticas, procedimientos, actividades de control, entre otros, para determinar su relevancia y correcto funcionamiento, además de su actualización oportuna ante los cambios que puedan existir dentro y fuera de la organización?	X			5	5		P.T-ACC-E N°19/9
12.11	¿Cuenta la administración con evidencia de la aplicación de controles en las áreas y procedimientos que se desarrolla dentro de la organización?	X			5	5		P.T-ACC-E N°19/9
12.12	¿Existe un registro de la última aplicación y actualización de controles dentro de la organización?	X			5	5		P.T-ACC-E N°19/9
	CALIFICACION DE PRINCIPIO	9	3	0	48	60		
	NIVEL DE CONFIANZA DE PRINCIPIO	$NC = \frac{48 * 100}{60}$						NC = 80%
	NIVEL DE RIESGO DE PRINCIPIO	$NR = 100\% - 80\%$						NR = 20%
	CALIFICACIÓN COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL	24	9	0	131	165		
	NIVEL DE CONFIANZA DEL COMPONENTE	$NC = \frac{131 * 100}{165}$						NC = 79.39%



	NIVEL DE RIESGO DEL COMPONENTE	$NR = 100\% - 79.39\%$	$NR = 20.61\%$
--	---------------------------------------	------------------------	----------------------------------



EMPRESA		 HORMICRETO CÍA. LTDA.						
EXAMEN		Evaluación del sistema de control interno en el área de producción y comercialización - ventas en todas sus etapas.						
PERIODO		2019						
PAPEL DE TRABAJO		P.T-IC-C N°1						
COMPONENTE		INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
Pr	DETALLE	RESPUESTA			Calif.	Pond.	Observación	Referencia
		SI	NO	N/A				
13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.								
13.1	¿La organización tiene definida la información necesaria, por área, proceso, actividades, entre otras, para la generación de reportes internos y externos?	X			5	5		P.T-IC-N N°1 1/7
13.2	¿Existen en la organización sistemas de información que respaldan todos los procesos para la generación de reportes?	X			5	5	La información se respalda en el sistema de JD Edwards	P.T-IC-N N°1 1/7 P.T-IC-N N°1 1/1
13.3	¿Existe definido un cronograma de actividades para la generación, presentación y respaldo de reportes para su revisión?		X		3	5	Se realiza la presentación pero no con un cronograma establecido.	P.T-IC-N N°1 1/7
13.4	¿La organización mediante los sistemas tecnológicos, genera información financiera, no financiera y operativa de la empresa, para	X			5	5	Esta información se genera en el	P.T-IC-N N°1 2/7



	evaluar el cumplimiento de los controles establecidos?						programa JD Edwards	
13.5	¿Cuenta la organización con accesos restringidos a la información confidencial de la empresa, de acuerdo al cargo jerárquico que se ocupa?	X			5	5		P.T-IC-N N°1 2/7
13.6	¿Los reportes que se han generado son oportunos, precisos, reales y confiables para una correcta toma de decisiones?	X			5	5		P.T-IC-N N°1 2/7
13.7	¿Los reportes de información que se generan dentro de la organización son analizados y evaluados por un nivel superior al cual genera el reporte?		X		0	5	No cuentan con reportes de información más que los que se revisan mes a mes.	P.T-IC-N N°1 2/7
13.8	¿La organización cuenta con información suficiente y pertinente de las áreas, actividades, procedimientos, para generar reportes?	X			5	5	Si pues la información se genera en el sistema.	P.T-IC-N N°1 3/7
13.9	¿La organización evalúa la calidad, impacto, veracidad y aplicación de los reportes de información, mediante la calificación de los usuarios de los reportes?	X			5	5	En la revisión gerencial se realiza la evaluación.	P.T-IC-N N°1 3/7
13.10	¿Posee la organización un análisis de los beneficios y costos de desarrollar, mantener y administrar la información que se genera dentro de la empresa, para satisfacer las necesidades de la misma?		X		0	5	No maneja la empresa esta información sino el Grupo en general.	P.T-IC-N N°1 3/7
	CALIFICACION DE PRINCIPIO	7	3	0	38	50		
	NIVEL DE CONFIANZA DE PRINCIPIO	$NC = \frac{38 * 100}{50}$						NC = 76%



NIVEL DE RIESGO DE PRINCIPIO		NR = 100% – 76%			NR = 24%		
14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.							
14.1	¿Cuenta la organización con una comunicación efectiva, directa, transparente, honesta e intergrupala con todos los colaboradores de la empresa?		X		3	5	Solo se realiza la comunicación hasta los jefes departamentales. P.T-IC-E N°1 3/7
14.2	¿La organización tiene un medio de comunicación interno regulado por políticas y procedimientos específicos?		X		3	5	No mediante políticas, pero si posee diferentes medios de comunicación. P.T-IC-E N°1 3/7 P.T-IC-N N°2 1/1
14.3	¿Existe en la organización un archivo adecuado físico o digital, de la comunicación entre la administración y los colaboradores, referente a las operaciones y actividades que se desarrollan dentro de la empresa?		X		3	5	No existe un archivo específico pero en Teams poseen toda la información P.T-IC-E N°1 4/7 P.T-IC-N N°2 1/1
14.4	¿Conocen los colaboradores de la organización, el comportamiento, privacidad, y manejo de información confidencial de la empresa en el desarrollo normal de actividades?	X			5	5	 P.T-IC-E N°1 4/7 P.T-IC-N N°3 1/1
14.5	¿Posee la organización procedimientos relacionados a la oportuna solución de quejas, reclamos por parte de colaboradores, usuarios de información, clientes, entre otros?	X			3	5	Existen políticas para clientes no para los colaboradores. P.T-IC-E N°1 4/7 P.T-IC-N N°4 1/2 P.T-IC-N N°4 2/2
14.6	¿Existen procesos definidos dentro de la organización para hacer frente a denuncias o comunicación de problemas que se desarrollen dentro de la empresa, para evitar que estos	X			5	5	Poseen un formato para la realización de las P.T-IC-E N°1 5/7 P.T-IC-N N°5 1/13 P.T-IC-N N°5 13/13



	¿puedan alcanzar mayor nivel conflictividad?						diferentes quejas		
14.7	¿Existen canales y procedimientos formales para la recepción y tratamiento de denuncias?	X			2	5	Procedimientos especificados no existen pero todo se realiza a través de correo	P.T-IC-E N°1 5/7	
14.8	¿Todas las denuncias y problemas comunicados dentro de la organización, se resuelven en su totalidad o existe un nivel de atención para las mismas?	X			5	5	Si se resuelven ya que nos son muchas.	P.T-IC-E N°1 5/7	
14.9	¿Existe confidencialidad al momento de receptor denuncias por cualquier medio dentro de la organización, con la finalidad de evitar conflictos de índole administrativo, grupal y de sanción?	X			3	5	Existe un cierto grado de confidencialidad pero no en su totalidad	P.T-IC-E N°1 5/7	
14.10	¿El concejo de administración de la organización y la administración del mismo, tienen claras sus funciones y responsabilidades en relación al control interno?	X			5	5	Conocen como actuar al momento de una revisión de CI.	P.T-IC-E N°1 6/7	
14.11	¿Existen políticas o procedimientos de reacción por parte de la organización ante la posibilidad de vulneración del sistema de control interno de la empresa?		X		0	5	Se gestiona en el momento que se da la vulneración antes no.	P.T-IC-E N°1 6/7	
	CALIFICACION DE PRINCIPIO	7	4	0	37	55			
	NIVEL DE CONFIANZA DE PRINCIPIO	$NC = \frac{37 * 100}{55}$					NC = 67.27%		
	NIVEL DE RIESGO DE PRINCIPIO	$NR = 100\% - 67.27\%$					NR = 32.73%		
<p>15. La organización se comunica con las partes interesadas externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.</p>									




15.1	¿Se encuentra definido los tipos de reporte que deben ser entregados a los usuarios de información y a partes interesadas dentro de la organización y fuera de ella?	X			5	5	En las revisiones gerenciales se tienen especificados los reportes y usuarios de información	P.T-IC-E N°1 6/7
15.2	¿Existe un procedimiento formal para verificar el cumplimiento a los requerimientos legales externos e internos, que afecten a la organización?	X			2	5	Se conocen los requerimientos pero no existe procedimiento.	P.T-IC-E N°1 6/7
15.3	¿Existe una respuesta oportuna por parte de la organización, a las nuevas reglamentaciones externas que determinen nuevas actualizaciones o cambios dentro de las políticas internas de la organización?	X			5	5	Se efectúa la actualización en el momento que se conoce.	P.T-IC-E N°1 7/7
15.4	¿Existe un proceso definido para la recepción, tratamiento y respuesta oportuna ante las quejas, reclamos y sugerencias de clientes, proveedores y colaboradores de la empresa?	X			2	5	Para los clientes si pero para colaboradores no tienen procesos definidos	P.T-IC-E N°1 7/7 P.T-IC-N N°5 1/13 P.T-IC-N N°5 13/13
15.5	¿Existe actualización de riesgos interno y externos que afecten a la organización, analizados adecuadamente con probabilidad, impacto y tolerancia de los mismos?	X			5	5	Se tiene la caracterización de riesgos y además el plan de acción	P.T-IC-E N°1 7/7 P.T-IC-N N°6 1/4 P.T-IC-N N°6 4/4
15.6	¿Existe políticas o procedimientos definidos para regular el método de comunicación de la empresa y los canales oficiales para realizar el mismo, a sus usuarios internos y externos?		X		0	5	No poseen las políticas.	P.T-IC-E N°1 7/7



15.7	¿La organización posee políticas de difusión de información relevante acerca de la empresa que puede ser de utilidad para las distintas partes interesadas, ya sean clientes, proveedores, instituciones reguladoras, entre otros?		X		0	5	No existe la difusión más que en la revisión gerencial.	P.T-IC-E N°1 7/7	
	CALIFICACION DE PRINCIPIO	5	2	0	19	35			
	NIVEL DE CONFIANZA DE PRINCIPIO	$NC = \frac{19 * 100}{35}$					NC = 54.29%		
	NIVEL DE RIESGO DE PRINCIPIO	$NR = 100\% - 54.29\%$					NR = 45.71%		
	CALIFICACIÓN COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	19	9	0	94	140			
	NIVEL DE CONFIANZA DEL COMPONENTE	$NC = \frac{94 * 100}{140}$					NC = 67.14%		
	NIVEL DE RIESGO DEL COMPONENTE	$NR = 100\% - 67.14\%$					NR = 32.86%		



EMPRESA		 HORMICRETO CÍA. LTDA.						
EXAMEN		Evaluación del sistema de control interno en el área de producción y comercialización - ventas en todas sus etapas.						
PERIODO		2019						
PAPEL DE TRABAJO		P.T-AS-C N°1						
COMPONENTE		ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN						
Pr	DETALLE	RESPUESTA			Calif.	Pond.	Observación	Referencia
		SI	NO	N/A				
16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.								
16.1	¿La organización cuenta con una junta de administración compuesta por miembros independientes de la organización?	X			5	5	Si puesto que cuenta con dueños externos a la compañía	P.T-AS-E N°1 1/5
16.2	¿Existe una función de Auditoría Interna independiente dentro de la organización?	X			5	5	Existe la auditoría de ISO e INEN	P.T-AS-E N°1 1/5
16.3	¿Gerencia desarrolla evaluaciones continuas independientes, a los departamentos de la empresa para asegurar el cumplimiento de los distintos controles?		X		0	5	No existen revisiones independientes ni por parte de la empresa ni del GIG.	P.T-AS-E N°1 1/5
16.4	¿Gerencia considera los diferentes cambios internos y externos que se pueden presentar en el transcurso del tiempo, para seleccionar y desarrollar actividades oportunas de respuesta ante dichos cambios?	X			5	5	Se realizan las revisiones estratégicas y los	P.T-AS-E N°1 1/5



							informes diarios.	
16.5	¿Existen evaluaciones al sistema de control interno periódicas, dentro de la organización?	X			5	5	Se realizan una o dos veces al año	P.T-AS-E N°1 1/5
16.6	¿Los colaboradores de las distintas áreas, de la empresa están capacitados para realizar autoevaluaciones del sistema de control interno de sus respectivas áreas?		X		0	5	No se encuentran capacitados para dicha tarea.	P.T-AS-E N°1 2/5
16.7	¿Las evaluaciones del sistema de control interno, se encuentran incluidas formalmente como parte de las actividades de los procesos y se ajustan a las condiciones de cambio que se puedan presentar?	X			5	5	Se hacen planes de acción para poder incluirlas.	P.T-AS-E N°1 2/5
16.8	¿Existe un control a los proveedores de servicios externos de la empresa, con la finalidad de conocer los nuevos procesos y actividades que esto representa para la empresa, para de esta manera prever un impacto negativo al sistema de control interno de la organización?	X			5	5	Posee un formato para la calificación de proveedores	P.T-AS-E N°1 2/5
16.9	¿Existen cláusulas de auditoría o de control, dentro de contratos con proveedores de servicios y productos externos con los que cuenta la organización?	X			5	5	Para la elección del proveedor se realiza una evaluación	P.T-AS-E N°1 2/5
16.10	¿Existe actualizaciones constantes a las políticas y procedimientos de supervisión y control interno, de acuerdo a los cambios y actualizaciones que puedan surgir?	X			5	5	Cada año al igual que cuando se genere un cambio	P.T-AS-E N°1 3/5
16.11	¿Existe una evaluación o monitoreo continuo al sistema de control interno de la organización?	X			5	5	Existe nueva metodología para evaluación a	P.T-AS-E N°1 3/5



							partes interesadas		
16.12	¿Se realizan evaluaciones al sistema de control interno, por parte de expertos independientes externos a la organización?	X			5	5	Realizan las evaluaciones para la certificación ISO e INEN	P.T-AS-E N°1 3/5	
	CALIFICACION DE PRINCIPIO	10	2		50	60			
	NIVEL DE CONFIANZA DE PRINCIPIO	$NC = \frac{50 * 100}{60}$					NC = 83.33%		
	NIVEL DE RIESGO DE PRINCIPIO	$NR = 100\% - 83.33\%$					NR = 16.67%		




17. La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el concejo, según corresponda.								
17.1	¿Los resultados de las evaluaciones que se realicen dentro de la organización son presentados ante la dirección y concejo de administración?	X			5	5	Se envía copia a directorio y a GAR.(Comité de Auditoría de riesgos)	P.T-AS-E N°1 3/5
17.2	¿Las evaluaciones que se realizan a la organización presentan planes de acción y/o mejora para corregir situaciones o deficiencias que se hayan encontrado?	X			5	5	Si mediante la aplicación de los planes de acción	P.T-AS-E N°1 3/5
17.3	¿Se comunica las deficiencias encontradas en las evaluaciones, a los encargados de área y responsables de proceso y actividades?	X			5	5	Se realiza una intervención con cada jefatura	P.T-AS-E N°1 4/5
17.4	¿Los planes de acción que se elaboran son debidamente revisados y evaluados por parte de los encargados de evaluación y los dueños del proceso, antes de su aprobación formal?	X			5	5	Son revisados por el CAR y por los directivos	P.T-AS-E N°1 4/5
17.5	¿Los planes de acción – respuesta a las deficiencias encontradas tienen establecido una fecha límite de implementación y colaborador responsable para su ejecución?	X			5	5	En el plan de acción se coloca el responsable y el tiempo para su ejecución	P.T-AS-E N°1 4/5
17.6	¿Existe un seguimiento a la implementación de las acciones correctivas generadas por las evaluaciones previas, por parte de la	X			5	5	Este proceso también es llevado por	P.T-AS-E N°1 4/5



	administración, responsables y concejo de administración?					parte del CAR.		
17.7	¿Existen acciones correctivas por parte de la dirección o concejo de administración, cuando los responsables del proceso no implementan los planes de acción – respuesta que se han definido después de las evaluaciones?		X		0	5	No hay procedimiento para emitir acciones correctivas. P.T-AS-E N°1 5/5	
17.8	¿El concejo de administración de la empresa cumple con su papel de monitoreo constante al sistema de control interno de la empresa?	X			5	5	A través de CAR cada dos meses. P.T-AS-E N°1 5/5	
	CALIFICACION DE PRINCIPIO	7	1		35	40		
	NIVEL DE CONFIANZA DE PRINCIPIO	$NC = \frac{35 * 100}{40}$					NC = 87.5%	
	NIVEL DE RIESGO DE PRINCIPIO	$NR = 100\% - 87.5\%$					NR = 12.5%	
		Elaborado por:			Supervisado por:			
		Edison T., Daniela Ch.			Econ. Mauricio Pesántez			
		Fecha: 17-01-2020						



ANEXO 5. CUESTIONARIO DE COMERCIALIZACIÓN

EMPRESA		 HORMICRETO CÍA. LTDA.						
EXAMEN		EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN - VENTAS EN TODAS SUS ETAPAS.						
PERIODO		2019						
PAPEL DE TRABAJO		P.T-DPC-C N°1						
COMPONENTE		DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN.						
APLICADO AL: Gerente de Comercialización-Ventas Hormicrete (Hormigón, Pegantes, Morteros, Cemento)								
Pr	DETALLE	RESPUESTA			Calif.	Pond.	Observación	Referencia
		SI	NO	N/A				
	ENTORNO DE CONTROL							
1	¿Los colaboradores que laboran dentro del departamento de comercialización-ventas, conocen la misión, visión, políticas y valores de la empresa y departamento?	X			5		Conocimiento de planes estratégicos generales y específicos.	P.T-DPC-E N°1 1/26 P.T-DPH-N N°1 1/1 P.T-DPC-N N°1 1/3 - P.T-DPC-N N°1 3/3
2	¿Dentro del departamento de comercialización-ventas, se encuentran establecidas las normas de conducta que rigen al área?	X			5		Mediante Reglamento Interno y Código de Conducta GIG.	P.T-DPC-E N°1 1/26 P.T-DPC-N N°2 1/1



3	¿Existe dentro del área un encargado de supervisión de actividades?	X			5		Jefe de Comercialización y Ventas.	P.T-DPC-E N°1 1/26
4	¿Dentro del área existen políticas o procedimientos para atraer, desarrollar y retener personal competente?	X			5		Procedimientos para retener y desarrollar personal, ambiente de trabajo bueno, salarios competitivos.	P.T-DPC-E N°1 1/26 P.T-DPC-N N°3 1/2 - P.T-DPC-N N°3 2/2
5	¿Los encargados del departamento conocen y evalúan el desempeño de cada uno de los colaboradores del área?	X			5		Mediante evaluación de desempeño y cumplimiento de actividades.	P.T-DPC-E N°1 2/26 P.T-DPC-N N°4 1/2 - P.T-DPC-N N°4 2/2
6	¿Cuenta el área con líneas y canales de comunicación continuas?	X			5			P.T-DPC-E N°1 2/26
7	¿Están especificadas las cadenas de mando y sus respectivas responsabilidades dentro del departamento?	X			5		Organigrama del departamento.	P.T-DPC-E N°1 2/26 PT/AP-EE N°1 1/1
8	¿Los procedimientos que se realizan dentro del departamento se encuentran formalmente establecidos y documentados?	X			5		Políticas comerciales para las líneas de negocio.	P.T-DPC-E N°1 2/26 P.T-DPC-N N°5 1/2 - P.T-DPC-N N°5 2/2
9	¿Los colaboradores del departamento de comercialización-ventas, reciben capacitaciones periódicas relacionadas con las actividades que realizan?	X			5		La capacitación es semestral dentro del área, temas de asistencia técnica, trabajo en equipo, manejo de Excel, entre otros de interés para el área.	P.T-DPC-E N°1 2/26
<u>10</u>	¿Existe un proceso en el que se evalúe el desempeño periódico de las personas que laboran dentro del departamento	X			5		Mediante control de actividades	P.T-DPC-E N°1 3/26



	que permitan tomar una acción correctiva de forma oportuna?						
11	¿Para la sucesión de cargo de una autoridad dentro del departamento, existen delegados plenamente capacitados?	X			0		No existe, el "Back Up" se está generando dentro del área. P.T-DPC-E N°1 3/26
EVALUACION DE RIESGOS							
12	¿El departamento realiza sus actividades en concordancia con los objetivos y decisiones de la Dirección General de la organización?	X			5		De acuerdo al plan estratégico anual, cumplimiento de presupuestos de venta P.T-DPC-E N°1 3/26
13	¿Los encargados del departamento consideran el riesgo de las decisiones que se toman y actividades que se realizan dentro del área?	X			5		Se evalúa riesgos internos y externos. Existe mapa de riesgos, como herramienta para tomar decisiones. P.T-DPC-E N°1 3/26 P.T-DPC-E N°1 4/26
14	¿El departamento tiene establecido objetivos o metas de operación (gestión) y financiera interna?	X			5		Cumplimiento de presupuestos P.T-DPC-E N°1 4/26 P.T-DPC-N N°6 1/2 - P.T-DPC-N N°6 2/2
15	¿Los objetivos que son planteados en el área son medibles u observables?	X			5		Cumplimiento de presupuestos P.T-DPC-E N°1 4/26 P.T-DPC-N N°6 1/2 - P.T-DPC-N N°6 2/2
16	¿Dentro del departamento existen indicadores observables para la generación de información y una adecuada toma de decisiones?	X			5		Gestión de indicador de cumplimiento de presupuesto y de manera externa satisfacción del cliente. P.T-DPC-E N°1 4/26 P.T-DPC-N N°7 1/3 - P.T-DPC-N N°7 3/3
17	¿Existe dentro del área una estrategia comercial establecida para cada línea de	X			4		Estrategia Comercial para P.T-DPC-E N°1 4/26



	productos y servicios que ofrece la empresa a sus clientes?						cemento y pegantes, para hormigón no hay estrategia.	
<u>18</u>	¿Existe una gestión adecuada de evaluación al cumplimiento de la estrategia comercial del departamento de comercialización-ventas?	X			5			P.T-DPC-E N°1 5/26
<u>19</u>	¿Existe dentro del departamento de comercialización-ventas, un presupuesto de ventas para cada línea de producto y servicio que ofrece la empresa a sus clientes?	X			5		Presupuesto anual	P.T-DPC-E N°1 5/26 P.T-DPC-N N°6 1/2 - P.T-DPC-N N°6 2/2
<u>20</u>	¿Existe una evaluación al cumplimiento de presupuesto de ventas que maneja el departamento para cada línea de producto y servicio que se ofrece?	X			5		Indicadores de cumplimiento de presupuesto.	P.T-DPC-E N°1 5/26 P.T-DPC-N N°7 1/3 - P.T-DPC-N N°7 3/3
21	¿Existe un tratamiento de productos y servicios en base a códigos para su respectiva diferenciación, control de precios y control de inventario?	X			5		Codificación en sistema ERP JDEwards.	P.T-DPC-E N°1 6/26 P.T-DPC-N N°8 1/1
22	¿Existe dentro del departamento políticas formales aprobadas para análisis, determinación y fijación de precios de los productos y servicios que se ofrecen?	X			5		Políticas para las líneas de negocio, y fijación de precios.	P.T-DPC-E N°1 6/26 P.T-DPC-N N°9 1/4 - P.T-DPC-N N°9 4/4
23	¿Existe un procedimiento dentro del departamento para el correcto manejo de los recursos existentes (materiales, equipos, etc.)?	X			5		Documentos de responsabilidad.	P.T-DPC-E N°1 6/26
24	¿El departamento cuenta con procedimientos que permitan un adecuado manejo contable de los recursos que existen y se reciben (dinero, bienes, garantías, etc.)?	X			5		Procedimientos de cobro mediante sistema, información compartida con Contabilidad del Corporativo mediante sistemas informáticos.	P.T-DPC-E N°1 6/26 P.T-DPC-N N°10 1/1



25	¿Las actividades que se realizan dentro del departamento están en cumplimiento con la normativa legal y las políticas internas y externas establecidas?	X			5		Cumplimiento o estricto de requerimientos legales externos, además de políticas internas empresariales.	P.T-DPC-E N°1 6/26 P.T-DPC-N N°11 1/1
26	¿Dentro del departamento existen políticas generales o por área, para prevenir los distintos tipos de fraude?		X		0		No existen políticas y controles.	P.T-DPC-E N°1 7/26
27	¿El encargado del departamento tiene conocimiento de sus funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña?	X			5		Mediante perfil de cargo.	P.T-DPC-E N°1 7/26 P.T-DPC-N N°12 1/2 - P.T-DPC-N N°12 2/2
<u>28</u>	¿Existe un manual en el que se encuentre especificado las funciones de los colaboradores dentro del departamento?		X		0		No existen manuales de funciones para los colaboradores del área.	P.T-DPC-E N°1 7/26
29	¿El departamento posee una base de datos actualizada y debidamente desarrollada de los clientes de la empresa?	X			5		Información detallada en ERP JD Edwards, actualización continua de clientes.	P.T-DPC-E N°1 7/26
<u>30</u>	¿Existe una gestión adecuada al control del proceso de despacho y facturación de productos y servicios vendidos?	X			5		Procedimientos de control en proceso de liberación, despachos y facturación.	P.T-DPC-E N°1 8/26
31	¿Existe procedimientos seguros y efectivos para el manejo de los recursos económicos físicos (dinero y sus equivalentes), por parte del departamento y colaboradores encargados de las operaciones y transacciones?	X			5		Existen procedimientos seguros en temas de manejo de recursos económicos de manera externa e interna.	P.T-DPC-E N°1 8/26 P.T-DPC-N N°13 1/1
<u>32</u>	¿Existe procedimientos de registro establecidos para los depósitos de valores de las ventas al contado que se	X			5		Gestión realizada por procesos en el sistema CityTroops, y	P.T-DPC-E N°1 8/26



	generan dentro del departamento de comercialización-ventas?						mediante formatos de recepción valores en la línea de hormigón.	P.T-DPC-N N°14 1/2 - P.T-DPC-N N°14 2/2
33	¿Existe una política clara para el otorgamiento de créditos a los clientes previa autorización de la administración o autoridad competente?	X				1	Política corporativa desactualizada que rige a la empresa, existen procedimientos para otorgar créditos.	P.T-DPC-E N°1 9/26
34	¿Existen procedimientos establecidos para otorgar venta a crédito a clientes de la empresa?	X				3	Procedimientos desactualizados.	P.T-DPC-E N°1 9/26
35	¿Existen procedimientos para la aplicación de descuentos en venta de productos y servicios a los clientes?	X				5	No hay políticas de descuentos, pero existen acuerdos y procedimientos para estas actividades	P.T-DPC-E N°1 9/26 P.T-DPC-N N°15 1/1
36	¿Los documentos comerciales que se manejan dentro del área y demás documentos de venta, se encuentran debidamente realizados, archivados y respaldados digitalmente para su revisión?	X				5	Información respaldada de manera física y digital, Auditoría del Grupo realiza conciliaciones y arqueos sorpresivos de caja y revisión documental de respaldo.	P.T-DPC-E N°1 9/26
37	¿Existen registros de venta que contemple datos específicos de venta que permitan conocer, analizar y revisar la gestión de la misma? (persona que realiza la venta, la persona que compra, el monto, método de pago, fecha, camiones utilizados, inconvenientes que se presentan en el proceso, etc.)	X				5	Gestión de base de datos de información de ventas en JD Edwards.	P.T-DPC-E N°1 10/26



38	¿Existe políticas de cobro dentro de la empresa que se encuentren formalmente establecidas, actualizadas, aprobadas y en funcionamiento?	X			3		Existen procedimientos de cobro, no políticas.	P.T-DPC-E N°1 10/26
39	¿Existen políticas o procedimientos formalmente establecidos para el monitoreo de las actividades que se realizan dentro del departamento?	X			3		Monitoreo mediante sistema y de acuerdo procedimientos de revisión.	P.T-DPC-E N°1 10/26
<u>40</u>	¿La empresa cuenta con procedimientos de evaluación y monitoreo de las ventas que se realizan para garantizar la entrega de producto-servicio a los clientes de manera satisfactoria?	X			5		Mediante consultoría externa. Estudio de Mercado.	P.T-DPC-E N°1 11/26 P.T-DPC-N N°16 1/1
41	¿La emisión de notas de crédito dentro del departamento se encuentra supervisado y cuenta con procedimientos estipulados para su aprobación?	X			5		Mediante formatos. Existe revisión y aprobación.	P.T-DPC-E N°1 11/26 P.T-DPC-N N°17 1/2 - P.T-DPC-N N°17 2/2
42	¿Existen reportes de ventas detallados y correctamente archivados por los colaboradores encargados para su posterior evaluación?	X			5		Reportes de venta digital del CityTroops y también documentos físicos que son revisados de manera continua.	P.T-DPC-E N°1 11/26
<u>43</u>	¿Existe un procedimiento interno para la evaluación del cumplimiento de presupuesto de venta de los colaboradores del departamento?	X			5		Indicadores de cumplimiento de presupuesto.	P.T-DPC-E N°1 11/26
44	¿Existen mecanismos que garanticen las ventas a crédito?	X			5		Procedimientos de análisis, revisión y aprobación.	P.T-DPC-E N°1 12/26
<u>45</u>	¿La empresa posee un plan de contingencia en caso de suscitarse errores en el despacho del producto?	X			3		Política en desarrollo.	P.T-DPC-E N°1 12/26
46	¿Se tiene un listado actualizado de los clientes que mantienen valores pendientes de pago con la empresa?	X			5		Base de datos de cartera	P.T-DPC-E N°1 12/26



						actualizada diariamente.	P.T-DPC-N N°18 1/2 - P.T-DPC-N N°18 2/2
<u>47</u>	¿Existen procedimientos que ayuden al análisis y gestión de recuperación de cartera vencida?	X			4	Procedimientos de revisión y análisis del estado de cartera de crédito de la empresa.	P.T-DPC-E N°1 12/26
<u>48</u>	¿Existen procedimientos para asignar cupos de crédito, a clientes que los soliciten?	X			3	Procedimientos ineficientes para otorgar cupos de crédito.	P.T-DPC-E N°1 13/26
<u>49</u>	¿Existe un plan de control y gestión por parte de la administración, de las cuentas por cobrar a clientes?	X			5	Gestión de la empresa y del Grupo GIG.	P.T-DPC-E N°1 13/26
<u>50</u>	¿Existe control y evaluación del talonario de recepción de valores?	X			5	Mediante sistema CityTroops y JD Edwards.	P.T-DPC-E N°1 14/26
<u>51</u>	¿Existe una contabilización oportuna de los valores recibidos por conceptos de venta?	X			5	Registro y contabilización oportuna y correcta.	P.T-DPC-E N°1 14/26
<u>52</u>	¿Se tiene diseñadas estrategias de venta para cubrir las zonas asignadas en el mercado, tanto rural como urbano?	X			5	Estrategia actualizada.	P.T-DPC-E N°1 14/26 P.T-DPC-N N°19 1/5 - P.T-DPC-N N°19 5/5
<u>53</u>	¿Existe mecanismos de control con la finalidad de evaluar un adecuado proceso de venta?	X			5	Procesos de control en el sistema y mediante consultoría externa.	P.T-DPC-E N°1 14/26 P.T-DPC-N N°16 1/1
<u>54</u>	¿Existe el respectivo seguimiento y monitoreo a los procesos legales de cobro referentes a cartera en mora?		X		0	Procesos gestionados por los Departamentos de Cartera y Legal del grupo.	P.T-DPC-E N°1 15/26
<u>55</u>	¿La empresa tiene desarrollados indicadores de gestión de cobranza, con la finalidad de conocer la situación en la que se encuentra la empresa en sus ventas a crédito?	X			5	Indicadores manejados por el Departamento de Cartera del grupo.	P.T-DPC-E N°1 15/26 P.T-DPC-N N°20 1/1



56	¿Existen procedimientos para asignación de comisiones a los colaboradores, en relación a las metas de venta cumplidas?	X			5		Existen procedimientos y política para la asignación de comisiones por cumplimiento de presupuestos.	P.T-DPC-E N°1 15/26 P.T-DPC-N N°21 1/6 - P.T-DPC-N N°21 6/6
57	¿Existen un plan de capacitación permanente a vendedores, en temas relacionados a sus funciones?	X			5		Plan de capacitación anual.	P.T-DPC-E N°1 15/26
58	¿Se realizan posesos de evaluación y retroalimentación a los vendedores luego de concluida la capacitación para medir el impacto de la misma?	X			5		Evaluaciones y retroalimentación después de cada capacitación.	P.T-DPC-E N°1 15/26
59	¿La empresa cuenta con mecanismos de control referentes al transporte de producto para garantizar seguridad y evitar accidentes?	X			5		Control por parte del Área de Producción.	P.T-DPC-E N°1 16/26
60	¿Cuenta el departamento de comercialización-ventas, con pólizas de seguros para colaboradores y seguros generales de bienes que existen dentro del mismo?	X			5		Seguros para personas y bienes.	P.T-DPC-E N°1 16/26
ACTIVIDADES DE CONTROL								
61	¿Se encuentra definido y es de conocimiento de los encargados del área los procesos relevantes que se realizan dentro de la misma?	X			5		Procesos relevantes gestionados en los sistemas ERP.	P.T-DPC-E N°1 16/26
62	¿Existe en la organización un plan definido y aprobado, para la comercialización y venta, de los diferentes servicios y productos a clientes?	X			5		Estrategia de Ventas,	P.T-DPC-E N°1 16/26 P.T-DPC-N N°19 1/5 - P.T-DPC-N N°19 5/5
63	¿Existe una adecuada segregación de funciones de personal competente dentro para el desarrollo de las actividades?	X			5		Mediante el Perfil de cargo de los funcionarios.	P.T-DPC-E N°1 16/26
64	¿Existe un sistema de información, para visualizar las actividades que se llevan a cabo dentro del área y poder tener un	X			5		Mediante sistema JD Edwards.	P.T-DPC-E N°1 17/26



	control automático de ventas, stock, clientes, procesos, entre otros?						
65	¿Cuenta el sistema de información con herramientas informáticas de seguridad efectivas y accesos en función de actividad y cargo para evitar el robo de información, fraude por parte de colaboradores, entre otras que puedan afectar a los bienes y el normal funcionamiento de la organización?	X			5	Información protegida y con accesos al sistema de acuerdo a funciones y jerarquía.	P.T-DPC-E N°1 17/26
66	¿La empresa realiza un monitoreo periódico del cumplimiento de los objetivos propuestos, y realiza la depuración de aquellas actividades que no aportan al desarrollo y alcance de los mismos?	X			5	Monitoreo diario de cumplimiento de objetivos, procesos de mejora continua.	P.T-DPC-E N°1 17/26
67	¿Existen políticas o procedimientos internos del área para alcanzar de manera eficiente y efectiva los objetivos de la administración general?	X			5	Políticas, procedimientos, estrategias, y presupuesto de ventas.	P.T-DPC-E N°1 17/26
68	¿La empresa tiene implementados procedimientos correctivos, encaminados a solucionar los distintos problemas que se puedan dar a interior del departamento?	X			4	No hay procedimientos correctivos. Existen planes de acción.	P.T-DPC-E N°1 18/26
69	¿Existe un programa en el que se encuentren definidos los responsables de rendición de cuentas ante Gerencia General, Concejo de Administración, referente a las actividades que se realizan, su evaluación e impacto?	X			5	Revisiones gerenciales.	P.T-DPC-E N°1 18/26
70	¿Existe una verificación periódica de la cantidad de producto vendido y despachado, como también del dinero cobrado?	X			5	Verificación diaria.	P.T-DPC-E N°1 18/26
71	¿Existe desarrollado dentro del departamento un plan de análisis periódico de las ventas a crédito?	X			5	Procedimientos de revisión y análisis del estado de cartera de crédito de la empresa.	P.T-DPC-E N°1 19/26
72	¿Existe un plan de control de horarios, visitas a obra, visitas a clientes, entre otros, a los colaboradores que realizan		X		0	No hay control, solo se verifica el cumplimiento	P.T-DPC-E N°1 20/26



	las actividades de comercialización y ventas?						de presupuesto.	
73	¿Dentro del área se realizan arqueos continuos del efectivo que se recibe por parte de clientes con la finalidad de evitar errores, omisiones o fraude?	X			5		Arqueos internos, y arqueos por parte de Auditoria Interna.	P.T-DPC-E N°1 20/26
74	¿Existe dentro del área procedimientos para la gestión de quejas, reclamos, demandas por parte de clientes u otros?	X			5		Procedimientos gestionados por el área de Asistencia Técnica de la empresa.	P.T-DPC-E N°1 20/26 P.T-DPC-N N°22 1/5 - P.T-DPC-N N°22 5/5
75	¿Existe dentro del departamento medidas o procedimientos de prevención acerca de la seguridad de la información que se genera y se utiliza dentro del mismo?	X			5		Gestión mediante Departament o de Sistemas del GIG.	P.T-DPC-E N°1 20/26
76	¿Existe un protocolo establecido para analizar o investigar incidentes o problemas relacionados con la seguridad de información que se maneja dentro del área y su reporte oportuno?	X			5		Gestión mediante Departament o de Sistemas del GIG.	P.T-DPC-E N°1 21/26
77	¿Existen procedimientos para el análisis y medición de satisfacción del cliente con los productos y servicios ofrecidos?	X			5		Consultoría Externa.	P.T-DPC-E N°1 21/26 P.T-DPC-N N°16 1/1
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
78	¿Existe un adecuado manejo de la información que se genera dentro del área para la toma de decisiones oportunas y correctas?	X			5		Información interna y externa.	P.T-DPC-E N°1 21/26
79	¿Las actividades de control que se realizan, ayudan a la generación de información de calidad, pertinente, veraz, accesible, transparente, oportuna, independiente y objetiva?	X			5			P.T-DPC-E N°1 21/26
80	¿La empresa analiza la información externa de mercado, con la finalidad de adecuar sus objetivos para transformar esta información en beneficio de la empresa y brindar una respuesta	X			5		Mediante Estudios de mercado anuales.	P.T-DPC-E N°1 22/26



	efectiva a la demanda de productos y servicios?							
81	¿Dentro del área existen programas en el que se realiza análisis de “costo – beneficio” como herramienta para una adecuada toma de decisiones?	X			5		De acuerdo a la estrategia de ventas.	P.T-DPC-E N°1 22/26 P.T-DPC-N N°19 1/5 - P.T-DPC-N N°19 5/5
82	¿Cuándo existen fallas de control interno dentro del área que se han podido detectar, se cuenta con procedimientos de reporte a los departamentos pertinentes, para su posterior evaluación y corrección?	X			3		Reporte en línea jerárquica, existen planes de acción que tienen tiempo de implementación.	P.T-DPC-E N°1 22/26
83	¿Existe una línea de comunicación efectiva dentro del área entre encargados, colaboradores y administración?	X			5			P.T-DPC-E N°1 22/26
84	¿Existe una línea de comunicación efectiva con los clientes, proveedores y grupos de interés externo de la empresa con la finalidad de conocer satisfacción de servicio, producto, respuesta a inconvenientes, quejas, reclamos, entre otros?	X			5		Procedimientos y formatos a seguir.	P.T-DPC-E N°1 23/26
85	¿Se cuenta con un plan de desarrollo y participación en eventos relacionados con el marketing, la comercialización, y la respectiva retroalimentación externa, con la finalidad de aprovechar al máximo la participación en los mismos, optimizando los recursos invertidos?	X			5		Plan de estrategia de marketing, publicidad, participación en eventos, entre otras.	P.T-DPC-E N°1 23/26 P.T-DPC-N N°19 1/5 - P.T-DPC-N N°19 5/5
86	¿Existe una comunicación periódica y efectiva entre los distintos departamentos para reportar información relacionada al desarrollo de las distintas actividades realizadas?	X			5		Revisión Gerencial.	P.T-DPC-E N°1 23/26
87	¿Existe una línea de comunicación e información efectiva, para la divulgación de metas y objetivos del área?	X			5		Planes estratégicos, reuniones, revisión Gerencial.	P.T-DPC-E N°1 23/26
88	¿Se comunica oportunamente a los colaboradores del departamento sobre	X			5			P.T-DPC-E N°1 24/26



	los resultados obtenidos y cumplimiento de objetivos del área?						
89	¿Se comunica periódicamente a la alta dirección y concejo de administración sobre los resultados y cumplimiento de objetivos del área?	X			5		Revisión Gerencial y las Reuniones del Directorio P.T-DPC-E N°1 24/26
90	¿Existe en el departamento una buena comunicación entre compañeros, encargados de área, y demás colaboradores?	X			5		P.T-DPC-E N°1 24/26
91	¿Se cuenta con una política, procedimiento o mecanismo para medir la satisfacción de los colaboradores que laboran en el departamento?	X			5		Mediante encuestas de clima laboral que gestiona RRHH de GIG P.T-DPC-E N°1 24/26
92	¿Utiliza el área diferentes recursos para poder promocionar y vender los productos al mercado?	X			5		P.T-DPC-E N°1 24/26
	ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN						
93	¿Existe en el departamento evaluaciones continuas e independientes para comprobar que el del departamento funcione correctamente y en caso de identificar problemas poder solucionarlos a la brevedad posible?	X			5		Evaluaciones internas por parte del GIG P.T-DPC-E N°1 24/26 P.T-DPC-E N°1 25/26
94	¿Existe dentro del departamento una política o procedimiento para la gestión de factores externos que dificulten el normal desarrollo de las actividades planificadas, y que estos no afecten a la consecución de los objetivos previamente planteados?	X			5		Planeación estratégica, FODA. P.T-DPC-E N°1 25/26
95	¿Dentro del departamento se realizan periódicamente evaluaciones de desempeño, con la finalidad de identificar el cumplimiento de los objetivos planteados?	X			5		Evaluaciones de desempeño de todos los colaboradores de la empresa. P.T-DPC-E N°1 25/26
96	¿Existe un plan de evaluación a los colaboradores que laboran dentro del área para conocer si se encuentran capacitados y son competentes en las actividades que realizan?	X			5		Evaluaciones de desempeño de todos los colaboradores de la empresa. P.T-DPC-E N°1 25/26



97	¿Las actividades que se realizan dentro del área se encuentran diseñadas de manera correcta y en función a las necesidades que existen y se han identificado?	X			5		De acuerdo a los perfiles de cargo.	P.T-DPC-E N°1 26/26
98	¿Existe un plan de comunicación asertivo y efectivo cuando se detectan deficiencias dentro del área?	X			5		Planes de acción, de acuerdo a resultados de las evaluaciones de desempeño.	P.T-DPC-E N°1 26/26
99	¿Existe una política o procedimiento para supervisar o medir el impacto que tiene la toma de decisiones y acciones correctivas dentro del área con la finalidad de mejorar su desempeño?	X			5		Planes de acción.	P.T-DPC-E N°1 26/26
TOTAL								

Elaborado por:

Edison T., Daniela Ch.


Fecha: 17/02/2020 al 20/02/2020

Supervisado por:

Econ. Mauricio Pesántez



ANEXO 6. CUESTIONARIO AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN (HORMIGÓN - PEGANTES)

EMPRESA		 HORMICRETO CÍA. LTDA.						
EXAMEN		EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN TODAS SUS ETAPAS.						
PERIODO		2019						
PAPEL DE TRABAJO		P.T-DPH-C N°1						
COMPONENTE		DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN HORMIGÓN						
APLICADO AL: Gerente de Producción de Planta Hormigón.								
Pr	DETALLE	RESPUESTA			Calif.	Pond.	Observación	Referencia
		SI	NO	N/A				
	ENTORNO DE CONTROL							
1	¿Los colaboradores dentro del departamento de producción (Hormigón), conocen la misión, visión, políticas y valores de la empresa y departamento?	X			5	5	Se rigen al plan estratégico general de la empresa. Verificación ocular.	P.T-DPH-E N°1 1/27 P.T-DPH-N N°1 1/1
2	¿Dentro del departamento se encuentran establecidas las normas de conducta que rigen al área?	X			5	5	Reglamento interno de trabajo. Código de Conducta del GIG, no socializado en el área.	P.T-DPH-E N°1 1/27
3	¿Cuenta el área con un manual de seguridad aprobado y actualizado por lo menos de un año atrás?	X			5	5	Última actualización del manual fue en el año 2017.	P.T-DPH-E N°1 1/27 P.T-DPH-N N°2 1/1
4	¿Existe dentro del área un encargado de supervisión de actividades?	X			5	5	Un Supervisor de Hormigón.	P.T-DPH-E N°1 1/27



5	¿Dentro del departamento existe una política o procedimiento para atraer, desarrollar y retener personal competente?	X			0	5	No hay política, se encuentra en proceso de levantamiento de información, pero se retiene a personal que genera valor dentro de la empresa mediante distintas formas.	P.T-DPH-E N°1 1/27 P.T-DPH-E N°1 2/27
6	¿Los encargados del departamento conocen y evalúan el desempeño de cada uno de los colaboradores del área?	X			5	5	GIG Talento Humano realiza mediante matriz de clima laboral anual.	P.T-DPH-E N°1 2/27 P.T-DPH-N N°3 1/3 P.T-DPH-N N°2 3/3
7	¿Cuenta el área con líneas y canales de comunicación continuas?	X			5	5	Mediante tableros visuales.	P.T-DPH-E N°1 2/27 P.T-DPH-E N°1 3/27
8	¿Están especificadas las cadenas de mando y sus respectivas responsabilidades dentro del departamento?	X			5	5		P.T-DPH-E N°1 3/27
9	¿Los procedimientos y actividades que se realizan dentro del departamento se encuentran formalmente establecidos y documentados?	X			4	5	Ciertas políticas están en proceso de revisión y aprobación.	P.T-DPH-E N°1 3/27
10	¿Los colaboradores del departamento de producción (hormigón), reciben capacitaciones periódicas relacionadas con las actividades que realizan?	X			5	5	Capacitaciones periódicas.	P.T-DPH-E N°1 3/27
11	¿Existe un proceso en el que se evalúe el desempeño periódico de las personas que laboran dentro del departamento que permitan tomar una acción correctiva de forma oportuna?	X			5	5	Evaluación permanente de actividades.	P.T-DPH-E N°1 4/27



12	¿Para la sucesión del cargo de autoridad dentro del departamento, existen delegados plenamente capacitados?	X			4	5	No hay procedimientos de sucesión de cargo.	P.T-DPH-E N°1 4/27
EVALUACION DE RIESGOS								
13	¿El departamento realiza sus actividades en concordancia con los objetivos y decisiones de la dirección general de la organización?	X			5	5	Concordancia con planes estratégicos generales de la empresa.	P.T-DPH-E N°1 4/27
14	¿Los encargados del departamento consideran el riesgo de las decisiones que se toman y actividades que se realizan dentro del área?	X			5	5	Existe análisis de riesgos periódicos.	P.T-DPH-E N°1 5/27
15	¿Los objetivos del departamento tienen establecidos objetivos o metas de operación (gestión) y financiera interna?	X			5	5	Políticas en desarrollo.	P.T-DPH-E N°1 5/27
16	¿Los objetivos que son planteados en el área son medibles u observables?	X			5	5		P.T-DPH-E N°1 5/27
17	¿Dentro del departamento existen indicadores observables para la generación de información y una adecuada toma de decisiones?	X			5	5	Se lo realiza mediante cuadro de variaciones de hormigón.	P.T-DPH-E N°1 5/27
<u>18</u>	¿Existen procedimientos dentro del departamento para el correcto manejo de los recursos existentes (materiales, equipos, etc.)?	X			5	5	Procedimientos de trabajo seguro.	P.T-DPH-E N°1 5/27
19	¿Cuenta el departamento con procedimientos para el correcto manejo contable de los recursos que existen y se reciben (materia prima)?	X			5	5	Cuadro de variaciones de Costo.	P.T-DPH-E N°1 6/27
20	¿Cuenta el área con procedimientos o políticas para determinar la capacidad instalada, de producción de hormigón?	X			5	5	Políticas confidenciales.	P.T-DPH-E N°1 6/27
21	¿Existen políticas o procedimientos para determinar correctamente el costo de producción, cantidades de materia prima requerida, costo de mano de obra entre otros?	X			5	5	Costo generado de acuerdo a funcionamiento de hormigonera.	P.T-DPH-E N°1 6/27
22	¿Las actividades que se realizan dentro del departamento están en	X			5	5	Normativa internacional y nacional.	P.T-DPH-E N°1 6/27



	concordancia con las normas y políticas internas y externas?							
23	¿Dentro del departamento existen políticas generales o por área, para evitar distintos tipos de fraude en producción (por ejemplo robo de materiales, equipos, alteración de producción, robo de producto terminado, entre otras)?	X			0	5	No hay políticas, pero existen filtros de control.	P.T-DPH-E N°1 7/27
24	¿El encargado del departamento tiene delimitadas sus funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña?	X			5	5	Por perfilamiento de puesto. No existe manual de funciones.	P.T-DPH-E N°1 7/27
25	¿Existe manuales o procedimientos en los que se encuentre especificado las funciones de los colaboradores dentro del departamento?	X			5	5	Manuales de operaciones de acuerdo a actividades.	P.T-DPH-E N°1 7/27
26	¿Cuenta el departamento con procedimientos establecidos y documentados de control y reporte, en la cadena de producción mediante el cumplimiento de actividades de acuerdo al flujograma de producción?	X			5	5	Cumplimiento de presupuestos.	P.T-DPH-E N°1 7/27
27	¿El departamento de producción (hormigón) posee una base de datos actualizada y debidamente desarrollada de materia prima utilizada, productos en proceso y productos terminados?	X			5	5	Confidencial.	P.T-DPH-E N°1 8/27
28	¿Cuenta el departamento con procedimientos seguros y efectivos para la manipulación de recursos materiales, por parte de los encargados de las actividades que existen dentro del área (materia prima, herramientas, equipos, equipo de seguridad, entre otras)?	X			5	5	Confidencial.	P.T-DPH-E N°1 8/27
29	¿Posee el área procedimientos o políticas adecuados, para la gestión de pedidos de producción de hormigón?	X			5	5		P.T-DPH-E N°1 8/27
30	¿Cuenta la empresa con políticas claras para la producción de hormigón, previa autorización de la administración o autoridad competente?	X			5	5		P.T-DPH-E N°1 8/27



31	¿El departamento documenta adecuadamente el proceso de producción de hormigón, contemplando materia prima utilizada, personal que participa en la producción, tiempo de producción, entre otros?	X			5	5	Revisión de bitácora de producción.	P.T-DPH-E N°1 9/27
32	¿Existen procesos de análisis detallado para la verificación de calidad del producto antes de la venta?	X			5	5	Procesos definidos y observables de verificación interna y externa.	P.T-DPH-E N°1 9/27
33	¿Cuenta la empresa con políticas o procedimientos en relación a productos no conformes o que no supere pruebas de calidad?	X			4	5	Se está elaborando nuevas políticas de producción No Conforme. Se trabaja con políticas similares a la línea de pegantes.	P.T-DPH-E N°1 9/27
34	¿Posee el departamento información detallada del proceso de producción de hormigón, en documentos sujetos a revisión por ejemplo control de inventario de producto, materia prima, desperdicios, entre otros?	X			5	5	Mediante bitácora de producción.	P.T-DPH-E N°1 9/27 P.T-DPH-E N°1 10/27
35	¿Los documentos que se generan dentro del área de producción tales como kárdex, órdenes de producción, ordenes de despacho-entrega, controles, entre otros y toda documentación de respaldo que se manejan dentro del área se encuentran debidamente ejecutados y archivados para su revisión?	X			5	5	Información digital.	P.T-DPH-E N°1 10/27
36	¿Existen registros de producción de acuerdo a actividades realizadas por parte de colaboradores en donde conste el nombre de la persona que ordena la producción, aprobación, cantidad de materia prima que se recibe, cantidad de producto solicitado, método de producción, fecha, y otras	X			5	5	Información digital.	P.T-DPH-E N°1 10/27 P.T-DPH-E N°1 11/27



	actividades inherentes al proceso de producción?							
37	¿Cuenta el departamento con políticas de verificación y evaluación de actividades de producción hormigón que se encuentren formalmente establecidas, actualizadas, aprobadas y en funcionamiento?	X			5	5	Mediante evaluaciones de Clima Laboral	P.T-DPH-E N°1 11/27
38	¿Se encuentra establecido políticas o procedimientos para el monitoreo de producción de hormigón?	X			5	5	Existen los manuales de operación de actividades.	P.T-DPH-E N°1 11/27
39	¿Contempla el área procedimientos de monitoreo de materia prima que se recibe, para garantizar la correcta producción, despacho y entrega de producto solicitado?	X			5	5		P.T-DPH-E N°1 11/27
40	¿Cuenta el departamento de producción, con programas o procedimientos de abastecimiento constante y suficiente de materia prima, bajo parámetros previos, con la finalidad de optimizar órdenes de producción?	X			5	5	Abastecimiento o constante.	P.T-DPH-E N°1 12/27
41	¿Existen reportes de producción detallados y correctamente archivados para su posterior evaluación?	X			5	5	Reportes no presentan inconsistencias.	P.T-DPH-E N°1 12/27
42	¿Cuenta el departamento con presupuestos técnicos mensuales de monto y cantidad de producción de hormigón?	X			5	5	Mediante presupuestos y centros de costos.	P.T-DPH-E N°1 12/27
43	¿Considera el departamento procedimientos o políticas de mantenimiento continuo de la maquinaria y herramientas necesarias para producción?	X			5	5	Mantenimientos mediante cronograma planificado semanal.	P.T-DPH-E N°1 12/27 P.T-DPH-E N°1 13/27
44	¿El departamento de producción contempla procedimientos para evitar la pérdida de materia prima durante el proceso de producción y transporte?		X		0	5	Existe pérdida mínima de materia prima, pero, no existen procedimientos, ni políticas.	P.T-DPH-E N°1 13/27



45	¿Cuenta la empresa con procedimientos actualizados bajo normas técnicas aplicables de producción que competen al área de hormigón, sobre materiales, procesos, transporte, entre otros?	X			5	5		P.T-DPH-E N°1 13/27
46	¿Dentro del departamento existe un control de calidad de producto, de acuerdo a normas o procedimientos técnicos nacionales o internacionales, formalmente aceptados y actualizados?	X			5	5	Mediante normas técnicas nacionales e internacionales.	P.T-DPH-E N°1 13/27
47	¿Cuenta la empresa con implementos de seguridad física para los colaboradores que desarrollan sus actividades en el área de producción?	X			5	5	Reglamentos e implementos completos	P.T-DPH-E N°1 14/27
48	¿La empresa cuenta con elementos de seguridad y prevención de accidentes dentro del espacio en donde se desarrollan las actividades de producción?	X			5	5	Reglamentos y elementos claros sobre prevención de accidentes.	P.T-DPH-E N°1 14/27
49	¿El departamento de producción considera programas de capacitaciones periódicas, en temas de seguridad industrial, prevención de riesgos y accidentes laborales?	X			5	5	Capacitaciones mensuales.	P.T-DPH-E N°1 14/27
50	¿La empresa posee políticas establecidas y en funcionamiento, de gestión y manejo de residuos peligrosos dentro del área de producción?	X			5	5	Manual de operaciones.	P.T-DPH-E N°1 14/27
51	¿La empresa cuenta con políticas o procedimientos para establecer metas de producción (diario, semanal, mensual, etc.) del área, con la finalidad de asignar incentivos de manera justa?	X			5	5	Mediante presupuestos.	P.T-DPH-E N°1 15/27
52	¿El departamento considera planes de evaluación, para medir el nivel de conocimiento que los colaboradores del área tienen acerca de accidentes laborales y riesgos de trabajo?	X			5	5	Charlas anuales.	P.T-DPH-E N°1 15/27
53	¿Se realizan posesos de evaluación y retroalimentación a los colaboradores luego de concluida la capacitación para medir el impacto de la misma?	X			5	5		P.T-DPH-E N°1 15/27



54	¿Se encuentra establecido dentro del área de producción de hormigón, políticas para el proceso de transporte del producto en proceso y producto terminado?	X			5	5	Constan en el manual de operaciones.	P.T-DPH-E N°1 15/27
55	¿Cuenta la empresa con procedimientos o políticas, en caso de ocurrir algún percance en el transporte del producto?	X			5	5		P.T-DPH-E N°1 16/27
56	¿Cuenta el departamento de producción, con pólizas de seguros para colaboradores y seguros generales para bienes que existen dentro del mismo?	X			5	5	Pólizas para bienes y seguros para colaboradores.	P.T-DPH-E N°1 16/27
57	¿La empresa considera planes de aplicación de simulacros periódicos para fortalecer acciones ante cualquier caso de emergencia que pueda suscitarse dentro del área de producción?		X		0	5	No hay planes de simulacros	P.T-DPH-E N°1 16/27
ACTIVIDADES DE CONTROL								
58	¿Los encargados del departamento tienen conocimiento de los procesos relevantes que se realizan dentro del área de producción?	X			5	5	Comunicación continua para conocimiento de colaboradores.	P.T-DPH-E N°1 16/27 P.T-DPH-E N°1 17/27
59	¿La empresa cuenta con políticas, procedimientos o planes definidos y aprobados, para la producción de hormigón?	X			5	5	Por presupuestos anuales, con políticas comerciales.	P.T-DPH-E N°1 17/27
60	¿Existe una adecuada segregación de funciones de personal competente para el desarrollo de las actividades de producción? Ordenes de producción, autorización y aprobación, ejecución (dosificación, medición de los materiales, amasado, transporte del producto, ejecución, colocación, compactación y demás actividades inherentes al proceso de producción.	X			5	5	Segregación de acuerdo a actividades.	P.T-DPH-E N°1 17/27
61	¿Cuenta la empresa con sistemas de información para visualizar las actividades que se llevan a cabo dentro del área de producción para aplicar	X			5	5	Existen controles físicos y por sistema digital.	P.T-DPH-E N°1 18/27



	controles automáticos de producción, ordenes, inventario, producto terminado, producto en proceso, entre otros?							
62	¿Cuenta el área de producción con un sistema de información con herramientas informáticas de seguridad efectivas y accesos en función de actividad y cargo para evitar el robo de información, fraude por parte de colaboradores, entre otras que puedan afectar a los bienes, actividades y el normal funcionamiento del departamento?	X			5	5	Sistemas e infraestructura electrónica segura.	P.T-DPH-E N°1 18/27
63	¿La empresa realiza un monitoreo periódico del cumplimiento de los objetivos propuestos, y realiza la depuración de aquellas actividades que no aportan al desarrollo y alcance de los mismos, dentro del departamento?	X			5	5	Mensualmente y mediante la Revisión Gerencial.	P.T-DPH-E N°1 18/27
64	¿El área mantiene políticas o procedimientos internos para alcanzar de manera eficiente y efectiva los objetivos propuestos por administración general?	X			5	5	Control en todas las etapas.	P.T-DPH-E N°1 19/27
65	¿La empresa tiene implementados procedimientos correctivos, encaminados a solucionar los distintos problemas que se puedan dar a interior del departamento?	X			5	5	Se corrigen actividades para disminuir riesgos.	P.T-DPH-E N°1 19/27
66	¿Existe un programa en el que se encuentren definidos los responsables de rendición de cuentas ante Gerencia General, Concejo de Administración, referente a las actividades que se realizan, su evaluación e impacto?	X			5	5	Rendición de cuentas en las revisiones gerenciales.	P.T-DPH-E N°1 19/27
67	¿Posee el área documentos de responsabilidad, de acuerdo a las actividades de producción que se realicen?	X			5	5	Acuerdos de confidencialidad.	P.T-DPH-E N°1 20/27
68	¿Cuenta la empresa con procesos para el monitoreo periódico de cantidad materia prima recibida, productos en proceso, productos terminados y del inventario que se mantiene?	X			5	5	Monitoreos físicos y electrónicos.	P.T-DPH-E N°1 20/27



69	¿Dentro del departamento existen procedimientos de análisis periódico de la gestión de producción para conocer fortalezas y debilidades durante las actividades?	X			5	5	Debilidad, la capacidad de planta.	P.T-DPH-E N°1 20/27
70	¿Cuenta la empresa con monitoreos de control de cumplimiento de objetivos del departamento por parte de los encargados de área?	X			5	5	Revisiones Gerenciales.	P.T-DPH-E N°1 21/27
71	¿Dentro del departamento existen planes de control, de horarios, visitas a planta, visitas a bodega, entre otros, para monitorear actividades?	X			5	5	Existe dossier de control.	P.T-DPH-E N°1 21/27
72	¿La empresa contempla planes de coordinación conjunta para capacitación de colaboradores de acuerdo a actividades que realizan dentro del departamento?	X			5	5	Capacitaciones conjuntas con Recursos Humanos del GIG.	P.T-DPH-E N°1 21/27
73	¿Dentro del área existe un plan de supervisión continua en todas las etapas del proceso de producción de hormigón con la finalidad de evitar errores, omisiones o fraude?	X			5	5	Bitácora de producción.	P.T-DPH-E N°1 21/27
74	¿Cuenta el área con procedimientos para gestionar cualquier anomalía que surja en el proceso de producción?	X			5	5	Manual de operaciones.	P.T-DPH-E N°1 21/27
75	¿Cuenta el departamento con medidas o procedimientos de prevención, para la seguridad de información que se genera y se utiliza dentro del mismo?	X			5	5	Acuerdos de confidencialidad	P.T-DPH-E N°1 22/27
76	¿Cuenta la empresa con protocolos establecidos para analizar o investigar incidentes o problemas relacionados con la seguridad de personas, equipos, materiales entre otros que se maneja dentro del área para su reporte oportuno?	X			5	5	Seguridad Industrial del GIG y Comité Paritario.	P.T-DPH-E N°1 22/27
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
77	¿Existe un adecuado manejo de la información que se genera dentro del área para la toma de decisiones oportunas y correctas?	X			5	5	Cuadro de variaciones de costos ayuda a la toma de decisiones del área.	P.T-DPH-E N°1 22/27



78	¿Las actividades de control que se realizan, ayudan a la generación de información de calidad, pertinente, veraz, accesible, transparente, oportuna, independiente y objetiva?	X			5	5	Información íntegra.	P.T-DPH-E N°1 22/27
79	¿La empresa analiza la información externa de mercado, con la finalidad de adecuar sus objetivos para transformar esta información en beneficio de la empresa y brindar una respuesta efectiva a la demanda de productos y servicios?	X			5	5	Pruebas de calidad, precio, satisfacción de cliente.	P.T-DPH-E N°1 23/27
80	¿Dentro del área existen programas en el que se analiza el “costo – beneficio” como herramienta para una adecuada toma de decisiones?	X			5	5	Análisis de proformas y decisiones.	P.T-DPH-E N°1 23/27
81	¿Cuándo existen fallas de control interno dentro del área que se han podido detectar, se cuenta con procedimientos de reporte a los departamentos pertinentes, para su posterior evaluación y corrección?	X			5	5	Planes para mitigar riesgos.	P.T-DPH-E N°1 23/27
82	¿Mantiene el área una línea de comunicación efectiva dentro del área entre encargados, colaboradores y administración?	X			5	5	Comunicación continúa.	P.T-DPH-E N°1 23/27
83	¿Mantiene el área una línea de comunicación efectiva con clientes, proveedores y grupos de interés externo de la empresa con la finalidad de conocer satisfacción y calidad de producto y servicio, respuesta a inconvenientes, quejas, reclamos, entre otros?	X			5	5	Área de marketing de la empresa se encarga de estas actividades.	P.T-DPH-E N°1 24/27
84	¿La empresa cuenta con políticas o procedimientos para la gestión y recepción de información externa (por ejemplo nuevas técnicas de producción, actualización de materiales, calidad de productos, denuncias, entre otras) con la finalidad de aprovechar oportunidades de mejora y optimizar los recursos invertidos?		X		0	5	No hay política, se analiza información existente.	P.T-DPH-E N°1 24/27
85	¿Existe una comunicación periódica y efectiva entre los distintos departamentos para reportar	X			5	5	Se informa todas las	P.T-DPH-E N°1 24/27



	información relacionada al desarrollo de las distintas actividades realizadas?						actividades relacionadas.	
86	¿Existe una línea de comunicación e información efectiva, para la divulgación de metas y objetivos del área?	X			5	5	Tableros informativos, correos, etc.	P.T-DPH-E N°1 24/27
87	¿Se comunica oportunamente a los colaboradores del departamento sobre los resultados obtenidos y cumplimiento de objetivos del área?	X			5	5	Comunicación mensual.	P.T-DPH-E N°1 25/27
88	¿Se comunica periódicamente a la alta dirección y concejo de administración sobre los resultados y cumplimiento de objetivos del área?	X			5	5	De manera diaria se envía información para verificación de cumplimiento.	P.T-DPH-E N°1 25/27
89	¿Existe en el departamento una buena comunicación entre compañeros, encargados de área, y demás colaboradores?	X			5	5	Buena comunicación y controlada para evitar desfases.	P.T-DPH-E N°1 25/27
90	¿Se cuenta con una política, procedimiento o mecanismo para medir la satisfacción de los colaboradores que laboran en el departamento?	X			5	5	Encuesta anual de Clima Laboral.	P.T-DPH-E N°1 25/27
	ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN							
91	¿Existe en el departamento evaluaciones continuas e independientes para comprobar que el departamento funcione correctamente y en caso de identificar problemas poder solucionarlos a la brevedad posible?	X			5	5	Evaluaciones internas y externas.	P.T-DPH-E N°1 26/27
92	¿Cuenta el departamento con políticas o procedimientos en relación a cambios de actividades, estrategia de producción, demanda, oferta de la competencia, calidad de producto, entre otros sin afectar los objetivos planteados?	X			5	5	Existen procedimientos para realizar estas actividades.	P.T-DPH-E N°1 26/27
93	¿Dentro del departamento se realizan periódicamente evaluaciones de desempeño, con la finalidad de identificar el cumplimiento de los objetivos planteados?	X			5	5	Verificación de cumplimiento de presupuestos.	P.T-DPH-E N°1 26/27



94	¿Existe un plan de evaluación a los colaboradores que laboran dentro del área para conocer si se encuentran capacitados y son competentes en las actividades que realizan?	X			5	5	Existen evaluaciones a colaboradores nuevos y existentes.	P.T-DPH-E N°1 26/27
95	¿Las actividades que se realizan dentro del área se encuentran diseñadas de manera correcta y en función de las necesidades que existen y se han identificado?	X			5	5	De acuerdo a las necesidades de la planta.	P.T-DPH-E N°1 27/27
96	¿Existe un plan de comunicación asertivo y efectivo cuando se detectan deficiencias dentro del área?	X			5	5	Se comunica y se busca soluciones.	P.T-DPH-E N°1 27/27
97	¿Existe una política o procedimiento para supervisar o medir el impacto que tiene la toma de decisiones y acciones correctivas dentro del área con la finalidad de mejorar su desempeño?	X			5	5	Existen procedimientos que permiten mejorar y modificar presupuestos con la finalidad de alcanzar las metas.	P.T-DPH-E N°1 27/27
TOTAL								

Elaborado por:


Supervisado por:

Edison T., Daniela Ch.

Econ. Mauricio Pesántez

Fecha: 17/02/2020 al 20/02/2020



EMPRESA		 HORMICRETO CÍA. LTDA.						
EXAMEN		EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN - VENTAS EN TODAS SUS ETAPAS.						
PERIODO		2019						
PAPEL DE TRABAJO		P.T-DPP-C N°1						
COMPONENTE		DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.						
APLICADO AL: Gerente de Producción de Pegantes (Morteros).								
Pr	DETALLE	RESPUESTA			Calif.	Pond.	Observación	Referencia
		SI	NO	N/A				
	ENTORNO DE CONTROL							
1	¿Los colaboradores dentro del departamento de producción (Pegantes), conocen la misión, visión, políticas y valores de la empresa y departamento?	X			5	5	La información se actualiza de manera anual en conjunto con el Depto. de Calidad.	P.T-DPP-E N°1 1/29 P.T-DPP-N N°1 1/3 - P.T-DPP-N N°1 3/3
2	¿Dentro del departamento se encuentra establecido las normas de conducta que rigen al área?	X			5	5	Reglamentos internos y manuales.	P.T-DPP-E N°1 1/29 P.T-DPP-N N°2 1/1
3	¿Cuenta el área con un manual de seguridad aprobado y actualizado por lo menos de un año atrás?	X			5	5	Reglamento interno de Higiene y Seguridad	P.T-DPP-E N°1 1/29 P.T-DPP-N N°2 1/1
4	¿Existe dentro del área un encargado de supervisión de actividades?	X			5	5	Existen 4 personas que se encargan de estas actividades.	P.T-DPP-E N°1 1/29
5	¿Dentro del departamento existe una política o procedimiento para atraer,	X			5	5	Se desarrolla conocimientos y capacidades de las	P.T-DPP-E N°1 1/29 P.T-DPP-E N°1 2/29



	desarrollar y retener personal competente?						personas que laboran dentro de planta.	
6	¿Los encargados del departamento conocen y evalúan el desempeño de cada uno de los colaboradores del área?	X			5	5	Supervisión diaria de actividades y desempeño de personal de planta.	P.T-DPP-E N°1 2/29
7	¿Cuenta el área con líneas y canales de comunicación continuas?	X			5	5	Comunicación efectiva de actividades.	P.T-DPP-E N°1 2/29 P.T-DPP-N N°3 1/2 - P.T-DPP-N N°3 2/2
8	¿Están especificadas las cadenas de mando y sus respectivas responsabilidades dentro del departamento?	X			5	5	Por organigramas y flujogramas.	P.T-DPP-E N°1 2/29 P.T-DPP-N N°4 1/2 - P.T-DPP-N N°4 2/2
9	¿Los procedimientos y actividades que se realizan dentro del departamento se encuentran formalmente establecidos y documentados?	X			5	5	Acorde a la ISO 9001:2015.	P.T-DPP-E N°1 3/29
10	¿Los colaboradores del departamento de producción (Pegantes), reciben capacitaciones periódicas relacionadas con las actividades que realizan?	X			5	5	Plan de Capacitaciones coordinadas.	P.T-DPP-E N°1 3/29 P.T-DPP-N N°5 1/1
11	¿Existe un proceso en el que se evalúe el desempeño periódico de las personas que laboran dentro del departamento que permitan tomar una acción correctiva de forma oportuna?	X			5	5	Evaluación de desempeño por equipos.	P.T-DPP-E N°1 3/29
12	¿Para la sucesión del cargo de autoridad dentro del departamento, existen delegados plenamente capacitados?	X			5	5	Coordinador de Producción. Supervisor de Calidad. Funciones Rotativas	P.T-DPP-E N°1 4/29
	EVALUACION DE RIESGOS							
13	¿El departamento realiza sus actividades en concordancia con los objetivos y decisiones de la dirección general de la organización?	X			5	5	Mediante el plan estratégico.	P.T-DPP-E N°1 4/29 P.T-DPP-N N°1 1/3 - P.T-DPP-N N°1 3/3



14	¿Los encargados del departamento consideran el riesgo de las decisiones que se toman y actividades que se realizan dentro del área?	X			5	5	Información confidencial.	P.T-DPP-E N°1 4/29
15	¿Los objetivos del departamento tienen establecido objetivos o metas de operación (gestión) y financiera interna?	X			5	5		P.T-DPP-E N°1 5/29
16	¿Los objetivos que son planteados en el área son medibles u observables?	X			5	5	Mediante indicadores de procesos.	P.T-DPP-E N°1 5/29
17	¿Dentro del departamento existen indicadores observables para la generación de información y una adecuada toma de decisiones?	X			5	5	Mediante indicadores de procesos.	P.T-DPP-E N°1 5/29 P.T-DPP-N N°6 1/1
18	¿Existen procedimientos dentro del departamento para el correcto manejo de los recursos existentes (materiales, equipos, etc.)?	X			5	5		P.T-DPP-E N°1 5/29
19	¿Cuenta el departamento con procedimientos para el correcto manejo contable de los recursos que existen y se reciben (materia prima)?	X			5	5		P.T-DPP-E N°1 6/29
20	¿Cuenta el área con procedimientos o políticas para determinar la capacidad instalada, de producción de hormigón?	X			3	5	No hay procedimientos ni políticas, pero existe información clara de capacidades de planta en los indicadores de gestión.	P.T-DPP-E N°1 6/29 P.T-DPP-E N°1 7/29
21	¿Existen políticas o procedimientos para determinar correctamente costo de producción, cantidades de materia prima requerida, colaboradores involucrados, entre otros?	X			5	5	Plan maestro de producción mensual.	P.T-DPP-E N°1 7/29 P.T-DPP-N N°7 1/5 - P.T-DPP-N N°7 5/5
22	¿Las actividades que se realizan dentro del departamento están en cumplimiento con las normas y políticas internas y externas?	X			5	5		P.T-DPP-E N°1 7/29
23	¿Dentro del departamento existen políticas generales o por departamento acerca de evitar los distintos tipos de		X		0	5	No existen políticas, pero se verifica	P.T-DPP-E N°1 8/29



	fraude e producción (por ejemplo robo de materiales, equipos, alteración de producción, robo de producto terminado, entre otras)?						buenas prácticas de control.	
24	¿El encargado del departamento tiene conocimiento de funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña?	X			5	5	Perfilamiento de cargo.	P.T-DPP-E N°1 8/29 P.T-DPP-N N°8 1/2 - P.T-DPP-N N°8 2/2
25	¿Existe manuales o procedimientos en los que se encuentre especificado las funciones de los colaboradores dentro del departamento?		X		0	5	No existe manuales de funciones, solo procedimientos en actividades generales de planta.	P.T-DPP-E N°1 9/29 P.T-DPP-N N°8 1/2 - P.T-DPP-N N°8 2/2
26	¿Cuenta el departamento con procedimientos establecidos y documentados de control y reporte, en la cadena de producción mediante el cumplimiento de actividades de acuerdo al flujograma de producción?	X			5	5	Tres procedimientos de control y reporte.	P.T-DPP-E N°1 9/29 P.T-DPP-N N°9 1/3 - P.T-DPP-N N°9 3/3
27	¿El departamento posee una base de datos actualizada y debidamente desarrollada de la materia prima, productos en proceso, productos terminados?	X			5	5	Información actualizada y completa.	P.T-DPP-E N°1 9/29 P.T-DPP-N N°9 1/3 - P.T-DPP-N N°9 3/3
28	¿Cuenta el departamento con procedimientos seguros y efectivos para la manipulación recursos materiales, por parte de los encargados de las actividades que existen dentro del área (materia prima, herramientas, equipos, equipo de seguridad, entre otras)?	X			5	5	Matriz de riesgos en proceso de actualización.	P.T-DPP-E N°1 9/29 P.T-DPP-E N°1 10/29
29	¿Posee el área procedimientos o políticas adecuados, para la gestión de pedidos de producción de Pegantes?	X			5	5	Política de despachos.	P.T-DPP-E N°1 10/29
30	¿Cuenta la empresa con políticas claras para la producción de pegantes (morteros), previa autorización de la administración o autoridad competente?	X			5	5		P.T-DPP-E N°1 10/29 P.T-DPP-N N°10 1/2 - P.T-DPP-N N°10 2/2



31	¿El departamento documenta adecuadamente el proceso de producción, contemplando materia prima utilizada, personal que participa en la producción, tiempo de producción, entre otros?	X			5	5	Documentos de control de producción.	P.T-DPP-E N°1 11/29 P.T-DPP-N N°9 1/3 - P.T-DPP-N N°9 3/3
32	¿Existen procesos de análisis detallado para la verificación de calidad del producto antes de la venta?	X			5	5	Muestras de calidad de productos.	P.T-DPP-E N°1 11/29 P.T-DPP-N N°11 1/5 - P.T-DPP-N N°1 5/5
33	¿Cuenta la empresa con políticas o procedimientos en relación a productos no conformes o que no supere pruebas de calidad?	X			5	5	Política de Control de producto no conforme.	P.T-DPP-E N°1 11/29 P.T-DPP-N N°12 1/1
34	¿Posee el departamento información detallada del proceso de producción de hormigón, en documentos sujetos a revisión por ejemplo control de inventario de producto, materia prima, desperdicios, entre otros?	X			5	5	Información actualizada en el sistema JD Edwards.	P.T-DPP-E N°1 11/29
35	¿Los documentos que se generan dentro del área de producción tales como kárdex, órdenes de producción, ordenes de despacho-entrega, controles, entre otros y toda documentación de respaldo que se manejan dentro del área se encuentran debidamente realizados y archivados para su revisión?	X			5	5	Información confidencial manejada en el sistema.	P.T-DPP-E N°1 12/29
36	¿Existen registros de los colaboradores en donde conste el nombre de la persona que ordena la producción, aprobación, cantidad de materia prima que se recibe, cantidad de producto solicitado, método de producción, fecha, herramientas, inconvenientes que se presentan en el proceso, etc.?	X			5	5	De acuerdo a órdenes y flujogramas de producción.	P.T-DPP-E N°1 12/29 P.T-DPP-N N°13 1/1
37	¿Cuenta el departamento con políticas de verificación y evaluación de actividades de producción de pegantes (morteros) que se encuentren formalmente establecidas, actualizadas, aprobadas y en funcionamiento?		X		0	5	No hay políticas, pero existen buenas practicas	P.T-DPP-E N°1 12/29



38	¿Se encuentra establecido políticas o procedimientos para el monitoreo de producción de pegantes (morteros)?	X			3	5	Procedimientos de monitoreo por bitácora de producción, no hay política.	P.T-DPP-E N°1 13/29
39	¿Contempla el área procedimientos de monitoreo de materia prima que se recibe, para garantizar la correcta producción, despacho y entrega de producto solicitado?	X			5	5	Controles continuos de materia prima y transporte.	P.T-DPP-E N°1 13/29
40	¿Cuenta el departamento de producción, con programas o procedimientos de abastecimiento constante y suficiente de materia prima, bajo parámetros previos, con la finalidad de optimizar órdenes de producción?	X			5	5	Stock continuo.	P.T-DPP-E N°1 13/29
41	¿Existen reportes de producción detallados y correctamente archivados para su posterior evaluación?	X			5	5	Mediante órdenes de producción.	P.T-DPP-E N°1 14/29 P.T-DPP-N N°9 1/3 - P.T-DPP-N N°9 3/3
42	¿Cuenta el departamento con presupuestos técnicos mensuales de monto y cantidad de producción de pegantes (morteros)?	X			5	5	Se realizan cada fin de mes, para proyectar producción del siguiente mes.	P.T-DPP-E N°1 14/29 P.T-DPP-N N°14 1/1
43	¿Considera el departamento procedimientos o políticas de mantenimiento continuo de la maquinaria y herramientas necesarias para producción?	X			5	5	Plan de mantenimiento anual y semanal.	P.T-DPP-E N°1 14/29
44	¿Dentro del departamento existe un control de calidad de producto, de acuerdo a normas o procedimientos técnicos nacionales o internacionales, formalmente aceptados y actualizados?	X			5	5	Normas UNE 12004, e implementación de normativa INEN.	P.T-DPP-E N°1 15/29 P.T-DPP-N N°15 1/1
45	¿El departamento de producción contempla procedimientos para evitar la pérdida de materia prima durante el proceso de producción y transporte?	X			5	5	Procedimientos de control de desperdicios en todas las etapas.	P.T-DPP-E N°1 15/29
46	¿Cuenta la empresa con procedimientos actualizados bajo	X			5	5	Bajo normativa	P.T-DPP-E N°1 15/29



	normas técnicas aplicables de producción que competen al área de hormigón, sobre materiales, procesos, transporte, entre otros?						externa UNE 12004 y normativa interna.	P.T-DPP-N N°16 1/1
47	¿Cuenta la empresa con implementos de seguridad física para los colaboradores que desarrollan sus actividades en el área de producción?	X			5	5	Equipos detallados y capacitaciones constantes.	P.T-DPP-E N°1 15/29 P.T-DPP-N N°17 1/1
48	¿La empresa cuenta con elementos de seguridad y prevención de accidentes dentro del espacio en donde se desarrollan las actividades de producción?	X			5	5	Señalética interna, implementos médicos, personal capacitado como brigadista.	P.T-DPP-E N°1 16/29 P.T-DPP-N N°18 1/1
49	¿El departamento de producción considera programas de capacitaciones periódicas, en temas de seguridad industrial, prevención de riesgos y accidentes laborales?	X			5	5	Capitaciones en temas de seguridad mensuales.	P.T-DPP-E N°1 16/29 P.T-DPP-N N°19 1/1
50	¿La empresa posee políticas establecidas y en funcionamiento, de gestión y manejo de residuos peligrosos dentro del área de producción?	X			5	5	No se maneja, ni se trabaja con materiales peligrosos.	P.T-DPP-E N°1 16/29
51	¿La empresa cuenta con políticas o procedimientos para establecer metas de producción (diario, semanal, mensual, etc.) del área, con la finalidad de asignar incentivos de manera justa?	X			5	5	Política de bonificaciones de producción.	P.T-DPP-E N°1 16/29 P.T-DPP-N N°20 1/1
52	¿El departamento considera planes de evaluación, para conocer el nivel de conocimiento que los colaboradores del área tienen acerca de accidentes laborales y riesgos de trabajo?	X			5	5	Certificación en riesgos laborales de todos los colaboradores, y evaluación anual.	P.T-DPP-E N°1 17/29
53	¿Se realizan posesos de evaluación y retroalimentación a los colaboradores luego de concluida la capacitación para medir el impacto de la misma?	X			5	5	Existen evaluaciones posteriores, concluidas las capacitaciones.	P.T-DPP-E N°1 17/29
54	¿Se encuentra establecido dentro del área de producción de hormigón, políticas para el proceso de transporte del producto en proceso y producto terminado?	X			5	5	Procedimientos de despacho.	P.T-DPP-E N°1 17/29 P.T-DPP-N N°21 1/1



55	¿Cuenta la empresa con procedimientos o políticas, en caso de ocurrir algún percance en el transporte del producto?	X			5	5	Se maneja mediante seguros de transporte.	P.T-DPP-E N°1 17/29
56	¿Cuenta el departamento de comercialización-ventas, con pólizas de seguros para colaboradores y seguros generales de bienes que existen dentro del mismo?	X			5	5	Planta y colaboradores asegurados.	P.T-DPP-E N°1 18/29
57	¿La empresa considera planes de aplicación de simulacros periódicos para fortalecer acciones ante cualquier caso de emergencia que pueda suscitarse dentro del área de producción?	X			4	5	Capacitación constante, simulacros realizados hace año y medio.	P.T-DPP-E N°1 18/29
ACTIVIDADES DE CONTROL								
58	¿Los encargados del departamento tienen conocimiento de los procesos relevantes que se realizan dentro del área de producción?	X			5	5	Procedimientos importantes, dosificación, mezclado y procesos de calidad.	P.T-DPP-E N°1 18/29
59	¿La empresa cuenta con políticas, procedimientos o planes definidos y aprobados, para la producción de pegantes (morteros)?	X			5	5	Mediante procedimientos formales.	P.T-DPP-E N°1 18/29 P.T-DPP-N N°22 1/2 - P.T-DPP-N N°22 2/2
60	¿Existe una adecuada segregación de funciones de personal competente dentro para el desarrollo de las actividades de producción? Ordenes de producción, autorización y aprobación, ejecución (recepción de materiales, medición de los materiales, proceso de secado, proceso de tamizado, transporte del producto, dosificación, proceso de mezclado, ensacado, paletizado, embalado, entre otros	X			5	5	Procesos y funciones definidos y socializados.	P.T-DPP-E N°1 19/29
61	¿Cuenta la empresa con sistemas de información para visualizar las actividades que se llevan a cabo dentro del área de producción para aplicar controles automáticos de producción,	X			5	5	Sistema JD Edwards.	P.T-DPP-E N°1 19/29



	órdenes, inventario, producto terminado, producto en proceso, entre otros?							
62	¿Cuenta el área de producción con un sistema de información con herramientas informáticas de seguridad efectivas y accesos en función de actividad y cargo para evitar el robo de información, fraude por parte de colaboradores, entre otras que puedan afectar a los bienes, actividades y el normal funcionamiento del departamento?	X			5	5	Sistema JD Edwards.	P.T-DPP-E N°1 19/29 P.T-DPP-N N°23 1/1
63	¿La empresa realiza un monitoreo periódico del cumplimiento de los objetivos propuestos, y realiza la depuración de aquellas actividades que no aportan al desarrollo y alcance de los mismos, dentro del departamento?	X			5	5	Mediante las revisiones gerenciales.	P.T-DPP-E N°1 20/29
64	¿El área mantiene políticas o procedimientos internos para alcanzar de manera eficiente y efectiva los objetivos propuestos por administración general?	X			5	5	Mediante el Plan estratégico de la empresa.	P.T-DPP-E N°1 20/29
65	¿La empresa tiene implementados procedimientos correctivos, encaminados a solucionar los distintos problemas que se puedan dar a interior del departamento?	X			5	5	Mediante de Plan de Acción General.	P.T-DPP-E N°1 20/29
66	¿Existe un programa en el que se encuentren definidos los responsables de rendición de cuentas ante Gerencia General, Concejo de Administración, referente a las actividades que se realizan, su evaluación e impacto?	X			5	5	Se reporta a Gerencia información de manera mensual y cada dos meses de manera presencial.	P.T-DPP-E N°1 21/29
67	¿Posee el área documentos de responsabilidad, de acuerdo a las actividades de producción que se realicen?	X			5	5	Responsabilidad de actividades, responsabilidad de capacitaciones recibidas.	P.T-DPP-E N°1 21/29
68	¿Cuenta la empresa con procesos para el monitoreo periódico de cantidad materia prima recibida, productos en	X			5	5	Inventario de materia prima y productos terminados,	P.T-DPP-E N°1 21/29 P.T-DPP-N N°24 1/1



	proceso, productos terminados y del inventario que se mantiene?						monitoreados y actualizados continuamente.	
69	¿Dentro del departamento existen procedimientos de análisis periódico de la gestión de producción para conocer fortalezas y debilidades durante las actividades?	X			5	5	Planes estratégicos internos con todos los colaboradores, sujetos a monitoreo y evaluación. Fortaleza capacidad de producción, maquinaria y personal. Debilidad espacio físico de almacenamiento.	P.T-DPP-E N°1 22/29
70	¿Cuenta la empresa con monitoreos de control de cumplimiento de objetivos del departamento por parte de los encargados de área?	X			5	5	Monitoreo por indicadores que se mantienen.	P.T-DPP-E N°1 22/29
71	¿Dentro del departamento existen planes de control, de horarios, visitas a planta, visitas a bodega, entre otros, para monitorear actividades?	X			5	5	Plan de control diario a planta, y de manera semanal a bodega.	P.T-DPP-E N°1 22/29
72	¿La empresa contempla planes de coordinación conjunta para capacitación de colaboradores de acuerdo a actividades que realizan dentro del departamento?	X			5	5	Área de calidad coordina con producción en temas referentes a las etapas productivas.	P.T-DPP-E N°1 23/29
73	¿Dentro del área existe un plan de supervisión continua en todas las etapas del proceso de producción de pegantes con la finalidad de evitar errores, omisiones o fraude?	X			5	5	Supervisor específico para cada turno de trabajo.	P.T-DPP-E N°1 23/29
74	¿Cuenta el área con procedimientos para gestionar cualquier anomalía que surja en el proceso de producción?	X			5	5	Mediante la caracterización de procesos.	P.T-DPP-E N°1 23/29



75	¿Cuenta el departamento con medidas o procedimientos de prevención, para la seguridad de información que se genera y se utiliza dentro del mismo?	X			5	5	Acuerdos de confidencialidad.	P.T-DPP-E N°1 23/29
76	¿Cuenta la empresa con protocolos establecidos para analizar o investigar incidentes o problemas relacionados con la seguridad de personas, equipos, materiales entre otros que se maneja dentro del área para su reporte oportuno?	X			5	5	Protocolos establecidos por Seguridad Industrial y Mantenimientos del GIG.	P.T-DPP-E N°1 23/29 P.T-DPP-E N°1 24/29
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
77	¿Existe un adecuado manejo de la información que se genera dentro del área para la toma de decisiones correctas?	X			4	5	Se revisa fallos, maquinaria y el personal en general.	P.T-DPP-E N°1 24/29
78	¿Las actividades de control que se realizan, ayudan a la generación de información de calidad, pertinente, veraz, accesible, transparente, oportuna, independiente y objetiva?	X			5	5	Información objetiva.	P.T-DPP-E N°1 24/29
79	¿La empresa analiza la información externa de mercado, con la finalidad de adecuar sus objetivos para transformar esta información en beneficio de la empresa y brindar una respuesta efectiva a la demanda de productos y servicios?	X			5	5	“Benchmarking” con la competencia.	P.T-DPP-E N°1 24/29 P.T-DPP-E N°1 25/29
80	¿Dentro del área existen programas en el que se analiza el “costo – beneficio” como herramienta para una adecuada toma de decisiones?	X			5	5	Mediante formulaciones de producción de Pegantes.	P.T-DPP-E N°1 25/29
81	¿Cuándo existen fallas de control interno dentro del área que se han podido detectar, se cuenta con procedimientos de reporte a los departamentos pertinentes, para su posterior evaluación y corrección?	X			5	5	Fallas gestionadas internamente y reportadas a Gerencia General.	P.T-DPP-E N°1 25/29
82	¿Mantiene el área una línea de comunicación efectiva dentro del área entre encargados, colaboradores y administración?	X			5	5	Comunicación efectiva de manera jerárquica.	P.T-DPP-E N°1 25/29 P.T-DPP-E N°1 26/29
83	¿Mantiene el área una línea de comunicación efectiva con clientes,	X			5	5	Comunicación con	P.T-DPP-E N°1 26/29



	proveedores y grupos de interés externo de la empresa con la finalidad de conocer satisfacción y calidad de producto y servicio, respuesta a inconvenientes, quejas, reclamos, entre otros?						Proveedores y encuestas de satisfacción de clientes.	
84	¿La empresa cuenta con políticas o procedimientos para la gestión y recepción de información externa (por ejemplo nuevas técnicas de producción, actualización de materiales, calidad de productos, denuncias, entre otras) con la finalidad de aprovechar oportunidades de mejora y optimizar los recursos invertidos?	X			5	5	Siempre se busca actualizar procesos y conocimientos.	P.T-DPP-E N°1 26/29
85	¿Existe una comunicación periódica y efectiva entre los distintos departamentos para reportar información relacionada al desarrollo de las distintas actividades realizadas?	X			5	5	Información entre distintos departamentos de actividades y productividad.	P.T-DPP-E N°1 27/29
86	¿Existe una línea de comunicación e información efectiva, para la divulgación de metas y objetivos del área?	X			5	5	Mediante reuniones y tablero de información.	P.T-DPP-E N°1 27/29 P.T-DPP-N N°25 1/1
87	¿Se comunica oportunamente a los colaboradores del departamento sobre los resultados obtenidos y cumplimiento de objetivos del área?	X			5	5	Mediante reuniones y tablero de información.	P.T-DPP-E N°1 27/29
88	¿Se comunica periódicamente a la alta dirección y concejo de administración sobre los resultados y cumplimiento de objetivos del área?	X			5	5	Revisiones Gerenciales	P.T-DPP-E N°1 27/29
89	¿Existe en el departamento buena comunicación entre compañeros, encargados de área, y demás colaboradores?	X			5	5		P.T-DPP-E N°1 27/29
90	¿Se cuenta con una política, procedimiento o mecanismo para medir la satisfacción de los colaboradores que laboran en el departamento?	X			5	5	De manera anual mediante evaluación de Recursos Humanos del GIG.	P.T-DPP-E N°1 28/29
	ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN							



91	¿Existe en el departamento un plan de evaluaciones continuas e independientes para comprobar que el control interno del departamento funcione correctamente y en caso de existir problemas poder solucionarlos en la brevedad posible?	X			5	5	Control por jefatura y revisiones anuales de entes externos.	P.T-DPP-E N°1 28/29
92	¿Cuenta el departamento con políticas o procedimientos en relación a cambios de actividades, estrategia de producción, demanda, oferta de la competencia, calidad de producto, entre otros sin afectar los objetivos planteados?		X		0	5	No hay procedimientos.	P.T-DPP-E N°1 28/29
93	¿Dentro del departamento se realizan periódicamente evaluaciones de desempeño, con la finalidad de identificar el cumplimiento de los objetivos planteados?	X			5	5	Evaluaciones diarias.	P.T-DPP-E N°1 28/29
94	¿Existe un plan de evaluación a los colaboradores que laboran dentro del área para conocer si se encuentran capacitados y son competentes en las actividades que realizan?	X			5	5	Revisión de Perfil de cargo de los colaboradores.	P.T-DPP-E N°1 29/29
95	¿Las actividades que se realizan dentro del área se encuentran diseñadas de manera correcta y en función de las necesidades que existen y se han identificado?	X			5	5	Las necesidades generan adecuaciones para trabajar de manera óptima.	P.T-DPP-E N°1 29/29
96	¿Existe un plan de comunicación asertivo y efectivo cuando se detectan deficiencias dentro del área?	X			5	5	Mediante Plan de Operación y Acción.	P.T-DPP-E N°1 29/29
97	¿Existe una política o procedimiento para supervisar o medir el impacto que tiene tomar acciones o decisiones correctivas dentro del área con la finalidad de mejorar su desempeño?	X			5	5	Mediante Plan de Operación y Acción.	P.T-DPP-E N°1 29/29
TOTAL								

Elaborado por:

Edison T., Daniela Ch.

Fecha: 17/02/2020 al 20/02/2020

Supervisado por:

Econ. Mauricio Pesántez



ANEXO 7. PAPELES DE TRABAJO DE CUESTIONARIO GENERAL

ENTREVISTAS Y CÉDULAS NARRATIVAS DE ENTORNO DE CONTROL

PT/AP-BE N°1 1/14

GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN

CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA

SEPTIEMBRE 2017

Introducción

El Grupo Industrial Graitman está comprometido a través de su misión corporativa a entregar la mejor propuesta de valor para sus clientes, a incentivar los esfuerzos adicionales de sus colaboradores, promoviendo su desarrollo profesional y personal, además de aportar al desarrollo de la colectividad y del Ecuador, generando oportunidades de trabajo y crecimiento.

Forjando una rentabilidad sustentable a sus accionistas, a través de buenas prácticas tanto a nivel administrativo, operativo y comercial, apegado a sus valores y dando cumplimiento con todas las leyes pertinentes del país.

Es por ello que el presente Código de Ética y Procedimiento tiene el objetivo de velar por el correcto cumplimiento de nuestros procedimientos en cada una de las áreas, es una guía de trabajo que nos compromete a todos a manejar una conducta organizacional basada en la ética y las buenas costumbres, es por ello que es un código de compromiso entre la organización y sus colaboradores.

Cada colaborador tiene la obligación de cumplir las normativas expresadas en este documento, además de convertirse en un custodio para que todos lo cumplan.

EL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN opera bajo la premisa fundamental de que se rige por leyes y normas, cuya observancia y cumplimiento es indispensable para existir y funcionar óptimamente en su entorno social. Se apeg a principios éticos, habla de un sentido de respeto, honestidad e integridad. En consecuencia, de lo manifestado, el presente Código de Ética constituye la base de comportamiento de quienes pertenecen a la empresa, y se encuentra comprendido por las siguientes normas:

Artículo 1.- Objetivos

- 1.1. Dar a conocer a los directivos, asesores y empleados de la empresa, sus obligaciones de carácter ético hacia EL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN, propietarios, clientes, acreedores, proveedores, competidores, autoridades, medio ambiente y comunidad.
- 1.2. Establecer criterios básicos para normar el comportamiento ético de todas las personas que laboran en EL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN.

Hormimato C.A. Ltda



PT/AP-BE N°1 2/14

- 1.3. Compartir nuestros valores éticos con las personas interesadas en conocer a EL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN.
- 1.4. Señalar las políticas, procedimientos y normas para sancionar a quienes cometen faltas en contra de nuestro Código de Ética y Conducta.

Artículo 2.- Ámbito de Aplicación

El presente Código de ética fue elaborado para su observancia por propietarios, directivos, asesores y empleados de la empresa. Este código describe situaciones generales concernientes a nuestras relaciones con clientes, acreedores, proveedores, competidores, autoridades de control, medio ambiente y comunidad.

Este documento no es ni pretende ser exhaustivo, ni incluir todas las situaciones donde pudiera presentarse un conflicto de índole ética. Por lo tanto, las situaciones no previstas en este Código de Ética y Conducta se resolverán de acuerdo al criterio del área de Recursos Humanos, Auditoría Interna o del Comité de Auditoría.

Si observa algún comportamiento que le preocupa o que pueda representar una violación a nuestro código, debe informar del problema inmediatamente a la gerencia de su área.

El código no puede contemplar todo posible conflicto de intereses, de modo que utilice su conciencia y su sentido común. Cuando no esté seguro pida consejo.

Artículo 3.- Valores

Los valores organizacionales de El Grupo Industrial Graiman son *La Transparencia, Lealtad, Trabajo en Equipo, Justicia, Responsabilidad y Seguridad.*

Transparencia.- Actuamos siempre de manera honesta, con la verdad, incluso en situaciones difíciles, asumiendo la responsabilidad de nuestros errores. Comunicamos asertivamente y compartimos oportunamente la información relevante a todos quienes la necesiten para una mejor toma de decisiones. Actuamos de forma íntegra y ética en nuestras relaciones con clientes, socios, accionistas y compañeros.

Lealtad.- Nos identificamos con El Grupo Industrial Graiman y nos sentimos orgullosos de formar parte de él. Compartimos la misión y la visión y la vivimos en cada uno de nuestros actos. Nos comprometemos con la consecución de los objetivos de la empresa, con la fuerza y perseverancia que nos caracteriza a partir de nuestra historia y esencia.

Trabajo en equipo.- Establecemos relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, con una comunicación efectiva para coordinar esfuerzos en función de la visión compartida de la empresa. Reconocemos la dignidad y valor de cada compañero, interactuando con tolerancia, cortesía, buen trato y consideración, apoyando el desarrollo y éxito de los otros.

Justicia.- Actuaremos siempre con un sentido de justicia, buscando siempre cumplir nuestros valores. Tomamos decisiones a través de procesos justos, contando con la información necesaria y comunicando abiertamente tanto el proceso utilizado como los resultados obtenidos.

Responsabilidad.- Nos hacemos cargo del cumplimiento de nuestros compromisos con un alto sentido del deber. Asumimos la responsabilidad de lo que hacemos y cómo lo hacemos para generar una cultura de rendición de cuentas. Demostramos compromiso para llevar a cabo las tareas, desde el principio hasta el final, en el tiempo requerido y con calidad.

Hormicroto Cf- 1-10



Seguridad.- Cuidamos a las personas, siendo nuestra prioridad su seguridad. Nos comprometemos con establecer y cumplir los estándares de seguridad y salud en nuestro trabajo.

Artículo 4.- Normas éticas generales

- 4.1. Mostramos una conducta leal, respetuosa, diligente y honesta.
- 4.2. Reconocemos la dignidad de las personas y respetamos su libertad y su privacidad.
- 4.3. Estamos obligados moralmente a respetar y proteger en lo pertinente a las personas que tenemos a nuestro cargo.
- 4.4. No discriminamos a ninguna persona por motivos de origen, raza, estado civil, edad, opinión política, género, credo, clase social o económica, situación familiar, embarazo, lengua, orientación sexual o discapacidad, enfermedad o nacionalidad.
- 4.5. Condenamos, prohibimos y denunciaremos todo tipo de acoso u hostigamiento dentro y fuera de nuestro lugar de trabajo.
- 4.6. Promovemos y facilitamos la detección de prácticas ilegales y/o conductas inapropiadas, a través de la comunicación abierta y de los mecanismos formales implementados conforme a las disposiciones establecidas en el Código de Ética y Conducta.
- 4.7. De ninguna manera procedemos a despedir, degradar, suspender, amenazar, acosar, interferir con el derecho de empleo o discriminar en cualquier otra forma a persona alguna por proporcionar información, ayudar a que se proporcione información o colaborar en una investigación donde se presuma el incumplimiento de alguna disposición establecida en las Políticas Corporativas de EL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN o en el presente Código.
- 4.8. Evitamos denunciar infundadamente y de mala fe a una persona inocente.
- 4.9. Cumplimos con todo lo estipulado en la normatividad de lavado de dinero aplicable en todo el mundo, con apego a las leyes vigentes en los países en los que operamos.
- 4.10. Protegemos y preservamos los activos tangibles e intangibles de la empresa, así como su uso eficiente para contribuir al logro de los objetivos del negocio y no para beneficio personal.
- 4.11. No divulgamos información confidencial relativa a procesos, métodos, estrategias, planes, proyectos, datos técnicos, de mercado o de cualquier otro tipo.

Hormicrete Cía. Ltda



PT/AP-BE N°14/14

- 4.12. No utilizamos el nombre o los recursos de EL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN para beneficio personal.
- 4.13. Buscamos evitar todo contacto con personas deshonestas que pretendan o puedan perjudicar a EL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN.
- 4.14. No desarrollamos actividad externa alguna que pueda afectar nuestra capacidad y disponibilidad con las obligaciones que tenemos con EL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN.

Artículo 5.- Normas éticas específicas

5.1. Relaciones con proveedores o clientes

Ofrecemos a nuestros clientes y proveedores un trato equitativo y honesto en cada transacción. Las transacciones de negocios deben realizarse únicamente para beneficio de la empresa; ningún colaborador puede, directa o indirectamente, beneficiarse de su puesto como empleado o de ninguna venta, compra u otra actividad de la empresa. Los colaboradores deben evitar situaciones que involucren un conflicto o la apariencia de conflicto entre su deber hacia la empresa y su interés propio.

Consideramos para la selección y contratación de proveedores a aquellos que comparten nuestros valores éticos y que poseen una sólida reputación en el mercado. Aseguramos la selección imparcial de los proveedores en base a criterios de calidad, rentabilidad y servicio.

No divulgamos con un proveedor o con personas ajenas a la empresa, los problemas o debilidades observadas en otro proveedor.

Consideramos como una conducta ilícita el solicitar o recibir algún incentivo, bonos o comisiones por parte de los proveedores para su selección.

5.2. Competencia y antimonopolio

El Grupo Industrial Graiman apoya la competencia basada en la calidad, el servicio y el precio.

Por ello nuestros colaboradores deberán tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Nunca deben discutir con los competidores cualquier asunto directamente relacionado con la competencia entre nosotros y el competidor (por ejemplo, precio de venta, estrategias de mercadeo, participaciones de mercado y políticas de ventas)

Competimos cumpliendo con todas las leyes y reglamentos sobre competencia justa. Nunca nos ponemos de acuerdo con un competidor para restringir la competencia fijando precios, asignando mercados o por otros medios.

- No deben exigir que los clientes nos compren un servicio que no desean para poder adquirir uno que sí desean.
- Nunca deben participar en espionaje industrial o soborno comercial.
- Deben ser precisos y veraces en todos los tratos con los clientes y tener el cuidado de manifestar con exactitud la calidad, las características y la disponibilidad de los productos y servicios de la empresa.

Homicremto Cia. Ltda



PT/AP-BE N°1 5/14

- Quienes tenemos contacto con representantes de competidores, mostramos una actitud profesional, apegada a los principios y valores de la empresa que representamos, y cuidamos la imagen personal y la de EL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN.

5.3. Publicidad y Mercadotecnia

La comunicación a través de publicidad y mercadotecnia de EL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN es:

- a) Legal, decente, honesta, verdadera y conforme a principios de competencia justa y de buena práctica de negocios.
- b) Preparada con un debido sentido de responsabilidad social y basada en principios éticos y valores de la empresa.
- c) Comprobable y exenta de elementos que pudieran inducir a una interpretación errónea de las características de los productos y servicios que ofrece.
- d) Respetuosa de los valores morales y éticos, evitando vulnerar la integridad y dignidad humana.

5.4. Relación con Autoridades de Control

Colaboramos en todo momento con las autoridades competentes para el pleno ejercicio de sus facultades y actuamos conforme a derecho en defensa de los legítimos intereses de EL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN, enmarcados de acuerdo a la Ley con todo tipo de trámite y permisos regulatorios. Mantenemos una política de cero tolerancia al soborno.

5.5. Anticorrupción

Observamos prácticas de negocio justas y transparentes para asegurar el cumplimiento de las leyes y regulaciones locales en los países en los que operamos, y prevenimos las prácticas de soborno y extorsión.

En nuestras actividades dentro y fuera de la empresa o en nombre de ésta, no participamos, ordenamos, autorizamos, prometemos, conspiramos, inducimos o asistimos a alguien en prácticas de corrupción, ya sea directamente o a través de un tercero.

No entregamos ni recibimos o nos comprometemos con regalos, salarios, viajes, comisiones o cualquier otra forma de compensación para influenciar una decisión de negocios. No llevamos a cabo cualquier práctica de soborno o extorsión en la relación con clientes, proveedores, instituciones financieras, contratistas, empresas, autoridades o representantes gubernamentales u otra persona o entidad con quienes realizamos operaciones.

El Grupo Industrial Graitman no facilitará ni contribuirá a la evasión o incumplimiento de leyes vigentes en el país por parte de un cliente, proveedor o terceras personas, incluyendo funcionarios de Gobierno y contratistas.

Hormicroto Cla. Ltda.



5.6. Lavado de Activos

Tomando en consideración la importancia para El Grupo Industrial Graiman de la consecución de los objetivos comerciales, cumpliendo con principios éticos dentro del marco de la Ley, parte de este cumplimiento incluyen las políticas de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Estas políticas son de cumplimiento obligatorio para todo el personal y directivos de la compañía dentro de cada una de sus competencias; todos antepondrán estas políticas a cualquier otra consideración de carácter comercial o presupuestal. La aplicación de sanas prácticas comerciales y la prudencia deben orientar la cultura de la administración de los riesgos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

5.6.1. Cultura de Administración de riesgos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo

El Grupo Industrial Graiman impulsará la cultura de administración de los riesgos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Desde el momento de vinculación de los funcionarios se brindará capacitación sobre la Administración de los riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo.

5.6.2. Observación, Vigilancia y Control del Sistema de Administración de riesgos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo

El Oficial de Cumplimiento, el Directorio, la Gerencia General, la Gerencia Financiera y en general los funcionarios de la compañía dentro de sus competencias y funciones, velarán por el adecuado funcionamiento del Sistema de Administración de los Riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo.

5.6.3. Cumplimiento de Leyes y Políticas

El Grupo Industrial Graiman_ y cada uno de sus empleados dentro de sus respectivas funciones velarán por el cumplimiento de las leyes, decretos, circulares, reglamentos, políticas y procesos que las autoridades y la empresa adopten dentro del Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, a fin de lograr el desarrollo de los objetivos institucionales de El Grupo Industrial Graiman.

5.6.4. Prevención y Control

El Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo se compone de dos fases:

- a) La prevención del riesgo, cuyo objetivo es prevenir que se introduzcan al sistema económico recursos provenientes de actividades ilícitas.
- b) El control, cuyo propósito consiste en detectar las operaciones que se pretendan realizar o se hayan realizado al interior de la compañía, para intentar dar apariencia de legalidad a operaciones vinculadas con actividades ilícitas.

5.6.5. Colaboración y cumplimiento de las recomendaciones de Organismos Nacionales e Internacionales

El Grupo Industrial Graiman y sus funcionarios tendrán en cuenta, dentro del desarrollo de sus funciones, los programas internacionales de OFAC, ONU, GAFI, los programas nacionales de la UAF, así como sus recomendaciones, las cuales se tendrán en cuenta dentro

Mormirato Cia. Ltda



PT/AP-BE N°1 7/14

del Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.

5.6.6. Responsabilidad con la entidad

Tomando en cuenta que el lavado de activos involucra activos de origen ilícito, los funcionarios harán su mejor esfuerzo para prevenir que los activos provenientes de cualquier actividad ilegal sean manejados por intermedio de El Grupo Industrial Graiman.

Adicionalmente, en vista de que el financiamiento al terrorismo se realiza con fondos de origen lícito e ilícito, los funcionarios de la Compañía realizarán las labores de prevención y control sobre movimientos económicos que giren sobre esta actividad.

5.6.7. Accionistas, Directores y Administradores

a) El Grupo Industrial Graiman, en sus relaciones con los accionistas mantendrá un comportamiento ajustado a la Ley, debiéndose aplicar las políticas relacionadas con el conocimiento de inversionistas, a fin de mitigar y controlar el riesgo de contagio.

b) El Directorio es el órgano encargado de emitir las políticas del Sistema de Administración de los Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo en El Grupo Industrial Graiman, consecuentemente todos los miembros del Directorio deberán aplicar los principios señalados en este código en el desempeño de sus funciones.

c) Los Administradores de El Grupo Industrial Graiman actuarán y desarrollarán el objeto social de la Compañía conforme a la Ley, los Estatutos y las políticas señaladas en el presente Código, el cual ha sido adoptado por el Directorio de la compañía, cumpliendo con las funciones establecidas a través de las normas que tratan el Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.

5.6.8. Personas expuestas políticamente

Se tendrá en cuenta la definición de la UAF y la señalada en el GAFI, y se aplicarán los criterios de vinculación contenidos en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, para la vinculación y monitoreo de PEP'S.

El GAFI define como PEP a la "persona expuesta políticamente" donde se incluyen los individuos que desempeñan o han desempeñado funciones públicas destacadas, extendiéndolo a los miembros de su familia hasta 4to grado de consanguinidad y 2do de afinidad o asociados cercanos, por el riesgo reputacional y de contagio que estos representan.

5.6.9. Análisis de operaciones de clientes y usuarios

El monitoreo y control a las transacciones de clientes y usuarios, atendiendo el Principio del Conocimiento del Cliente, deberá ser aplicado por quienes tienen a su cargo el manejo del cliente. (Asesores Comerciales, Asesores de Repuestos, Asesores de Servicio, Cajeras (os), Personal de F & I, Jefes y Gerentes de Unidad de Negocio)

5.6.10. Colaboración con las autoridades

La compañía colaborará con cualquier autoridad competente, en el envío de información legalmente solicitada.

Hormicrete (7-1-14)



PT/AP-BE N°18/14

5.6.11. Reserva sobre solicitud de información realizada por autoridades

Los funcionarios que en el ejercicio de sus funciones conozcan sobre reportes de operaciones sospechosas, tienen la obligación legal de guardar reserva sobre dicha información y, consecuentemente, no podrán dar a conocer a las personas que hayan efectuado o intenten efectuar operaciones sospechosas a la UAF, so pena de incurrir en las sanciones administrativas establecidas en el Reglamento Interno de Trabajo.

5.7. Medio Ambiente

El Grupo Industrial Graiman reconoce la protección y conservación del medio ambiente como nuestro compromiso social, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones ambientales.

Realizamos las acciones necesarias para asegurar de que EL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN:

- a) Se implementen procedimientos efectivos de respuesta a posibles emergencias, para minimizar el impacto de incidentes no predecibles.
- b) Se evacuen en forma responsable los desechos y desperdicios sólidos sin causar daño al medio ambiente.
- c) Se usen eficientemente las fuentes de energía y su consumo sea monitoreado.
- d) Se tomen las medidas necesarias para prevenir accidentes ambientales.
- e) Se extraigan y utilicen de manera eficiente y con el menor impacto ambiental, los recursos naturales utilizados como materia prima dentro de nuestro proceso productivo.

5.8. Relación con la comunidad

Nos comprometemos al desarrollo de la colectividad, promoviendo la generación de valor económico y social mediante la creación de fuentes de empleo para beneficio de las Comunidades, de la región y del país.

Mantenemos el compromiso de ayuda social y económica con todas las comunidades y sectores donde ingresamos directa e indirectamente para la extracción y comercialización de nuestros productos.

5.9. Seguridad y salud en el trabajo

Consideramos esencial el cuidado de la seguridad y la salud en el trabajo dentro de EL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN. Cumpliendo con los siguientes lineamientos de seguridad y salud en el trabajo:

Hambrero Cia. Ltda



PT/AP-BE N°19/14

- a) Cumplir con las regulaciones sobre Seguridad y salud en el trabajo emitidas por los entes de control internos y externos.
- b) Suministrar y controlar el uso de equipos de seguridad necesarios para el desarrollo normal de las actividades laborales.
- c) Proveer y mantener lugares de trabajo, seguros y saludables.
- d) Proporcionar y mantener un ambiente de trabajo adecuado.
- e) Desarrollar una conciencia de seguridad entre el personal.

5.10. x de Intereses

Existe un conflicto potencial de intereses cuando los colaboradores tomen decisiones en sus trabajos que les permitan dar preferencia o favorecer a un cliente, proveedor o terceras personas a cambio de cualquier beneficio personal. Dichas situaciones podrían interferir con la capacidad de un colaborador para emitir criterios orientados únicamente al beneficio de la empresa.

Los directivos, asesores y empleados no participamos ni influimos en los procesos de decisión relativos a contrataciones de negocios o compañías que sean propiedad de familiares de primero, segundo y tercer grado de consanguinidad y afinidad.

Los consejeros, directivos y empleados no tenemos intereses o inversiones que nos permitan tener una influencia significativa en negocios competidores.

Los directivos y empleados evitamos que bajo nuestra dependencia trabajen nuestros familiares dentro del cuarto grado de consanguinidad y tercer grado de afinidad.

Los directivos, consejeros y empleados no intercedemos ni satisfacemos requerimientos de superiores, subalternos, compañeros de trabajo, familiares o amigos, si con ello se perjudica a EL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN.

5.11. Manejo de la comunicación y confidencialidad de la Información

Protegemos y preservamos la información con responsabilidad, ética y de acuerdo a los Reglamentos internos de la empresa. La información confidencial incluye toda la información, ya sea técnica, de negocios, financiera o de otra índole relacionada con la empresa, que esta trate como confidencial o secreta y/o que no sea del dominio público ni pueda ponerse a disposición del público. También incluye cualquier información privada de registros de clientes, compañeros de trabajo, otras personas u otras empresas o bien relacionada con estos e información de seguridad nacional obtenida en virtud del puesto del empleado. La obligación de mantener la confidencialidad de la información se mantendrá durante y luego de la relación laboral.

Algunos ejemplos de conducta prohibida son: (a) venta o uso, divulgación o transmisión de información confidencial de la empresa en cualquier otra forma, (b) uso de información confidencial de la empresa para aprovechar intencionalmente una oportunidad de negocios de la empresa para uso personal, (c) uso de información confidencial de la empresa para adquirir bienes raíces que el empleado sabe que interesan a la empresa, (d) utilización, divulgación o transmisión de información confidencial de la empresa en el empleo externo o mediante otras relaciones o en cualquier empleo posterior u otras relaciones en cualquier momento, (e) negociar acciones de la empresa o las acciones de cualquier empresa, con base en información que no ha sido revelada al público o divulgar dicha información a otros para que puedan negociar dichas acciones.

Hormicroto Cía. Ltda



PT/AP-BE N°1 10/14

La información necesaria para el desarrollo de exposiciones, pasantías y consultorías realizadas por directivos, asesores, pasantes y empleados es de carácter confidencial y privado de El Grupo Industrial Graiman misma que no puede ser utilizada para otros fines.

Obtenemos y tratamos los datos personales y de la Organización con responsabilidad, ética y confidencialidad en los procesos de revisión y control que ejerzan las diferentes áreas de El Grupo Industrial Graiman.

El uso de computadoras, servidores y otros medios de almacenamiento de datos se debe relacionar con el trabajo o el servicio al cliente. Los colaboradores no pueden tener acceso a ningún tipo de registros de la empresa para su uso personal. La malversación de espacio de computadora, tiempo o software incluye el uso de una computadora para crear o ejecutar trabajos no autorizados, usar una computadora en una forma no autorizada o provocar intencionalmente cualquier tipo de falla operativa.

5.12. Cumplimiento con leyes y órdenes de regulación

Se deben cumplir las leyes y órdenes de regulación aplicables de cada jurisdicción en la que opere El Grupo Industrial Graiman. Cada líder de área es responsable de adquirir suficientes conocimientos de las leyes y órdenes relacionadas con sus deberes para reconocer los peligros potenciales y saber cuándo buscar asesoría legal.

5.13. Ley de prácticas corruptas extranjeras

Ningún colaborador participará en una actividad que pudiera involucrar al empleado o a la empresa en una violación a la Ley de prácticas corruptas extranjeras. Por ello requerimos que los libros y registros de la empresa reflejen de manera exacta y justa todas las transacciones, que mantengamos un sistema de transacciones internas vigiladas que se apegue a las autorizaciones de la gerencia y que los registros contables sean exactos. Ningún empleado informará falsamente de transacciones o dejará de informar sobre la existencia de transacciones falsas en los registros contables. Los empleados que certifiquen el carácter correcto de los registros, incluyendo comprobantes o recibos, deben tener conocimientos razonables de que la información es correcta y apropiada.

5.14. Descuentos

Un colaborador puede aceptar descuentos sobre una compra personal de los productos del proveedor o el cliente únicamente si dichos descuentos no afecta el precio de compra de la empresa y se ofrecen generalmente a otros que tengan una relación de negocios similar con el proveedor o el cliente.

5.15. Reuniones de negocios

El entretenimiento y los servicios ofrecidos por un proveedor o cliente podrían ser aceptados por un colaborador cuando estén relacionados con una reunión de negocios y el proveedor o cliente los brinda a otros como parte normal de su negocio. Los servicios deben ser, en general, del tipo normalmente utilizado por los colaboradores de la empresa y permisibles bajo la cuenta de gastos pertinente de la empresa declarados en la Política de Gastos de la empresa.

Hornicrete



5.16. Empleo externo

Los directivos, asesores y empleados de la empresa no deben trabajar en ninguna empresa que compita o brinde servicios a la empresa competidora o sus subsidiarias de manera que afecte su objetividad para cumplir con sus responsabilidades con la empresa y/o donde el empleo externo entre en conflicto con las horas programadas, incluyendo tiempo extra o el desempeño de las asignaciones de la empresa. Los empleados no deben utilizar tiempo, materiales, información u otros activos de la empresa relacionados con el empleo externo.

5.17. Empleo de familiares

La empresa no empleará en forma temporal o permanente a los familiares de los empleados cuando éste sea subalterno directo del empleado o el empleado ejerza alguna influencia directa con respecto a la contratación, colocación, ascensos, evaluaciones o pago al familiar. Se exceptúan los casos en los que existe expresa autorización por parte de la administración de la empresa.

5.18. Manejo de Activos de la empresa

5.18.1. Efectivo y cuentas bancarias

Todas las transacciones de efectivo y cuentas bancarias deben manejarse de modo que se evite cualquier duda o sospecha de deshonestidad. Todas las transacciones en efectivo deben registrarse en los libros de cuentas de la empresa.

Todas las cuentas de fondos de la empresa, excepto los fondos fijos autorizados, se establecerán y mantendrán a nombre de la empresa o una de sus subsidiarias y solo se pueden abrir o cerrar por la Dirección Financiera de la empresa. Los fondos fijos deben mantenerse a nombre del custodio y este es plenamente responsable de estos fondos. Todo el efectivo recibido debe registrarse y depositarse prontamente en una cuenta bancaria de la empresa o subsidiaria. No se mantendrá ningún fondo en forma de efectivo, excepto caja chica autorizada, y ninguna empresa mantendrá una cuenta anónima (numerada) en ningún banco.

No se puede hacer ningún pago en efectivo excepto por los desembolsos normales de caja chica apoyados por recibos firmados u otra documentación apropiada. Además, no se harán cheques corporativos a "caja", al "portador" o a designaciones similares.

5.18.2. Activos y transacciones de la empresa

Se requiere en todo momento el cumplimiento con los procedimientos contables prescritos. Se espera que los empleados que tengan control sobre los activos y transacciones de la empresa los manejen con la más estricta integridad y se cercioren de que todas las transacciones se ejecuten de acuerdo con la autorización de la gerencia. Todas las transacciones se registraran justa y exactamente y con un razonable nivel de detalle en los registros contables de la empresa.

Hormicroto Cía. Ltda



Los empleados son personalmente responsables de los fondos de la empresa de los que tienen control. Los empleados que gastan fondos de la empresa deben cerciorarse de que esta reciba un buen beneficio a cambio y deben mantener registros exactos de dichos gastos. Los empleados que aprueben o certifiquen el carácter correcto de una factura o comprobante deben saber que la compra y el monto son apropiados y correctos. Se prohíbe obtener o crear facturas falsas u otra documentación engañosa o inventar o utilizar ventas, compras, servicios, préstamos, entidades u otros arreglos financieros ficticios.

5.18.3. Reembolso de gastos

Los gastos en que incurre un empleado al hacer los negocios de la empresa deben documentarse en reportes de gastos de acuerdo con los procedimientos de la empresa. Al preparar los informes de gastos, los empleados deben revisar estos procedimientos para determinar la documentación que debe presentarse a fin de que se les reembolsen los gastos de negocios.

5.18.4. Tarjetas de crédito de la empresa

Se brindan tarjetas de crédito de la empresa a los empleados por razones de conveniencia a la hora de hacer negocios de la empresa. No se pueden cargar gastos personales a las tarjetas de crédito de la empresa excepto en la forma en que lo autoricen específicamente los procedimientos de esta. Cualquier gasto personal cargado debe ser pagado prontamente por el empleado. Las tarjetas de crédito de la empresa no deben utilizarse para evitar la preparación de documentación para pago directo a proveedores

5.18.5. Equipos, maquinarias, herramientas y vehículos de la empresa

Todos los colaboradores deberán cuidar y velar por cada uno de los bienes de la empresa, dados como equipo, maquinarias, herramientas y vehículos de la empresa, los mismos que son entregados para desarrollar de mejor forma su trabajo y que de evidenciarse un uso incorrecto o manipulación inadecuada de manera intencional, se procederá al cobro completo que correspondiera por cada uno de los bienes.

5.18.6. Conducta de los empleados

No se permitirá actividades deshonestas o ilegales hechas en las instalaciones de la empresa o mientras se hacen negocios de la empresa. Estas pueden tener como resultado medidas disciplinarias, incluyendo destitución y enjuiciamiento penal. Lo siguiente ilustra actividades que están en contra de la política de la empresa y que no se tolerarán en sus instalaciones, en vehículos de la empresa o mientras se hagan negocios de la empresa, entre los cuales mencionamos los siguientes ejemplos:

- 1) Consumo y almacenamiento de bebidas alcohólicas y sustancias psicotrópicas ilícitas.

Hormitero Cía. Ltda



PT/AP-BE N°1 13/14

- 2) Uso de sustancias controladas, tales como drogas o alcohol. Asimismo la fabricación, distribución, repartición, posesión, transferencia, venta, compra o uso ilícito de una sustancia controlada.
- 3) Conducción de vehículos o manejo de equipo de la empresa mientras se esté bajo los efectos del alcohol o de sustancias controladas.
- 4) Apuestas o juegos ilegales de azar.
- 5) Portación de armas de cualquier tipo en las instalaciones de la empresa, en vehículos de la empresa o mientras se hagan negocios de la empresa. Incluso los empleados con permisos o licencias no pueden portar armas en la propiedad de la empresa o mientras se hagan negocios de la empresa.
- 6) Y en general, cualquier conducta que vulnere la ley, los reglamentos internos de trabajo, de seguridad, salud e higiene, e instrucciones impartidas por el empleador.

La empresa se reserva el derecho de inspeccionar cualquier propiedad que pueda ser usada por los empleados para guardar sus efectos personales. Esto incluye escritorios, armarios y vehículos que son propiedad de la empresa. Constituye una violación de la política de la empresa almacenar cualquier contrabando, droga ilegal, materiales tóxicos o armas en la propiedad de la empresa.

Artículo 6.- Reporte de infracciones a reglas, estándares, políticas y procedimientos

Todos los colaboradores son responsables de cumplir estas reglas, estándares y principios. En el área de ética, legalidad y decoro, todos los empleados tienen una obligación con la empresa que trasciende las relaciones jerárquicas formales. Los colaboradores deben estar alerta a posibles violaciones del código en cualquier parte de la empresa y se les estimula para que informen rápidamente de dichas infracciones. Se debe informar al supervisor del empleado, departamento de recursos humanos, auditoría, departamento legal o cualquier otro lugar según lo dicten las circunstancias. Se esperará también que los empleados cooperen en una investigación de las infracciones o irregularidades. Además, cualquier empleado convicto de un delito grave, esté o no relacionado con estas reglas, debe reportar ese hecho.

Se revisarán todos los casos de actividad cuestionable que impliquen el código u otras acciones potencialmente inapropiadas para determinar las medidas correctivas o disciplinarias correspondientes. Siempre que sea posible, la empresa mantendrá el carácter confidencial de la identidad de los empleados contra quienes se presenten denuncias de violaciones, a menos que se haya determinado que ha ocurrido una violación o hasta que esta suceda. De igual modo, siempre que sea posible, la empresa mantendrá el carácter confidencial de la identidad de cualquiera que reporte una posible violación. Se prohíbe estrictamente la toma de represalias contra cualquier empleado que haya reportado, de buena fe, una irregularidad o sospecha de incumplimiento a las leyes o regulaciones internas.

Todos los empleados están obligados a notificar a la empresa de forma inmediata sobre cualquier cometimiento de un acto ilícito que se de en las diferentes áreas de la empresa.

Hormicroto



PT/AP-BE N°1 14/14

Artículo 7.- Sanciones

La infracción de este código puede tener graves consecuencias para la empresa, su imagen, credibilidad y la confianza de sus clientes, proveedores y puede incluir multas sujetas a las disposiciones legales y restricciones sobre operaciones futuras, así como la posibilidad de interponer la denuncia ante la autoridad competente.

Por lo tanto, es necesario que la empresa se cerciore de que no se produzcan infracciones al código. Los colaboradores deben reconocer que tanto a ellos como a la empresa les conviene observar cuidadosamente este código.

La medida disciplinaria debe coordinarse con el Departamento de Recursos Humanos. La seriedad total del asunto se considerará al fijar la medida disciplinaria que se tomará contra un colaborador. Dicha medida, que podría revisarse con la organización apropiada de recursos humanos, podría incluir:

- Amonestación verbal o escrita
- Período de prueba
- Suspensión
- Imposición de una multa
- Una combinación de lo anterior
- Destitución previo visto bueno.

Además, cada caso podría involucrar:

- Reembolso de pérdidas o daños
- Remisión para acción civil o penal
- Una combinación de lo anterior

Acciones que deberán estar establecidas dentro del Reglamento Interno de la Empresa.

También se podrían tomar medidas disciplinarias contra los supervisores o ejecutivos que condonen, permitan o tengan conocimiento de conducta ilegal o no ética de sus subalternos y no tomen medidas correctivas, así como contra los empleados que declaren falsamente en relación con investigaciones de violaciones a este código.

La empresa nunca ha autorizado y nunca autorizará a ningún colaborador a cometer un acto que viole este código o a ordenar a un subalterno que lo haga. Una vez entendido esto, no es posible justificar que se cometa un acto de este tipo diciendo que lo ordenó alguien de la alta gerencia.

Artículo 8.- Acta de compromiso

Los empleados existentes y los que se incorporen a la empresa deberán firmar un Acta en la que se comprometan al cumplimiento de las disposiciones de este Código, en el formato establecido para el efecto.

Atentamente


Ing. Alfredo Peña Payro

Hormicrete Cia. Ltda




PT/AP-PE N° 11/16

CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CIA. LTDA.
COSO III
AMBIENTE DE CONTROL



Hormicroto

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LÍNEA DE PEGANTES 2018 - 2023




www.hormicroto.com

Hormicroto Cia. Ltda.



PT/AP-PE N°1 2/16

**Hormicroreto**

Preliminar

A continuación, dentro de la línea de Pegantes se desarrolla un análisis de factores internos y externos, apoyados por la filosofía organizacional, de esta manera estableciendo las directrices estratégicas para lograr los objetivos propuestos en la Organización.

www.hormicroreto.com

Hormicroreto Cia. Ltda.



PT/AP-PE N° 13/16



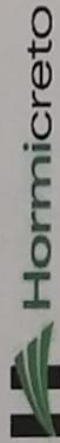
Análisis Interno de la Organización

PROCESO	FORTALEZA	FORTALEZA	DEBILIDADES	INDIFERENTE
MANTENIMIENTO	Disponibilidad de maquinaria	X		
	Know how de mantenimiento	X		
	Respuestas ante fallas correctivas	X		
DIRECCIÓN	Cultura empresarial		X	
	Estructura organizativa		X	
RR.HH.	Ambiente laboral	X		
	Nivel de formación y competencias	X		
	Participación del personal	X		
COMPRAS	Remuneración e incentivos	X		
	Confiableidad de proveedores		X	
	Dependencia de proveedores		X	
FINANZAS	Salud de cartera	X		
	Niveles de endeudamiento		X	
	Políticas y reglas	X		
LOGÍSTICA	Know how de distribución	X		
	Capacidad de almacenamiento		X	
	capacidad de transporte y distribución		X	

www.hormicroto.com

Hormicroto Ca. Ltda

PT/AP-PE N° 1 4/16



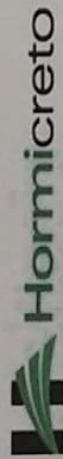
Análisis Interno de la Organización

	FORTALEZA	DEBILIDADES	INDIFERENTE
MANUFACTURA	Capacidad instalada	X	
	Cambios e innovaciones	X	
	Productividad	X	
	Know how de personal productivo	X	
	Tecnología y equipos	X	
COMERCIAL	Líneas de productos	X	
	Imagen de marca	X	
	Mercado potencial	X	
	Publicidad y promoción	X	
TI	Estructura comercial	X	
	Fuerza de ventas	X	
	Infraestructura y plataformas	X	
	Servicio al usuario	X	
	Respuestas ante fallas		X

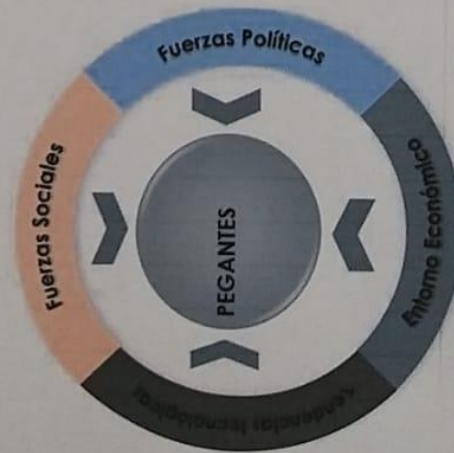
www.hormicroto.com

Hormicroto Ca. Ltda

PT/AP-PE N°15/16



Análisis Externo de la Organización



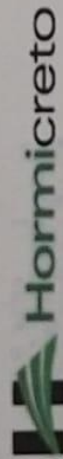
AMENAZAS

- Bajas en el área de la construcción
- Inestabilidad política
- Gobierno
- Devaluación monedas vecinas
- Reducción de mercado
- Bajas en el crecimiento de la construcción • Falta de poder adquisitivo en el Ecuador
- Crecimiento de nuevas fabricas en morteros

www.hormicroto.com

Hormicroto Ca. Ltda

PT/AP-PE N°16/16



Análisis Externo de la Organización



OPORTUNIDADES

- Mercado potencial
- Nuevos clientes
- Cambio de cemento a pegantes •
- Canal distribuidores
- Clientes buscan soluciones completas
- Eliminación de ley plusvalía

www.hormicrete.com

Hormicrete S.A. Ltda

PT/AP-PE N°17/16

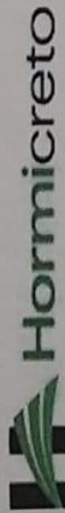
Hormicreteo Estrategia de la Organización

FODA	ESTRATEGIAS	TACTICA	TIPO DE ESTRATEGIA	INDICADOR	PROCESO RESPONSABLE
Línea de productos (D) Mercado Potencial (O)	Consolidar I + D Desarrollar nuevas líneas de productos Buscar alternativas de productos y Materias primas Identificación de las necesidades del cliente		Reorientación	Nuevos productos por año Facturación de nuevos productos	Jefe de I+D Gerente Comercial
Asistencia Técnica (D) Nuevos Clientes (O)	Crear participación y cobertura de mercado Formación en temas técnicos para el personal de ventas Aprovechar los canales de distribución corporativos Ingresar en el segmento de distribuidores de Graiman Realizar continuamente estudios de mercado Alinear la estructura comercial de Graiman y Hormicreteo		Reorientación	Capacitaciones por zona/ Ventas al mes por zona Cobertura de pegante/m ² # Reclamos asistidos / trimestre Ventas por canal y zona/mes	Jefe de línea
Publicidad y promoción (D) Participación en el mercado (A) Respuesta ante falta correctiva (F) Innovación en procesos de producción (O)	Creación de Marca Aumentar la inversión en publicidad y apalancar la marca en Graiman Segmentar a los clientes por zona y direccionar los esfuerzos de mercado Medición de satisfacción del cliente Mejora continua e innovación de los procesos de producción Apalancarse en la tecnología para aumentar las barreras de entrada de nuevos competidores Aplicación de nueva normativa técnica		Supervivencia Ofensiva	% Satisfacción del cliente Top of mind Capacidad utilizada Control de calidad	Gerente Marketing Gerente Comercial Jefe de línea Jefe de producción Jefe de control de calidad e I+D

www.hormicreteo.com

Hormicreteo Ca. Ltda

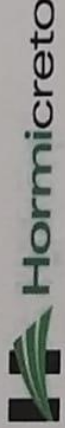
PT/AP-PE N°18/16



Mapa Estratégico de la Organización

	Equipo de trabajo	Calidad del producto	Nuevos productos	Reconocimiento de los clientes	Rentabilidad
Perspectiva de accionistas					
Perspectiva del cliente		Crear participación y cobertura de mercado			
Perspectiva de procesos internos			Creación de Marca		
Perspectiva de formación			Excelencia operativa		
			Consolidar I + D		

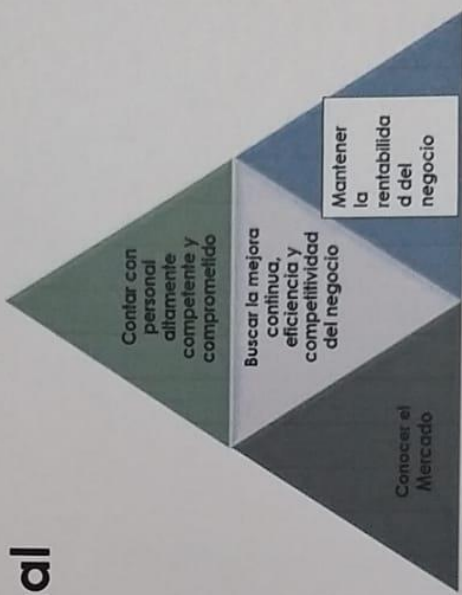
PT/AP-PE N°19/16



Filosofía Organizacional

MISIÓN

Producir, innovar y comercializar morteros industrializados de alta calidad en el Ecuador, empleando tecnología de punta y procesos de clase mundial, siendo responsables con el medio ambiente, excediendo las expectativas de la industria de la construcción y creando valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y comunidad.



Contar con personal altamente competente y comprometido

Buscar la mejora continua, eficiencia y competitividad del negocio

Mantener la rentabilidad del negocio

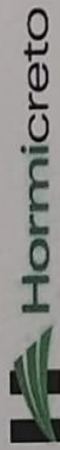
Conocer el Mercado

www.hormicroreto.com

Hormicroreto Cla. Ltda.



PT/AP-PE N°1 10/16



Filosofía Organizacional

VISIÓN

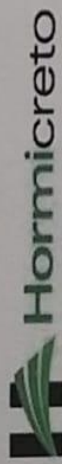
Ser en el 2021 un referente nacional en la producción y comercialización de morteros industrializados, reconocidos por la calidad e innovación de nuestros productos.

www.hormicroto.com

Hormicroto S.A. 1998



PT/AP-PE N°1 11/16



Filosofía Organizacional

VALORES

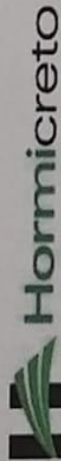
- Lealtad
- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Justicia
- Seguridad

www.hormicroto.com

Hormicroto Cia Ltda



PT/AP-PE N°1 12/16



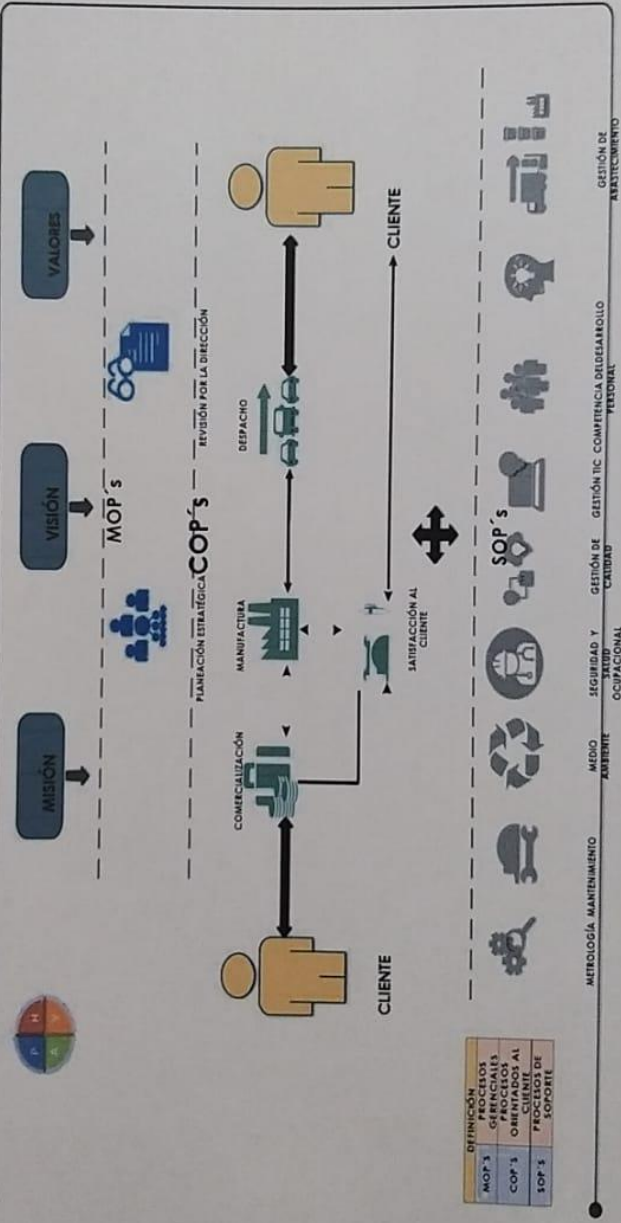
Necesidades y expectativas de las partes interesadas

ACTORES	PROPIARIOS	ESPERANZAS	RESPONSABILIDAD
Accionista	PROPIETARIOS		Gerencia General
Colaboradores	EMPLEADOS Y ASESORES		RRHH
Proveedores	INTERNOS (MP), EXTERNOS DE SERVICIO		Labores, Finanzas
Comunidad	PASAJE INDUSTRIAL		RRHH, jefe de línea
Entes de control	INEN CREMOS COLEGIOS DE PROFESIONALES MUNICIPIOS CONSEJO PROFESIONAL SBI SETED		Jefe de control de calidad ISD
Gobierno	MAE MINISTERIO DE VIVIENDA SECRETARIA DEL BUEN VIVIR CONSTRUCTORES		Gerencia General
Clientes	INSTALADORES DISTRIBUIDORES CONSUMIDOR FINAL		Gerencia Comercial Hormicroto Gerencia Comercial Gaciman Gerencia Complementarios
Competencia	HORMICRETO REGACER OTROS		Gerencia Comercial Hormicroto Gerencia Comercial Gaciman Gerencia Complementarios
Sistema financiero	BANCOS		Director Financiero
G.G. (CORPORACIÓN)	AREAS DE APOYO SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		Consejo administrativo Gerencia General

Hormicroto Cal Ltda

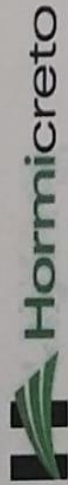
PT/AP-PE N°1 13/16

Sistema de Gestión de Calidad

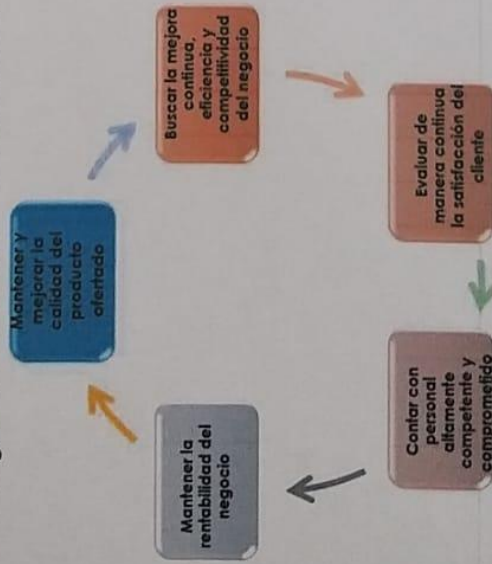


Horniceto Ca. Ltda

PT/AP-PE N°1 14/16



Objetivos de Gestión

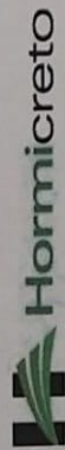


www.hormicroto.com

Hormicroto Cla. Ltda



PT/AP-PE N°1 15/16



Alcance de Sistema de Gestión de Calidad

El Sistema de Gestión de Calidad de Pegantes, comprende la Fabricación, comercialización y despacho de Pegante Cerámicos.

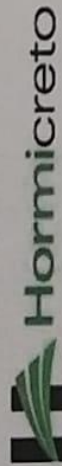


www.hormicroreto.com

Hormicroreto S.A.



PT/AP-PE N°1 16/16



Política Integrada de Gestión

SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y PARTES INTERESADAS

Investigar permanentemente las necesidades de nuestros clientes con el fin de satisfacer sus requisitos.
Proporcionar condiciones de trabajo seguras a nuestros clientes internos y externos.
Disminuir los impactos ambientales negativos hacia la comunidad y el medio ambiente.

PRODUCTOS CONFORMES CON NORMAS NACIONALES E INTERNACIONALES

Fabricar y comercializar, productos para acabados de la construcción y para la instalación de revestimientos de todo tipo con altos estándares de calidad, asegurándonos que cumplan con normas nacionales e internacionales; cumplir la legislación técnico legal en seguridad y salud y las leyes y reglamentos aplicables relacionados con sus aspectos ambientales.

COLABORADORES CONFIABLES Y CON ALTOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Mantener un grupo humano con competencia técnica, promover el cumplimiento de los principios éticos, morales, el desarrollo de las virtudes humanas y concientizar sobre la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales y la protección del medio ambiente.

MEJORAMIENTO CONTINUO

Mejorar continuamente los procesos empleando tecnología moderna, materiales y suministros que cumplan los requisitos necesarios en calidad, seguridad y medio ambiente, mediante la asignación responsable de recursos.

www.hormicroto.com

Hormicroto C^h. Ltda



P.T-EC-E N°1 1/9

ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
AMBIENTE DE CONTROL

1.1. ¿La empresa cuenta con un código de ética y/o conducta aprobado por la Junta General?

La empresa cuenta con un código de ética, pero no establecido únicamente para la misma, sino toma los mismos criterios que rigen en el Grupo Industrial Graiman, pero se encuentra con lineamientos destinados para la empresa.

1.2. ¿El Código de Ética y/o Conducta ha sido socializado a todos los niveles de la empresa?

No se encuentra difundido en todos los niveles el código de ética sino solo para ciertos jefes departamentales.

1.3. ¿El Código de Ética y/o Conducta se encuentra descrito de manera clara y concisa con los valores y principios éticos, así como también de las normas de conducta, que rigen dentro de la organización?

Sí, el código de ética se apega a valores y principios bien establecidos, los mismos que se especifican en el artículo 3 del Código de Ética.

1.4. ¿El Código de Ética y/o Conducta se encuentra a disposición de quien lo necesitare sean estos usuarios internos o externos?

Se encuentra a disposición solo para los usuarios internos de la empresa, pero no a todos los colaboradores de la misma, sino solo a ciertos jefes departamentales.

1.5. ¿Cuenta la empresa con registros de entendimiento y aceptación del Código de Ética y/o Conducta, de usuarios internos y externos?

La empresa no cuenta con registros o firmas de los usuarios del código de ética, pero si se los da a conocer a todos los colaboradores al momento de realizar el proceso de inducción.

1.6. ¿La organización cuenta con responsables de difusión, control de cumplimiento y seguimiento, referente al Código de Ética y/o Conducta en todos los niveles de la empresa?

Como mencionamos en la pregunta anterior, la difusión del código de ética posee responsables de difusión solo al momento del proceso de inducción, pero luego de ello no.

Hormicroto Cía. Ltda
2023



P.T-EC-E N°1 2/9

**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
AMBIENTE DE CONTROL**

- 1.7. ¿La organización capacita constantemente a los colaboradores (nuevos y existentes), acerca del código de ética y/o conducta, misión, visión, valores, principios, objetivos que rigen en la empresa?

La organización da a conocer todo lo referente al código de ética al momento de la inducción, luego de ello no se aborda el tema nuevamente.

- 1.8. ¿Existe un proceso definido para vigilar, detectar, investigar y documentar las posibles violaciones a los valores éticos y a las normas de conducta de la empresa?

En la empresa no se cuenta con un proceso establecido para la vigilancia del código de ética, pero al iniciar dentro de la misma se firma un acuerdo de cumplimiento el mismo que se especifica en el artículo 8 "Acta de compromiso".

- 1.9. ¿Los colaboradores de la organización conocen los procedimientos para realizar la denuncia de posibles violaciones al código de ética y/o conducta, u otros actos que afecten a la empresa, así como también el área y responsables encargados de la recepción de las mismas?

No se posee un procedimiento para la realización de denuncias por posibles faltas o violaciones dentro de la empresa acerca del código de ética, pero se trató de implementar un buzón de confianza en el que se podía colocar las denuncias en los mismos para luego traerlas a gerencia para su respectiva evaluación.

- 1.10. ¿La organización en algún momento dado ha actuado frente a diferentes violaciones al código de ética y/o conducta, denuncias de actos que afecten a la empresa?

En la empresa si han existido problemas, que se han logrado manejar, por ejemplo hubo el caso de un conductor que estaba manejando ebrio, se logró detectar y se lo despidió, un trabajador se encontraba falsificando guías de remisión y facturas para poder transportar el producto a un destino conveniente para él, por lo general cuando existe este tipo de problemas se da paso al departamento de Auditoría el cual hace el respectivo seguimiento, para luego de obtener todas las pruebas necesarias desvincular de la empresa al colaborador que estaba realizando fraude dentro de la misma.

Hormi: [Firma]



P.T-EC-E N°13/9

**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
AMBIENTE DE CONTROL**

1.11. ¿Existe en la organización, política o norma que regule conflicto de intereses que puedan ocurrir y afectar el funcionamiento de la empresa?

Justamente dentro del código de ética existe un artículo que trata sobre el conflicto de intereses, para ser más exactos el 5.10 "Conflicto de Intereses", en el que claramente se especifica que no existe personas de hasta el cuarto grado de consanguinidad dentro de la empresa, además los directivos no intercedemos en las requisiciones del producto a familiares, amigos, superiores o a terceros si con ello dañamos o perjudicamos a la empresa y a su vez al Grupo Industrial Graiman.

1.12. ¿La organización cuenta con un plan estratégico y operativo actualizado, formalmente aprobado y difundido en todos los niveles de la empresa?

La empresa si cuenta con un plan estratégico el mismo que es difundido y actualizado por los directivos de la empresa en la reunión gerencial que se ejecuta, esto se realiza para cada línea que posee la empresa, un ejemplo sería la planeación estratégica de pegantes.

Horr.



P.T-EC-E N°14/9

**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
AMBIENTE DE CONTROL**

2.1. ¿Cuál es el mecanismo de supervisión que ejecuta el concejo de administración, con qué frecuencia desarrolla dicha supervisión y que documentación se mantiene de la misma?

Se da las revisiones gerenciales como un mecanismo de supervisión, el mismo que se realiza cada dos meses, con el gobierno corporativo, jefes departamentales, directores internos, externos y sus respectivos asesores en el que se realiza una presentación de gestión de cada una de las empresas.

2.2. ¿Los miembros del Concejo de Administración son independientes a la Dirección?

Si, los miembros si son independientes ya que se dividen de la siguiente manera:

- Cuatro de los miembros de la familia Peña
- Dos directores externos
- Un director financiero
- Y un gerente el mismo que puedes estar solo o ir acompañado por un asesor.

2.3. ¿El concejo de administración evalúa de forma continua el sistema de control interno que tiene la organización?

Si la evaluación se realiza mediante el CAR (Concejo de administración de riesgos) el mismo que lo conforma directivos internos y externos además se cuenta con el comité de proyectos, para la revisión del cumplimiento de las metas de los planes que se tienen presentes.

2.4. ¿Existe área o responsable de implementación y funcionamiento adecuado del sistema de control interno?

Si, dentro de la empresa como tal no existe un departamento asignado solo para la revisión de la misma, pero el departamento de auditoria interna del GIG es el responsable de la revisión y funcionamiento del control interno.

2.5. ¿Existe evaluación continua por parte del concejo de administración de acuerdo a los objetivos de desempeño por parte de la Dirección?

La empresa tiene preestablecido que la revisión para la evaluación constante de los objetivos de la empresa se realice cada dos meses, en la cual se reúne todo el gobierno corporativo junto con los jefes departamentales y demás miembros para el análisis de las metas cumplidas y por cumplirse.

Hormicrete Cía. Ltda
15/08/19



H
Hormicroto

P.T-EC-E N°15/9

**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
AMBIENTE DE CONTROL**

2.6. ¿Existen manuales de funciones y responsabilidades, basados en los principios y valores que rigen a la organización designados para cada área de la empresa y de acuerdo a las actividades que se realizan?

La empresa no posee un manual de funciones en sí pero si tienen procedimientos, pero no para todos los colaboradores de la misma sino este se encuentra destinado más para los jefes departamentales.

2.7. ¿Dichos manuales son revisados, aprobados de manera formal, y se actualizan por lo menos una vez al año?

Los manuales son revisados para dos o tres años y se realiza una actualización o un ajuste en los procedimientos, se revisa que las funciones o responsabilidades se encuentren alineadas a la filosofía de la empresa.

2.8. ¿Se encuentra definido y formalizado el nivel de supervisión y de reporte en las diferentes áreas de la organización?

Los revisiones de los reportes de cada línea se los realiza una vez al mes, con el fin de conocer el avance de los objetivos y de las metas establecidas por la empresa, estos no se encuentran plasmados en el manual como un procedimiento pero siempre se realiza la comunicación del mismo.

2.9. ¿Cuenta la organización con planes de mejoramiento ante deficiencias administrativas u operativas que se puedan detectar?

Se dan los respectivos cambios y modificaciones, dependerá de la caracterización de riesgos y oportunidades, allí se establecerán las actividades correctivas o preventivas según el caso que se presente según las políticas de riesgo que se tiene.

2.10. ¿Cuenta la organización con un modelo de gestión de riesgos administrativos, operativos, entre otros, que permita a la administración la identificación de riesgos existentes y futuros?

Dentro de la caracterización de riesgos contamos con la diferenciación de los riesgos para luego realizar el plan de acción respectivo, además contamos con una política de riesgos que nos ayuda con la organización de la priorización del riesgo.

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-EC-EN°16/9

**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
AMBIENTE DE CONTROL**

2.11. ¿Existen indicadores para la verificación de funcionamiento y cumplimiento de las actividades de control interno?

La empresa cuenta con una matriz de indicadores en la cual se verifica el cumplimiento de las actividades fijadas por la administración en cuanto a control interno.

2.12. ¿Cuenta la organización con un sistema informático para la administración de información, además, cada que tiempo la información de cumplimiento de objetivos es reportada a la administración?

Si la empresa cuenta con un sistema en el que se respalda la información su nombre es "SharePoint" en el que se sube todo lo concerniente a las actividades diarias de la empresa como por ejemplo las ventas, las liberaciones y el motivo de los retrasos.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-EC-E N°17/9

**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
AMBIENTE DE CONTROL**

3.1. ¿La estructura de la organización se encuentra desarrollada de acuerdo a objetivos y actividades de la empresa, definiendo rangos de autoridad?

Si puesto que los roles y responsabilidades para los cargos de jefaturas de los departamentos se encuentran bien definidas, siguiendo la línea de los objetivos propuestos por la administración.

3.2. ¿La organización cuenta con una estructura jerárquica (organigrama) aprobado y difundido en todos los niveles de la empresa, en el cual se puede diferenciar claramente funciones y responsabilidades?

3.3. ¿Los roles y responsabilidades por cargo se encuentran definidos de acuerdo a los objetivos de la empresa y cumpliendo el principio de control interno de segregación de funciones?

3.4. ¿Existen políticas de nivel de autoridad para la aprobación de funciones que se requieran de carácter no ordinario, dentro de la organización?

3.5. ¿Se realiza un seguimiento continuo al cumplimiento de funciones de los colaboradores internos de la organización?

4.1. ¿Se encuentran definidas las políticas de talento humano para el reclutamiento, selección, vinculación, promoción, remuneración de los colaboradores?

4.2. ¿Existe en la organización una política o norma de evaluación continua a los colaboradores de la empresa, dichas evaluaciones se encuentran debidamente documentadas?

4.3. ¿Las evaluaciones que se realizan a los colaboradores de la organización son revisadas por personas expertas en talento humano y discutido con los colaboradores evaluados?

4.4. ¿La organización contempla actividades de formación continua, capacitaciones para los colaboradores de la empresa, para actualizar conocimientos y retener a personal competente para las actividades que se desarrollan dentro de la empresa?

4.5. ¿La empresa tiene formalizado su reglamento interno de trabajo debidamente actualizado?

La empresa si posee un reglamento interno de trabajo, pero no todos lo tienen, justamente existió recién una capacitación en la que se entregaban los reglamentos a las personas que asistían al mismo.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-EC-E N°1 8/9

**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
AMBIENTE DE CONTROL**

4.6. ¿Analiza la organización la productividad de los colaboradores de la empresa para así determinar su competitividad en el cargo y área determinada?

La forma de realizar el análisis de la productividad de la empresa se lo hace mediante la evaluación de desempeño, que es un formato que se lo debe llenar en línea, este es enviado a través del correo para que llegue a todos los colaboradores de la empresa.

4.7. ¿En base al análisis de productividad de los colaboradores la empresa tiene la capacidad de retener a personal competente?

La parte competitiva de la empresa para poder retener al personal idóneo para los cargos es mediante la buena compensación salarial que reciben, pues ésta es más alta que los de la competencia.

4.8. ¿Se cuenta con un programa de inducción, reinducción y evaluación al personal que ingresa, relacionados con el cargo a considerar?

Con el programa de inducción si, al igual que con la de evaluación del personal que se lo realiza mediante la evaluación de desempeño de igual manera, pero el de la reinducción no.

4.9. ¿La selección de personal se realiza de acuerdo a perfiles de formación académica, así como también a la experiencia laboral del candidato, o de manera independiente?

Si para la correcta selección del personal se tienen parámetros especificados en un documento llamado perfilamiento en el que consta todas las cualidades laborales que debe tener la persona que aspire al cargo, estas no son

4.10. ¿La empresa cuenta con un plan de sucesión temporal o permanente especialmente para cargos críticos?

No, la empresa no cuenta con ninguna planeación para dicha sucesión

5.1. ¿El cumplimiento de metas y objetivos se comunica de manera permanente a la administración y a los encargados de cada área y se establecen compromisos de mejoramiento claro y alcanzable?

Si se comunica en la revisión gerencial cada dos meses, pero por lo general cada mes si se pasa un reporte de las actividades, y de las metas que se han cumplido.

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-EC-E N°19/9

**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
AMBIENTE DE CONTROL**

5.2. ¿Se cuenta con políticas formales para el otorgamiento de bonificaciones y/o incentivos, por lograr los objetivos planteados?

Sí existe una política con parámetros bajo los cuales se fijan las comisiones para los diferentes colaboradores.

5.3. ¿Se evalúa constantemente el cumplimiento de metas, vigilando que estos no hayan sido desarrollados en base a fraudes y/o modificaciones para obtener beneficios, por parte de los colaboradores?

Se pasa un reporte cada mes, y en caso de detectar alguna anomalía o tipo de fraude en los procesos que se envían el departamento de auditoría realiza una revisión en aquellos puntos en los que se tenga la sospecha de fraude.

5.4. ¿La administración realiza evaluaciones de desempeño periódicas a los colaboradores de la empresa; y en caso de tener evaluaciones de desempeño por debajo de niveles esperados, ¿existen políticas de acción disciplinaria según corresponda?

Sí se realizan evaluaciones de desempeño, si existen fallas en alguno de los cargos, se realizan planes de acción los mismos que pueden abarcar planes de acción, o medidas correctivas de ser necesario.

5.5. ¿La administración revisa, evalúa e informa acerca de las responsabilidades de los empleados y trabajadores de la empresa?

Se realiza un seguimiento diario, pero no existe un procedimiento definido para la revisión de la información.

Hormicrete Cía. Ltda

P.T-EC-N N°1 1/2

P.T-ACC-N N°3 1/2

**CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
AMBIENTE DE CONTROL**



2.1. ¿Cuál es el mecanismo de supervisión que ejecuta el concejo de administración, con qué frecuencia desarrolla dicha supervisión y que documentación se mantiene de la misma?

La empresa cuenta con una revisión gerencial en la que se realiza la evaluación de los objetivos que se han logrado, esto se realiza para cada línea de trabajo, además se realizan planes de contingencia para los procesos que siguen en ejecución y una revisión de resultados a los procesos que han culminado.

ATEVAS

Hormicrete Cía. Ltda

UNIDAD DE NEGOCIO	PROCESO	REQUERIMIENTO GERENCIAL	ESTADO
FEGAMITES	COMPRAS CAUIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Incluir numos dentro de indicador Generar resultados comparativos a la competencia en resiliencia a la infección. 	EN PROCESO
	MANUFACTURA	<ul style="list-style-type: none"> Generar indicador % PUDUANA VS TOTAL PRODUCCION, META <= 10% 	PENDIENTE
CEMENTO	CAUIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Generar curva de comportamiento de resistencia de la competencia (C). 	EN PROCESO
	MANUFACTURA	<ul style="list-style-type: none"> Generar indicador de % de uso de Címvler / In Cambio de meta a \$400 tn - en función de días de producción. 	EN PROCESO
	COMERCIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Generar indicador pedidos colocados y liberados por día de producción Controlar Pnvelo, diferencia de USD por clientes A-B-C 	EN PROCESO
	MANUTENIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Seguir el indicador COSTO DE MANTENIMIENTO por: <ul style="list-style-type: none"> In CLIENTES PRODUCCION In CEMENTO PRODUCCION 	EN PROCESO
	COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> Replazar indicador de abastecimiento de MP (caliza, Címvler, arena negra, combustible) 	PENDIENTE





P.T.-EC-N N°1 2/2

P.T.-ACC-N N°3 2/2



SEGUIMIENTO DE REVISIONES GERENCIALES

UNIDAD DE NEGOCIO	PROCESO	REQUERIMIENTO GERENCIAL	ESTADO
GENERAL	MANUFACTURA	<ul style="list-style-type: none"> Replicar indicador horas extras / In producidos (CEMENTO – TAHUAL) Desarrollar proveedores por materia prima crítica identificada en cada línea. Evaluación de proveedores MP que afectan la calidad del producto 	PENDIENTE
	COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> Establecer indicador de costo de EPF/mes Presentar avance al plan de capacitaciones por línea 	PENDIENTE
GENERAL	SEGURIDAD INDUSTRIAL	<ul style="list-style-type: none"> Establecer indicador horas extras vs presupuesto por línea de negocio 	PENDIENTE
	RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> Generar información de cada línea de negocio referente a: 	PENDIENTE
	SATISFACCIÓN AL CLIENTE MERCADERO	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción al cliente: cada 4 meses Market Share: cada 6 meses Top of mind: cada 2 años 	PENDIENTE

Hormicrete Ca. Ltda

Fuente: (Departamento de Gestión de Calidad Hormicrete Cia. Ltda., 2019)



CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
AMBIENTE DE CONTROL

P.T-EC-N N°2 1/1

2.2. ¿Los miembros del Concejo de Administración son independientes a la Dirección?

Los miembros del consejo del concejo de administración si son independientes a la dirección ya que la toma de decisiones se realiza conjuntamente con todos los miembros de la estructura que se presenta a continuación:

4	Miembros de la familia Peña
2	Directores externos
1	Director financiero
	Los gerentes (los mismos que pueden entrar solos o acompañados a las reuniones)

Elaborado por: Los autores

Hormicrete
Hormicrete Cía. Ltda.



**CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
AMBIENTE DE CONTROL**

P.T-EC-N N°3 1/2

	ROLES Y RESPONSABILIDADES EN LA ORGANIZACIÓN HORMICRETO CÍA. LTDA. - PEGANTES	Código: HMD-SGC-007 Fecha: 2017-06-18 Revisión: 01
--	--	--

Elaborado por: Jefe Gestión de Calidad	Revisado por: Jefe de Planta	Aprobado por: Gerente General
---	-------------------------------------	--------------------------------------

AFILIADO ISO	PALABRA CLAVE	PROCESO APLICABLE											RESPONSABLE			
		MOP's		COP's			SOP's									
		Planificación	Revisión	Comercialización	Manufactura	Despacho y entrega	Satisfacción al cliente	Compras	Desarrollo	Mantenimiento	Metrología	Gestión de RRHH		Gestión TICs	Sistemas integrados	
4.1	Contexto de la organización	X	X													Gerente General
4.2	Necesidad de partes interesadas	X														Gerente General
4.3	Alcance sistema de gestión de calidad	X	X												X	Jefe SGC
4.4.1	Diagrama de procesos y sus interacciones														X	Jefe SGC
4.4.2	Información documentada de procesos														X	Jefe SGC
5.1.1	Liderazgo y compromiso	X														Gerente General
5.1.2	Enfoque al cliente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Todos los procesos
5.2.1	Política de calidad	X													X	Gerente General / Jefe SGC
5.2.2	Documentar y comunicar política de calidad	X													X	Gerente General / Jefe SGC
5.3	Roles y responsabilidades	X														Gerente General / Sub gerente RRHH
6.1.1	Determinación de riesgos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Todos los procesos
6.1.2	Acciones para abordar riesgos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Todos los procesos
6.2.1	Objetivos de la calidad	X													X	Gerente General/Jefe SGC
6.2.2	Planificar objetivos de calidad	X														Gerente General
6.3	Cambios planificados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Todos los procesos
7.1.1	Determinación de recursos	X														Gerente General
7.1.2	Determinación de personas requeridas												X			Sub gerente RRHH
7.1.3	Infraestructura y su mantenimiento									X			X			Jefe de mantenimiento / Director TICs
7.1.4	Ambiente para la operación/seguridad														X	Seguridad y medio ambiente
7.1.5.1	Recursos para la medición	X														Gerente General/Jefe Metrología
7.1.5.2	Trazabilidad de las mediciones												X			Jefe de Metrología
7.1.6	Conocimiento de la organización	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Jefe de SGC/todos los procesos
7.2	Competencia del personal												X			Sub gerente RRHH
7.3	Toma de conciencia												X			Sub gerente RRHH/ Sistemas integrados
7.4	Comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Todos los procesos
7.5.1	Control de información documentada															Jefe de SGC
7.5.2	Creación y actualización de información documentada															Jefe de SGC
7.5.3.1	Disponibilidad de información documentada														X	Jefe de SGC
7.5.3.2	Control de información documentada													X	X	Jefe de SGC/Gestión TICs
8.1	Planificación y control de operación			X	X										X	Jefe de SGC
8.2.1	Comunicación con el cliente			X												Jefe de Planta/comercial
8.2.2	Determinación de requisitos de producto			X	X											Jefe de línea Jefe de Planta/comercial

Hormicroto Cía. Ltda

P.T-EC-N N°4 1/3

P.T-ER-N N°1 1/3

P.T-ACC-N N°1 1/3

**CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
AMBIENTE DE CONTROL**

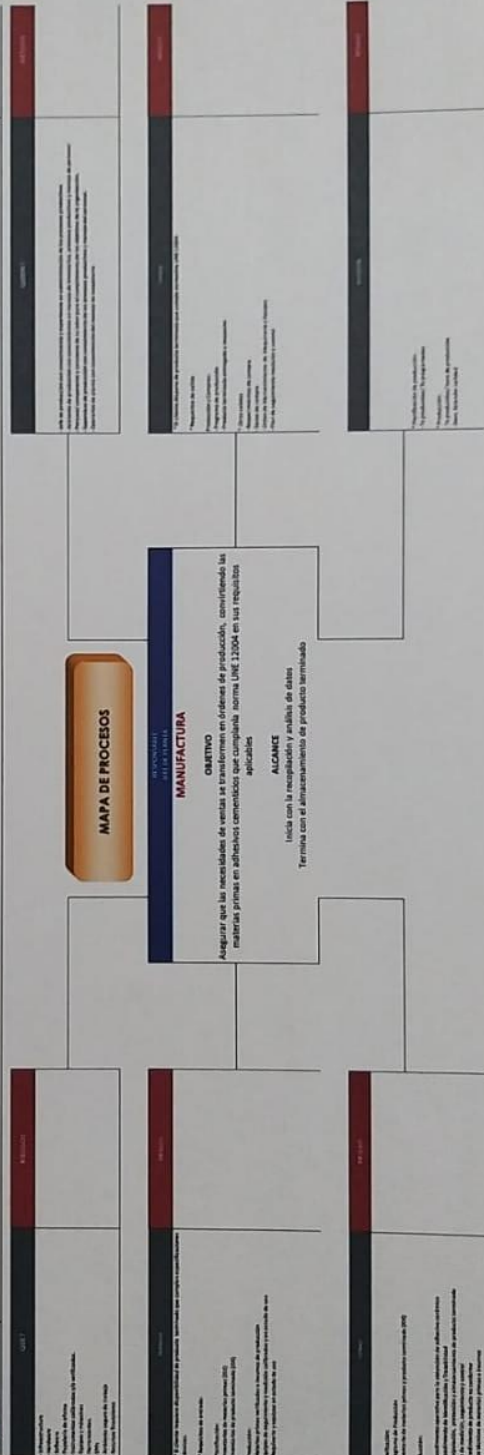


2.9. ¿Cuenta la organización con planes de mejoramiento administrativos u operativas que se puedan detectar?

La organización realiza los planes de mejoramiento o planes de acción según sea el caso, esto se realiza según la caracterización de riesgo que ellos poseen pues, con la realización de esta matriz se logra visualizar cuáles serán los puntos clave en los que se debe enfocar la empresa para contrarrestar el riesgo que posee.

Colaborador: MARIO ESCOBAR
Fecha: 2019-04-11
Revisión: 1.0

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS



Hormicrete Cía. Ltda.



P.T-EC-N°4 2/3
 P.T-ER-N°1 2/3
 P.T-ACC-N°1 2/3

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR	ESTADO DE ACCIONES			INDICADOR	INDICADOR
				EN PROCESO	COMPLETADO	EN PROCESO		
La implementación de planes para mejorar el rendimiento productivo	4	1	■					
La adquisición de la tecnología e infraestructura para mejorar el rendimiento productivo de la planta	3	1	■					

ANÁLISIS DE RIESGOS

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR	ESTADO DE ACCIONES			INDICADOR	INDICADOR						
					EN PROCESO	COMPLETADO	EN PROCESO								
Incapacidad para asegurar la programación y la terminación oportuna del producto	<ul style="list-style-type: none"> "Se realiza una reunión a principios de mes con personal de ventas, Marketing, ventas Graham y tráfico y distribución para determinar las prioridades de venta y transporte." "Se posee un departamento corporativo de TIC." 	4	3	■	<ul style="list-style-type: none"> "Se han coordinado de más de 10 en el mes de mayo para validar las prioridades de venta y transporte." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se cuenta con un software (ERP) que nos permite validar las prioridades de venta y transporte." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se cuenta con un departamento de ventas que garantiza la cobertura de producción según vacaciones." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se posee información de venta en tiempo real en un portal interno de ERP." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se posee indicador de pérdida y desperdicio." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se genera reuniones de trabajo mensuales para priorizar la necesidad de producción desde el área Comercial se posee plan de atención de clientes y se puede no se puede utilizar el sistema JDE." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se mantiene una comunicación con el departamento de ventas del proceso." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se genera un indicador de cobalamiento con 15000 mínimos." 	X	3	2
Acreditación del cliente de inventario PT	<ul style="list-style-type: none"> "Se cuenta con un software (ERP) que nos permite validar las prioridades de venta y transporte." 	3	3	■	<ul style="list-style-type: none"> "Se cuenta con un software (ERP) que nos permite validar las prioridades de venta y transporte." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se cuenta con un departamento de ventas que garantiza la cobertura de producción según vacaciones." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se posee información de venta en tiempo real en un portal interno de ERP." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se genera un indicador de cobalamiento con 15000 mínimos." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se mantiene una comunicación con el departamento de ventas del proceso." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se genera un indicador de cobalamiento con 15000 mínimos." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se genera un indicador de cobalamiento con 15000 mínimos." 	X	3	2	
Consideraciones técnicas de costo de producción	<ul style="list-style-type: none"> "Se cuenta con un software (ERP) que nos permite validar las prioridades de venta y transporte." 	3	3	■	<ul style="list-style-type: none"> "Se cuenta con un software (ERP) que nos permite validar las prioridades de venta y transporte." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se cuenta con un departamento de ventas que garantiza la cobertura de producción según vacaciones." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se posee información de venta en tiempo real en un portal interno de ERP." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se genera un indicador de cobalamiento con 15000 mínimos." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se mantiene una comunicación con el departamento de ventas del proceso." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se genera un indicador de cobalamiento con 15000 mínimos." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se genera un indicador de cobalamiento con 15000 mínimos." 	X	3	2	
Falta de habilidades en la fabricación para reparar o generar no paradas	<ul style="list-style-type: none"> "Se cuenta con un software (ERP) que nos permite validar las prioridades de venta y transporte." 	3	3	■	<ul style="list-style-type: none"> "Se cuenta con un software (ERP) que nos permite validar las prioridades de venta y transporte." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se cuenta con un departamento de ventas que garantiza la cobertura de producción según vacaciones." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se posee información de venta en tiempo real en un portal interno de ERP." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se genera un indicador de cobalamiento con 15000 mínimos." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se mantiene una comunicación con el departamento de ventas del proceso." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se genera un indicador de cobalamiento con 15000 mínimos." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se genera un indicador de cobalamiento con 15000 mínimos." 	X	3	2	
Proceso ineficiente de programación y verificación del pedido	<ul style="list-style-type: none"> "Se cuenta con un software (ERP) que nos permite validar las prioridades de venta y transporte." 	3	3	■	<ul style="list-style-type: none"> "Se cuenta con un software (ERP) que nos permite validar las prioridades de venta y transporte." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se cuenta con un departamento de ventas que garantiza la cobertura de producción según vacaciones." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se posee información de venta en tiempo real en un portal interno de ERP." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se genera un indicador de cobalamiento con 15000 mínimos." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se mantiene una comunicación con el departamento de ventas del proceso." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se genera un indicador de cobalamiento con 15000 mínimos." 	<ul style="list-style-type: none"> "Se genera un indicador de cobalamiento con 15000 mínimos." 	X	3	2	

Hormicrete Cla 1+3



P.T-EC-N N°4 3/3
 P.T-ER-N N°1 3/3
 P.T-ACC-N N°1 3/3

COMUNICACIÓN

QUE COMUNICAR	CUÁNDO COMUNICAR	A QUIÉN COMUNICAR	CÓMO COMUNICAR	QUIÉN COMUNICA
de medición, seguimiento y control	Permanente	Operadores de planta Asistente de producción Supervisor de planta Jefe de control de calidad I&D	Archivo Planta Archivo administración Correo electrónico	Jefe SGC
Programa de producción	Mensual	Operadores de planta Asistente de producción Jefe de control de calidad I&D Comercialización pegantes -	Archivo administración Correo electrónico	Jefe de planta
Procedimientos de producción	Permanente	Operadores de planta Asistente de producción Supervisor de planta Jefe de control de calidad I&D	Archivo Planta Archivo administración Correo electrónico	Jefe SGC Jefe de planta
Indicadores de gestión	Mensualmente	Gerencia General	Medios visuales Correo electrónico	Jefe SGC

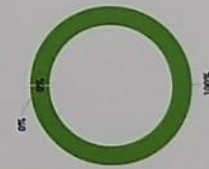
AVANCES

OPORTUNIDADES



• PENDIENTE
 • EN PROCESO
 • CUMPLIDA

RISGOS



• PENDIENTE
 • EN PROCESO
 • CUMPLIDA

Horizonte: 03/2017



P.T-EC-N°5 1/2

CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CIA. LTDA.
COSO III
AMBIENTE DE CONTROL



PROCESOS E INDICADORES DE HORMICRETO CIA. LTDA (PEGANTES)



PROCESO	INDICADOR DE GESTIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			OBJETIVOS DE CALIDAD			METAS CRUCIALMENTE IMPORTANTES		
		Alcanzar un nivel de ventas mensuales de \$ 330,000	Obtener --% de utilidad neta mensual	Obtener mínimo un 80% de satisfacción de nuestros clientes	Entregar oportunamente el 95% de los pedidos	Cumplir con la norma UNE 12804 en el ensayo de resistencia a la tracción en el 100% las muestras tomadas en el mes	Liderazgo Industrial	Remediabilidad	Perdurabilidad en el tiempo	
REANIFICACIÓN	RELACION CLIENTE		X					X		
	VENTAS TOTALES JRS Y DERIVAS	X						X		
	COMP. PLANT		X					X		
	COSTO DE MP / TN PRODUCCIONES		X					X		
COMPETENCIAS	COMPETENCIA DEL PERSONAL					X				X
	Cumplimiento en entrega en planta de MP a Insumos				X					X
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	% DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE			X					X	X
	DESPACHOS			X						X
PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN / JRS DE PRODUCCIÓN			X					X	
	UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD		X						X	
	CUMPLIMIENTO DE LA RESISTENCIA						X			X

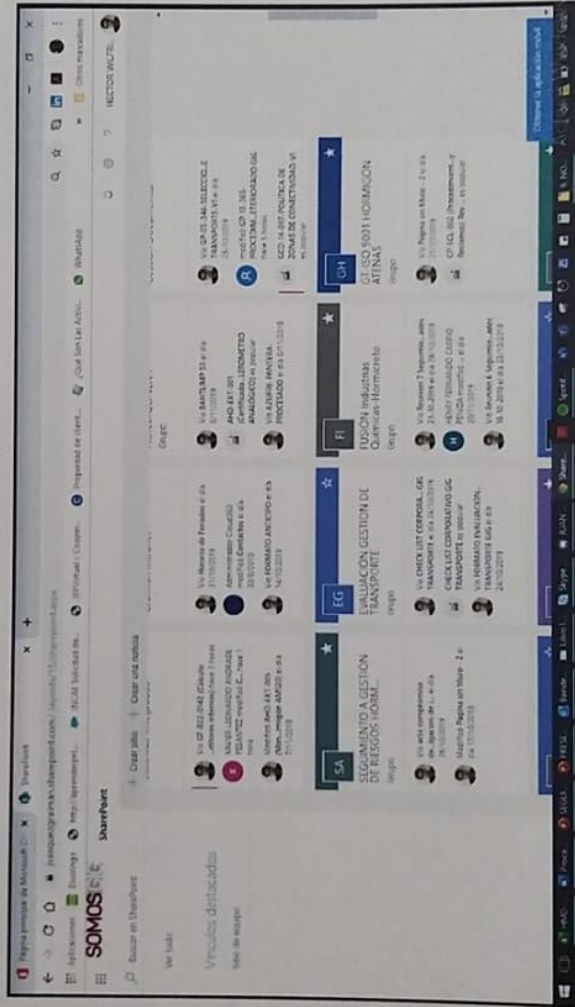


P.T.-EC-N° 6 1/1

**CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
AMBIENTE DE CONTROL**



El sistema informático que guarda toda la información de la empresa es SharePoint, esta no solo almacena la información por cada departamento, sino que la resguarda puesto que visualiza todas las actividades que se realice con la información y cada uno de los usuarios posee los accesos necesarios para las funciones que desempeña.



Hormicreto Cía. Ltda



CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CÍA. LTDA.

COSO III

AMBIENTE DE CONTROL

P.T-EC-N N°8 1/2

Se realiza el seguimiento de funciones mediante la evaluación de desempeño que es una matriz que se tiene establecida para cada línea, además mediante correo se envía un link, el cual redirige a una página con un cuestionario, es necesario recalcar que este formato es para los primeros 3 meses que se encuentra laborando, posteriormente cuando el trabajador ya se encuentra más tiempo en la empresa se realiza la evaluación mediante el link antes mencionado.

GRUPO INDUSTRIAL GRAMAN
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre: Cargo:

Departamento: Fecha de ingreso a la empresa:

Período de evaluación (desde): Hasta:

INDICACIONES: Esta es una herramienta para evaluar el desempeño de nuestros colaboradores, es importante que revise cada factor y objetivamente indique sus criterios en referencia al desempeño de las personas a su cargo.

GRADOS DE VALORACIÓN: La valoración de los indicadores se hará con base en los siguientes grados:

MUY POR DEBAJO: No se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos.	POR DEBAJO: Se presenta de forma tal que no alcanza los niveles y patrones establecidos. Requiere aplicar esfuerzos para alcanzar su trabajo.	ADECUADO: Durante el período de trabajo, se presenta en los niveles y patrones establecidos.	POR ENCIMA: Durante el período de trabajo se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y niveles establecidos.
--	--	---	--

FACTORES

Conocimiento del trabajo: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.	MUY POR DEBAJO	POR DEBAJO	ADECUADO	POR ENCIMA	PUNTUACIÓN
	0 - 25 PUNTOS	26 - 45	46 - 75	76 - 100	
Cantidad: Relación cuantitativa entre las tareas, actividades, y trabajos realizados y los asignados.	MUY POR DEBAJO	POR DEBAJO	ADECUADO	POR ENCIMA	PUNTUACIÓN
	0 - 25 PUNTOS	26 - 45	46 - 75	76 - 100	
Calidad: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de sus clientes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.	MUY POR DEBAJO	POR DEBAJO	ADECUADO	POR ENCIMA	PUNTUACIÓN
	0 - 25 PUNTOS	26 - 45	46 - 75	76 - 100	
Puntualidad y Asistencia: Cumple con su horario de trabajo de manera puntual, procede adecuadamente con el procedimiento de permisos.	MUY POR DEBAJO	POR DEBAJO	ADECUADO	POR ENCIMA	PUNTUACIÓN
	0 - 25 PUNTOS	26 - 45	46 - 75	76 - 100	
Oportunidad: Entrega sus tareas de acuerdo con la programación previamente establecida.	MUY POR DEBAJO	POR DEBAJO	ADECUADO	POR ENCIMA	PUNTUACIÓN
	0 - 25 PUNTOS	26 - 45	46 - 75	76 - 100	

Hormicroto Cía. Ltda



CÉDULA NARRATIVA HORMICRETO CÍA. LTDA.

COSO III

AMBIENTE DE CONTROL

P.T-EC-N N°8 2/2

Responsabilidad : Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.	MUY POR DEBAJO	POR DEBAJO	ADECUADO	POR ENCIMA	PUNTAJACIÓN
	0 - 25 PUNTOS	26 - 45	46 - 75	76 - 100	
Utilización de recursos : Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.	MUY POR DEBAJO	POR DEBAJO	ADECUADO	POR ENCIMA	PUNTAJACIÓN
	0 - 25 PUNTOS	26 - 45	46 - 75	76 - 100	

Recomienda usted la renovación del contrato en periodo de prueba? Si o No, si la respuesta es negativa explique

SI

NO

En que aspectos debería mejorar el colaborador?

TOTAL DE PUNTAJACIÓN:

SOBRE 100 PUNTOS

SOBRE 100 PUNTOS

UNICAMENTE PARA EL EVALUADO

[Comentarios u observaciones de su periodo de prueba]

Firma del evaluador: Firma del evaluado:

Hormicrete Cía. Ltda



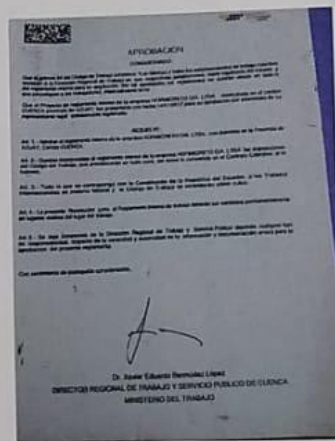
P.T-EC-N N°9 1/1

CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CÍA. LTDA.

COSO III

AMBIENTE DE CONTROL

El reglamento interno de la empresa posee el reglamento interno previamente aprobado, este cuenta con todas las especificaciones que debe cumplir el trabajador, con los valores que se manejan dentro de la empresa, pero no se este no se encuentra socializado a todos los niveles de la empresa.



Hormicroto Cía. Ltda

**CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CÍA. LTDA.****COSO III
AMBIENTE DE CONTROL**

P.T-EC-N N°10 1/2

Por medio de la presente adjunto los perfiles de los cargos enviados

Katherine Muñoz A.

Analista de Recursos Humanos

Recursos Humanos - Graiman

Adjunto listado del personal planta de pegantes e IQA para que me ayude con los perfiles de cargo.

PLANTA PEGANTES.

NOMBRES Y APELLIDOS	EMPRESA	CARGO
ELVIS MAURAT	Hormicroto	Supervisor de Producción
Francisco Leonel Orellana	Hormicroto	Ayudante de planta
Geovanny Tuapante	Hormicroto	Ayudante de planta
Omar Loja	Hormicroto	Ayudante de planta
Wilson Ortiz	Hormicroto	Ayudante de Planta
Vicente Ordoñez	Hormicroto	Ayudante de planta
Rene Aucapiña	Hormicroto	Supervisor de Producción
Fabian Sibri	Hormicroto	Ayudante de planta
Daniel Garcia	Hormicroto	Ayudante de planta
Fabricio Terán	Hormicroto	Ayudante de planta
Rubén Peñaloza	Hormicroto	Ayudante de planta
Edwin Sanchez	Hormicroto	Ayudante de planta
Diego Carrillo	Hormicroto	Analista de I&D
Carlos Chumbay	Hormicroto	Ayudante de lab.
Luis González	Hormicroto	Ayudante de lab.
David Peñaloza	Hormicroto	Ayudante de lab.
Patricio Pangay	Hormicroto	Jefe de Laboratorio
Luis Quito	Hormicroto	Ayudante de Planta
Edison Naula	Hormicroto	Ayudante de Planta
Romel Sanchez	IQA	Ayudante de Planta

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-EC-N N°10 2/2

Andres Tenesaca	IQA	Ayudante de Planta
Byron Garay	Hormicroto	Ayudante de Planta
Claudio Saquipay	Hormicroto	Ayudante de Planta
Juan Carrion	Hormicroto	Mecánico
Jhonatan Garay	Hormicroto	Eléctrico
Santiago Campoverde	IQA	Asistente de Producción

PERSONAL IQA Oxido		
NOMBRES Y APELLIDOS	EMPRESA	CARGO
RUBEN SANCHES	IQA	COORDINADOR DE PRODUCCION
RICARDO CHAVEZ	IQA	OPERADOR DE PLANTA
JOSE GARCES	IQA	OPERADOR DE PLANTA
FABRICIO ARMIJOS	IQA	OPERADOR DE PLANTA
FERNANDO IÑAGUAZO	IQA	OPERADOR DE PLANTA
KLEBER YANZA	IQA	OPERADOR DE PLANTA
JORGE UZHCA	IQA	OPERADOR DE PLANTA
ALVARO MENDEZ	IQA	JEFE DE PLANTA

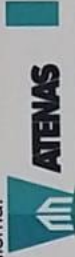
Hormicroto Cia. Ltda

P.T-EC-N°11 1/2

**CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
AMBIENTE DE CONTROL**



En la revisión Gerencial se hace una revisión por cada línea de negocio, a la cual asisten los jefes departamentales junto al gerente y a la comisión de los designada por dueños de la empresa para conocer cómo se encuentra la misma.



UNIDAD DE NEGOCIO	PROCESO	REQUERIMIENTO GERENCIAL	ESTADO
PEGANTES	COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> Incluir insumos dentro de indicador 	EN PROCESO
	CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Generar resultados comparativos a la competencia en resistencia a la tracción. 	PENDIENTE
TAHUAL	MANUFACTURA	<ul style="list-style-type: none"> Generar indicador % PUZOLANA VS TOTAL PRODUCIDO. META <= 10% 	PENDIENTE
	CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Generar curva de comportamiento de resistencia de la competencia (S). 	EN PROCESO
CEMENTO	MANUFACTURA	<ul style="list-style-type: none"> Generar indicador de % de uso de Clinker / II cemento producido Cambio de méla a 5400 II - en función de días de producción. 	EN PROCESO
	COMERCIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Generar indicador pedidos colocados y liberados por día vs despachos Corrección de Pareto, diferencia de USD por clientes A-B-C 	EN PROCESO
	MANTENIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento indicador: MANTENIMIENTO por: II CLINKER PRODUCIDO II CEMENTO PRODUCIDO 	EN PROCESO
	COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> Replicar indicador de abastecimiento de MP (caliza, Clinker, arena negra, combustible) 	PENDIENTE
			COSTO DE



Hormicrete Cía



P.T.-EC-N N°11 2/2

CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO C.A. LTDA.
COSO III
AMBIENTE DE CONTROL



UNIDAD DE NEGOCIO	PROCESO	REQUERIMIENTO GERENCIAL	ESTADO
GENERAL	MANUFACTURA	<ul style="list-style-type: none"> Replicar indicador horas extras / lit. producidas (CEMENTO - TAHUAL) Desarrollar proveedores por materia prima crítica identificada en cada línea. Evaluación de proveedores MP que afectan la calidad del producto 	PENDIENTE
	COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> Establecer indicador de costo de EPP/mes Presentar avance al plan de capacitaciones por línea 	PENDIENTE
	SEGURIDAD INDUSTRIAL	<ul style="list-style-type: none"> Establecer indicador horas extras vs presupuesto por línea de negocio 	PENDIENTE
	RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> Generar información de cada línea de negocio referente a: <ul style="list-style-type: none"> Satisfacción al cliente: cada 4 meses Market Share: cada 6 meses Top of mind: cada 2 años 	PENDIENTE
	SATISFACCIÓN AL CLIENTE MERCADEO		PENDIENTE



Hormicroto C.A. LTDA.



P.T-EC-N N°12 1/5



**CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
AMBIENTE DE CONTROL**

En el siguiente documento constan las políticas que se establecerán para repartir correctamente los valores a los trabajadores de la empresa.

	Política de Bonos y Comisiones	Código: HHD-COM-001 Fecha: 2018-07-18 Revisión: 02
--	---------------------------------------	--

Elaborado por: Gerente Comercial	Revisado y Aprobado por: Gerente General
---	---

1. FINALIDAD:

Definir el sistema de comisiones a manejar en Hormicrete, que ayuden como incentivos para la fuerza de ventas de la línea de hormigón.

2. ALCANCE:

Aplica a todas las personas encargadas en el proceso de ventas de la línea de Hormigón, que tienen un componente variable dentro de sus ingresos mensuales.

3. DEFINICIONES:

Hormigón: Es un material compuesto empleado en construcción, formado esencialmente por un aglomerante al que se añade partículas o fragmentos de un agregado, agua y aditivos específicos.

Mixer: Es un camión equipado con una hormigonera. Debido a esta disposición, le es posible transportar hormigón premezclado al mismo tiempo que procede a su amasado. Es el método más seguro y utilizado para transportar hormigón en trayectos largos y es poco vulnerable en caso de un retraso.

Componente fijo: es el sueldo fijo percibido mensualmente por el ejecutivo de ventas

Componente Variable: es el sueldo percibido en función del cumplimiento del presupuesto, así como de la recuperación de cartera.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:

Presupuesto aprobado 2018 (Anexo 1)

5. DESCRIPCIÓN:


Las comisiones de Hormicrete, en lo que respecta a la venta de Hormigón se fundamenta en dos indicadores:

El primer indicador será el volumen de ventas, el cual a su vez tiene dos componentes principales siendo estos la venta mínima de 800 metros cúbicos de hormigón premezclado en cualquiera de sus presentaciones,

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-EC-N N°12 2/5

 Hormicroto	Política de Bonos y Comisiones	Código: HHD-COM-001 Fecha: 2018-07-18 Revisión: 02
---	--------------------------------	--

pudiendo ser estas: hormigón bombeado o a gravedad, y el cumplimiento mínimo del 70% del presupuesto individual.

El segundo indicador será la recuperación de la cartera de los clientes el cual corresponde al 50% de las comisiones y se detalla en los siguientes puntos:

Factor de cálculo de cartera	Cartera Vigente	Cartera en días de gracia	0-15 días	16-30 días	31-60 días	61-90 días	Más de 90 días
	100%	100%	75%	50%	25%	0%	0%

Comisiones de Hormigón.

- El ejecutivo de ventas que afienda un cliente de hormigón recibirá una comisión de \$ 0.80 \$/m³.

A continuación, se detallan las cantidades mínimas que cada vendedor debe cumplir mensualmente:

EMPLEADO	MÍNIMO DE VENTAS	META DE VENTAS
MIGUEL CHICAIZA	800 M ³	1300 M ³
LEONARDO MONTILLA	800 M ³	1300 M ³
LUIS VASQUEZ	70 M ³	200 M ³

- Para el caso de Luis Vasquez hace referencia a las ventas que se realizan en oficina cuando no se encuentran los vendedores.


Adicional se presenta el presupuesto mensual por vendedor:

VENDEDOR	PRESUPUESTO MENSUAL POR EJECUTIVO DE VENTAS LÍNEA DE HORMIGÓN					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
CHICAIZA MIGUEL	1300	1300	1300	1300	1300	1300
MONTILLA JOSE	1300	1300	1300	1300	1300	1300
VASQUEZ LUIS	70	70	70	70	70	70
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
CHICAIZA MIGUEL	1300	1300	1300	1300	1300	1300
MONTILLA JOSE	1300	1300	1300	1300	1300	1300
VASQUEZ LUIS	70	200	200	200	200	200

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-EC-N N°12 3/5

 Hormirreto	Política de Bonos y Comisiones	Código: HHD-COM-001 Fecha: 2018-07-18 Revisión: 02
---	---------------------------------------	--

Ejemplo del pago de comisiones:

Ventas Mensuales	
Metros Cúbicos Vendidos (sin el mínimo de 800 m3)	530 (1)
Comisión por metro cúbico	\$ 0.80 (2)
Componente variable bruto	\$ 424.00 (1)+(2)


Volumen de ventas	
Presupuesto de M3 (sin el mínimo de 800 m3)	500 (4)
% Cumplimiento del presupuesto de ventas	106% (5)-(4)/(4)
Componente Variable por volumen	50% (6)
Total Variable por Volumen	\$ 212.00 (7)=(3)*(5)/(6)

Gestión de Cartera			
Composición de Cartera	Monto	% (8)	Factor de Ponderación (9)
Cartera Vigente	\$ 50,000		100%
Cartera en días de gracia	\$ 7,000		100%
0-15 Días	\$ 15,000		75%
16-30 Días	\$ 5,500		50%
31-60 Días	\$ 2,500		25%
61-90 Días	\$ 400		0%
Más de 90 días	\$ 18,000		18.3%
Total de Cartera	\$ 98,400		100%

Hormirreto Cía. Ltda



P.T-EC-N N°12 4/5

 **Hormicrete**

Política de Bonos y Comisiones


Código: HHD-COM-001
Fecha: 2018-07-18
Revisión: 02

Componente Variable por Cartera	50%
Factor de Ponderación por Gestión de Cartera	73%
Total Variable por Cartera	\$ 154.31
RESUMEN	
Total Variable por Volumen	\$ 212.00
Total Variable por Cartera	\$ 154.31
TOTAL COMPONENTE VARIABLE	\$ 366.31

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-EC-N°12 5/5

 Hormicroto	Política de Bonos y Comisiones	Código: HHD-COM-001 Fecha: 2018-07-18 Revisión: 02
---	--------------------------------	--

6. REVISIÓN:

NÚMERO	FECHA	RAZÓN
1	2018-05-25	Creación e inclusión al SGC de documento
2	2018-07-18	Actualización del documento

7. DISTRIBUCIÓN:

Gerente General, Gerente Comercial, Ejecutivos de Ventas, Gerente de Auditoría, Generalista de RRHH.

8. ANEXOS:

Anexo 1

PRESUPUESTO 2018						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
PRESUPUESTO M ³	3060	2958	3570	3570	3570	3468
PRESUPUESTO \$	\$ 302,157	\$ 292,082	\$ 352,516	\$ 352,516	\$ 352,516	\$ 342,442
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PRESUPUESTO M ³	3570	3264	3570	3570	3570	3468
PRESUPUESTO \$	\$ 352,516	\$ 322,299	\$ 352,516	\$ 352,516	\$ 352,516	\$ 342,442

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-ER-E N°2 1/12



ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
EVALUACIÓN DE RIESGO

6.1. ¿La organización ha desarrollado objetivos específicos de manera general y por área?

La empresa tiene desarrollado objetivos de calidad, los que tienen indicadores por procesos y por áreas puesto que la empresa se maneja mediante la norma ISO.

6.2. ¿Los objetivos definidos por la organización permiten identificar los riesgos que afectan o amenazan alcanzar los mismos, de acuerdo a la naturaleza del negocio?

Si se encuentran definidos para poder identificar los riesgos puesto que en la matriz de riesgos que posee la empresa puede reconocerlos y buscar un plan de acción para los diferentes escenarios que se presenten.

6.3. ¿Los objetivos estratégicos de cada área se encuentran en concordancia u alineados con el plan estratégico planteado por la organización?

Cada uno de los riesgos se encuentran alineados con el plan estratégico que se tiene para cada línea del negocio, además cabe recalcar que los objetivos se plantean conforme a los procesos que se realizan dentro de la empresa.

6.4. ¿Existe el análisis de riesgos en base a probabilidad, impacto y tolerancia al riesgo, realizado para la consecución de objetivos y se encuentra debidamente documentado?

Para establecer los objetivos dentro del área se considera el impacto y la tolerancia, estos riesgos se encuentran considerados en la caracterización de riesgos que como antes se mencionó poseen un plan de acción para cada uno de ellos.

Hormicroto Cía. Ltda.



P.T-ER-E N°2 2/12



ENTREVISTA

HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
EVALUACIÓN DE RIESGO

6.5. ¿Los riesgos que han sido analizados están desarrollados de acuerdo a temas económicos, ambientales y naturales, sociales, políticos, regulatorios (normas externa e interna), entre otros, que puedan afectar los objetivos de la organización?

Están consideradas las políticas y normativas tanto internas como externas, además se consideran los riesgos residuales e inherentes, se toma en cuenta también todo lo que pueda afectar a la empresa de manera interna.

6.6. ¿Los objetivos tanto generales como por área, son revisados constantemente para verificar su concordancia con el plan estratégico de la organización y de acuerdo a cambios que pueda existir en el transcurso de operaciones?

Se levanta una matriz de riesgos, misma que se presenta en las revisiones gerenciales, además de forma diaria se realiza un reporte de actividades en las que se mencionan los objetivos cumplidos, y aquellos que están en proceso de cumplimiento, pero el monitoreo no se hace de forma constante ya que el mismo se realizó hace seis meses.

6.7. ¿La administración realiza un seguimiento y evaluación continua al cumplimiento de objetivos estratégicos generales y por área, de la organización? En las revisiones gerenciales que se realizan cada dos meses se hace todo el proceso de seguimiento y evaluación, en las que los jefes departamentales presentan los resultados que se han podido obtener hasta la fecha.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-ER-E N°2 3/12



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
EVALUACIÓN DE RIESGO**

6.8. ¿La asignación de recursos materiales, operativos, económicos entre otros, se realiza de acuerdo a los objetivos estratégicos establecidos por la organización?

La asignación de recursos para las distintas actividades y cumplimiento de objetivos, se lo realiza mediante un presupuesto económico de las necesidades que se presentan.

En Relación a Objetivos Operacionales

6.9. ¿Se refleja las decisiones de la dirección?

Los objetivos operacionales si se reflejan en las decisiones de la dirección puesto que en las planeaciones estratégicas de cada línea se hace la revisión de las estrategias tácticas e indicadores que se deben aplicar en cada caso, además cada proceso tiene su gestión respectiva.

6.10. ¿Se considera las tolerancias al riesgo?

Como se indica en el mapa de riesgos, se consideran los impactos del mismo, así como también se fijan los planes de acción para cada uno de ellos.

6.11. ¿Se incluyen metas de desempeño financiero y de operaciones?

Se incluye el desempeño financiero pero el de operaciones se lo realiza, pero no para todas las líneas, estas metas se las revisa en la revisión gerencial, la misma que contempla la parte financiera de la empresa y en qué estado se encuentran.

6.12. ¿Los objetivos operacionales de la organización se encuentran establecidos en una base sobre la cual se asignan recursos?

No existe una política ni tampoco procedimientos claros y formales de asignación de recursos, se estima presupuesto de asignación de recursos basados en la experiencia, por ejemplo, para la comercialización de los productos y servicios se asigna un presupuesto del 5%, del total de ventas totales generadas de la línea de negocio.

Hormicrete Cía. Ltda



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
EVALUACIÓN DE RIESGO**

P.T-ER-E N°2 4/12

En relación a los objetivos de Información Financiera Externa

6.13. ¿Se cumple con las normas contables aplicables y actualizadas?

Por parte del departamento de corporativo de contabilidad, se conoce que se maneja con las NIIF's actualizadas y que rigen al corporativo y por ende a la empresa, para los "hard close" mensuales y anuales, el departamento de contabilidad corporativo, solicita información pertinente de los departamentos, a saber costos, gastos, ingresos, garantías, entre otros para su correcto y adecuado registro.

6.14. ¿Se considera la materialidad?

Existe un tratamiento relevante de las cuentas que se maneja dentro de la empresa, ya que con la información económica y financiera que se mantiene, se puede tomar adecuadas decisiones en el presente y a futuro en beneficio de la empresa, se tiene un registro de la información que se maneja en el departamento corporativo de contabilidad del GIG.

6.15. ¿Refleja las actividades de la organización?

Si se refleja puesto que la información que se maneja dentro de la empresa es integra y muestra la imagen fiel de lo que sucede en la empresa, por parte de los departamentos de comercialización-ventas y producción, existe un análisis periódico de costos, precios, de acuerdo al mercado y necesidades que se presenten.

En relación a los objetivos de información no financiera externa

6.16. ¿Se cumple con las normas y marcos de regulación externa establecidos?

Se cumple con la normativa pública y privada, externa e interna que rige al sector a saber:

- Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Ministerio del Trabajo.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-ER-E N°2 5/12



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
EVALUACIÓN DE RIESGO**

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Ministerio del Ambiente.
- International Organization for Standardization (ISO) Organización Internacional de Normalización.
- Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN)
- Instituto Ecuatoriano del cemento y del Hormigón.
- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Compañías.
- Ley Orgánica de régimen Tributario Interno.
- Ley para fomento productivo, atracción inversiones generación empleo.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.
- Código de Comercio.
- Código del Trabajo.
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIFF)
- Reglamento Interno de la empresa.
- Reglamento Interno de seguridad y salud de los trabajadores
- Manual de Calidad de Producto según ISO e INEN.
- Política Integrada de Gestión Interna.
- Política de Gestión de Riesgos y Oportunidades.
- Política de precios por línea de productos.
- Política Comercial por líneas de productos.
- Procedimientos de Identificación y Trazabilidad.
- Control de Productos.
- Manuales de políticas y procedimientos de cobranzas y crédito.
- Anexo de accionistas, partícipes, socios, miembros del directorio y administradores.
- Anexo de dividendos, utilidades o beneficios – ADI.
- Anexo de relación dependencia.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-ER-E N°2 6/12



ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
EVALUACIÓN DE RIESGO

- Anexo transaccional simplificado,
- Declaración mensual del impuesto al valor agregado.
- Declaración de impuesto a la renta – sociedades.
- Declaración de retenciones en la fuente.
- Declaración mensual del IVA.

6.17. ¿Se considera un nivel necesario de precisión

6.18. ¿Refleja las actividades de la organización?

Para estas dos preguntas presenta una respuesta conjunta:

Existe una tolerancia al cumplimiento de la normativa nacional e internacional que rige a la empresa, ya que para cumplirla se necesita de recursos económicos, tecnológicos, talento humano, entre otras para hacer efectivo el cumplimiento, por esta razón existen presupuestos, pero al mismo tiempo existen retrasos ya que la adecuación y aplicación se lleva a cabo en un periodo de tiempo, además, para la verificación de cumplimiento de normativa legal y técnica, se gestiona a través de indicadores que ayudan a conocer que áreas están con un cumplimiento aceptable y que otras necesitan mayor atención, por ejemplo se maneja indicadores de accidentabilidad, índice de emisiones ambientales, entre otras.

En relación a los Objetivos de información interna

6.19. ¿Se refleja las decisiones de la dirección?

Si se reflejan las decisiones de la dirección puesto que en las revisiones gerenciales que se realizan se considera el cumplimiento de los objetivos para poder elaborar la planeación estratégica para cada área.

6.20. ¿Se considera el nivel necesario de precisión?

Como se mencionó anteriormente se posee un nivel de tolerancia, pero si se posee el cumplimiento dentro del tiempo que se espera.

HORMICRETO Cía. Ltda



P.T-ER-E N°2 7/12



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
EVALUACIÓN DE RIESGO**

6.21. ¿Refleja las actividades de la organización?

Si pues, se tiene las revisiones de cumplimiento, dentro del área se lo analiza de forma diaria con los reportes que se manejan y dentro de la empresa se evalúa en las revisiones gerenciales.

En relación a los Objetivos de Cumplimiento

6.22. ¿Refleja las leyes y regulaciones externas?

Si los objetivos de cumplimiento se encuentran claramente especificadas con la normativa externa, la misma que se enlista en la pregunta 6.16.

7.1. ¿La organización cuenta con un sistema de gestión de riesgos formal, implementado de manera general y en cada área, así como mantiene y actualiza la correspondiente matriz de riesgos periódicamente?

La empresa como tal realiza el proceso de gestión de calidad, en las cuales se realiza el plan de acción, para las actividades en las cuales se pueden detectar falencias, este se mantiene actualizado cada que se realizan las revisiones.

7.2. ¿La organización tiene identificado los riesgos que pueden afectar la operación normal y cumplimiento de objetivos y metas propuestas?

Se identifican los riesgos que afectan a la empresa de manera general, no de forma específica, pero si se abarcan los más relevantes.

7.3. ¿Existe actualización de riesgos interno y externos que afecten a la organización, analizados adecuadamente con probabilidad, impacto y tolerancia de los mismos?

Cada uno de los riesgos se encuentran en la caracterización del riesgo en donde se encuentran todas las variables concernientes al tema de riesgo, pero solamente de los que se tienen identificados.

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-ER-E N°2 8/12



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
EVALUACIÓN DE RIESGO**

7.4. ¿Existen manuales y procedimientos de identificación, análisis, gestión y mitigación de riesgos en las áreas correspondientes?

Los riesgos que se tienen identificados en cada área cuentan con los planes de acción definidos, que ayudan a tener una idea clara de los procedimientos que se deben llevar a cabo.

7.5. ¿La tolerancia al riesgo es analizada adecuadamente y se encuentra debidamente documentada y aprobada?

Como antes se mencionó todos los riesgos de los cuales se tienen conocimiento cuentan la tolerancia respectiva.

7.6. ¿Existen respuestas adecuadas a los riesgos identificados, y estos se encuentran aprobados y documentados?

Si se encuentran documentados, y aprobados aquellos riesgos identificados de las diferentes áreas.

7.7 ¿Existen indicadores establecidos para monitorear la gestión del riesgo en todas las áreas de la organización?

Existe un porcentaje de cumplimiento para los riesgos que se tienen con cada plan de acción.

8.1. ¿La organización realiza periódicamente una evaluación del nivel de exposición al fraude en todas las áreas y procesos, además se considera el nivel de afectación que este representa para la organización?

Existe control interno y auditoría, por parte del órgano de control corporativo que es el Departamento de Auditoría Interna, además existe el CAR (Comité de Auditoría y Riesgos), que es un órgano corporativo externo manejado por el directorio general del corporativo (GIG), existen revisiones anuales, semestrales y de acuerdo a las necesidades que se presenten.

Hormicrete Cía. Ltda



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
EVALUACIÓN DE RIESGO**

P.T-ER-E N°29/12

8.2. ¿Las bonificaciones y/o incentivos cuentan con análisis de riesgo de fraude en su cumplimiento, antes de su aprobación?

Existe la política, pero esta no contempla un análisis de riesgos de fraude, solo se determina metas de venta en metros cúbicos de productos vendidos, determinación de comisiones y presupuestos para conocimiento de los ejecutivos de venta.

8.3. ¿Existe políticas y niveles de autorización para la compra y venta de activos, para reducir el riesgo de fraude en las operaciones que se realice de este tipo?

Existe un procedimiento corporativo de compras y venta de activos por requerimiento de área, que maneja el Departamento de Compras y Adquisiciones (Abastecimientos) Corporativo GIG, además, estos procedimientos están sujetos a control por parte de auditoría y previa autorización y aprobación por los departamentos y directorios competentes.

Se lo hace por órdenes de compra, autorizaciones de monto, por un periodo de tiempo, se maneja por tres cotizaciones base que se revisan exhaustivamente para prever beneficio para la empresa.

8.4. ¿Existe análisis de riesgo de fraude de los diferentes cargos en la organización, especialmente para los de alto nivel jerárquico?

Se maneja mediante planificación por parte de Auditoría Interna, una auditoría a cargos gerenciales y jefaturas de las empresas del grupo, para evaluar actividades y eficiencia de los distintos gerentes y jefes de área.

Hormicroto Cía. Ltda



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
EVALUACIÓN DE RIESGO**

P.T-ER-E N°2 10/12

8.5. ¿Existe revisión permanente de los permisos asignados para acceder a los sistemas de información, correspondiente a las funciones y responsabilidades asignadas?

Existe una revisión periódica de los accesos a sistemas por TI Corporativo (Tecnologías de Información), existe control por parte de este departamento de los requerimientos de acceso información que se presenta, se lo gestiona por una mesa de ayuda virtual, de acuerdo a las necesidades y a los niveles de urgencia de acceso a red, además, el control ejercido en estas herramientas de información es controlado por funcionarios de TI Corporativo.

9.1. ¿La administración identifica, comunica y evalúa los cambios o nuevos riesgos, en factores internos y externos que pueden impactar negativamente la operación y objetivos de la organización?

Existen análisis de riesgos detectados, pero no hay un plan de contingencia de acción ante nuevos riesgos, estos son tratados anualmente en la actualización de la planificación estratégica de la empresa, esta actualización anual es considerada en los mapas de caracterización de los procedimientos y actividades de los departamentos que maneja la empresa en Gestión de Calidad.

9.2. ¿La administración ha realizado cambios en los objetivos, metas, recompensas, entre otros, al identificar la posibilidad de no poder cumplir los mismos, por la situación de la economía, o al sector en donde se desarrolla la organización, entre otros?

En presupuesto de venta si existe flexibilidad (se puede manipular), es decir, que mediante una reunión entre gerencia y niveles departamentales, al evaluar la información e indicadores de cumplimiento que se tiene, y al presentar porcentajes de cumplimiento bajos estos se pueden cambiar, el último cambio

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-ER-E N°2 11/12



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
EVALUACIÓN DE RIESGO**

se dio en el año 2018, no afecto los objetivos ni metas, no tuvo consideración mayor.

9.3. ¿Mediante la gestión de riesgos se evalúa el impacto sobre el control interno de la organización, al realizar cambios en la operación tales como reestructuración, nueva tecnología, adquisición de deuda, alianzas estratégicas, cambio de proveedores, adquisición de activos, entre otros?

Si existe evaluaciones de impacto de procedimientos, actividades y control, de los cambios que puedan surgir, como ejemplo se tiene la última ampliación de planta de pegantes que obligo a realizar nuevas proyecciones, en costos, ventas, capacidad instalada, marketing, entre otros que modifiko la información que manejan los departamentos.

9.4. ¿Cumple la gestión de riesgos con la evaluación de cambios internos y externos, y su impacto en las operaciones que realiza la organización?

Gestión de Calidad se encarga de estos procedimientos mediante la actualización de plan estratégico anual, en donde se tiene que considerar el cambio de la caracterización de procesos y considerar en nuevos riesgos para el próximo año, es decir no se actualiza para en el momento que sucede sino de manera anual.

9.5. ¿La selección de nuevos colaboradores para la organización, contempla en sus procedimientos identificar a personal que esté de acuerdo con la cultura y principios de la organización?

La selección de colaboradores se lo hace mediante Recursos Humanos del corporativo, mediante entrevistas, la aprobación de colaboradores se lo hace mediante el departamento que requiere personal, al inicio se evalúa actitudes, aptitudes, y mediante test psicológicos de los aspirantes, después de aceptado el aspirante se le notifica mediante mail el proceso de inducción que dura quince

Hormicroto Cía. Ltda



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
EVALUACIÓN DE RIESGO**

P.T-ER-E N°2 12/12

días, en donde, se lo hace conocer la filosofía organizacional, plan operativo, reglamentos, normativa, entre otros.

9.6. ¿Cuenta la organización con un plan de formación de nuevos colaboradores, que se encuentre orientado a conocer el funcionamiento del sistema de control interno, ética empresarial y la cultura organizacional, sea cual fuere el cargo a ocupar?

La formación de nuevos colaboradores depende de los Jefes de Área de los departamentos, se analiza las actitudes y aptitudes de los nuevos colaboradores para las actividades a las que han sido designados. Hay procedimientos y políticas aprobadas, pero no implementadas ya que las contrataciones que se han hecho en la actualidad se han realizado de manera urgente. Además, no existe "Back Up" para reemplazo de personal, lo que quiere decir que no hay rotación de personal.

Hormicrete Cía. Ltda



**CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
EVALUACIÓN DE RIESGOS**

PT/AP-PE N°2 1/2

LINEA DE PEGANTES

PLANEACION ESTRATEGICA 2018 - 2023

**Hormicroto
Estrategia de la Organización**

FOEA	ESTRATEGIAS	TACTICA	TIPO DE ESTRATEGIA	INDICADORES	PROCESO RESPONSABLE
Línea de productos (D)	Consolidar I + D	Desarrollar nuevas líneas de productos	Reorientación	Nuevos productos por año Facturación de nuevos productos	Jefe de I+D Gerente Comercial
Merchand Potencial (C)		Buscar alternativas de productos y Materias primas Identificación de las necesidades del cliente			
Asistencia Técnica (D)	Crear participación y cobertura de mercado	Formación en temas técnicos para el personal de ventas	Reorientación	Capacitaciones por zona/ Ventas o mes por zona Cobertura de pegante/m ² # Reclamos atendidos / trimestre Ventas por canal y zona/mes	Jefe de línea
Nuevos Clientes (C)		Registrar en el segmento de distribuidores de Gramon Realizar continuamente estudios de mercado Alinear la estructura comercial de Gramon y Hormicroto			
Publicidad y promoción (D)	Creación de Marca	Aumentar la inversión en publicidad y apalancar la marca en Gramon	Supervivencia	Costo de publicidad/ventas % Satisfacción de cliente Tag of mind	Gerente Marketing Gerente Comercial Jefe de línea
Participación en el mercado (A)		Segmentar a los clientes por zona y direccionar los esfuerzos de mercado Medición de satisfacción del cliente			
Respuesta ante falta correctiva (F)	Excelencia operativa	Mejora continua e innovación de los procesos de producción	Ofensiva	Capacidad utilizada Control de calidad	Jefe de producción Jefe de control de calidad e I+D
Innovación en procesos de producción (C)		Apalancarse en la tecnología para aumentar las barreras de entrada de nuevos competidores Aplicación de nueva normativa técnica			

www.hormicroto.com

Fuente: (Gerencia General Hormicroto Cía. Ltda., 2019)

LINEA DE CEMENTO

PLANEACION ESTRATEGICA 2018 – 2021



Estrategia de la Organización

FOEA	ESTRATEGIAS	TIPO DE ESTRATEGIA	TACTICA	INDICADORES	RESPONSABLE
Tecnología y equipos (F)	Crear participación y cobertura de mercado	Ofensiva	Una mínima de capacidad instalada de molenda y despachos en un 70%	Ventas/Revolotes/Capacidad instalada	Gerente comercial Jefe de planta
Nicho de ventas (C)			Buscar el crecimiento de los distribuidores actuales Aumentar el número de distribuidores a nivel regional Centros de acopio o logísticos tercerizados Disponibilidad 100% del producto para nuestros distribuidores		
Nivel de formación y competencia (F)	Consolidar I + D	Ofensiva	Nuevos productos	Costo/In producido	Jefe de planta
Uso de materias primas alternativas (C)			Mejora continua de procesos Control de calidad exhaustivo		
Posicionamiento de marca (D)	Creación de Marca	Supervivencia	Posicionamiento de marca con material POP	Participación del mercado	Gerente de Marketing Gerente Comercial
Merchand tradicionalista (A)			Entrega de muestras en obra Asistencia Técnica en obra Capacitaciones a gerentes de la construcción		
Estructura organizativa (D)	Procesos y políticas internas	Reorientación	Establecer políticas de precios claras y acordadas con el mercado	Nivel de satisfacción del cliente	Ejecutivo de ventas y asistencia técnica
Gestión Comercial (C)			Políticas comerciales que generen valor y satisfacción del cliente Desarrollar sistemas acordados a la necesidad del mercado y/o cliente		

Fuente: (Gerencia General Hormicroto Cía. Ltda., 2019)

Hormicroto Cía. Ltda



**CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
EVALUACIÓN DE RIESGOS**

PT/AP-PE N°2 2/2

**LINEA DE HORMIGON
PLANEACION ESTRATEGICA**

**Hormicroto
Estrategia de la Organización**

FOOA		ESTRATEGIAS	TÁCTICA	INDICADOR#	PROCESO RESPONSABLE
DETALLE	TIPO				
Contar con MP propia	F	Sostener estacionante y actualizar constantemente la política de calidad como factor diferenciador ante a grupos económicos que compiten en low cost	Exceder estándares de normativas	Cumplimiento con requisitos de normativas	Jefe de planta Jefe de calidad Gerente comercial
Desarrollo de nuevos productos y servicio	O		Generar presupuesto para I+D que incluya tesis universitarias		
Política de calidad estricta	F	Implementar y mejorar herramientas tecnológicas y administrativas que permitan optimizar recursos para impulsar ventas	Exceder estándares de normativas	Resistencia de hormigones diarios	Jefe de calidad Jefe de planta
Presencia de grupos industriales consolidados	A		Uso de materiales propios para mejora de calidad e I+D de nuevos productos		
Limitada respuesta logística	D	Desarrollar APP operativa interna	Busqueda de incentivos comerciales y productivos para generar ventas en día no pascos	Promedio de ventas por día de la semana	Gerente comercial Jefe de planta
Uso de capacidad disponible	O		Balancear volúmenes de despachos para cada día de la semana		
Recursos disponibles limitados	D	Migrar tramitología tradicional para obtención de crédito mediante el uso de nuevas herramientas tecnológicas	Desarrollar APP operativa interna	# visitas en página web/lines	Gerente comercial Gerente marketing
Desarrollo de página web y APP	O		Migrar tramitología tradicional para obtención de crédito mediante el uso de nuevas herramientas tecnológicas		
Excesiva tramitología para ventas a crédito	D	Reducir exposición de personal a prácticas fraudulentas aplicando valores del GIG	Pago con tarjeta de crédito	% vtas mediante nuevos medios de pago	Gerente comercial
Implementación de instrumentos financieros	O		Pagos con aplicativos móviles		
Pertenecer al GIG	F	Difundir código de ética y política anti fraude del GIG a todos los grupos de interés			Gerente General Jefe SGC
Corrupción en el sector público y privado	A				

Fuente: (Gerencia General Hormicroto Cía. Ltda., 2019)

Hormicroto Cía. Ltda



**CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
EVALUACION DE RIESGOS**

P.T-ER-N N°2 1/4

P.T-ACC-N N°2 1/4

P.T-IC-N N°6 1/4

Existe un análisis por objetivos que se tiene en los distintos departamentos y sus distintos riesgos que puedan afectar al cumplimiento de los mismos.
En los cuadros a continuación se muestra el detalle de objetivo de producción en el área de pegantes y sus distintos riesgos.

OBJETIVO PRODUCCIÓN PEGANTES

RESPONSABLE
JEFE DE PLANTA

MANUFACTURA

OBJETIVO

Asegurar que las necesidades de ventas se transformen en órdenes de producción, convirtiendo las materias primas en adhesivos cementicios que cumplan la norma UNE 12004 en sus requisitos aplicables

ALCANCE

**Inicia con la recopilación y análisis de datos
Termina con el almacenamiento de producto terminado**

Fuente: (Departamento de Gestión de Calidad Hormicroto Cía. Ltda, 2019)

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-ER-N N° 2/4

P.T-ACC-N N° 2/4

P.T-IC-N N° 6 2/4

**CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CIA. LTDA.
COSO III
EVALUACION DE RIESGOS**



ANÁLISIS DE RIESGOS PRODUCCIÓN PEGANTES

ANÁLISIS DE RIESGOS

EVENTO	QUI PUEDE SALIR MAL?	RIESGO INHIBENTE			PLANIFICACIÓN			SEGUIMIENTOS			ESTADO DE ACCIONES			RIESGO RESIDUAL				
		IMPACTO	PROBABILIDAD	EVIDENCIA DE MITIGACIÓN	SE REBER MITIGACIÓN ADICIONAL	PLAN DE ACCIÓN / MITIGACIÓN	TIPO DE ACCIÓN	RESPONSABLE (S)	FECH A 1	REC HA 2	REC HA 3	DETALLE	CUMPLIMIENTO	EN PROGRESO	CUMPLIDA	IMPACTO	PROBABILIDAD	NIVEL
Incapacidad para asegurar la programación y la distribución oportuna del producto	Investigación de proceso productivo incrementa costos. Aumento en costo de mano de obra	4	3	"Se realiza una reunión a principio de mes con personal de ventas. Hormicrete, Gamman y Garaman y se realiza distribución para determinar la necesidad de 1 de venta y transporte. "Se posee un departamento coporativo de TIC y se realiza a sistema JOE	SI	"Solicitar información al departamento o conecta con el área de ventas de hormicrete para los primeros 5 días "Se realiza apoyo técnico en el sistema JOE para el inicio de las actividades en el proceso de elaboración de plan de ventas; reporte de producción; orden de aprobación de compra; ingreso de MP y PT	El tipo de riesgo	Jefe de línea pegante // Gerente de línea de trabajo y distribución / Jefe de Gerente JOE trabajo.	Marzo			Se genera reuniones de trabajo para el personal de producción para el área de ventas y se posee guías de remisión manual en el sistema JOE. Se genera despachos en donde no se pueda realizar el sistema JOE.	100%		X	3	2	II

Hormicrete Cia. Ltda

		P.T-ER-N° 23/4			P.T-ACC-N° 23/4			P.T-ICH-N° 3/4						
Administración de Inventario PT	Derivación de inventario de mercado	4	3	II	SI	Revisión constante de los datos de PT en bodega para la generación oportuna de la producción.	Cambiar el riesgo de producción consecutiva.	Jefe de Planta / Asistente de producción	Menú	Se realiza de forma mensual un inventario de PT en bodega para el pago de los insumos.	100%	X	3	II
Consideración de costos de producción	Toma de decisiones financieras que afectan la rentabilidad del negocio	4	3	II	SI	"Trabaja constantemente con el departamento de costos en la correcta valoración de los insumos, reportes (variaciones) de los costos desde el departamento de costos para tomar oportuna de decisiones."	Mantener el riesgo mediante el control de los costos informados.	Jefe de Planta / Asistente de Costos	Menú	Se mantiene una comunicación permanente con el departamento de costos en cuanto a variaciones del proceso.	100%	X	3	II
Falta de información para reaccionar a demandas planificadas	Incapacidad de reacción ante el aumento de la demanda del mercado para de operaciones (PT)	4	3	II	SI	"Se posee información de PT en bodega con un mínimo de MP."	Cambiar el riesgo de producción consecutiva.	Jefe de Planta / Asistente de Bodega.	50% 50%	Se posee un inventario de PT en bodega con un mínimo de MP para reaccionar a demandas del mercado.	100%	X	3	II
Proceso de administración y verificación de pedidos	Incapacidad de reacción a la variación de la demanda del mercado	4	2	II	SI	"Se posee un indicador de pedidos vs desechos."	Evitar el riesgo de producción consecutiva.	Jefe de Planta / Asistente de producción	Menú	Asistencia de producción activa para el control de los pedidos.	100%	X	3	II

Hormicrete Cia. Ltda

Fuente: (Departamento de Gestión de Calidad Hormicrete Cia. Ltda, 2019)



P.T-ER-N N°2 4/4
 P.T-ACC-N N°2 4/4
 P.T-IC-N N°6 4/4

CÉDULA NARRATIVA
 HORMICRETO CIA. LTDA.
 COSO II
 EVALUACION DE RIESGOS



IBRD SOC 865
 2011/08/23
 Colegio
 de Ingenieros
 de Cuenca

MAPA DE RIESGOS
 PROCESOS E INDICADORES DE HORMICRETO CIA. LTDA. (FEBANTES)

PROCESO	INDICADOR DE GESTION	OBJETIVO ESTRATEGICO	Objetivo mínimo sin detrimento de la utilidad (ver más adelante)	Objetivo de calidad (según el estándar de auditoría internacional)	Objetivo de calidad (según el estándar de auditoría internacional)	Objetivo de calidad (según el estándar de auditoría internacional)	Objetivo de calidad (según el estándar de auditoría internacional)
PROCESO DE GESTION	PLANIFICACION	Alcanzar un nivel mínimo de \$ 333,000	X	Obtener un nivel mínimo de \$ 333,000	X	X	X
	COMPRAS Y SERVICIOS	Obtener un nivel mínimo de \$ 333,000	X	Obtener un nivel mínimo de \$ 333,000	X	X	X
	OPERACIONES	Obtener un nivel mínimo de \$ 333,000	X	Obtener un nivel mínimo de \$ 333,000	X	X	X
	VENTAS	Obtener un nivel mínimo de \$ 333,000	X	Obtener un nivel mínimo de \$ 333,000	X	X	X
	RECURSOS HUMANOS	Obtener un nivel mínimo de \$ 333,000	X	Obtener un nivel mínimo de \$ 333,000	X	X	X
	FINANCIAMIENTO	Obtener un nivel mínimo de \$ 333,000	X	Obtener un nivel mínimo de \$ 333,000	X	X	X
	TECNOLOGIA	Obtener un nivel mínimo de \$ 333,000	X	Obtener un nivel mínimo de \$ 333,000	X	X	X
	COMUNICACION	Obtener un nivel mínimo de \$ 333,000	X	Obtener un nivel mínimo de \$ 333,000	X	X	X
	OPERACIONES	Obtener un nivel mínimo de \$ 333,000	X	Obtener un nivel mínimo de \$ 333,000	X	X	X
	OPERACIONES	Obtener un nivel mínimo de \$ 333,000	X	Obtener un nivel mínimo de \$ 333,000	X	X	X

Hormicrete Cia. Ltda

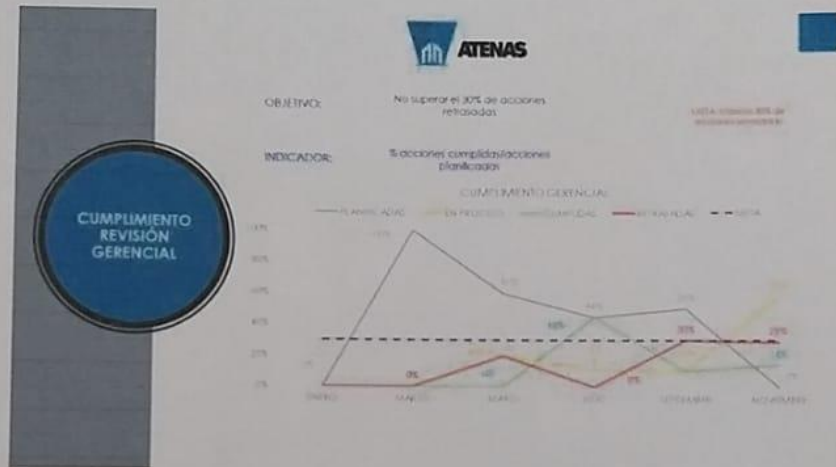


P.T-ER-N N°3 1/1



CÉDULA NARRATIVA HORMICRETO CÍA. LTDA. COSO III EVALUACION DE RIESGOS

La administración realiza el cumplimiento de los objetivos conjuntamente con su indicador, en las revisiones gerenciales que se realizan cada dos meses, allí se puede visualizar cuales son los objetivos que se encuentran en proceso, por cumplirse, retrasadas y las que están cerca de la meta planteada.



Fuente: (Gerencia General Hormicrete Cía. Ltda., 2019)

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-ER-N N°3 1/3

**CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
AMBIENTE DE CONTROL**



**PRESUPUESTO
2019
HORMICRETO
Comercial**

Centro de Costo	Cuentas	Atributo	Jan-19	Feb-19	Mar-19	Apr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Aug-19	Sep-19	Oct-19	Nov-19	Dec-19	2019
03FABVT018-VENTAS FABRICA	61101.013-ALIMENTACION	Beneficio Empleados	-	200	-	200	-	200	-	200	-	200	-	300	1,300
03FABVT018-VENTAS FABRICA	61102.001-UTILES DE OFICINA Y SUM	Gestionable	1,040	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	6,980
03FABVT018-VENTAS FABRICA	61102.002-COMBUSTIBLES Y LUBRICAN	Gestionable	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5,400
03FABVT018-VENTAS FABRICA	61103.003-TELEFONO Y COMUNICACION	Gestionable	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
03FABVT018-VENTAS FABRICA	61103.004-HONORARIOS	Gestionable	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
03FABVT018-VENTAS FABRICA	61103.005-SERVICIOS PRESTADOS	Gestionable	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
03FABVT018-VENTAS FABRICA	61103.007-ALQUILER VEHICULOS Y MA	Gestionable	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
03FABVT018-VENTAS FABRICA	61103.010-MANTENIM Y REPARACION V	Gestionable	-	-	-	500	-	-	-	-	-	500	-	-	1,000
03FABVT018-VENTAS FABRICA	61103.014-ALQUILER EQUIPO COMPUTA	Gestionable	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	6,950
03FABVT018-VENTAS FABRICA	61103.017-ALQUILER VEHICULOS RENTING	Gestionable	9,062	9,062	9,062	9,062	9,062	9,062	9,062	9,062	9,062	9,062	9,062	9,062	108,744

Hormicroto Cía. Ltda

P.T-ER-N N°3 3/3



	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	
61101.025-PAGO																				
VACACIONES NO GOZA																				
61105.001-CUOTAS Y	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181
CONTRIBUCIONES	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
61104.009-MATERIAL DE																				
EXHIBICION	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
03PNOVT018-VENTAS																				
PANAMERICANA																				
NORTE	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	274
03PNOVT018-VENTAS																				
PANAMERICANA																				
NORTE	558	558	558	558	558	558	558	558	558	558	558	558	558	558	558	558	558	558	558	6,694
03PNOVT018-VENTAS																				
PANAMERICANA																				
NORTE	1,110	1,110	1,110	1,110	1,110	1,110	1,110	1,110	1,110	1,110	1,110	1,110	1,110	1,110	1,110	1,110	1,110	1,110	1,110	13,320
61103.009-SERVICIOS DE																				
SEGURIDAD	55,660	55,336	54,880	55,413	54,612	55,357	55,335	55,616	53,596	55,567	55,255	55,653	662,201							

Fuente: (Departamento de Comercialización - Ventas Hormicrete Cía., Ltda., 2019)

Hormicrete Cía. Ltda.



P.T-ER-N N°S 1/4

**CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
EVALUACION DE RIESGOS**

Dentro de la política de bonos y comisiones la empresa determina cómo será la distribución de las bonificaciones dentro de la empresa al menos en una de las áreas de la misma.

	Política de Bonos y Comisiones	Código: HHD-COM-001 Fecha: 2018-07-18 Revisión: 02
Elaborado por: 	Revisado y Aprobado por: 	
Gerente Comercial	Gerente General	

- 1. FINALIDAD:**
Definir el sistema de comisiones a manejar en Hormicrete, que ayuden como incentivos para la fuerza de ventas de la línea de hormigón.
- 2. ALCANCE:**
Aplica a todas las personas encargadas en el proceso de ventas de la línea de Hormigón, que tienen un componente variable dentro de sus ingresos mensuales.
- 3. DEFINICIONES:**

Hormigón: Es un material compuesto empleado en construcción, formado esencialmente por un aglomerante al que se añade partículas o fragmentos de un agregado, agua y aditivos específicos.

Mixer: Es un camión equipado con una hormigonera. Debido a esta disposición, le es posible transportar hormigón premezclado al mismo tiempo que procede a su amasado. Es el método más seguro y utilizado para transportar hormigón en trayectos largos y es poco vulnerable en caso de un retraso.

Componente fijo: es el sueldo fijo percibido mensualmente por el ejecutivo de ventas

Componente Variable: es el sueldo percibido en función del cumplimiento del presupuesto, así como de la recuperación de cartera.

- 4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:**
Presupuesto aprobado 2018 (Anexo 1)

5. DESCRIPCIÓN:

Las comisiones de Hormicrete, en lo que respecta a la venta de Hormigón se fundamenta en dos indicadores:

El primer indicador será el volumen de ventas, el cual a su vez tiene dos componentes principales siendo estos la venta mínima de 800 metros cúbicos de hormigón premezclado en cualquiera de sus presentaciones.

Hormicrete Cía. Ltda
16314



P.T-ER-N N°5 2/4



**CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
EVALUACION DE RIESGOS**

	Política de Bonos y Comisiones	Código: HHD-COM-001 Fecha: 2018-07-18 Revisión: 02
--	--------------------------------	--

puediendo ser estos: hormigón bombeado o a gravedad, y el cumplimiento mínimo del 70% del presupuesto individual.

El segundo indicador será la recuperación de la cartera de los clientes el cual corresponde al 50% de las comisiones y se detalla en los siguientes puntos:

Factor de cálculo de cartera	Cartera Vigente	Cartera en días de gracia	0-15 días	16-30 días	31-60 días	61-90 días	Más de 90 días
	100%	100%	75%	50%	25%	0%	0%

Comisiones de Hormigón.

- El ejecutivo de ventas que alienda un cliente de hormigón recibirá una comisión de \$ 0.80 \$/m³.

A continuación, se detallan las cantidades mínimas que cada vendedor debe cumplir mensualmente:

EMPLEADO	MÍNIMO DE VENTAS	META DE VENTAS
MIGUEL CHICAIZA	800 M ³	1300 M ³
LEONARDO MONTILLA	800 M ³	1300 M ³
LUIS VASQUEZ	70 M ³	200 M ³

- Para el caso de Luis Vasquez hace referencia a las ventas que se realizan en oficina cuando no se encuentran los vendedores.

Adicional se presenta el presupuesto mensual por vendedor:

VENDEDOR	PRESUPUESTO MENSUAL POR EJECUTIVO DE VENTAS LINEA DE HORMIGÓN					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
CHICAIZA MIGUEL	1300	1300	1300	1300	1300	1300
MONTILLA JOSE	1300	1300	1300	1300	1300	1300
VASQUEZ LUIS	70	70	70	70	70	70
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
CHICAIZA MIGUEL	1300	1300	1300	1300	1300	1300
MONTILLA JOSE	1300	1300	1300	1300	1300	1300
VASQUEZ LUIS	70	200	200	200	200	200

Fuente: (Gerencia Comercial-Ventas Hormicrete Cía. Ltda. , 2018)

Hormicrete Cía. Ltda.



P.T-ER-N N°S 3/4



CÉDULA NARRATIVA HORMICRETO CÍA. LTDA. COSO III EVALUACION DE RIESGOS



Política de Bonos y Comisiones

Código: HHD-COM-001
Fecha: 2018-07-18
Revisión: 02

Ejemplo del pago de comisiones:

Ventas Mensuales	
Metros Cúbicos Vendidos (sin el mínimo de 800 m3)	5.30
Comisión por metro cúbico	\$ 0.80
Componente variable bruto	\$ 824.00

Presupuesto de Ventas	
Presupuesto de M3 (sin el mínimo de 800 m3)	500
% Cumplimiento del presupuesto de ventas	106%
Componente Variable por volumen	50%
Total Variable por Volumen	\$ 212.00

Composición de Cartera			
Composición de Cartera	Monto	% (8)	Factor de Ponderación (9)
Cartera Vigente	\$ 50,000	50.8%	100%
Cartera en días de gracia	\$ 7,000	7.1%	100%
0-15 Días	\$ 15,000	15.2%	75%
16-30 Días	\$ 5,500	5.6%	50%
31-60 Días	\$ 2,500	2.5%	25%
61-90 Días	\$ 400	0.4%	0%
Más de 90 días	\$ 18,000	18.3%	0%
Total de Cartera	\$ 98,400	100%	



Política de Bonos y Comisiones

Código: HHD-COM-001
Fecha: 2018-07-18
Revisión: 02

Componente Variable por Cartera	50%
Factor de Ponderación por Gestión de Cartera	73%
Total Variable por Cartera	\$ 154.31

RESUMEN	
Total Variable por Volumen	\$ 212.00
Total Variable por Cartera	\$ 154.31
TOTAL COMPONENTE VARIABLE	\$ 366.31

Hormicrete Cía. Ltda
16314



P.T-ER-N N°5 4/4



**CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
EVALUACION DE RIESGOS**

	Política de Bonos y Comisiones	Código: HHD-COM-001 Fecha: 2018-07-18 Revisión: 02
--	--------------------------------	--

6. REVISIÓN:

NÚMERO	FECHA	RAZÓN
1	2018-05-25	Creación e inclusión al SGC de documento
2	2018-07-18	Actualización del documento

7. DISTRIBUCIÓN:

Gerente General, Gerente Comercial, Ejecutivos de Ventas, Gerente de Auditoría, Generalista de RRHH.

8. ANEXOS:

Anexo 1

PRESUPUESTO 2018						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
PRESUPUESTO M ³	3060	2958	3570	3570	3570	3468
PRESUPUESTO \$	\$ 302,157	\$ 292,082	\$ 352,516	\$ 352,516	\$ 352,516	\$ 342,442
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PRESUPUESTO M ³	3570	3264	3570	3570	3570	3468
PRESUPUESTO \$	\$ 352,516	\$ 322,299	\$ 352,516	\$ 352,516	\$ 352,516	\$ 342,442

Fuente: (Gerencia Comercial-Ventas Hormicrete Cía. Ltda. , 2018)

Hormicrete Cía. Ltda



ENTREVISTA Y CÉDULAS NARRATIVAS DE ACTIVIDADES DE CONTROL



P.T-ACC-E N°1 1/9



ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
ACTIVIDADES DE CONTROL

10.1. ¿La organización cuenta con matrices de riesgo para sus procesos, además de contar con los respectivos controles que se deben implementar para su mitigación?

Dentro de la caracterización de procesos podemos visualizar la matriz de riesgo, además los indicadores bajo los cuales se van a manejar dichos procesos, ahí se evidencia además como se encuentra cada uno de ellos.

10.2. ¿Existe controles específicos para mitigar riesgos con mayor nivel crítico e impacto negativo para la organización, en los procesos clave de operación?

Los controles se realizan en base a la caracterización del riesgo que se puede observar gracias a un mapa de calor, en el que se muestran cuáles serán las medidas a implementar.

10.3. ¿Existen controles diferenciados o específicos para las diferentes áreas de la organización?

No existen controles diferenciados de manera específica, se maneja un control de manera general para los departamentos, se encuentran controles en las distintas áreas, pero son semejantes a los demás departamentos.

10.4. ¿Existe controles implementados en la organización para hacer frente a riesgos externos que puedan afectar el normal funcionamiento?

No existen planes tampoco controles para hacer frente a riesgos externos. Estos casos se manejan de acuerdo a las estrategias de la competencia (Holcim, UCEM), es decir, la reacción de la competencia que vende similares productos a la empresa, es una guía para poder hacer frente a los riesgos externos que se presentan.

Hormicroto Cía. LTDA.



P.T-ACC-E N°1 2/9



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
ACTIVIDADES DE CONTROL**

10.5. ¿La organización cuenta con políticas o procedimientos orientados al cumplimiento de normativa externa relacionada en materia de riesgos?

Existe cumplimiento de la normativa externa relacionada en riesgos, por ejemplo, tratamiento de residuos, emisiones al aire, licencias ambientales, planes de manejo ambiental, auditorías externas, regulación de ARCH, entre otros.

10.6. ¿Cuenta la organización con métodos de control establecidos formalmente para mitigar riesgos (Tipos de control físico, digital)?

Se realizan planes de acción para los diferentes tipos de riesgos que se van a emplear dentro de las diferentes áreas.

10.7. ¿Existe un control periódico de las actividades que se realizan dentro de cada área de la organización?

El control de actividades internas de las áreas se hace de manera mensual por parte de los jefes departamentales, los controles gerenciales cada dos meses, y controles por parte del Departamento de Auditoría Interna Corporativo, cada seis meses.

10.8. ¿Existen procesos o políticas correctivas al identificar incumplimiento, fallas u omisión en las actividades de control establecidas por la organización?

No hay políticas correctivas al identificar falencias en las actividades de control, pero existe monitoreo de las desviaciones que se presentan y estas son tratadas o modificadas en la información que se maneja, se los realiza como una buena práctica de manejo de información.

10.9. ¿Los controles diseñados parten desde la segregación de funciones entre diferentes colaboradores y niveles de la organización?

Existen responsables de acuerdo a las funciones que se desempeñan, los controles son realizados por Auditoría Interna Corporativo, la responsabilidad

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-ACC-E N°1 3/9



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
ACTIVIDADES DE CONTROL**

de las actividades es de manera independiente de acuerdo a las actividades que se realizan por ejemplo el control se hace a la gestión de actividades de los colaboradores y su nivel de responsabilidad.

Las sanciones por incumplimiento u omisión de funciones, se las realiza mediante llamados de atención, memos, que afectan a la carpeta de los colaboradores dentro de la empresa, además, en casos de mala utilización de bienes de la empresa se tiene establecido multas, descuentos y reposiciones de uso de bienes, en caso que existiere, todo esto se lo realiza de acuerdo a la ley que rige a la organización.

10.10. ¿Las actividades o procesos que se encuentran expuestos a riesgos tales como error o fraude son realizados por personal que rota cada cierto tiempo para evitar la materialización del riesgo?

No hay rotación de personal dentro de la empresa en ninguno de los cargos, mucho menos en áreas de riesgo operativo y financiero, hubo un proyecto gerencial de rotación de jefaturas (jefes de área) en las líneas de negocio, pero no hubo implementación del mismo.

10.11. ¿Las actividades o procesos que no pueden contar con segregación de funciones, tienen establecido control de monitoreo que permita evaluar por parte de administración su correcta ejecución?

No hay procedimientos, tampoco políticas para delegar funciones para actividades especiales por ejemplo jefaturas de área que cuenten con un suplente o persona encargada en caso de que el principal no pueda desarrollar sus funciones, se comunica previamente de manera interna cuando exista ausencia de jefes de área y se delega actividades pendientes a otros funcionarios, para monitorear actividades.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-ACC-E N°1 4/9



ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
ACTIVIDADES DE CONTROL

10.12. ¿Existen indicadores de cumplimiento y/o evaluación de controles dentro de la organización?

Existen indicadores de control de cumplimiento de actividades, estos son revisados cada dos meses en las revisiones gerenciales.

10.13. ¿La organización realiza de manera continua la verificación de inventario, materias primas, stock comercial, entre otros, dentro de la organización?

Las verificaciones de productos, inventarios, materias primas, entre otros, se lo hace de forma diaria garantizando un correcto uso de los mismos, la razón principal es que la empresa basa su modelo de producción en requerimientos externos (pedidos). La línea de pegantes maneja un inventario diario de productos en proceso y terminado por la misma área que produce, la línea de hormigón y cemento se maneja por pedido de los clientes.

10.14. ¿Tiene la organización un mecanismo que asegure que las actividades de control establecidas se cumplan?

Existen monitoreo continuo por parte de Auditoría Interna del Corporativo y por parte de Gerencia General de que los planes de acción generados se cumplan, en las fechas indicadas, con los responsables designados y los recursos necesarios.

11.1. ¿Cuenta la empresa con sistemas de información que ayudan al desarrollo de las actividades en todas las áreas de la organización?

Dentro de la empresa se manejan varios sistemas informáticos los mismos que se manejan en los diferentes departamentos, además estos son controlados por GIG.

Hormicrete Cía. Ltda



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
ACTIVIDADES DE CONTROL**

P.T-ACC-E N°1 5/9

11.2. ¿Existen parámetros de seguridad y controles desarrollados en los sistemas de información que maneja la empresa?

Si existen parámetros de seguridad en los mismos que cada usuario tiene diferentes accesos delegados en el programa, el mismo que permite subir información nueva, e incluso modificar si es que posee esa función.

11.3. ¿Cuenta la organización con un plan de recuperación (respaldo) ante cualquier impacto negativo que pueda sufrir los sistemas de información?

Existe el respaldo de información en los servidores de la empresa pública ETAPA, otro proveedor de servidores es Core Solutions, en donde la información se mantiene archivada para su posible restauración e casos de que amerite, esto se hace mediante contratos de servicios.

11.4. ¿La organización realiza pruebas periódicas de restauración de información de los respaldos de seguridad de los sistemas de información, para comprobar el adecuado funcionamiento?

11.5. ¿Existe una restauración de información periódica dentro de la empresa, cual es el proceso a seguir?

Estas dos preguntas poseen la misma respuesta que se muestra a continuación: De las actividades de restauración de información de respaldo se encarga el Departamento de Tecnologías de Información y Sistemas, el respaldo de información se realiza todos los días, de acuerdo a un periodo de horas programadas, y pruebas se realizan cada fin de semana para mantener información actualizada y guardada.

Esto se realiza por precaución de falla de servidores.

Hormicrete Cía. Ltda



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
ACTIVIDADES DE CONTROL**

11.6. ¿Cuenta la organización con sistemas de protección y seguimiento ante posibles ataques externos a la plataforma de información tecnológica con la cual opera la empresa que permitan la actualización del mismo?

De acuerdo a los reportes del Departamento de Sistemas, se mantiene procedimientos constantes de comunicación sobre detección de virus, spam, phishing, que puede afectar a la empresa, además los servidores contratados del grupo corporativo cuentan con firewalls de seguridad que garantizan un adecuado manejo ante riesgos informáticos.

11.7. ¿Cuenta la organización con protocolos de seguridad que permiten regular y evaluar el desarrollo y/o cambios en los sistemas de información asegurando que estas actividades corresponden a los requerimientos solicitados y formalmente autorizados siguiendo el debido proceso?

La información se encuentra respaldada, resguardada, y los protocolos de seguridad que se manejan acerca de acceso se tienen que solicitar permiso para lectura, modificación y cualquier requerimiento que surja al propietario de la información, es decir a quien la ha generado.

12.1. ¿Cuenta la organización con políticas y procedimientos definidos, aprobados, documentados y difundidos en todas las áreas y procesos, o por lo menos para las áreas y procesos de mayor relevancia?

La empresa cuenta con políticas definidos en las áreas de mayor importancia, esto debido a requerimientos de ISO e INEN, que se encuentran establecidas, formalizadas, aprobadas, actualizadas y socializadas, pero no se tiene un levantamiento de políticas de manera total, en porcentaje, el levantamiento de políticas para la empresa se encuentra en un 80%.

Hormicrete



P.T-ACC-E N°1 7/9



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
ACTIVIDADES DE CONTROL**

12.2. ¿Existe en la organización un medio de consulta o archivo de procesos y procedimientos actuales el cual esté al alcance y acceso de todos los colaboradores?

No se maneja un gestor documental formal de consulta de archivos de políticas, normativa, la información se maneja mediante mail y Cloud 360.

12.3. ¿La administración ha establecido parámetros de tiempo y oportunidad para la aplicación de controles dentro de la organización, para que estos sean ejecutados con anticipación y en tiempos razonables?

No existen parámetros de tiempo para los controles dentro de la organización, tampoco procedimientos de respuesta para fallas de control, sin embargo, existe consideraciones de oportunidad para mejorar los controles que se mantienen vigentes.

12.4. ¿Existen indicadores para la verificación, funcionamiento y cumplimiento de las actividades de control dentro de la organización?

Los indicadores de control manejan el Departamento de Auditoría Interna, controles de procesos lo maneja el Departamento de Calidad de la empresa.

12.5. ¿Los procedimientos, políticas, manuales establecidos, entre otros son entregados formalmente a los colaboradores que corresponde y el área de talento cuenta con un registro de esta actividad?

Se mantiene un control de documentos en donde se asigna responsable de difusión por medio mail, para tener un respaldo digital y también en ciertos casos de manera física, en donde se lleva un control de las personas que han sido notificadas y que se les ha hecho entrega de la distinta información, esto se gestiona mediante el área de Talento Humano del Corporativo.

Hormicrete Cía. Ltda



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
ACTIVIDADES DE CONTROL**

P.T-ACC-E N°1 8/9

12.6. ¿La asignación de responsabilidad para realizar los controles dentro de la organización de acuerdo a la complejidad de las actividades y volumen de operaciones, son realizados en consideración al nivel de competencia del personal y su autoridad para ejecutar el mismo?

12.7. ¿Cuenta la organización con perfiles determinados y definidos, para los cargos de control que se desarrollan dentro de la empresa?

La responsabilidad se asigna de acuerdo al perfil del colaborador que ejercerán las funciones de control, el cual se basa en la experiencia, experticia, formación académica, entre otras, esto se lo realiza mediante una herramienta informática COMPERS, el cual gestiona los perfiles de cargo y aptitudes adecuados y genera indicadores para evaluación de funciones, según las necesidades de personal que se presente.

12.8. ¿Cuenta la organización con pruebas de conocimiento de todo tipo previas a la vinculación de colaboradores a actividades de control que se desarrollan dentro de la empresa, con la finalidad de confirmar los conocimientos requeridos para desempeñar el cargo solicitado?

Si existen pruebas de ciertas aptitudes para el puesto a desempeñar de acuerdo al perfil de cargo, las pruebas que se realiza son generales, no específicas para actividades de control, se realizan pruebas de conocimiento, no técnicas.

12.9. ¿Existe un plan de capacitación y de actualización de conocimientos de manera continua para los colaboradores de la organización en el área de control, con la finalidad de fortalecer la aplicación de controles y acciones correctivas que deberían ser tomadas en cuenta?

Existe planes de capacitaciones para todas las áreas, ya que existen presupuestos para estas actividades, la última capacitación de relevancia en control se lo hizo con la firma consultora del grupo corporativo DELOITTE en

Hormicroto Cía. 1+1+3



P.T-ACC-E N°1 9/9



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
ACTIVIDADES DE CONTROL**

donde se capacitó en gestión de riesgos, levantamiento de información y metodologías de control dentro de la empresa. Esta capacitación se dio a inicios del año 2019.

12.10. ¿Cuenta la administración con revisiones periódicas de políticas, procedimientos, actividades de control, entre otros, para determinar su relevancia y correcto funcionamiento, además de su actualización oportuna ante los cambios que puedan existir dentro y fuera de la organización?

Las políticas son dinámicas y se modifican de acuerdo a necesidades que se presentan dentro de la empresa, estos cambios son analizados y son incluidos en los nuevos planes estratégicos anuales de la empresa.

12.11. ¿Cuenta la administración con evidencia de la aplicación de controles en las áreas y procedimientos que se desarrolla dentro de la organización?

Los controles y auditorias se los realiza de manera semestral y anual dependiendo las necesidades.

12.12. ¿Existe un registro de la última aplicación y actualización de controles dentro de la organización?

Si existen actualizaciones de control continuas y periódicas.

Hormicrete Cía. Ltda

**CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CÍA. LTDA.****COSO III****ACTIVIDADES DE CONTROL**

P.T-ACC-N N°4 1/1

Auditoría Interna presenta un informe detallado y envía a gerencia general de la empresa para su respectiva verificación, evaluación y aprobación, después, se mantiene una reunión con los encargados de las áreas para definir las acciones a tomar en los planes de acción.

Plan de acción

Acciones específicas de remediación

Hallazgos	Acciones acordadas con la Administración	Responsabilidad	Fecha de cierre
Incumplimiento de metas de producción			
Inconsistencias en órdenes de producción			
Diferencias en consumos en órdenes de producción			
Debilidades en la gestión de accesos			
Deficiencias en procedimientos, diagramas de flujo, inadecuada segregación de funciones			
Errores en determinación de la Capacidad instalada estándar para costo de producto			
Control de calidad			
Llenado de bitácoras de producción			
Planificación de la producción			
Inventario sin rotación			

Fuente: (Gerencia General Hormicrete Cía. Ltda., 2019)

Plan de acción

Acciones específicas de remediación

Hallazgos	Acciones acordadas con la Administración	Responsabilidad	Fecha de cierre
Inexistencia de Caracterización de los Procesos			
Inexistencia de Segregación de Funciones			
Incumplimiento y Deficiencias de Tratamiento de Quejas y Reclamos			
Incumplimiento y Deficiencias de Metodología de Satisfacción al Cliente			
Inexistencia de Políticas de Asistencia Técnica			
Procedimientos no documentados para el manejo de Trade Marketing			
Falta de capacitación a los Ejecutivos de Ventas			

Fuente: (Gerencia General Hormicrete Cía. Ltda., 2019)

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-ACC-N N°5 1/3

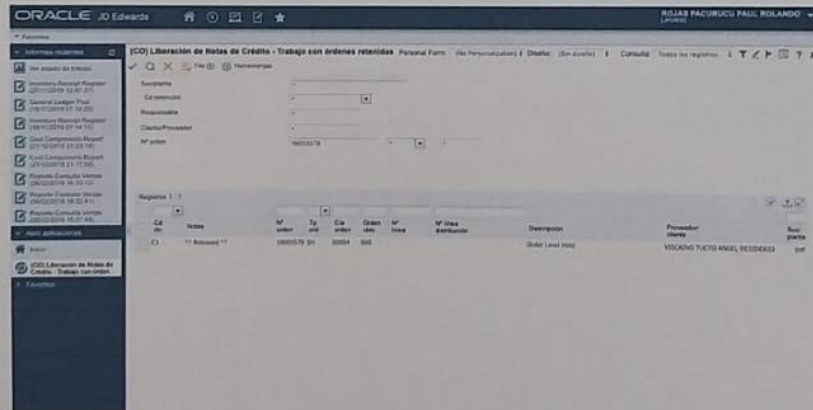


CÉDULA NARRATIVA HORMICRETO CÍA. LTDA.

COSO III ACTIVIDADES DE CONTROL

Existen diferentes sistemas de información que se manejan dentro de la empresa como JDEdwards, Adaptive Insights, Office 365, CityTroops, que ayudan a gestionar la información y las actividades que se genera dentro de la empresa, todas estas herramientas cuentan con accesos restringidos, licencias comerciales, y adecuadas a las necesidades de la empresa, además que son controladas por el Departamento de Tecnologías de Información del Corporativo GIG.

ERP (Planificación de Recursos Empresariales) JD Edwards para Comercialización-Ventas



Hormicroto Cía. Ltda



P.T-ACC-N N°5 2/3



CÉDULA NARRATIVA HORMICRETO CÍA. LTDA.

COSO III

ACTIVIDADES DE CONTROL

CityTroops Comercialización-Ventas, control para los ejecutivos de venta



Adaptive Insights para el manejo financiero de la empresa gestionado en GIG



Hormicroto Cía. Ltda



CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
ACTIVIDADES DE CONTROL

P.T-ACC-N N°5 3/3



OFFICE 365 y Qlik View, para toda la empresa como gestores documentales y de manejo de datos

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-ACC-N N°6 1/1

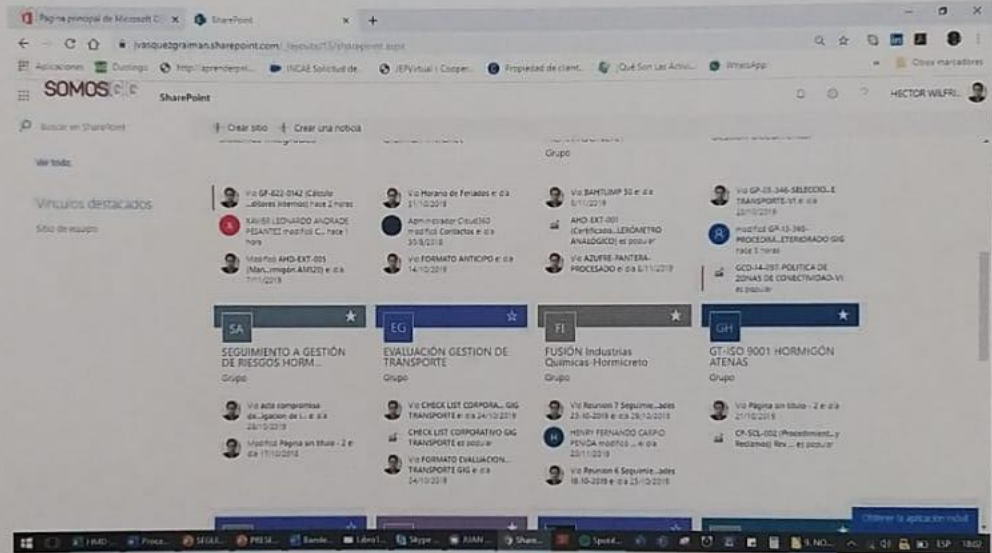


CÉDULA NARRATIVA HORMICRETO CÍA. LTDA.

COSO III

ACTIVIDADES DE CONTROL

Existen controles de accesos, modificaciones, seguridad de datos, en todas las herramientas de información que maneja la empresa, este control se lo hace mediante una herramienta del corporativo SharePoint.



Fuente: (Departamento de Gestion de Calidad Hormicroto Cía. Ltda., 2019)

Hormicroto Cía. Ltda.



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

13.1. ¿La organización tiene definida la información necesaria, por área, proceso, actividades, entre otras, para la generación de reportes internos y externos?

La información que se genera dentro de cada departamento para la generación de reportes internos y externos que se presentan en las revisiones gerenciales son:

- Presupuesto de ventas
- Indicadores
- Cantidad de cuanto se ha producido.
- Cantidad de compras que se han realizado

13.2. ¿Existen en la organización sistemas de información que respaldan todos los procesos para la generación de reportes?

Todos los reportes se pueden visualizar en el programa de JDEdwards, mismo que presenta las metas alcanzadas por cada departamento, ya que la información que allí se genera es de forma diaria.

13.3. ¿Existe definido un cronograma de actividades para la generación, presentación y respaldo de reportes para su revisión?

No existe un cronograma como tal para la presentación de los reportes ni para el respaldo de los mismos, pero se tiene conocimiento que los reportes deben estar listos para el momento que se realiza la revisión gerencial la misma que está establecida para realizarse cada dos meses.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-IC-E N°1 2/7



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

13.4. ¿La organización mediante los sistemas tecnológicos, genera información financiera, no financiera y operativa de la empresa, para evaluar el cumplimiento de los controles establecidos?

Toda información útil para la creación de reportes, toma de decisiones, revisión de datos, y control financiero se puede obtener del sistema informático JDEdwards.

13.5. ¿Cuenta la organización con accesos restringidos a la información confidencial de la empresa, de acuerdo al cargo jerárquico que se ocupa?

Si, dentro de la empresa existe acceso restringido a cierta información, pues si bien toda la información se encuentra en el sistema informático, cada persona que maneja el programa posee accesos ya sea para visualizar, editar u obtener información solo de los campos que necesita manejar para realizar las funciones designadas para el cargo.

13.6. ¿Los reportes que se han generado son oportunos, precisos, reales y confiables para una correcta toma de decisiones?

Los reportes que se generan dentro del programa ayudan para la toma de decisiones, pero estos sí podrían mejorar para poder tener un panorama mucho más amplio de lo que ocurre día a día, para ello sería bueno implementar algunos indicadores que abarquen las actividades dentro de la empresa.

13.7. ¿Los reportes de información que se generan dentro de la organización son analizados y evaluados por un nivel superior al cual genera el reporte?

Los reportes son revisados en las revisiones gerenciales, pero solo se generan los reportes de información, luego de ello solo se crean los planes de acción para la consecución de los objetivos.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-IC-E N°1 3/7



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

13.8. ¿La organización cuenta con información suficiente y pertinente de las áreas, actividades, procedimientos, para generar reportes?

Si puesto que como antes se mencionó diariamente se sube información al sistema informático y se lo visualiza en los reportes que se generan.

13.9. ¿La organización evalúa la calidad, impacto, veracidad y aplicación de los reportes de información, mediante la calificación de los usuarios de los reportes? Dentro de las revisiones gerenciales que se realizan se evalúa la información obtenida en los reportes, además luego de ello se realizan planes de acción para las metas que aún no se han logrado cumplir.

13.10. ¿Posee la organización un análisis de los beneficios y costos de desarrollar, mantener y administrar la información que se genera dentro de la empresa, para satisfacer las necesidades de la misma?

No se realiza un análisis ni de costos ni de beneficios acerca de la información.

14.1. ¿Cuenta la organización con una comunicación efectiva, directa, transparente, honesta e intergrupala con todos los colaboradores de la empresa? La información que se genera dentro de la empresa tanto la de los reportes obtenidos del sistema informático, como la de los resultados de la evaluación de la revisión gerencial llega a comunicarse solo hasta los niveles de jefatura.

14.2. ¿La organización tiene un medio de comunicación interno regulado por políticas y procedimientos específicos?

El GIG sí maneja un departamento de comunicación, para dar a conocer noticias, capacitaciones o temas concernientes a nivel general pero un medio de comunicación empresarial como tal no se tiene, por lo que para comunicarse de forma interna se envían correos o se utiliza WhatsApp, además existe

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-IC-E N°1 4/7



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

14.3. ¿Existe en la organización un archivo adecuado físico o digital, de la comunicación entre la administración y los colaboradores, referente a las operaciones y actividades que se desarrollan dentro de la empresa?

Dentro del programa que se mencionó anteriormente, podemos encontrar toda la documentación necesaria acerca de la comunicación entre administradores y colaboradores, pero de forma física no.

14.4. ¿Conocen los colaboradores de la organización, el comportamiento, privacidad, y manejo de información confidencial de la empresa en el desarrollo normal de actividades?

Al iniciar las actividades dentro de la empresa se da a conocer a los empleados algunas de las cláusulas de confidencialidad, sobre todo en el área de laboratorios, las mismas que se encuentran contempladas dentro de una carta de compromiso de confidencialidad, además cuando algún colaborador solicita la información, esta es enviada al jefe de la persona que lo solicitó y es él quién transmite o no la información.

14.5. ¿Posee la organización procedimientos relacionados a la oportuna solución de quejas, reclamos por parte de colaboradores, usuarios de información, clientes, entre otros?

Existen políticas para los reclamos de clientes acerca del producto que se vendió, pero dentro de la empresa no existe un procedimiento establecido cuando existen falencias, pero se tiene conocimiento que de encontrarse inconsistencias se comunica al nivel superior para que este a su vez realice la investigación pertinente.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-IC-E N°15/7



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

14.6. ¿Existen procesos definidos dentro de la organización para hacer frente a denuncias o comunicación de problemas que se desarrollen dentro de la empresa, para evitar que estos puedan alcanzar mayor nivel conflictividad?

Dentro de la empresa no hay procesos definidos para las denuncias dentro de la empresa, pero se trataba de implementar buzones de confianza en la cual se podía colocar las observaciones acerca de los colaboradores, siendo este revisado por la jefatura del departamento, para luego comunicarse a la gerencia.

14.7. ¿Existen canales y procedimientos formales para la recepción y tratamiento de denuncias?

Las denuncias acerca de inconsistencias ya sean dentro de la empresa o aquellas que corresponden a los clientes, se comunican mediante correo, según el formato de quejas y reclamos en caso de los clientes.

14.8. ¿Todas las denuncias y problemas comunicados dentro de la organización, se resuelven en su totalidad o existe un nivel de atención para las mismas?

No son muchas las quejas que se colocan formalmente, pero las que se comunican se analizan hasta el momento en el que se da la resolución respectiva.

14.9. ¿Existe confidencialidad al momento de receptar denuncias por cualquier medio dentro de la organización, con la finalidad de evitar conflictos de índole administrativo, grupal y de sanción?

Todo se comunica por medio de correo, luego de analizar el conflicto o falta dentro de la empresa se llama a la parte involucrada para conocer la razón del porque se dio el inconveniente, luego a la persona que comunica la inconsistencia para conocer la versión de las dos personas, y dar solución a dicha denuncia.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-IC-E N°1 6/7



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

14.10. ¿El concejo de administración de la organización y la administración del mismo, tienen claras sus funciones y responsabilidades en relación al control interno?

Se conoce como debe actuar o como debe proceder en caso de realizarse un control interno dentro de la empresa.

14.11. ¿Existen políticas o procedimientos de reacción por parte de la organización ante la posibilidad de vulneración del sistema de control interno de la empresa?

Si puesto que, si se detecta alguna inconsistencia y a veces se tienen ciertos procedimientos programados para actuar, pero cuando no se trata de solucionar de la manera más eficiente.

15.1. ¿Se encuentra definido los tipos de reporte que deben ser entregados a los usuarios de información y a partes interesadas dentro de la organización y fuera de ella?

Si se encuentran segmentada la información, en revisión gerencial se puede visualizar los usuarios de la información, y además se puede observar cuáles serán los interesados de la misma

15.2. ¿Existe un procedimiento formal para verificar el cumplimiento a los requerimientos legales externos e internos, que afecten a la organización?

Existe pero no se tiene a mano, la política que existe para presentar los reportes de manera oportuna, tiene el departamento de auditoría así como también existen políticas en las cuales se guían recursos humanos como por ejemplo temas medioambientales.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-IC-E N°17/7



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

15.3. ¿Existe una respuesta oportuna por parte de la organización, a las nuevas reglamentaciones externas que determinen nuevas actualizaciones o cambios dentro de las políticas internas de la organización?

Si según se vaya dando a conocer la nueva normativa y demás leyes que rijan dentro de la empresa se realizan los cambios pertinentes para que no genere un paro de operaciones por incumplimiento de las mismas.

15.4. ¿Existe un proceso definido para la recepción, tratamiento y respuesta oportuna ante las quejas, reclamos y sugerencias de clientes, proveedores y colaboradores de la empresa?

Como antes se mencionó la de clientes existe, pero en cuanto a proveedores se desconoce si el departamento de compras posea dicho procedimiento.

15.5. ¿Existe actualización de riesgos interno y externos que afecten a la organización, analizados adecuadamente con probabilidad, impacto y tolerancia de los mismos?

Esto se puede visualizar en la caracterización de procesos puesto que allí se pueden evidenciar los riesgos y el impacto que poseen en los mismos.

15.6. ¿Existe políticas o procedimientos definidos para regular el método de comunicación de la empresa y los canales oficiales para realizar el mismo, a sus usuarios internos y externos?

No existen políticas como tal.

15.7. ¿La organización posee políticas de difusión de información relevante acerca de la empresa que puede ser de utilidad para las distintas partes interesadas, ya sean clientes, proveedores, instituciones reguladoras, entre otros?

No se tienen las políticas de difusión, pues todo se comunica en las revisiones gerenciales

Hormicrete Cía. Ltda



CÉDULA NARRATIVA HORMICRETO CÍA. LTDA. COSO III INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

P.T-IC-CN°1 1/1

Dentro de este sistema podemos revisar cuales son las actividades que se realizan de forma diaria en los departamentos que conforman la empresa, y con ello también se podrá obtener un reporte de los objetivos cumplidos como de aquellos que se encuentran en proceso.

ORACLE JD Edwards ROJAS FACURUCU PAUL ROLANDO

Inicio

(CO) Liberación de Notas de Crédito - Trabajo con órdenes retenidas Personal Form: (No Personalization) 2 Diseño: Sin diseño Consultar: Traer los registros

Subsistema:

Clave/orden:

Responsable:

Cliente/Proveedor:

N° orden: 19003578

Registros 1 - 1

Cl	en	Notas	N° orden	Ta ord	Ca orden	Orden cto	N° línea	N° línea distribución	Descripción	Proveedor cliente	Suiz punto
01		** Retenid **	19003578	54	00004	000			Order Level Hold	VISCANO FUCTO ANGEL DEZIDERIO	040

Hormicroto Cía Ltda



P.T-IC-C N°2 1/1

CÉDULA NARRATIVA HORMICRETO CÍA. LTDA. COSO III INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN



Dentro de la empresa se cuenta con esta herramienta eficaz para mantener la comunicación dentro de la misma, por ejemplo, dentro de los Teams existe grupos dentro de los cuales se maneja información y todos los documentos se encuentran aquí.



Hormicreto Cía. Ltda



CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CÍA. LTDA.

COSO III

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

En la siguiente carta, se compromete a no divulgar la información que es solamente relevante para la empresa, en la cual adjunta su firma luego de leer las cláusulas de la misma.

P.T-IC-C N°3 1/1

	CARTA COMPROMISO DE LOS COLABORADORES EN CUANTO AL USO Y DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	Código: CD-LAB-009 Fecha: 2016-05-18 Revisión: 1
--	---	--

Cuenca, _____ de _____ de _____

Por _____ medio _____ del _____ presente, Yo, _____, con documento de identidad Nro. _____, de nacionalidad _____, en mi capacidad de colaborador de la Empresa Industrias Químicas del Azuay – Línea de Cemento y en consideración de la relación laboral que mantengo con la Empresa constato que:

- Dispongo del acceso a la Base de Datos tanto del producto como de clientes internos y externos de la empresa y soy consciente de la importancia de mi responsabilidad de proteger y salvaguardar la información que son propiedad de la empresa.
- Por lo que me comprometo a no hacer mal uso y divulgación de la información que reciba a lo largo de mi relación laboral con la empresa, subsistiendo este deber aun después de que finalice dicha relación laboral.
- Entiendo que el incumplimiento de cualesquiera de las obligaciones que constan en el presente documento, intencionalmente o por negligencia, podrían implicar en su caso, las sanciones disciplinarias correspondientes por parte de la empresa.
- Además entiendo que la realización de todas mis actividades y actitudes contribuyen de manera directa al logro de los objetivos de la Empresa.

Atentamente,

Firma: _____

Hormicroto Cía. Ltda



**CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CÍA. LTDA.**

COSO III

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Este es un ejemplo de cómo se realiza la recepción de una queja por parte de un cliente, cabe mencionar que no se cuenta con un procedimiento

P.T-IC-C N°4 1/2

	RECEPCION Y RESPUESTA DE RECLAMOS Y QUEJAS CEMENTO ATENAS		Código: CF-SCL-004 Fecha: 2018-06-06 Revisión: 2
	FECHA DE EMISION		11-09-2018
FECHA DE ENTREGA DE RESULTADOS		14-09-2018	
DATOS DEL CLIENTE		DATOS DEL PRODUCTO CON RECLAMO	
CIUDAD	Gualaquiza	TIPO DE PRODUCTO	Cemento Hidráulico Tipo GU
NOMBRE	Edgar Quezada	NOMBRE DEL PRODUCTO	Cemento ATENAS
DIRECCION	Gualaquiza	CODIGO	N/A
TELEFONO/CELULAR	0989491665	LOTE	N/A
FACTURA	N/A	FECHA DE PRODUCCION	N/A
CANAL DE VENTA	N/A	CANTIDAD RECLAMADA	N/A
VENDEDOR	David Jara		

 CF-SCL-004-XAVIER ZHININ.docx			
DATOS DEL FUNCIONARIO Q		UE RECEPTA EL RECLAMO	
NOMBRE	David Jara	CARGO	Ejecutivo de ventas
AREA	Departamento Comercial	LOCAL	Megabranquito

DESCRIPCION DEL RECLAMO

Fisuras en enlucido

DETALLE DE LA VISITA EN OBRA (ASISTENCIA TECNICA)

TEMPERATURA: 22 °C
HUMEDAD RELATIVA: 66%
SACOS APILADOS: SI
PRESENCIA DE AGUA: NO

EVIDENCIA FOTOGRAFICA



Hormicroto Cía. Ltda



P.T-IC-C N°4 2/2

PRUEBAS REALIZADAS Y RESULTADOS OBTENIDOS (CONTROL DE CALIDAD)

El cliente presento una queja al distribuidor aduciendo que se le ha fisurado todo el enlucido de la casa, explica que el cemento no vale para enlucidos.

SOLUCIÓN TÉCNICA

Se le explico al cliente que la figuración del hormigón o de morteros no se produce a causa del cemento, sino por contracción de fraguado y condiciones climatológicas. Es importante realizar una demostración práctica para demostrar el procedimiento a seguir y los cuidados que se debe tener al momento de realizar el enlucido.

CONCLUSION DEL RECLAMO

PROCEDE*

NO PROCEDE

***EN CASO DE PROCEDER EL RECLAMO**

RESTITUCION

ABONO

CIERRE DEL RECLAMO

¿Quedó satisfecho con la asistencia técnica o solución del problema?

¿La asistencia técnica estuvo de acorde a sus necesidades?

¿Necesita una nueva asistencia?

Su cliente o usted como cliente ¿tiene la disposición de continuar comprando Cemento Atenas?

¿Se respondieron todas las inquietudes?

REALIZADO POR:

APROBADO POR

JEFE DE ASISTENCIA TÉCNICA

GERENTE DE COMERCIAL

Hormicroto Cía. Ltda



**CÉDULA NARRATIVA
HORMICRETO CÍA. LTDA.**

P.T-IC-C N°5 1/13

COSO III

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La política que aquí se muestra es la que se adopta en caso de tener un reclamo por parte de los clientes

Elaborado:	Revisado y Aprobado por:
Jefe de Asistencia técnica	Gerente Comercial

1. OBJETIVO.

Establecer un procedimiento para el tratamiento de todas las quejas y reclamos realizados por los clientes de los productos fabricados por Cemento Atenas.

2. ALCANCE.

Aplica a las quejas y reclamos de Cemento Atenas a través de sus canales de ventas: distribuidores, proyectos y prefabricados

DEFINICIONES.

- 2.1 **Reclamo externo procede:** Es el reclamo que la empresa acepta como válido, luego de haber realizado la visita a la obra y ensayos respectivos en laboratorios certificados.
- 2.2 **Reclamo externo no procede:** Es el reclamo que la empresa no acepta como válido, luego de haber realizado la visita a obra y ensayos técnicos en laboratorios certificados.
- 2.3 **Condiciones especiales:** Son aquellos casos en los que se maneja excepciones al procedimiento desde algún grado establecido o cumplido.
- 2.4 **Reclamo interno:** Es aquel tipo de reclamo que se genera cuando un empleado de la empresa detecta alguna anomalía en algún producto.

3. OBSERVACIONES

- 3.1 **Codificación de los formularios:** De acuerdo a la zona donde es emitido el reclamo se colocará un código que está compuesto por la zona, seguido del año, mes, día y número de reclamo.

a.- ZA: Zona Azuay
b.- ZC: Zona Cañar

d.- ZL: Zona Loja
e.- ZO: Zona El Oro

g.- ZM: Zona Morona Santiago
h.- ZZ: Zona Zamora Chinchipe

Ejemplos:

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-IC-C N°5 2/13

ZA-2017-11-15-001: Zona Azuay (ZA)-Año (2017)-Noviembre (11)- Día (15)-Reclamo 1 (001)

- 3.2 **Tiempo:** Los tiempos descritos en este documento se refiere a días laborables.
- 3.3 **Cierre del reclamo:** Si al cabo de 60 días luego del arreglo, no se obtiene la firma del cliente en el registro CF-SCL-005 Acuerdo Transaccional y Cierre de Reclamo, el funcionario encargado deberá comunicar vía mail a Gerencia Comercial y Gerencia General las razones por las cuales el cliente no firma el registro y se dará como cerrado el proceso del reclamo.
- 3.4 **Excepciones:** En caso de haber discrepancias o no aceptación por parte del cliente respecto al resultado del reclamo (no procedente), será el **Gerente Comercial y Gerencia General:** quienes analicen y decidan sobre llegar a un acuerdo. Si se opta por un arreglo o negociación, realizar los pasos como si fuera un reclamo procedente.
- 3.5 **Canales de venta de Cemento Atenas:** Son aquellos canales en los que se divide la gestión comercial de acuerdo con el tipo de cliente: Distribuidores y Proyectos.
- 3.6 **Cliente Interno:** Es aquel funcionario de la empresa que pertenece al área de Ventas (Ejecutivo de Ventas), Planta Hormigonera (Jefe de Planta Hormigonera) y Pegantes (Jefe de Planta Pegantes) que detecta un defecto en el producto que aún no ha sido utilizado.
- 3.7 **Tiempo de negociación del reclamo:** Si por razones ajenas a la empresa, el cliente no concreta la negociación al cabo de 15 días laborables, el funcionario, notificará vía mail dicho asunto y se dará por cerrado el reclamo presentado.
- 3.8

5. ACTIVIDADES:

INICIO DEL RECLAMO						
No	Proceso	Origen	Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo
5.1	RECEPCIÓN DEL RECLAMO	Vendedores Distribuidores Proyectos	Elaboración de reclamo	1.- Receptar, registrar y enviar por correo el reclamo dado por el cliente al Jefe de Asistencia Técnica del Cemento con copia al Gerente Comercial.	Ejecutivo de Ventas.	1 día
5.1.1	TRAZABILIDAD DE DOCUMENTOS			1.- Revisar las facturas y las guías a fin de comprobar si corresponden a productos reclamados anteriormente o cualquier anomalía	Asesor Técnico de Cemento	

Hormicrete C...



P.T-IC-C N°5 3/13

				diferente a calidad de producto. 2.- Revisar datos de control de calidad de los laboratorios de cemento, hormigón y pegantes del mismo lote.		
5.1.2	VISITA A OBRA	Vendedores Distribuidores Proyectos	Coordinación y/o visita al cliente	1.- Coordinar y visitar con el cliente de acuerdo a los datos descritos por el funcionario comercial. 2.- Tomar evidencia física en lo posible o fotográfica del problema. 3.- Llenar el registro CF-SCL-004 Recepción, análisis y resultados de reclamo con los resultados obtenidos, anotar la fecha en la que presentó el cliente el reclamo al funcionario comercial, hacerlo firmar al responsable de obra y entregarle el documento original, haciéndole saber si el reclamo procede o no procede.	Asesor Técnico de Cemento	Distribuidor y Proyectos: 2 días
5.1.3	OBTENCIÓN DE MUESTRAS	Vendedor Distribuidores Proyectos	Tramitar el envío de muestras a fábrica para el análisis.	1.- Si el reclamo procede se debe gestionar con el funcionario comercial el envío de una muestra de al menos 30 kg del material	Asesor Técnico de Cemento	Proyectos y Distribuidor: 4 días

Hormicrete Cfa. 11/10



P.T-IC-C N°5 4/13

ANÁLISIS DEL RECLAMO						
No	Proceso	Origen	Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo
5.2	PRUEBAS AL PRODUCTO RECLAMADO	Laboratorio	Realización de pruebas internas y gestión de pruebas en laboratorios externos	De acuerdo con el tipo de problema se enviará a realizar las siguientes pruebas en los laboratorios aprobados respectivos: DPTO. CONTROL DE CALIDAD: 1. Resistencia a la compresión. 2. Tiempos de fraguado: inicial y final. 3. Fluorescencia de Rayos X: analiza los componentes químicos.	Asesor Técnico de Cemento y Hormigones Jefe de Control de Calidad del Cemento	En función del tipo de prueba de 3-8 días

ELABORACION DE RESPUESTA						
No	Proceso	Origen	Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo
5.3	RESPUESTA A RECLAMO	Jefe de Asistencia Técnica	Redacción de la respuesta en base a resultados.	Llenar el registro CF-SCL-004 Recepción, análisis y resultados de reclamo con los resultados obtenidos. Una vez llenado enviarlo a los clientes. Luego, colocar los datos en el CF-SCL-007 Resumen de reclamos	Asesor Técnico de Cemento	1 día
5.3.1			Revisión Departamento legal*	En caso de llegar a problemas que puedan conllevar a la demolición y reposición de una estructura de hormigón se realizará la revisión respectiva		3 días
5.3.2			Envío de toda la documentación física del reclamo.	Adjuntar el registro CF-SCL-004 Recepción, análisis y resultados de reclamo, con la factura de venta, guía de remisión, el informe legal en caso de haberlo. Una vez finalizado enviar a Gerencia General y Gerencia Comercial.	Asesor Técnico de Cemento	1 día

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-IC-C N°5 5/13

CUANDO EL RECLAMO PROCEDE						
No	Proceso	Origen	Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo
5.4	RECLAMO PROCEDENTE	Distribuidores Proyectos	Términos de negociación de reclamo	<p>El ejecutivo de ventas del canal previo aprobación del funcionario debe contactar al cliente para comunicar el resultado del reclamo y establecer los términos para la remediación. El plazo para que el cliente se acerque a concretar la negociación será de máximo 15 días hábiles, luego de este tiempo el Funcionario Comercial podrá enviar un correo dando por cerrado este reclamo por falta de respuesta del cliente.</p> <p>Entre las opciones de negociación están:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Proponer un descuento vía nota de crédito2. Cambio y/o reposición de producto.3. Costo de reposición, demolición entre otros. <p>La negociación establecida con el cliente debe</p>	Ejecutivo de ventas del respectivo canal que recepitó el reclamo previa aprobación del funcionario.	8 días

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-IC-C N°5 6/13

				<p>ser registrada en el registro CF-SCL-008</p> <p>Negociación del reclamo y aprobado por al Gerente Comercial y Gerencia General. Todos los documentos pertinentes como son facturas, notas de crédito, etc. Deben ser incluidos para el archivo respectivo.</p> <p>Las facturas por temas varios de: servicios prestados, mano de obra, arriendos, etc. que decida asumir la empresa deberán ser enviados al Jefe de Asistencia Técnica para el ingreso al sistema y pago respectivo coordinando que en la negociación del reclamo este autorizado por el Gerente Comercial y/o Gerente General</p>		
5.4.1	TRATAMIENTO A PRODUCTO QUE HAYA RESULTADO COMO RECLAMO PROCEDENTE	Producción	Bloqueo material de	Colocar el lote del producto en estado de inspección en el sistema. Luego, solicitar muestras para inspeccionar nuevamente el material.	Producción Cemento Atenas	Antes de efectuarse la reunión debe realizarse la inspección del material para desbloquearlo.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-IC-C N°5 7/13

				2.- Si por el contrario, el producto no tiene defectos y fue algo puntual del reclamo, se deberá únicamente indicar a las jefaturas involucradas y ejecutivo de ventas.		8 días laborables convocar a la reunión para definir sobre el material que tiene defectos.
5.4.2	CIERRE DE RECLAMO	Distribuidores Proyectos	Envío de documentación de cierre de reclamo	1.- Cuando el respectivo Funcionario aprueba la negociación con el cliente, se validará que todos los respaldos existan para proceder con el trámite de todas las operaciones relacionadas con este reclamo. En los casos que la negociación sea de malas prácticas con respecto al uso del material, se tendrá la Asistencia técnica en obra dando el respectivo seguimiento. 3.-Una vez finalizado los términos descritos en la negociación se deberá pedir la firma del cliente y se registrará en el CF-SCL-005	Asesor Técnico de Cemento	Proyectos, Distribuidor: 8 días

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-IC-CN*5 8/13

				Cierre de Reclamo: En caso de no conseguir la firma del cliente, el funcionario luego de 60 días puede enviar un correo con las razones de la no firma y dando por cerrado el reclamo.		
--	--	--	--	---	--	--

CUANDO EL RECLAMO NO PROCEDE						
No	Proceso	Origen	Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo
5.5	RECLAMO NO PROCEDENTE	Proyectos Distribuidores	Comunicación a cliente	Comunicar al cliente el resultado e informar al Gerente Comercial y Gerente General vía mail dicha notificación. Dando por concluido el proceso.	Jefe de Asistencia Técnica de Cemento	Proyectos y Distribuidor: 11 días

RESULTADOS						
No	Proceso	Origen	Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo
5.6	INFORME	Fábrica	Elaboración de informe consolidado	Tomando los datos del registro CF-SCL-004 RECEPCION, ANALISIS Y RESULTADOS DEL RECLAMO (anexo A), realizar el informe consolidado y de gráficos del mes correspondiente y anotarlos en el CF-SCL-007 Resumen Quejas y Reclamos y enviarlo a los responsables. En este informe se valorará el monto de los reclamos presentados y el costo que significa para la empresa.	Asesor Técnico de Cemento	Cada mes

Hormicrete CF-007a



P.T-IC-C N°5 9/13

TABLA DE TIEMPOS DE RESPUESTA A RECLAMOS

Código: GD-723-0156
Fecha: 2015-12-30
Revisión: 1

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Asesor Técnico de Cemento

Gerente Comercial

Gerente General

TABLA DE TIEMPOS DE RESPUESTA DE ACUERDO AL CANAL DE VENTA: RECLAMO PROCEDE

CANAL DE VENTA	RECEPCION DE RECLAMO	VISITA A OBRA	ENVÍO DE MUESTRAS	PRUEBAS AL PRODUCTO	REALIZACION DE RESPUESTA	SUBTOTAL (mínimo)	NEGOCIACION	CIERRE DE RECLAMO	TOTAL (días)
Distribuidores	1	2	4	3 - 8	1	11	8	8	27
Proyectos	1	2	4	3 - 8	1	11	8	8	27

TABLA DE TIEMPOS DE RESPUESTA DE ACUERDO AL CANAL DE VENTA: RECLAMO NO PROCEDE

CANAL DE VENTA	RECEPCION DE RECLAMO	VISITA A OBRA	ENVÍO DE MUESTRAS	PRUEBAS AL PRODUCTO	REALIZACION DE RESPUESTA	SUBTOTAL (mínimo)	COMUNICADO A CLIENTE	TOTAL (días)
Distribuidores	1	2	4	3 - 8	1	11	1	12
Proyectos	1	2	4	3 - 8	1	11	2	13

Negociación de reclamo	de	Máximo 15 días hábiles
Cierre de reclamo		Máximo 90 días

4. CONTROL DE REGISTROS.

Nombre	Código	Llena	Revisa	Archiva	Accede	Tiempo de Archivo	Dispos.
Recepción, análisis y resultados de reclamos	CF-SCL-004	Ejecutivo de ventas, Asistencia técnica, Jefe de Control de Calidad	Asesor Técnico de Cemento	Asesor Técnico de Cemento	Gerente de Técnico, Jefe gestión de calidad, Jefe de Control de Calidad, Gerente Comercial, jefe de asistencia técnica, Gerente Administrativo.	1 año	Destruir
Acuerdo Transaccional y Cierre de Reclamo	CF-SCL-005	Ejecutivo vendedor/Asesor Técnico	Gerente Comercial, asistencia técnica	Asistente técnico	Gerente Comercial, Gerente Administrativo, asistencia técnica	1 año	Destruir
Resumen de reclamos	CF-SCL-007	Asistencia Técnica	Asistencia Técnica	Asistente técnico	Stakeholders	1 año	Destruir
Negociación de Reclamo	CF-SCL-008	Ejecutivo de venta/Asistencia Técnica/Gerente comercial	Gerente Comercial	Asistente técnico	Gerente Comercial, jefe asistencia técnica	1 año	Destruir


Hormicrete Cía Ltda



5. ANEXOS

P.T-IC-C N°5 10/13

Anexo A

	RECEPCION Y RESPUESTA DE QUEJAS Y RECLAMOS CEMENTO ATENAS	Código: CF-SCL-004
		Fecha: 2018-06-06
		Revisión: 02

FECHA DE EMISION	
FECHA DE ENTREGA DE RESULTADOS	

DATOS DEL CLIENTE		DATOS DEL PRODUCTO CON RECLAMO	
CIUDAD		TIPO DE PRODUCTO	
NOMBRE		NOMBRE DEL PRODUCTO	
DIRECCION		CODIGO	
TELEFONO/CELULAR		LOTE	
FACTURA		FECHA DE PRODUCCION	
CANAL DE VENTA		CANTIDAD RECLAMADA	
VENDEDOR			

DATOS DEL FUNCIONARIO QUE RECEPTA EL RECLAMO			
NOMBRE		CARGO	
AREA		LOCAL	

DESCRIPCION DEL RECLAMO

DETALLE DE LA VISITA EN OBRA (ASISTENCIA TECNICA)
TEMPERATURA: HUMEDAD RELATIVA: SACOS APILADOS: PRESENCIA DE AGUA

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-IC-C N°5 11/13

EVIDENCIA FOTOGRAFICA

PRUEBAS REALIZADAS Y RESULTADOS OBTENIDOS (CONTROL DE CALIDAD)

SOLUCIÓN TÉCNICA

CONCLUSION DEL RECLAMO

PROCEDE*
NO PROCEDE

***EN CASO DE PROCEDER EL RECLAMO**

RESTITUCION
ABONO

CIERRE DEL RECLAMO

¿Quedó satisfecho con la asistencia técnica o solución del problema?

¿La asistencia técnica estuvo de acorde a sus necesidades?

¿Necesita una nueva asistencia?

Su cliente o usted como cliente ¿tiene la disposición de continuar comprando Cemento Atenas?

¿Se respondieron todas las inquietudes?

REALIZADO POR:

ASESOR TÉCNICO

APROBADO POR

GERENTE DE COMERCIAL

RECIBE CONFORME:


CLIENTE QUE PRESENTA RECLAMO

Hormicrete Cla. Ltda



Anexo D

P.T-IC-C N°5 13/13

	ACUERDO TRANSACCIONAL Y CIERRE DE RECLAMO	Código: CF-SCL-005 Fecha: 2018-06-06 Revisión: 01
---	--	---

Cuenca,

Por medio del presente, quienes suscriben, el primero en calidad de consumidor / cliente y la segunda en calidad de vendedora / proveedora declaran de manera libre y voluntaria, por así convenir a sus intereses, así como por corresponder a la realidad, que el reclamo en su momento presentado por el cliente, con respecto al producto y servicios vendido y entregado por la compañía vendedora, ha sido satisfactoriamente solucionado, contestado y en definitiva entregado a favor del cliente a su entera satisfacción, razón por la cual nada tendrá que reclamar por este concepto a la compañía vendedora o sus funciones.

De la misma manera desiste de poner reclamos posteriores por el mismo concepto declarando que se encuentra satisfecha con el servicio y bienes recibidos.

Sr (a)
S.A. C.C Cliente o Consumidor
ventas

Industrias Químicas del Azuay
Ejecutivo de

6. REVISION

Número	Fecha	Motivo
01	2005-05-31	Inclusión al sistema de calidad
02	2018-06-20	Actualización de responsables en el procedimiento

7. DISTRIBUCION

Asistencia Técnica, Ejecutivos de venta, Gerente Comercial, Coordinador comercial, jefe de control de calidad, jefe SGC, jefe de producción.

Hormicrete Cía. Ltda



ENTREVISTA Y CÉDULAS NARRATIVAS DE ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN



P.T-AS-E N°1 1/5



ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

16.1. ¿La organización cuenta con una junta de administración compuesta por miembros independientes de la organización?

Si puesto que la junta de administración está compuesta por dueños externos corporativos es decir los accionistas, además de dos directores externos y dos consultores externos, y poseen directores corporativos que son los que se hacen cargo de la parte financiera.

16.2. ¿Existe una función de Auditoría Interna independiente dentro de la organización?

Las auditorías que calificarían como externa son las que son realizadas por la ISO y la INEN, también y hace una revisión por parte de Mucho Mejor Ecuador, en los informes presentan las inconformidades encontradas en la misma.

16.3. ¿Gerencia desarrolla evaluaciones continuas independientes, a los departamentos de la empresa para asegurar el cumplimiento de los distintos controles?

No revisa otro ente de control dentro de la empresa.

16.4. ¿Gerencia considera los diferentes cambios internos y externos que se pueden presentar en el transcurso del tiempo, para seleccionar y desarrollar actividades oportunas de respuesta ante dichos cambios?

Sí se considera las revisiones gerenciales, pero también se toma en cuenta los reportes diarios que se emiten en los diferentes departamentos, que ayudan a realizar las medidas correctivas como a plantear los planes de acción.

16.5. ¿Existen evaluaciones al sistema de control interno periódicas, dentro de la organización?

Se realiza 1 o 2 veces al año.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-AS-E N°1 2/5



ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

16.6. ¿Los colaboradores de las distintas áreas, de la empresa están capacitados para realizar autoevaluaciones del sistema de control interno de sus respectivas áreas?

No, puesto que solo se sabe cómo actuar ante una evaluación, pero no autoevaluarse a sí mismo o al departamento. Tampoco se han brindado capacitaciones sobre el tema para que lo puedan aplicar los jefes departamentales.

16.7. ¿Las evaluaciones del sistema de control interno, se encuentran incluidas formalmente como parte de las actividades de los procesos y se ajustan a las condiciones de cambio que se puedan presentar?

Se piden los planes de acción para poder realizar el seguimiento de los procesos que se deben realizar y el tiempo en el que está contemplado para realizar la corrección.

16.8. ¿Existe un control a los proveedores de servicios externos de la empresa, con la finalidad de conocer los nuevos procesos y actividades que esto representa para la empresa, para de esta manera prever un impacto negativo al sistema de control interno de la organización?

Sí existe un procedimiento para la evaluación de los proveedores, en el que se puede observar los pros y los contras de realizar las compras a los proveedores y además comparar el precio entre los mismos.

16.9. ¿Existen cláusulas de auditoría o de control, dentro de contratos con proveedores de servicios y productos externos con los que cuenta la organización?

Si parte de la misma auditoría y el departamento de compras se pide 3 cotizaciones para poder conocer cuál es el mejor.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-AS-E N°1 3/5



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN**

16.10. ¿Existe actualizaciones constantes a las políticas y procedimientos de supervisión y control interno, de acuerdo a los cambios y actualizaciones que puedan surgir?

Sí cuando hay cambios considerables y cada año cuando toca actualizar el presupuesto dentro de alguna política, por ejemplo, en la política de comisiones, antes el mínimo era 80 si nos piden el cambio se actualiza la política.

16.11. ¿Existe una evaluación o monitoreo continuo al sistema de control interno de la organización?

Sí se realiza para conocer la metodología que se está aplicando y para conocer si los usuarios creen que las informaciones generadas por la misma creen que agrega valor los reportes que allí se generan.

16.12. ¿Se realizan evaluaciones al sistema de control interno, por parte de expertos independientes externos a la organización?

Solo la ISO que la realiza para la certificación y la INEN que es para certificación de proceso y producto.

17.1. ¿Los resultados de las evaluaciones que se realicen dentro de la organización son presentados ante la dirección y concejo de administración?

Los resultados se envían a gerencia, pero suelen estar con copia a la administración es decir al CAR.

17.2. ¿Las evaluaciones que se realizan a la organización presentan planes de acción y/o mejora para corregir situaciones o deficiencias que se hayan encontrado?

Sí existen los planes de acción para las deficiencias que se encuentren dentro de las evaluaciones, que luego son monitoreados.

Hormicrete Cía. Ltda



**ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN**

17.3. ¿Se comunica las deficiencias encontradas en las evaluaciones, a los encargados de área y responsables de proceso y actividades?

Si se comunica, es más antes de emitir los informes de auditoría dan a conocer a las personas involucradas acerca de las falencias que se lograron detectar en la evaluación,

17.4. ¿Los planes de acción que se elaboran son debidamente revisados y evaluados por parte de los encargados de evaluación y los dueños del proceso, antes de su aprobación formal?

Sí, se revisan las observaciones y si hay algún cambio se lo realiza, luego de ello se plantean los planes de acción, estos son realizados por las jefaturas de los departamentos y auditoría revisa si estos son acordes para solucionar los problemas suscitados, cada departamento coloca las fechas de cumplimiento y luego auditoría revisa si estos se están llevando a cabo según lo acordado.

17.5. ¿Los planes de acción – respuesta a las deficiencias encontradas tienen establecido una fecha límite de implementación y colaborador responsable para su ejecución?

Si como se menciona en la pregunta anterior se plantean fechas de cumplimiento junto con los responsables de los departamentos puede ser uno solo o se puede colaborar con más departamentos.

17.6. ¿Existe un seguimiento a la implementación de las acciones correctivas generadas por las evaluaciones previas, por parte de la administración, responsables y concejo de administración?

El CAR es el responsable de realizar el seguimiento de los planes de acción en el tiempo especificado.

Hormicrete Cía. Ltda



ENTREVISTA
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

P.T-AS-E N°1 5/5

17.7. ¿Existen acciones correctivas por parte de la dirección o concejo de administración, cuando los responsables del proceso no implementan los planes de acción – respuesta que se han definido después de las evaluaciones?

No está especificado, solamente hay una advertencia en la cual se indica que las actividades del plan de acción no se están llevando a cabo en el tiempo establecido por lo que se comunicará al CAR, pero siempre se ha cumplido por lo que no se conoce cuál sería el procedimiento por incumplimiento.

17.8. ¿El concejo de administración de la empresa cumple con su papel de monitoreo constante al sistema de control interno de la empresa?

Si a través de CAR, puesto que se envían todos los reportes e informes para que justamente hagan el seguimiento de las correcciones que se sugieran.

Es necesario recalcar que el CAR está conformado por partes del directorio. Gerente de auditoría, uno de los directores externos, y uno de los dueños de la empresa.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPC-E N°1 1/26



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

1. ¿Los colaboradores que laboran dentro del departamento de comercialización-ventas, conocen la misión, visión, políticas y valores de la empresa y departamento?

Los colaboradores dentro del departamento conocen las políticas bajo las cuales se manejan en la empresa.

2. ¿Dentro del departamento de comercialización-ventas, se encuentran establecidas las normas de conducta que rigen al área?

Se maneja un reglamento interno en el que se encuentran establecidas las normas de conducta que debe regir en el departamento.

3. ¿Existe dentro del área un encargado de supervisión de actividades?

El jefe de Comercialización y Ventas se encarga de la supervisión de las actividades de las tres líneas de negocio de la empresa, a saber, cemento, pegantes y hormigón, la supervisión se realiza mediante controles por medio de herramientas de gestión como CityTroops en la cual se muestra las visitas a obra que realizan las personas, los pedidos que se tiene, esta herramienta esta implementada en la línea de negocio de cemento, se encuentra en proceso de implementación las líneas de negocio de pegantes y hormigón que tiene la empresa, además, se trabaja y se monitorea el indicador de ventas que tiene el departamento, en comparación con el presupuesto planificado de ventas.

4. ¿Dentro del área existen políticas o procedimientos para atraer, desarrollar y retener personal competente?

Se establecen capacitaciones constantes con el fin de que el colaborador pueda fortalecer técnicas y conocimientos, además se maneja junto con el departamento de recursos humanos que los salarios y remuneraciones sean atractivos para los colaboradores.

Hormicrete Cía. Ltda
78555



P.T-DPC-E N°1 2/26



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

5. ¿Los encargados del departamento conocen y evalúan el desempeño de cada uno de los colaboradores del área?

Se realiza una evaluación cada dos años dentro del área para evaluar como se encuentran los conocimientos, y cuáles son los que se necesitan reforzar.

6. ¿Cuenta el área con líneas y canales de comunicación continuas?

La comunicación dentro del departamento es de manera continua y se maneja mediante niveles jerárquicos, para reporte y comunicación de información, se mantiene canales físicos y digitales para la comunicación entre personal.

7. ¿Están especificadas las cadenas de mando y sus respectivas responsabilidades dentro del departamento?

Dentro del organigrama se encuentran definidas las responsabilidades de cada colaborador.

8. ¿Los procedimientos que se realizan dentro del departamento se encuentran formalmente establecidos y documentados?

Si existen políticas comerciales excepto para el hormigón que se encuentra en desarrollo.

9. ¿Los colaboradores del departamento de comercialización-ventas, reciben capacitaciones periódicas relacionadas con las actividades que realizan?

Dentro del departamento se tiene ya establecido presupuesto para las capacitaciones que se realizan cada dos años sobre temas concernientes para los colaboradores.

Hormicrete Cía. Ltda
78555



P.T-DPC-E N°1 3/26



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

10. ¿Existe un proceso en el que se evalúe el desempeño periódico de las personas que laboran dentro del departamento que permitan tomar una acción correctiva de forma oportuna?

Se realiza una evaluación de desempeño que se lo realiza cada mes para conocer cómo se están desarrollando las actividades dentro del departamento.

11. ¿Para la sucesión de cargo de una autoridad dentro del departamento, existen delegados plenamente capacitados?

Dentro del departamento no existe una adecuada sucesión de cargo para realizar las funciones del Gerente Comercial, existe delegación de ciertas actividades, pero existen actividades críticas que necesariamente deben ser realizadas, revisadas y autorizadas por el Gerente Comercial, en caso de existir ausencia del Gerente Comercial, se necesita un periodo de dos semanas para actualizar información, por esta razón, dentro del departamento ha iniciado un proceso de generación de "Back Up" para el cargo de Gerente Comercial de la empresa.

12. ¿El departamento realiza sus actividades en concordancia con los objetivos y decisiones de la Dirección General de la organización?

Dentro del área, se trabaja en concordancia con el plan estratégico de la empresa, el cumplimiento de presupuestos, objetivos de venta, entre otros.

13. ¿Los encargados del departamento consideran el riesgo de las decisiones que se toman y actividades que se realizan dentro del área?

El área evalúa riesgos de mercado, políticos, económicos, de infraestructura, riesgos comerciales, riesgos de clientes, y riesgos internos que existen en las actividades, toda esta información se encuentra contemplada en el mapa de riesgos de la empresa y del área, que se encuentra en concordancia con la caracterización de procesos existentes y los planes de acción que se generan.

Hormicrete Cía. Ltda
78555



P.T-DPC-E N°1 4/26



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

El área comercial específicamente evalúa los riesgos de mercado, la participación de la empresa en el mismo, además se verifica la demanda de clientes, el riesgo de cartera de clientes, riesgos de pérdida de clientes, entre otros.

Esta información es necesaria para análisis y correcta toma de decisiones del área comercial de la empresa.

14. ¿El departamento tiene establecido objetivos o metas de operación (gestión) y financiera interna?

El objetivo más grande que se debe tener en cuenta dentro del departamento es que lo establece el indicador de cumplimiento del presupuesto.

15. ¿Los objetivos que son planteados en el área son medibles u observables?


Como los objetivos se manejan mediante el indicador, estos son medibles y observables.

16. ¿Dentro del departamento existen indicadores observables para la generación de información y una adecuada toma de decisiones?

Con la revisión de la comparación de ventas se puede visualizar las decisiones que se deben tomar dentro del departamento.

17. ¿Existe dentro del área una estrategia comercial establecida para cada línea de productos y servicios que ofrece la empresa a sus clientes?

Existe estrategia comercial para la línea de cemento y pegantes, para la línea de hormigón no existe una estrategia formal pero en los próximos días se iniciara su gestión, para la línea de hormigón se maneja mediante procedimientos de venta y pedidos formales, además las estrategias comerciales se manejan como políticas y estas se gestionan mediante ISO.


Hormicrete Cía. Ltda.
78555



P.T-DPC-E N°1 5/26



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

18. ¿Existe una gestión adecuada de evaluación al cumplimiento de la estrategia comercial del departamento de comercialización-ventas?

Existe una evaluación periódica mensual, se asiste técnicamente a los ejecutivos para la evaluación y cumplimiento de presupuesto, las estrategias comerciales se manejan de acuerdo a necesidad, cumplimiento de presupuesto, publicidad y promoción, entre otras, toda esta información se gestiona de acuerdo a cumplimiento de indicadores. Las estrategias de todas las líneas de negocio son variables y en algunos casos no cumplen con sus objetivos ya que la necesidad depende de la demanda de mercado de cada línea de negocio, pero de acuerdo a los cumplimientos de presupuestos las estrategias son efectivas ya que en el periodo si se cumplen las metas.


Una estrategia efectiva es hacer visitas de obra para hacer demostraciones del producto, se realiza directamente con la empresa, y también conjuntamente con los distribuidores autorizados de cemento y pegantes que ofrece la empresa, otras estrategias consisten en promociones, publicidad, entre otras.

19. ¿Existe dentro del departamento de comercialización-ventas, un presupuesto de ventas para cada línea de producto y servicio que ofrece la empresa a sus clientes?

Sí existe el presupuesto de venta para cada línea de producto.

20. ¿Existe una evaluación al cumplimiento de presupuesto de ventas que maneja el departamento para cada línea de producto y servicio que se ofrece?

Se realiza la evaluación del cumplimiento de presupuesto de manera diaria.


Hormicrete Cía. Ltda



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

P.T-DPC-E N°1 6/26

21. ¿Existe un tratamiento de productos y servicios en base a códigos para su respectiva diferenciación, control de precios y control de inventario?

Sí existe una codificación para los productos que se ofrecen, la misma que se maneja en el sistema JDEdwards.

22. ¿Existe dentro del departamento políticas formales aprobadas para análisis, determinación y fijación de precios de los productos y servicios que se ofrecen?

Existe política de fijación de precios para las líneas de cemento y morteros (Pegantes), para la línea de hormigón no existe política.

23. ¿Existe un procedimiento dentro del departamento para el correcto manejo de los recursos existentes (materiales, equipos, etc.)?

Existen documentos de responsabilidad para uso de bienes especialmente de vehículos, además los bienes son arrendados con empresas externas.

24. ¿El departamento cuenta con procedimientos que permitan un adecuado manejo contable de los recursos que existen y se reciben (dinero, bienes, garantías, etc.)?

Se tiene políticas generales para el registro contable de las ventas, además toda la información de la venta que se realiza se tiene en el sistema JDEdwards, al que tiene acceso el ejecutivo de ventas para pasar la información para su registro contable.

25. ¿Las actividades que se realizan dentro del departamento están en cumplimiento con la normativa legal y las políticas internas y externas establecidas?

La empresa cumple con todos los requerimientos internos y externos para que se dé el normal funcionamiento del negocio.

Hormicrete Cía. Ltda.
78555



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

P.T-DPC-E N°1 7/26

26. ¿Dentro del departamento existen políticas generales o por área, para prevenir los distintos tipos de fraude?

Dentro del área no existen políticas ni tampoco controles antifraude. Dentro de la empresa ha existido casos de alteración de información que ha perjudicado a los clientes, dentro de la empresa no existe tolerancia ante estos casos, se hace investigaciones y se separa de las labores a los empleados que perjudican a clientes y empresa, se realiza la denuncia y esto motiva a causal de despido mediante visto bueno.

27. ¿El encargado del departamento tiene conocimiento de sus funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña?

Se encuentran establecidas las responsabilidades de acuerdo al perfilamiento del cargo.

28. ¿Existe un manual en el que se encuentre especificado las funciones de los colaboradores dentro del departamento?

Dentro del área de comercialización no existe manual de funciones para los colaboradores.

29. ¿El departamento posee una base de datos actualizada y debidamente desarrollada de los clientes de la empresa?

La información de clientes se mantiene registrada dentro del sistema de JD Edwards, en una lista llamada Maestro de Clientes, esta información se actualiza continuamente la información que se tiene es datos personales, que tipo de contribuyente, dirección, contactos, referencias, que tipos de producto o servicios a adquirido en la empresa, cupos de crédito otorgado, la información también se comparte con el departamento de cartera del Corporativo en casos de que los clientes tengan saldos pendientes de pago o algún tipo de inconveniente legal.

Hormicroto Cía. Ltda.
78555



P.T-DPC-E N°1 8/26



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

30. ¿Existe una gestión adecuada al control del proceso de despacho y facturación de productos y servicios vendidos?


Se controla el proceso de liberación de productos, mediante pagos que se han realizado, existe tolerancias para liberaciones de producto para clientes que cumplen con sus obligaciones en los plazos determinados, la facturación es diaria de todos los despachos realizados, si existen problemas en despachos la facturación no se puede emitir en el sistema, además de acuerdo a los tipos de clientes (contribuyentes) se emiten retenciones y demás documentación de respaldo, dentro de facturación existen problemas por omisión de valores lo que conlleva a realizar las modificaciones pertinentes mediante notas de crédito y anulación de documentos.

31. ¿Existe procedimientos seguros y efectivos para el manejo de los recursos económicos físicos (dinero y sus equivalentes), por parte del departamento y colaboradores encargados de las operaciones y transacciones?

Se tienen políticas internas y externas para el manejo del dinero de la empresa, para que exista un adecuado manejo y transporte del mismo.

32. ¿Existe procedimientos de registro establecidos para los depósitos de valores de las ventas al contado que se generan dentro del departamento de comercialización-ventas?

El registro de los cobros en efectivo que se hace en la obra correspondiente se realiza mediante CityTroops, el control lo realiza el jefe del área mediante la aplicación


Hormicrete Cía. Ltda.
7/1/2025



P.T-DPC-E N°19/26



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

33. ¿Existe una política clara para el otorgamiento de créditos a los clientes previa autorización de la administración o autoridad competente?

Existe una política de otorgamiento de crédito que rige desde el 2013 que se modifican según las necesidades de los clientes.

34. ¿Existen procedimientos establecidos para otorgar venta a crédito a clientes de la empresa?

Como antes se mencionó se posee la política de otorgamiento de crédito, pero estos se deberían actualizar.

35. ¿Existen procedimientos para la aplicación de descuentos en venta de productos y servicios a los clientes?

No existen las políticas para la aplicación de descuentos, pero existen formatos de acuerdos para los clientes.

36. ¿Los documentos comerciales que se manejan dentro del área y demás documentos de venta, se encuentran debidamente realizados, archivados y respaldados digitalmente para su revisión?

Toda la documentación que se maneja dentro del área como facturas, retenciones, guías de remisión, notas de crédito, notas de débito, entre otras son administradas por el sistema ERP JD Edwards, además esta documentación es respaldada de manera física y digital.

Auditoría Interna del grupo realiza revisiones, arqueos y conciliaciones de valores y documentos que maneja el área de comercialización y ventas del departamento.


Hormicrete Cía. Ltda.
78555



P.T-DPC-E N°1 10/26



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

37. ¿Existen registros de venta que contemple datos específicos de venta que permitan conocer, analizar y revisar la gestión de la misma? (persona que realiza la venta, la persona que compra, el monto, método de pago, fecha, camiones utilizados, inconvenientes que se presentan en el proceso, etc.)

Los procesos de venta se manejan en una base de datos, en donde se coloca toda la información concerniente a la venta que se realiza.

38. ¿Existen políticas de cobro dentro de la empresa que se encuentren formalmente establecidas, actualizadas, aprobadas y en funcionamiento?

Existen políticas de cobro de acuerdo a informe de ventas de las líneas de negocio, especialmente en la línea de cemento, que se genera en caja, los ejecutivos de venta se encargan del cobro de las ventas realizadas, estos cobros se registran en el sistema CityTroops, todo esto bajo supervisión del Jefe de Área y de acuerdo a fechas previstas.

El control en los procedimientos de cobros se los realiza en base a que los ejecutivos de venta tienen un presupuesto de ventas y un presupuesto de cobros de las ventas realizadas mensualmente, que se gestiona de manera independiente para cada ejecutivo, esta información genera indicadores que son revisados periódicamente, para brindar apoyo en cartera vencida de cada ejecutivo.

39. ¿Existen políticas o procedimientos formalmente establecidos para el monitoreo de las actividades que se realizan dentro del departamento?

El monitoreo de actividades para los ejecutivos de venta se controla mediante el sistema CityTroops que maneja información de clientes, visitas, ventas, acuerdos, entre otros.

Para el demás personal que labora dentro del área el monitoreo se lo realiza mediante procedimientos de revisión, cumplimientos de labores y resultados.

Hormicrete Cía. Ltda
78555



P.T-DPC-E N°1 11/26



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

40. ¿La empresa cuenta con procedimientos de evaluación y monitoreo de las ventas que se realizan para garantizar la entrega de producto-servicio a los clientes de manera satisfactoria?

La empresa realiza la gestión de satisfacción de cliente para conocer cuáles fueron las falencias que tuvieron dentro de la obra.

41. ¿La emisión de notas de crédito dentro del departamento se encuentra supervisado y cuenta con procedimientos estipulados para su aprobación?

Las notas de crédito son realizadas por los ejecutivos de venta, y éstas deben ser autorizadas por el Jefe de área.

42. ¿Existen reportes de ventas detallados y correctamente archivados por los colaboradores encargados para su posterior evaluación?

Los reportes de venta de cada ejecutivo son generados por el sistema CityTroops, y también por documentos generados, que son revisados por el Jefe de Área, y también son compartidos con gerencia para monitoreos continuos, esta información es actualizada todos los días, su archivo es de manera física y digital.

43. ¿Existe un procedimiento interno para la evaluación del cumplimiento de presupuesto de venta de los colaboradores del departamento?

Se gestiona mediante procedimientos de revisión de los reportes de venta de cada ejecutivo y además el monitoreo de indicadores de cumplimiento de presupuesto de área, de cada, línea de negocio y de cada ejecutivo.

Hormicroto Cía. Ltda
78555



P.T-DPC-E N°1 12/26



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

44. ¿Existen mecanismos que garanticen las ventas a crédito?

Dentro del GIG existe un Comité de Crédito para la empresa que se encarga de la revisión y aprobación de cupos de crédito y personas beneficiarias, se analiza la situación financiera del cliente que solicita cupos de crédito en el buró de crédito Equifax, se pide garantías equivalentes al cupo de crédito solicitado, cumplimiento de procesos administrativos y de documentación exigidos por la empresa y el Grupo, después del cumplimiento a estos parámetros se realiza y se emite un pagare a favor de la empresa.

45. ¿La empresa posee un plan de contingencia en caso de suscitarse errores en el despacho del producto?


Existe un plan de contingencia que se está desarrollando conjuntamente con el Área de producción de la empresa, que contempla procedimientos para evitar errores u omisiones en despachos y entrega de productos y determinar soluciones con sus respectivos responsables en caso de presentarse estos inconvenientes.

46. ¿Se tiene un listado actualizado de los clientes que mantienen valores pendientes de pago con la empresa?

Se posee una base de datos con los clientes que tienen valores pendientes con la empresa, para poder realizar las acciones respectivas para el cobro de estos valores.

47. ¿Existen procedimientos que ayuden al análisis y gestión de recuperación de cartera vencida?

Existen procedimientos para la revisión de la cartera de crédito vencida la misma que realiza el Jefe de Operaciones conjuntamente con el ejecutivo de ventas.


Hormicrete Cía. Ltda
78555



P.T-DPC-E N°1 13/26



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

48. ¿Existen procedimientos para asignar cupos de crédito, a clientes que los soliciten?

Para la asignación de cupos de crédito se solicita la documentación pertinente al cliente, que es revisada por los analistas de crédito del departamento de cartera del Grupo, la información corresponde a datos personales del cliente, declaraciones de impuestos IVA Y Renta, Ingresos y Egresos que posee, verificación en el buró de crédito Equifax de la calificación que contempla el cliente en el sistema financiero, entre otros requisitos de garantía y solvencia.

Después del informe del analista de crédito, este informe es enviado a las reuniones del Comité de Crédito del Grupo para revisión, autorización y aprobación de ser el caso, si el cupo es aprobado mediante informe del comité se autoriza el cupo en monto de valor solicitado, tiempo de pago en días, periodos y métodos de pago, y se realiza la firma del pagare entre la empresa y el cliente solicitante del crédito.

Los procedimientos no son eficientes ya que los trámites para acceder a cupos de crédito son extensos y generales para todo tipo cliente, el tiempo de aprobación también es extenso, lo que desmotiva a los clientes, lo cual perjudica a la empresa. La empresa debe mejorar los procesos y asignar cupos mediante rangos de clientes, disminuir los trámites y tiempos de aprobación.

49. ¿Existe un plan de control y gestión por parte de la administración, de las cuentas por cobrar a clientes?

Existe un seguimiento para el cobro por parte de la administración, el mismo que ayuda con la recuperación de los valores pendientes.

Hormicrete Cía. Ltda
78555



P.T-DPC-E N°1 14/26



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

50. ¿Existe control y evaluación del talonario de recepción de valores?

La recepción de valores ya no se realiza mediante un talonario físico, sino por el sistema CityTroops por parte de los ejecutivos, los cuales envían información mediante el sistema para que esta sea revisada y registrada en el sistema JD Edwards, todo este proceso es controlado por el jefe de Operaciones, además como parte de control y reporte se genera informes que son generados en los sistemas y enviados mediante correos electrónicos a los clientes para revisión de pedidos y al personal del área para revisión y conocimiento de la misma.

La información es respaldada de manera física y digital.

51. ¿Existe una contabilización oportuna de los valores recibidos por conceptos de venta?

La contabilización es realizada por el departamento pertinente del Grupo, dentro del área se recibe los valores, se genera facturas, informes y se registra en el sistema la información en los sistemas para que esta sea cotejada por el Departamento del grupo y sea registrada de manera correcta. La información se actualiza de acuerdo a las operaciones que se tenga y se respalda diariamente.

52. ¿Se tiene diseñadas estrategias de venta para cubrir las zonas asignadas en el mercado, tanto rural como urbano?

La estrategia de venta es de manera anual y esta es la misma para todo tipo de clientes.

53. ¿Existe mecanismos de control con la finalidad de evaluar un adecuado proceso de venta?

Mediante la evaluación de satisfacción al cliente se puede evaluar como estuvo el proceso de la venta.


Hormicroto Cía. Ltda
78555



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

P.T-DPC-E N°1 15/26

54. ¿Existe el respectivo seguimiento y monitoreo a los procesos legales de cobro referentes a cartera en mora?

La empresa, en especial el área comercial solicita información de resultados de procesos legales concernientes a cobro al Departamento de Cartera y Departamento Legal del grupo el cual maneja este tipo de casos, la empresa genera informes que son enviados a estos departamentos para que estos gestionen acciones legales de cobro, por lo cual el Grupo Corporativo se encarga de dar seguimiento y monitoreo en estos casos.

55. ¿La empresa tiene desarrollados indicadores de gestión de cobranza, con la finalidad de conocer la situación en la que se encuentra la empresa en sus ventas a crédito?

Se maneja indicadores de gestión y estos son manejados por el Departamento de Cartera del Grupo.

56. ¿Existen procedimientos para asignación de comisiones a los colaboradores, en relación a las metas de venta cumplidas?

Existe la revisión del presupuesto de ventas para poder realizar la asignación de comisiones.

57. ¿Existen un plan de capacitación permanente a vendedores, en temas relacionados a sus funciones?

Se toma en consideración dentro del presupuesto un valor para las capacitaciones de los colaboradores.


Hormicrete Cía. Ltda
78555



P.T-DPC-E N°1 16/26



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

58. ¿Se realizan posesos de evaluación y retroalimentación a los vendedores luego de concluida la capacitación para medir el impacto de la misma?

Después de cada capacitación, curso o seminario que se realiza existen evaluaciones para retroalimentar información y evaluar lo impartido.

59. ¿La empresa cuenta con mecanismos de control referentes al transporte de producto para garantizar seguridad y evitar accidentes?

Control en transporte de producto lo hace el Área de producción especialmente el área de Cemento y hormigón.

60. ¿Cuenta el departamento de comercialización-ventas, con pólizas de seguros para colaboradores y seguros generales de bienes que existen dentro del mismo?

La empresa en general cuenta con la aseguración social y privada de trabajadores y empleados, además de los bienes que posee en todos los departamentos y áreas.

61. ¿Se encuentra definido y es de conocimiento de los encargados del área los procesos relevantes que se realizan dentro de la misma?

Los procesos críticos del área de comercialización y ventas, son los procesos y procedimientos de pedidos, despachos, facturación, liberación de cartera, todos los procesos son gestionados mediante los sistemas CityTroops y JD Edwards.

62. ¿Existe en la organización un plan definido y aprobado, para la comercialización y venta, de los diferentes servicios y productos a clientes?

Para la comercialización de los productos se tienen establecidas estrategias de venta excepto para hormigón pues se encuentra en desarrollo una creación de estrategias.


Hormicrete Cía. Ltda.
78°55'



P.T-DPC-E N°1 17/26



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

63. ¿Existe una adecuada segregación de funciones de personal competente dentro para el desarrollo de las actividades?

La segregación de funciones se da mediante el perfil de cargo y de acuerdo a la jerarquía de autoridad que se mantiene.

64. ¿Existe un sistema de información, para visualizar las actividades que se llevan a cabo dentro del área y poder tener un control automático de ventas, stock, clientes, procesos, entre otros?

Toda la información que se mantiene y gestiona dentro del área relacionada a ventas, inventario, procesos, lista de clientes, entre otras es gestionada por el sistema JD Edwards.

65. ¿Cuenta el sistema de información con herramientas informáticas de seguridad efectivas y accesos en función de actividad y cargo para evitar el robo de información, fraude por parte de colaboradores, entre otras que puedan afectar a los bienes y el normal funcionamiento de la organización?

Información encriptada y con claves de acceso manejadas solamente por los funcionarios de acuerdo a las actividades asignadas y de acuerdo al nivel jerárquico que mantienen.

66. ¿La empresa realiza un monitoreo periódico del cumplimiento de los objetivos propuestos, y realiza la depuración de aquellas actividades que no aportan al desarrollo y alcance de los mismos?

Se monitorea diariamente el cumplimiento de objetivos y el avance del mismo mediante la revisión de indicadores, depuraciones de actividades se realiza por procesos de mejora continua en la gestión del área.

Hormicrete Cía. Ltda.
78555



P.T-DPC-E N°1 18/26



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

67. ¿Existen políticas o procedimientos internos del área para alcanzar de manera eficiente y efectiva los objetivos de la administración general?

Los procedimientos y las políticas establecidas, la estrategia, los presupuestos asignados dentro del área ayudan a la consecución de objetivos, de manera eficiente ya que se utilizan recursos que han sido planeados y analizados para ponerlos en práctica, para la obtención de resultados favorables para la empresa.

68. ¿La empresa tiene implementados procedimientos correctivos, encaminados a solucionar los distintos problemas que se puedan dar a interior del departamento?

No existen procedimientos correctivos. Los problemas se solucionan mediante planes de acción ante cualquier anomalía que se conozca y esté afectando de una u otra manera la operación normal de las actividades.

69. ¿Existe un programa en el que se encuentren definidos los responsables de rendición de cuentas ante Gerencia General, Concejo de Administración, referente a las actividades que se realizan, su evaluación e impacto?

Mediante revisiones Gerenciales que se realizan cada dos meses en donde se evalúa los resultados obtenidos de cada área, que problemas existen, posibles soluciones, con la finalidad de reportar resultados y actividades realizadas.

70. ¿Existe una verificación periódica de la cantidad de producto vendido y despachado, como también del dinero cobrado?

La verificación es diaria de los detalles de venta de producto, liberaciones, además de todos los valores recibidos. En la línea de cemento existe además información de recuperación de cartera actualizada diaria, de las otras líneas de negocio la información tiene que ser revisada minuciosamente ya que el sistema no permite filtrar información de actualización de cartera.


Hormicrete Cía. Ltda
70000



P.T-DPC-E N°1 19/26



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III


Además, dentro de la empresa existen conciliaciones entre departamentos de cantidades de productos producidos y vendidos lo cual permite tener un monitoreo correcto de producción, despachos y ventas. También, se coteja información con relación de verificar cumplimiento de metas y asignación de comisiones a vendedores.

71. ¿Existe desarrollado dentro del departamento un plan de análisis periódico de las ventas a crédito?

Existen procedimientos de revisión de cartera, por parte del Jefe de Operaciones y los ejecutivos de venta mediante reuniones de análisis de la situación de cartera todas las semanas los días lunes y martes, para las líneas de negocio de pegantes y cemento, y los días viernes con la línea de Hormigón, en donde se analiza los clientes que tienen vencimientos de cartera que deben recurrir a procesos legales para su recuperación, cartera vigente de cobro, acciones a tomar para cobro a clientes, entre otras, esta revisión y análisis concluye con informes que contiene recomendaciones a seguir para la recuperación y del estado general de la cartera.

Los procedimientos de análisis de cartera, genera información para la toma de decisiones de liberaciones de productos, por ejemplo en casos de que los clientes no cumplan con sus obligaciones pendientes, no se puede liberar el producto requerido, y los procesos pasan a ser gestionados por gerencia general de la empresa, en el cual el cliente tiene que realizar los pagos pendientes y para la nueva adquisición el pago debe ser por adelantado, de lo contrario las ordenes son bloqueadas o anuladas. De esta manera la empresa garantiza que las obligaciones de los clientes sean cubiertas y no afecte operaciones.

Además, en algunos casos el procedimiento no ha generado buenos resultados ya que existen clientes que no han realizado el pago y este se encuentra vencido por años los que obliga a generar procesos legales por parte del departamento de cartera y legal del grupo, provisionar contablemente, dar de baja la cuenta y clasificarlo como una perdida.


Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPC-E N°1 20/26



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

72. ¿Existe un plan de control de horarios, visitas a obra, visitas a clientes, entre otros, a los colaboradores que realizan las actividades de comercialización y ventas?

No existe un plan de control de actividades, con el uso de la herramienta CityTroops, se espera tener un control coordinado, por el momento lo que se monitorea es el cumplimiento de presupuesto y actividades de los ejecutivos y colaboradores del área respetivamente.

73. ¿Dentro del área se realizan arqueos continuos del efectivo que se recibe por parte de clientes con la finalidad de evitar errores, omisiones o fraude?

Los arqueos son realizados por Auditoria Interna del Grupo sorpresivamente, dentro del área los cajeros son responsables del correcto manejo y registro de valores, hasta el momento no se han presentado variaciones.

74. ¿Existe dentro del área procedimientos para la gestión de quejas, reclamos, demandas por parte de clientes u otros?

Existe un procedimiento para la recepción de quejas por parte de los clientes asi como un formato de control y monitoreo.

75. ¿Existe dentro del departamento medidas o procedimientos de prevención acerca de la seguridad de la información que se genera y se utiliza dentro del mismo?

A nivel corporativo se da seguridad a toda la información que maneja la empresa por medio del departamento de Sistemas del GIG. Por ejemplo, dentro del área no se puede manejar dispositivos de almacenamiento externo en las computadoras de la empresa.


Hormicrete Cía. Ltda
79555



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III**

P.T-DPC-E N°1 21/26

76. ¿Existe un protocolo establecido para analizar o investigar incidentes o problemas relacionados con la seguridad de información que se maneja dentro del área y su reporte oportuno?

Para el monitoreo continuo el grupo ha adoptado por mantener toda la información almacenada en la nube, por razones de respaldo y seguridad.
El departamento de Sistemas del GIG gestiona todos los protocolos de incidentes que se puedan suscitar en el mal manejo de información dentro de la empresa.

77. ¿Existen procedimientos para el análisis y medición de satisfacción del cliente con los productos y servicios ofrecidos?

Una consultora externa realiza el proceso de satisfacción al cliente para poder verificar como se desarrolla la entrega del producto.

78. ¿Existe un adecuado manejo de la información que se genera dentro del área para la toma de decisiones oportunas y correctas?

La información es actualizada diariamente y apoya en los procesos de toma de decisiones del área y la empresa, dentro del área se maneja información relacionada a precios de mercado, costos, volúmenes de venta, percepciones de cliente, márgenes de rentabilidad, todo esto se gestiona internamente en JD Edwards y de manera externa se contrata a empresas consultoras para obtener este tipo de información.

79. ¿Las actividades de control que se realizan, ayudan a la generación de información de calidad, pertinente, veraz, accesible, transparente, oportuna, independiente y objetiva?

La información que se genera en los controles que maneja la empresa y el área, cumple con los parámetros establecidos.


Hormicroto Cía. Ltda.
78555



P.T-DPC-E N°1 22/26



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

80. ¿La empresa analiza la información externa de mercado, con la finalidad de adecuar sus objetivos para transformar esta información en beneficio de la empresa y brindar una respuesta efectiva a la demanda de productos y servicios?

Se realiza estudios de mercado con empresas se consultaría externa para obtener información que sea de utilidad para la empresa.

Estos estudios han demostrado que la situación actual en el mercado de la construcción se encuentra en contracción, sobre todo para la empresa el mercado presenta ciertas dificultades tales como la competencia que existe, poca demanda de productos, mayor oferta de productos por parte de la competencia con marcas posicionadas, productos de la empresa no tienen una buena percepción en el mercado, entre otras.

81. ¿Dentro del área existen programas en el que se realiza análisis de "costo – beneficio" como herramienta para una adecuada toma de decisiones?

Existe una planificación estratégica con objetivos bien definidos para poder cumplir con las metas de la empresa y con la adecuada toma de decisiones.

82. ¿Cuándo existen fallas de control interno dentro del área que se han podido detectar, se cuenta con procedimientos de reporte a los departamentos pertinentes, para su posterior evaluación y corrección?

No hay procedimientos, se tiene planes de acción para hacer frente a cualquier problema que se presente, los reportes se hacen a gerencia y este notifica a los departamentos pertinentes.

83. ¿Existe una línea de comunicación efectiva dentro del área entre encargados, colaboradores y administración?

Línea de comunicación en el sistema CityTroops, Correos electrónicos, grupos de mensajería, llamadas telefónicas, reuniones.

Hormicrete Cía. Ltda
78555



P.T-DPC-E N°1 23/26



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

84. ¿Existe una línea de comunicación efectiva con los clientes, proveedores y grupos de interés externo de la empresa con la finalidad de conocer satisfacción de servicio, producto, respuesta a inconvenientes, quejas, reclamos, entre otros?

En este caso los clientes si tienen cualquier queja o reclamo que hacer se comunican con los ejecutivos de ventas, los cuales reportan estos inconvenientes al área para encontrar soluciones mediante procedimientos y formatos a seguir.

También se desarrollan encuestas de satisfacción de producto y servicio sobre todo a clientes importantes, en todas las líneas de negocio.

85. ¿Se cuenta con un plan de desarrollo y participación en eventos relacionados con el marketing, la comercialización, y la respectiva retroalimentación externa, con la finalidad de aprovechar al máximo la participación en los mismos, optimizando los recursos invertidos?

Dentro de la empresa se tiene destinado presupuesto para marketing, publicidad y promociones de los productos.

86. ¿Existe una comunicación periódica y efectiva entre los distintos departamentos para reportar información relacionada al desarrollo de las distintas actividades realizadas?

Mediante la Revisión Gerencial y las reuniones del directorio.

87. ¿Existe una línea de comunicación e información efectiva, para la divulgación de metas y objetivos del área?

Planes estratégicos, reuniones y revisión gerencial.

Hormicrete Cía. Ltda.
78555



P.T-DPC-E N°1 24/26



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

88. ¿Se comunica oportunamente a los colaboradores del departamento sobre los resultados obtenidos y cumplimiento de objetivos del área?
Comunicación continua de resultados y cumplimiento de presupuestos establecidos.

89. ¿Se comunica periódicamente a la alta dirección y concejo de administración sobre los resultados y cumplimiento de objetivos del área?
Se comunica mediante las revisiones gerenciales que se realizan cada dos meses y mediante las reuniones con el directorio.

90. ¿Existe en el departamento una buena comunicación entre compañeros, encargados de área, y demás colaboradores?
Existe una buena comunicación, empatía, relaciones personales y sociales.

91. ¿Se cuenta con una política, procedimiento o mecanismo para medir la satisfacción de los colaboradores que laboran en el departamento?
Mediante las evaluaciones de Clima Laboral que son realizadas por el departamento de Recursos Humanos del Grupo Corporativo.

92. ¿Utiliza el área diferentes recursos para poder promocionar y vender los productos al mercado?
Los recursos necesarios tales como presupuestos, personas, equipos, elementos de publicidad, vehículos, entre otras.

93. ¿Existe en el departamento evaluaciones continuas e independientes para comprobar que el del departamento funcione correctamente y en caso de identificar problemas poder solucionarlos a la brevedad posible?
Solo existen las evaluaciones de desempeños que se os hace a los colaboradores por parte del departamento Recursos Humanos del GIG.


Hormicrete Cía. Ltda.
78555



P.T-DPC-E N°1 25/26



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

También Auditoría Interna del GIG evalúa cuentas, los procesos que se llevan a cabo, resultados, entre otras que permiten optimizar recursos, personas y tiempos.

94. ¿Existe dentro del departamento una política o procedimiento para la gestión de factores externos que dificulten el normal desarrollo de las actividades planificadas, y que estos no afecten a la consecución de los objetivos previamente planteados?

De acuerdo a la Planificación estratégica de la empresa en donde se evalúa el FODA de la empresa especialmente en la parte de Amenazas que se refieren de manera externa a los riesgos que existen.

95. ¿Dentro del departamento se realizan periódicamente evaluaciones de desempeño, con la finalidad de identificar el cumplimiento de los objetivos planteados?

Si se realizan las evaluaciones de desempeño a los empleados cada mes para conocer cómo se desarrollan las funciones de los colaboradores.

96. ¿Existe un plan de evaluación a los colaboradores que laboran dentro del área para conocer si se encuentran capacitados y son competentes en las actividades que realizan?

De acuerdo a las evaluaciones de desempeño que realiza el Departamento de Recursos Humanos del GIG, en las cuales se toma en cuenta factores de actitudes, aptitudes, valores, predisposición, entre otras de todos los colaboradores y cuál ha sido su desempeño dentro del área y como ha colaborado a alcanzar los objetivos planteados, esta evaluación es realizada de manera multilateral en donde Jefes evalúan a los colaboradores, y los colaboradores evalúan a la administración e la empresa.


HORMICRETO CÍA. LTDA.
78555



P.T-DPC-E N°1 26/26



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

97. ¿Las actividades que se realizan dentro del área se encuentran diseñadas de manera correcta y en función a las necesidades que existen y se han identificado?

De acuerdo a las evaluaciones y le levantamiento de perfiles de todos los cargos dentro del área, en donde se encuentran actividades y funciones de cada colaborador.

98. ¿Existe un plan de comunicación asertivo y efectivo cuando se detectan deficiencias dentro del área?

Se establece planes de acción conjuntamente entre la empresa y el departamento de Recursos Humanos del GIG para hacer frente a deficiencias encontradas en las evaluaciones de desempeño.

99. ¿Existe una política o procedimiento para supervisar o medir el impacto que tiene la toma de decisiones y acciones correctivas dentro del área con la finalidad de mejorar su desempeño?

En los planes de acción se evalúan y se supervisan los diferentes indicadores para verificar que tan efectivos son las acciones que se están llevando a cabo dentro de la empresa, por ejemplo, mantener informado a los colaboradores mediante carteleras, correos electrónicos de todo lo que acontece en el ambiente de la empresa, en actividades de ventas, se buscan nuevas estrategias de ventas mediante aceleradores que permitan cerrar brechas para el cumplimiento de presupuestos.

Hormicrete Cía. Ltda.

78315



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

P.T-DPC-N N°1 1/3

Todos los colaboradores del área conocen y se rigen a las políticas de la empresa, el área de comercialización se rige a la planeación estratégica general y específica de la empresa.

Filosofía Organizacional

MISIÓN

Producir, innovar y comercializar morteros industrializados de alta calidad en el Ecuador, empleando tecnología de punta y procesos de clase mundial, siendo responsables con el medio ambiente, excediendo las expectativas de la industria de la construcción y creando valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y comunidad.

The diagram is a triangle with three vertices. The top vertex is green and contains the text: "Confiar con personal altamente competente y comprometido". The bottom-left vertex is dark grey and contains the text: "Conocer el Mercado". The bottom-right vertex is blue and contains the text: "Mantener la rentabilidad del negocio". The center of the triangle is white and contains the text: "Buscar la mejora continua, eficiencia y competitividad del negocio".

MISION HORMIGONERA

Producir, innovar y comercializar hormigón de alta calidad en la ciudad de Cuenca y sus alrededores, empleando tecnología de punta y procesos de clase mundial, siendo responsables con el medio ambiente, excediendo las expectativas de la industria de la construcción y creando valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y comunidad.


The diagram is a triangle with three vertices. The top vertex is green and contains the text: "Confiar con personal altamente competente y comprometido". The bottom-left vertex is dark grey and contains the text: "Conocer el Mercado". The bottom-right vertex is blue and contains the text: "Mantener la rentabilidad del negocio". The center of the triangle is white and contains the text: "Buscar la mejora continua, eficiencia y competitividad del negocio".

Hormicroto Cía. Ltda
78555



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

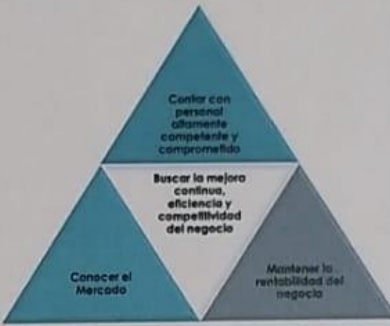
P.T-DPC-N N°1 2/3



Filosofía Organizacional

MISIÓN

Producir, innovar y comercializar cemento de alta calidad en la zona centro - sur del país, empleando tecnología de punta y procesos de clase mundial, siendo responsables con el medio ambiente, excediendo las expectativas de la industria de la construcción y creando valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y comunidad.



The diagram is a triangle with three main points and a central point:


- Top point: **Contar con personal altamente competente y comprometido**
- Bottom-left point: **Conocer el Mercado**
- Bottom-right point: **Mantener la rentabilidad del negocio**
- Center point: **Buscar la mejora continua, eficiencia y competitividad del negocio**



Filosofía Organizacional

VISIÓN

Ser en el 2021 un referente nacional en la producción y comercialización de morteros industrializados, reconocidos por la calidad e innovación de nuestros productos.



Filosofía Organizacional

VISIÓN

Ser en el 2021 un referente regional en la producción y comercialización de cemento, reconocidos por la calidad e innovación de nuestros productos.

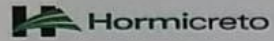
Hormicroto Cía. Ltda.
78555



P.T-DPC-N N°1 3/3



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III**



VISION HORMIGONERA

Ser en el 2021 referente local en la producción y comercialización de hormigón premezclado, reconocidos por la calidad e innovación de nuestro producto.

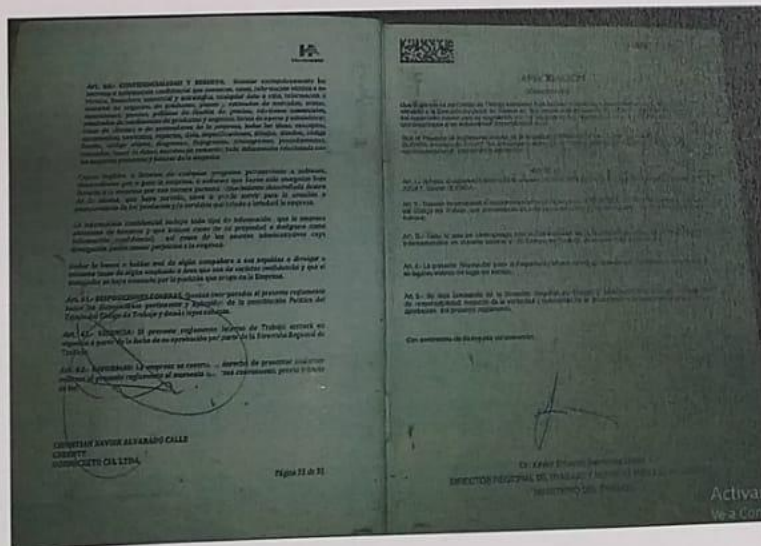
Hormicrete Cía. Ltda
78555



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III**

P.T-DPC-N N°2 1/1

Existe un reglamento interno de trabajo y además se trabaja con el código de conducta general del Grupo Industrial Graitman.



Hormicroto Cía. Ltda
78555



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III**

P.T-DPC-N N°3 1/2

Dentro del área y en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos se desarrolla al personal mediante capacitaciones continuas por medio del GIG y también de entes externos, las capacitaciones son para fortalecer habilidades técnicas, personales, cursos de venta, entre otros, además existe un presupuesto específico para este tipo de actividades.

Dentro de las fortalezas del GIG, para todas sus empresas, es el ambiente del trabajo, además los salarios y remuneraciones son atractivos tanto para empleados como trabajadores, oportunidades de crecimiento y desarrollo del personal, los valores y respeto que se tiene para el personal, el cual motiva al personal para continuar laborando dentro de la empresa y el grupo.

Hormicrete Cía. Ltda
78555



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

P.T-DPC-N N°3 2/2

RECURSOS HUMANOS GRUPO SHAWAN **FORMULARIO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL** CÓDIGO: GCF-11-033
FECHA: 2019-07-01
REVISIÓN: 11

Sres. **DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**
Ciudad

DATOS GENERALES

Empresa: Industrias Químicas del Azuay
 Centro de Costo: 04fabv018
 Nombre del cargo requerido: Jefe de Asistencia Técnica
 Reporta a: Paul Rojas
 Horario de Trabajo: 7:00 - 17:00

Formación: Escolar Bachiller Superior Postgrado

Especialidad: Ingeniero Civil

Experiencia mínima en que: Atención al Cliente, desarrollo de productos, diseños de hormigón.

Características del área: Brindar Asistencia técnica a clientes, distribuidores, FPVV, atención a reclamos, capacitaciones, manejo de recursos

Tipo de contrato: Permanente Temporal Reclutamiento Interno Externo Tiempo: _____

MOTIVOS DE CONTRATACIÓN	EQUIPOS / HERRAMIENTAS	OTROS REQUISITOS
POR MATERNIDAD: <input type="checkbox"/> POR ENFERMEDAD: <input type="checkbox"/> POR CAPACIDAD DIFERENTE: <input type="checkbox"/> POR JUBILACIÓN: <input type="checkbox"/> POR REEMPLAZO: <input checked="" type="checkbox"/> POR CREACIÓN DEL PUESTO: <input type="checkbox"/>		
	CAPACITACIÓN INICIAL	
OBSERVACIONES DEL REQUERIMIENTO		
NOMBRE: <u>ANDRÉS YANCHA</u> CARGO: <u>JEFE DE ASIST. TÉ</u> FECHA DE SALIDA: <u>6 NOVIEMBRE 2019</u>		
UBICACIÓN (ESPACIO FÍSICO)		
FECHA DE RECEPCIÓN DE PROCESO:		
FECHA DE INICIO DE PROCESO:		
FINALIZA PROCESO: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		FECHA:
FIRMA:		
ANALISTA DE SELECCIÓN		

FIRMAS AUTORIZADAS:

JEFE INMEDIATO

GERENTE DE ÁREA

GERENTE GENERAL

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Hormicrete Cía. Ltda
78555



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III**

P.T-DPC-N N°4 1/2

Se realizan evaluaciones a todos los colaboradores, estas evaluaciones se realizan cada dos años, además, el desempeño de los trabajadores y empleados se las evalúa por metas cumplidas cada mes, se tiene un seguimiento continuo a las actividades que se realiza por parte del personal que labora en el área.

Existe un formato de evaluación que lo tiene el departamento de Recursos Humanos del GIG.

Hormicrete Cía. Ltda
78555



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

P.T-DPC-N N°4 2/2

GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Form fields for Name, Department (PRODUCCIÓN HORMICRETO), Position, Date, and Evaluation Period.

INDICACIONES: Esta es una herramienta para evaluar el desempeño de nuestros colaboradores...

GRADOS DE VALORACIÓN: La valoración de los Indicadores se hará con base en los siguientes grados:

Legend table for performance levels: MUY POR DEBAJO, POR DEBAJO, ADECUADO, POR ENCIMA.

Main evaluation table with 7 rows of factors and 5 columns of performance levels.

Recomienda usted la renovación del contrato en periodo de prueba? Si o No, si la respuesta es negativa explique

En que aspectos debería mejorar el colaborador?

TOTAL DE PUNTAJÓN: [] SOBRE 700 PUNTOS [] SOBRE 90 PUNTOS

UNICAMENTE PARA EL EVALUADO (Comentarios u observaciones de su periodo de prueba)

Firma del evaluador: _____ Firma del evaluado: _____

Hormicrete Cía. Ltda
78555

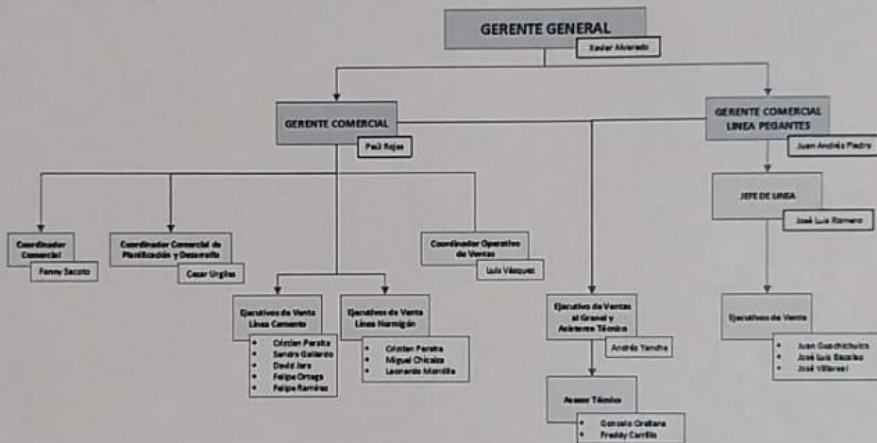


CÉDULA NARRATIVA DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN HORMICRETO CÍA. LTDA. COSO III

PT/AP-EE N°1 1/1

Se encuentra especificado en el organigrama del departamento, las responsabilidades de las personas se encuentran especificadas en los perfiles de cargo que desempeñan, y que reportan directamente al Gerente Comercial.

		CÓDIGO: FICHA: 2019-03-13 REVISIÓN: 01
ORGANIGRAMA COMERCIAL DE HORMICRETO		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
GENERALISTA DE RECURSOS HUMANOS	GERENTE CORPORATIVO DE RECURSOS HUMANOS	GERENTE GENERAL



Hormicroto Cía. Ltda.
78555



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

P.T-DPC-N N°S 1/2

Existen políticas comerciales para las líneas de negocio con las que se trabaja, excepto la de hormigón, que se encuentra en desarrollo, las actividades comerciales son semejantes para cada línea ya que las mismas tienen objetivos de venta.

	POLÍTICA COMERCIAL LÍNEA PEGANTES	Código: PMS-COM-002 Fecha: 2018-02-09 Revisión: 01
Elaborado: 	Revisado y Aprobado por: 	
Gerente Comercial	Gerente General	

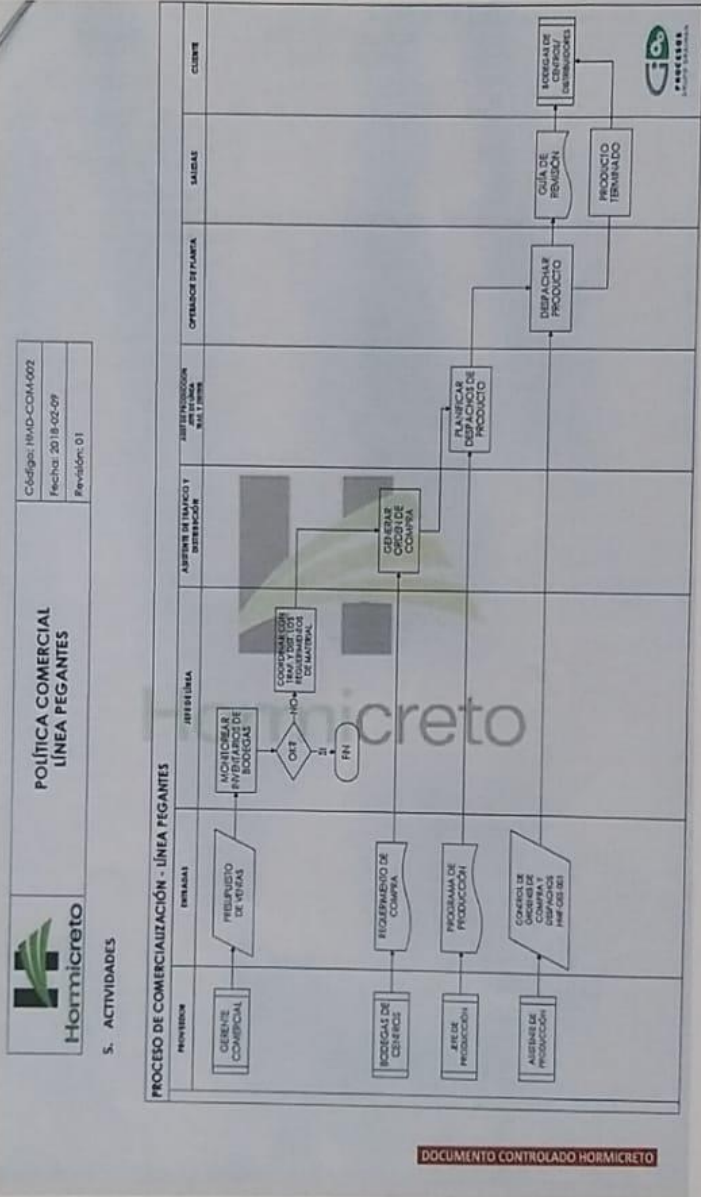
- FINALIDAD:**
Definir parámetros y condiciones para el correcto manejo comercial de los clientes de la línea de pegantes
- ALCANCE:**
Aplica a las ventas de la línea de pegantes.
- DEFINICIONES:**
Orden de compra: documento donde se confirma los términos negociados de manera concreta, clara y específica.
Guía de remisión: documento controlado para traslado de mercadería.
Nota de crédito: documento emitido por la empresa para indicar al cliente que ha sido acreditado a su cuenta por concepto de devolución en ventas, descuentos etc.
JDE: JD Edwards EnterpriseOne de Oracle es una suite de aplicaciones integradas de software ERP que combina el valor comercial con la tecnología basada en estándares y una profunda experiencia sectorial en una solución empresarial de bajo coste total de propiedad.
- OBSERVACIONES:**
 - Las órdenes de compra por parte de Graiman deben estar colocadas los 8 primeros días de cada mes, con un mínimo del 80% de lo que se requiere para el mes.
 - El 20% restante queda a consideración del área comercial de Graiman para cualquier pedido emergente.
 - Con los pedidos ya colocados, el área de bodega coordina los despachos de las distintas órdenes.
 - El supervisor de planta será quien de soporte con el registro Control de órdenes de compra y despachos HMF-DES-001
 - La guía de remisión se imprime y se le entrega al transportista como respaldo para el traslado del producto, en esta constan los datos del cliente, destino, datos del transportista y descripción de cantidades y productos transportados.
 - Si durante el proceso de despachos, existe alguna inconsistencia entre lo solicitado y despachado, es responsabilidad del bodeguero coordinar con compras y caja la nota de crédito respectivo y ajuste de las cantidades despachadas.

Hormicrete Cía. Ltda
72555



P.T-DPC-N°5 2/2

CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CIA. LTDA.
COSO III





P.T-DPC-N N°6 1/2

CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CIA. LTDA.
COSO III

El principal objetivo del área es medido por el indicador de cumplimiento de presupuesto planeado de manera anual y mensual.

PRESUPUESTO 2019 HORMICRETO
Comercial - Ventas

Linea	Jan-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Aug-19	Sep-19	Oct-19	Nov-19	Dec-19	2019
Mercaderías													
Cantidad	99.97	99.97	99.97	99.97	99.97	99.97	99.97	99.97	99.97	99.97	99.97	99.97	99.97
Precio	10,940	8,800	10,940	10,940	11,600	11,600	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
USD	1,089,885	879,246	1,089,873	1,089,873	1,159,852	1,159,852	1,199,640	1,199,640	1,199,640	1,199,640	1,199,640	1,199,640	1,199,640
Bombasop.													
Cantidad	2,760	2,850	2,850	2,850	2,850	2,850	2,850	2,850	2,850	2,850	2,850	2,850	2,850
Precio	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
USD	4,416	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560
Gravidad													
Cantidad	2,794,500	2,121,725	2,691,000	2,691,000	2,691,000	2,691,000	2,691,000	2,691,000	2,691,000	2,691,000	2,691,000	2,691,000	2,691,000
Precio	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
USD	6,986,250	5,304,312	6,727,500	6,727,500	6,727,500	6,727,500	6,727,500	6,727,500	6,727,500	6,727,500	6,727,500	6,727,500	6,727,500
Litlandir.													
Cantidad	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000
Precio	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
USD	2,304,000	2,304,000	2,304,000	2,304,000	2,304,000	2,304,000	2,304,000	2,304,000	2,304,000	2,304,000	2,304,000	2,304,000	2,304,000
Super													
Cantidad	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000
Precio	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000
USD	17,699,000	17,699,000	17,699,000	17,699,000	17,699,000	17,699,000	17,699,000	17,699,000	17,699,000	17,699,000	17,699,000	17,699,000	17,699,000
UHPZ													
Cantidad	2,508,800	2,508,800	2,508,800	2,508,800	2,508,800	2,508,800	2,508,800	2,508,800	2,508,800	2,508,800	2,508,800	2,508,800	2,508,800
Precio	288,000	288,000	288,000	288,000	288,000	288,000	288,000	288,000	288,000	288,000	288,000	288,000	288,000
USD	722,630,400	722,630,400	722,630,400	722,630,400	722,630,400	722,630,400	722,630,400	722,630,400	722,630,400	722,630,400	722,630,400	722,630,400	722,630,400
Gold													
Cantidad	639,200	639,200	639,200	639,200	639,200	639,200	639,200	639,200	639,200	639,200	639,200	639,200	639,200
Precio	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
USD	127,840,000	127,840,000	127,840,000	127,840,000	127,840,000	127,840,000	127,840,000	127,840,000	127,840,000	127,840,000	127,840,000	127,840,000	127,840,000
Platinum													
Cantidad	357,600	357,600	357,600	357,600	357,600	357,600	357,600	357,600	357,600	357,600	357,600	357,600	357,600
Precio	288,000	288,000	288,000	288,000	288,000	288,000	288,000	288,000	288,000	288,000	288,000	288,000	288,000
USD	102,988,800	102,988,800	102,988,800	102,988,800	102,988,800	102,988,800	102,988,800	102,988,800	102,988,800	102,988,800	102,988,800	102,988,800	102,988,800
Duigo 3/4													
Cantidad	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448
Precio	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448
USD	200,704	200,704	200,704	200,704	200,704	200,704	200,704	200,704	200,704	200,704	200,704	200,704	200,704
Lastra													
Cantidad	1,074	971	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074
Precio	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
USD	1,718,400	1,553,600	1,718,400	1,718,400	1,718,400	1,718,400	1,718,400	1,718,400	1,718,400	1,718,400	1,718,400	1,718,400	1,718,400
Deficora													
Cantidad	1,718	1,554	1,718	1,718	1,718	1,718	1,718	1,718	1,718	1,718	1,718	1,718	1,718
Precio	1,718	1,718	1,718	1,718	1,718	1,718	1,718	1,718	1,718	1,718	1,718	1,718	1,718
USD	2,951,224	2,667,652	2,951,224	2,951,224	2,951,224	2,951,224	2,951,224	2,951,224	2,951,224	2,951,224	2,951,224	2,951,224	2,951,224
Pentra													
Cantidad	784	720	784	784	784	784	784	784	784	784	784	784	784
Precio	5,96	5,96	5,96	5,96	5,96	5,96	5,96	5,96	5,96	5,96	5,96	5,96	5,96
USD	4,673,440	4,291,200	4,673,440	4,673,440	4,673,440	4,673,440	4,673,440	4,673,440	4,673,440	4,673,440	4,673,440	4,673,440	4,673,440
Base													
Cantidad	4,292	4,292	4,292	4,292	4,292	4,292	4,292	4,292	4,292	4,292	4,292	4,292	4,292
Precio	1,112	1,112	1,112	1,112	1,112	1,112	1,112	1,112	1,112	1,112	1,112	1,112	1,112
USD	4,777,728	4,777,728	4,777,728	4,777,728	4,777,728	4,777,728	4,777,728	4,777,728	4,777,728	4,777,728	4,777,728	4,777,728	4,777,728
Pelvo													
Cantidad	378	350	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378
Precio	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30
USD	3,517,800	3,255,000	3,517,800	3,517,800	3,517,800	3,517,800	3,517,800	3,517,800	3,517,800	3,517,800	3,517,800	3,517,800	3,517,800
Chilpa													
Cantidad	3,332	3,255	3,332	3,332	3,332	3,332	3,332	3,332	3,332	3,332	3,332	3,332	3,332
Precio	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30
USD	30,966,600	30,271,500	30,966,600	30,966,600	30,966,600	30,966,600	30,966,600	30,966,600	30,966,600	30,966,600	30,966,600	30,966,600	30,966,600
Sub Base													
Cantidad	5,664	5,664	5,664	5,664	5,664	5,664	5,664	5,664	5,664	5,664	5,664	5,664	5,664
Precio	5,664	5,664	5,664	5,664	5,664	5,664	5,664	5,664	5,664	5,664	5,664	5,664	5,664
USD	32,060,864	32,060,864	32,060,864	32,060,864	32,060,864	32,060,864	32,060,864	32,060,864	32,060,864	32,060,864	32,060,864	32,060,864	32,060,864
Regantes Complementarios													
Cantidad	17,233	17,233	17,233	17,233	17,233	17,233	17,233	17,233	17,233	17,233	17,233	17,233	17,233
Precio	37,233	37,233	37,233	37,233	37,233	37,233	37,233	37,233	37,233	37,233	37,233	37,233	37,233
USD	642,117,069	642,117,069	642,117,069	642,117,069	642,117,069	642,117,069	642,117,069	642,117,069	642,117,069	642,117,069	642,117,069	642,117,069	642,117,069

Hormicreto Cia Ltda
78555



P.T-DPC-N°6 2/2

CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CIA. LTDA.
COSO III



PRESUPUESTO 2019 IQA
Comercial - Ventas

Linea	Cuenta	Jan-19	Feb-19	Mar-19	Apr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Aug-19	Sep-19	Oct-19	Nov-19	Dec-19	2019
Cemento Granel	Toneladas Sim	2,250	2,425	2,500	2,500	2,800	2,800	3,000	3,000	2,800	3,000	2,700	2,700	32,475
	Precio	114.49	114.49	114.49	114.49	114.49	114.49	114.49	114.49	114.49	114.49	114.49	114.49	114.49
Cemento Sacos	USD	257,603	277,638	286,225	286,225	320,572	320,572	343,470	343,470	320,572	343,470	309,123	309,123	3,718,063
	Toneladas Sim	8,250	6,375	8,400	8,400	8,800	8,800	9,000	9,000	8,700	9,100	8,500	8,500	101,825
	Precio	124.50	124.50	124.50	124.50	124.50	124.50	124.50	124.50	124.50	124.50	124.50	124.50	124.50
	USD	1,027,125	793,688	1,045,800	1,045,800	1,095,600	1,095,600	1,120,500	1,120,500	1,083,150	1,132,950	1,058,250	1,058,250	12,677,213

H. ...
7855

Hormicroto Cia. Ltda
78555



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

P.T-DPC-N N°7 1/3

El cumplimiento de presupuesto de ventas es el indicador más importante del área, en el cual se hace las comparaciones de ventas planeadas y ventas reales, de esta manera se puede observar el cumplimiento de estrategias plantadas por el área para la venta de los productos de las líneas de negocio, este indicador es monitoreado de manera diaria para controles y verificar cumplimiento, existe además indicadores que se han generado por medio de entes externos contratados para análisis de información externa de importancia para el departamento, estos indicadores principalmente se basan en satisfacción del cliente, penetración de mercado de los productos de la empresa, entre otros parámetros.

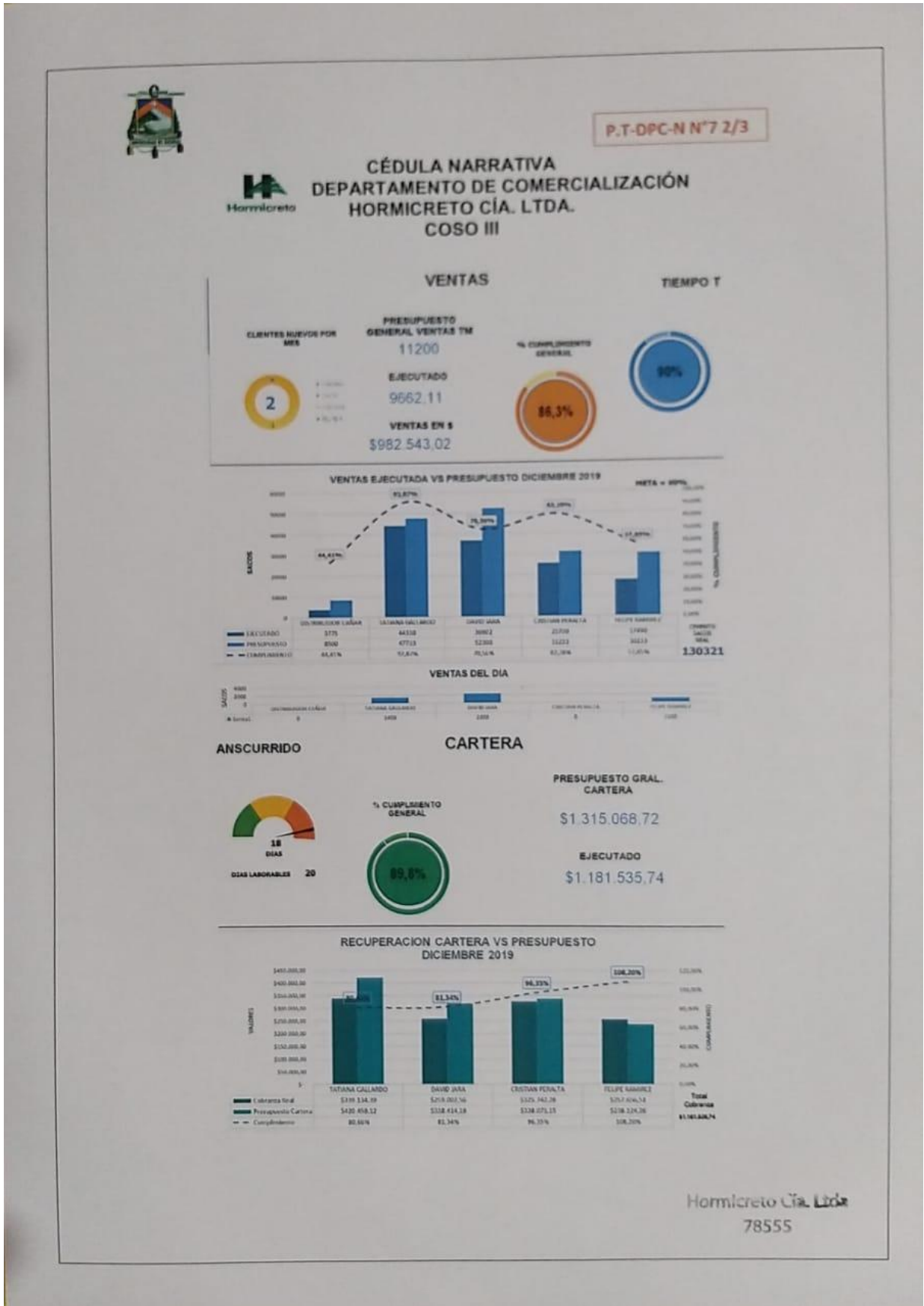
INFORMACIÓN COMERCIAL AL 26 DE DICIEMBRE DEL 2019

Table with columns: VENDEDOR, PRODUCTO (CEMENTO GRANEL REAL, CEMENTO SACOS REAL), PRESUPUESTO (PRESUPUESTO O SACOS, CUMPLIMIENTO O % SACOS, TOTAL GENERAL SACOS + GRANEL (TON)), PRESUPUESTO GENERAL (TON), and % CUMPLIMIENTO O GENERAL.

Summary table with columns: Línea: Cemento, PRESUPUESTO, REAL, CUMPLIMIENTO, TIEMPO. Rows include GENERAL, SACOS, and GRANEL.



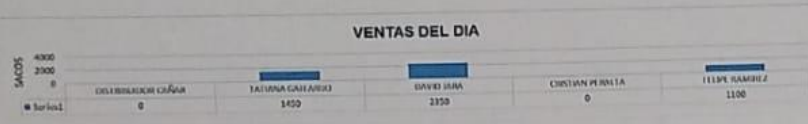
Hormicroto Cía. Ltda
78555





CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

P.T-DPC-N N°7 3/3



Como se puede apreciar en los gráficos y en la información generada del cumplimiento de presupuesto en la línea de cemento de clientes importantes que tiene la empresa, se concluye que el presupuesto de venta 11200 toneladas métricas de producto de cemento tanto en sacos como productos al granel tiene un cumplimiento del 86.3%, a la fecha generando ingresos por USD \$982.543,02, para la empresa.

Además, al 26 de diciembre la recuperación de la cartera se encuentra en un porcentaje del 89.8%, logrando recuperar USD \$1'181.535,74, que nos indica que los clientes están cumpliendo con sus compromisos de pago.

Hormicrete Cía. Ltda
78555



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III**

P.T-DPC-N N°8 1/1

Existen códigos para cada línea de negocio y producto que se maneja especialmente en la línea de pegantes y morteros ya que esta línea cuenta con mayor variedad de productos.

Los códigos se manejan en el sistema informático JDEdwards, tanto en el ambiente de producción, como el de comercialización.

HFC-280B	HORMIGON BOMBEADO
HFC-280G	HORMIGON A GRAVEDAD
PT-301	PEGANTES Y MORTEROS
MORTE-301	CEMENTO A GRANEL
MORTE-302	CEMENTO POR SACOS

Hormicroto Cía. Ltda
78555



P.T-DPC-N N°9 1/4



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III**

Existe política de fijación de precios para las líneas de cemento y morteros (Pegantes), para la línea de hormigón no existe política.

Se considera los precios de mercado, volúmenes de producción y pedidos, requerimientos adicionales, entre otros, se considera márgenes de ganancia para cada producto para beneficio de la empresa.

Además, los servicios de transporte, servicios de tubería adicional, entre otras se gestiona mediante una lista fija de precios por estos servicios adicionales de acuerdo a las necesidades del cliente

	POLÍTICA DE PRECIOS LÍNEA PEGANTES	CÓDIGO: FECHA: 2017-02-09 REVISIÓN: 1
Elaborado por: Gerente Comercial	Revisado y Aprobado por: Gerente General	

1. OBJETIVO

Establecer un mecanismo claro y concreto para la determinación de los precios de venta de los pegantes, con el fin de maximizar el beneficio de la empresa, a la vez que se busca conseguir una mayor participación de mercado.

2. ALCANCE

Esta política esta direccionada para manejar la relación comercial con nuestro principal distribuidor que es Graiman, así como con sus sub distribuidores.

3. DEFINICIONES

- 3.1. Precio de venta:** es la cantidad de dinero que permite la adquisición de un bien o servicio
- 3.2. Participación de mercado:** Se conoce como "participación de mercado" al porcentaje de un producto vendido por una empresa en relación a las ventas totales de productos similares de otras compañías que comparten la misma categoría en un mercado específico.
- 3.3. Distribuidor:** es la empresa que distribuye un producto para su comercialización, actuando como intermediario entre el productor y el cliente final o detallista.
- 3.4. Costos de producción:** es el conjunto de gastos que se requiere para producir un bien o servicio

4. OBSERVACIONES

- 4.1. Factores que influyen en la fijación de precios:**
 - 4.1.1. Marco interno de la empresa
 - 4.1.2. La competencia y el mercado, a pesar de tener una libertad al momento de fijar un precio, debemos tener en cuenta la actuación de



P.T-DPC-N N°9 2/4



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III**



POLÍTICA DE PRECIOS LÍNEA PEGANTES

CÓDIGO:
FECHA: 2017-02-09
REVISIÓN: 1

la competencia y como esta aborda el mercado dependiendo de su capacidad así como de su posición de mercado.

- 4.1.3. Los proveedores de materias primas o servicios: estos influyen sobre el precio al subir sus precios de venta lo que a su vez influye en el costo de producción. Esto igualmente dependerá del poder de negociación de la empresa y del proveedor.
 - 4.1.4. Los intermediarios: se debe considerar los márgenes que manejan y en base a esto establecer la política de precios.
 - 4.1.5. Costos de producción: influyen en el precio y por ende en la rentabilidad de la empresa.
- 4.2. Métodos para la fijación de precios:**
- 4.2.1. Basado en los costos, este método básicamente intenta determinar con claridad el costo de producción de un bien y a este sumarle un margen o beneficio.
 - 4.2.2. Basado en la competencia, este método consiste en fijar un precio que guarde una relación con los precios de la competencia, pudiendo ser estos precios similares, siempre más bajos o siempre más altos.
 - 4.2.3. Basado en la demanda, en este método los precios se adaptan a la demanda del mercado existente con respecto a un bien. Es decir a mayor demanda mayor precio, a menor demanda, menor precio.
- 4.3. Estrategias de precios**
- 4.3.1. Estrategia de introducción o penetración
 - 4.3.2. Estrategia de precio del paquete
 - 4.3.3. Estrategia de precio único
 - 4.3.4. Descuentos por volumen
 - 4.3.5. Estrategias competitivas (similar, superior, inferior)

5. ACTIVIDADES

Tomando en consideración los distintos métodos y factores que influyen en la fijación de precios, se determina que el método a utilizarse por la línea de pegantes es el método "basado en los costos" y a este se le suma un margen, el cual debe estar alineado con los objetivos financieros de la empresa. Cabe indicar que el margen esperado está en función del mix de productos más no por cada ítem.



P.T-DPC-N N°9 3/4



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III**

	POLÍTICA DE PRECIOS LÍNEA PEGANTES	CÓDIGO: FECHA: 2018-02-09 REVISIÓN: 1
--	---	--

Actividades	Responsable
5.1 Determinar los costos de producción con todos sus componentes, fijos y variables. En este punto es importante determinar las variaciones que se dan en el proceso para no establecer los costos únicamente en el estándar sino en costos reales.	Jefe de Planta
5.2 Definir el margen esperado para la línea de productos.	Gerente General / Gerente comercial
5.3 Revisar el mix de productos y la proyección de ventas	Gerente Comercial / Jefe de Línea
5.4 Establecer los precio de venta	Gerente Comercial
5.5 Autorizar los precios de venta	Gerente General
5.6 Difundir la nueva lista de precios a los Gerentes de los distintos canales de Graitman, promotores de la línea pegantes, jefe de línea, jefe de planta.	Gerente Comercial

6. REVISIÓN:

NÚMERO	FECHA	RAZÓN
1	2018-02-09	Creación de documento

7. DISTRIBUCIÓN:

Gerente General, Gerente Comercial, Promotores de ventas, Gerente de Canal Centros, Gerente de Canal Proyectos, Gerente de Canal Distribuidores, Gerente Canal Complementarios, Gerente Comercial Graitman, Director Comercial



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

P.T-DPC-N N°11 1/1

La empresa cumple con todos los requerimientos legales externos y se rige a una política interna empresarial que se encuentra alineada con los objetivos del Grupo Corporativo como área de Comercialización se maneja políticas internas para las distintas líneas de negocio de producto y servicio.

LINEA CEMENTO	
CÓDIGO	DETALLE
CD-VEN-001	Plan anual de ventas
CD-VEN-002	Lista de precios Cemento Atenas
CD-VEN-003	Formato para entrega y recepción de valores
CD-VEN-004	Política de bonos y comisiones Cemento Atenas
CD-VEN-005	Política comercial Cemento Atenas
CD-VEN-006	Política para incentivos a clientes y distribuidores
CD-VEN-007	Formato para entrega y recepción de valores
CD-VEN-008	Política pedidos mínimos línea de cemento
CP-VEN-001	Procedimiento de Ventas
CP-VEN-002	Procedimiento para ventas de contado extendido
CF-SCL-004	Recepción, análisis y resultados de reclamos
CF-SCL-005	Acuerdo Transaccional y Cierre de Reclamo
CF-SCL-006	Informe de visita técnica
CF-SCL-007	Resumen de reclamos
CF-SCL-008	Negociación de Reclamo
CF-SCL-009	Inspección de producto terminado
CF-SCL-010	Entrega de cemento en obras

LINEA PEGANTES	
CÓDIGO	DETALLE
HMD-COM-001	Política de precios línea pegantes
HMD-COM-002	Política Comercial línea pegantes
HMD-COM-003	Lista de Precios
HMD-COM-004	Política de bonos y comisiones morteros
HMD-COM-005	Política de incentivos para distribuidores línea de pegantes
HMD-COM-006	Política de incentivos para fuerza de ventas Graiman línea de pegantes
HMD-COM-007	Política de Bonos y Comisiones Morteros Atenas
HMP-SCL-001	Metodología para determinar satisfacción del cliente

Hormicroto Cía. Ltda.
78555



P.T-DPC-N N°12 1/2



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III**

Las funciones y responsabilidades están de acuerdo a los perfiles de cargo que maneja el departamento de Recursos Humanos del Corporativo, estas funciones y actividades se actualizan periódicamente.

Jefe de ventas

	FR	CE	CM
Supervisar la gestión de los ejecutivos de ventas	5	3	4
Preparar información sobre la gestión de los ejecutivos, ventas, cartera, cumplimiento de presupuesto,	5	3	3
Seguimiento de nuevos clientes, prospección y visitas a clientes, revisión (citytroops)	5	3	4
Seguimiento a la cartera de los ejecutivos de ventas.	4	4	2
Gestionar recursos (viáticos, movilización)	2	3	2
Apoyar en la captación y negociación de grandes cuentas	2	4	4
Elaborar informes de ventas, teniendo como base la información del ERP tanto para entes de control internos y externos.	1	4	4
Elaborar proyectos de mejora para procesos internos como del mercado.	1	3	4

Hormicroto Cía. Ltda
78555



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

P.T-DPC-N N°12 2/2

OFFICE 365: MEDIO AVANZADO (SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN)
JDE: (CAPACITACIÓN)
QLIKVIEW: (CAPACITACIÓN)
CITYTROOPS: (CAPACITACIÓN)
GESTIÓN DE CARTERA

Competencias:

Liderazgo nivel 1
Iniciativa nivel 3
Trabajo en equipo nivel 3
Orientación al logro nivel 3
Pensamiento analítico: nivel 2
Orientación al cliente: nivel 1
Búsqueda de información: nivel 2

Indicadores

Ventas vs presupuesto

Formación

Tercer nivel

Administración (preferiblemente)
Ing. Comercial (preferiblemente)

Competencias adicionales:
Licencia tipo B

Experiencia
1-2 años en cargos relacionados al área comercial

Misión:
Seguimiento a la fuerza de ventas y levantar información relevante para la toma de decisiones.

Hormicroto Cía. Ltda.
78555



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

P.T-DPC-N N°13 1/1

La gestión de los recursos económicos que se maneja dentro del área tiene procedimientos internos y externos, de manera interna existe la protección de los recursos económicos mediante seguros de valores para el dinero que maneja y recibe los ejecutivos de ventas y el área, y de manera externa se cuenta con servicio de camión blindado para el transporte de valores que se envían desde las oficinas de ventas hacia el banco.



Hormicrete Cía. Ltda.
78555



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III**

P.T-DPC-N N°14 1/2

El registro se hace mediante el sistema CityTroops que manejan los ejecutivos de venta del área en donde se registran pagos en efectivo, cheques, transferencias, depósitos, esta información se maneja mediante el sistema que tiene control del Jefe del Área, el dinero o documento que se recibe se tiene que registrar en la ventanilla de caja de ventas que se encuentra en el departamento, los ejecutivos de venta tienen que reportar información al departamento por lo que toda actividad que realicen debe estar respaldada por documentos o por el sistema, en el caso de la línea de hormigón se tiene un documento con un formato de recepción de valores que respalda la transacción y debe ser entregada en ventanilla para el registro.

< Atrás Reporte: Cobranza Editar



Inicio



Timeline



Mapa



Cristian Omar Peralta Lasso

28 de nov. de 2019 16:07

En Clientes / REMACHE TENEZ...

Estado: En progreso

Cobranza.

Datos de cobranza (1):

Por concepto de: Cancelación

Medio de pago: Efectivo

valor cobranza: 1221.06

Número de factura: 19335

Fecha de documento: 2019-11-28



Total receiptado: 1221.06

cobranza efectiva: Efectiva

Código del cliente: 10252916

Fecha: 2019-11-28








P.T-DPC-N N°14 2/2

**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III**

< Atrás **Reporte: Cobranza** Editar

Cobranza.

Datos de cobranza (1):

Por concepto de: Cancelación

Medio de pago: Efectivo

valor cobranza: 1221.06

Número de factura: 19335

Fecha de documento: 2019-11-28

Total recibido: 1221.06

cobranza efectiva: Efectiva

Código del cliente: 10252916

Fecha: 2019-11-28

Enviar reporte

¿Enviar el reporte completo a tu correo electrónico?

fsacoto@gralman.com

Cancelar



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III**

P.T-DPC-N N°15 1/1

No existen políticas para aplicación de descuentos o promociones, pero existen procedimientos o acuerdos entre los clientes y la empresa en base a compras periódicas o continuas de productos o la cantidad de producto que piden los clientes. Estos acuerdos son gestionados por los ejecutivos de venta de acuerdo al tipo de cliente que se maneja.

SOLICITUD DE ACUERDO COMERCIAL		
DATOS DEL CLIENTE		
NOMBRE	CODIGO	
INMOBILIARIA SOLHAB S.A.	22340429	
PLAZO OTORGADO	GARANTIA POR LA VENTA	
Plazo a 15 DIAS - Ventas	CHEQUE	
DATOS DEL PRODUCTO		
PRODUCTO	CODIGO	
CEMENTO HIDRAULICO SACOS	MORTE0002	
BODEGA EN LA QUE ESTA EL PRODUCTO	FORMA DE DESPACHO	
04PD1FAB03	AL PISO	
DATOS DEL PRECIO		
PRECIO REGULAR	PRECIO REQUERIDO	% DESCUENTO
\$6,97	\$6,38	8,46%
MOTIVOS DEL DESCUENTO	DESCUENTO EN PRECIO FINAL PUES ES UN CONSTRUCTOR QUE OFRECE COMPRAS DE 900 A 1000 SACOS A LA SEMANA MAS COMPRAS DE MORTERO	
FECHA DE CADUCIDAD	1/12/2020	

Hormicrete Cía. Ltda
78555



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III**

P.T-DPC-N N°16 1/1

La empresa gestiona la satisfacción del mercado y de los clientes en relación a los productos y servicios que ofrece la empresa mediante una consultora externa (Propraxis), que evalúa la profesionalidad de los ejecutivos, facilidades para agendar pedidos, confianza y credibilidad de empresa y productos, organización de la empresa, Resistencia de productos, calidad de productos y servicio que ofrece la empresa, gestión de servicio postventa, niveles de información de los productos, tiempos de fraguado y trabajabilidad de los productos, relación de precio – calidad, asistencia técnica, tiempos de despacho de los productos a los clientes, entrega de productos, precio, presentación, entre otras, estas consultorías externas de estudios de mercado son realizadas por trimestres.

Resumen de indicadores de performance				
		2019	2020	2021
Nivel de satisfacción general				
Nivel de satisfacción general		4.83	4.51	4.75
Satisfacción sobre atributos				
Atributo	Puntuación	Satisfacción Promedio	Satisfacción Promedio	Satisfacción Promedio
PROFESIONALIDAD DE LOS EJECUTIVOS DE VENTA		0.00	4.50	0.00
FACILIDAD AL MOMENTO DE AGENDAR UN PEDIDO	4.50	0.00	4.50	0.00
CONFIANZA Y CREDIBILIDAD	4.75	0.28	4.79	0.87
BIEN ORGANIZADA		0.00	4.71	0.00
RESISTENCIA	4.69	0.51	4.89	0.00
CALIDAD DEL SERVICIO		0.00	4.84	0.00
PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO	4.83	0.00	4.84	0.00
SERVICIO POSTVENTA	4.56	0.00	4.82	0.00
NIVEL DE INFORMACIÓN OTORGADO	4.50	0.00	4.98	0.00
TIEMPO DE FRAGUADO	4.67	0.28	4.57	0.00
RELACION PRECIO-CALIDAD		0.00	4.90	0.00
ASISTENCIA TÉCNICA	4.38	0.00	4.50	0.00
TIEMPOS DE DESPACHO DEL PRODUCTO/ENTREGA	4.67	0.77	4.50	0.00
TRABAJABILIDAD	4.44	0.00	4.30	0.00
PRECIO	4.56	0.25		
CALIDAD DEL PRODUCTO	4.75	2.44		

Hormicroto Cía. Ltda.
78555



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III**

P.T-DPC-N N°17 1/2

Los responsables de la emisión de notas de crédito son los ejecutivos de venta que tienen un formato, que debe ser revisado y aprobado por el Jefe de Área, y esta es generado por el funcionario de caja, las notas de crédito dentro del área se generan por registro erróneo de facturas, devolución de productos, cumplimiento de metas.

**PLANTILLA PARA LA SOLICITUD
DE NOTA DE CREDITO 1**

DATOS DEL CLIENTE			
NOMBRE:	HORMIGONES DE AZUAY		
CODIGO:	245467		
DATOS DE LA FACTURA			
NUMERO:	001-505-000021378		
FECHA:	23/12/19		
CANTIDAD:	0.12TM		
NUMERO RI:	19006667		
<i>SH</i>	X 19004117	<i>SA</i>	
CONCEPTO DE LA NOTA DE CREDITO			
DESCUENTO EN PRECIO (CU)		DESCUENTO PRECIO (CU)	X
VALOR INCL. IVA:	\$14.78		
DESCRIPCION:	Diferencia de pesos con el cliente.		

Hormicrete Cía. Ltda
78555



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

P.T-DPC-N N°17 2/2

DATOS DEL CLIENTE			
NOMBRE:	HORMIGONES DE AZUAY		
CODIGO:	245467		
DATOS DE LA FACTURA			
NUMERO:	001-505-000021435		
FECHA:	26/12/19		
CANTIDAD:	0.12TM		
NUMERO RI:	19006732		
SH	X 19004239	SA	
CONCEPTO DE LA NOTA DE CREDITO			
DESCUENTO EN PRECIO (CU)		DESCUENTO PRECIO (CU)	X
VALOR INCL. IVA:	\$14.78		
DESCRIPCION:	Diferencia de pesos con el cliente.		

Hormicrete Cía. Ltda
73555



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III**

P.T-DPC-N N°18 1/2

Se mantiene una base de datos de clientes y de cartera actualizada.

Se realiza un análisis de toda la cartera de clientes con corete e información al 29 de Enero de 2020, que tiene como resultados.

Existen 270 clientes registrados en la base de datos de cartera que contempla clientes que han cancelado sus obligaciones y otros clientes que tienen cartera vencida. De los cuales se determina que el valor total de la cartera es USD \$4'140.622,12., por motivo de que la empresa con la finalidad de incrementar sus ventas ha otorgado crédito a sus clientes, de la cual:

La cartera de crédito de la empresa por concepto de ventas asciende a USD \$4'140.622,12, de los cuales, el valor de USD \$2'484.105,48, se encuentra vigente de cobro representando el 59.99% de la cartera total.

Por otra parte, se encuentra vencido de cobro el valor de USD \$1'656.516,64., representando el 40.01% del total de cartera pendiente de cobro, con corte al 29 de Enero de 2020, este porcentaje del 40.01% se encuentra representado en el siguiente cuadro de cartera vencida de acuerdo a los días de vencimiento.

RANGO DIAS PROMEDIO	PORCENTAJE	VALOR VENCIDO
30 DIAS	76.48%	\$ 1,266,827.89
30 A 60 DIAS	10.41%	\$ 172,440.67
60 A 90 DIAS	5.82%	\$ 96,403.84
90 A 120 DIAS	2.54%	\$ 42,091.82
MAYOR A 120 DIAS	4.26%	\$ 70,605.63
REGISTROS SIN VENCIMIENTO	0.49%	\$ 8,146.80
CARTERA TOTAL	100.00%	\$ 1,656,516.64

Hormicroto Cía. Ltda.
78555

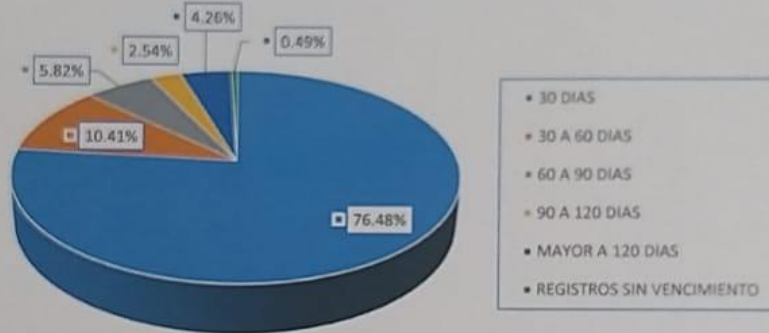


P.T-DPC-N N°18 2/2



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

CARTERA VENCIDA HORMICRETO AL 29 DE ENERO 2020



Como se puede observar en el cuadro y grafico la cartera vencida es alta y genera problemas de cobro, por otra parte, se observa que de acuerdo a los días de vencimiento que se encuentre la cartera, y de acuerdo a periodos de cobro razonables y con probabilidad de cobro alta, se representa con un 76.48% la cartera que se encuentra en el rango de cobro de 30 días, de 30 a 60 días el 10.41%, de 60 a 90 días el 5.82%, de 90 a 120 días el 2.54%, y el 4.26% del total e cartera vencida representa cuentas mayores a 120 días de vencimiento de las cuales se ha realizado las provisiones de cartera respectivas.

Además se constató que los clientes que registran mayores días de vencimiento es 1487 y 1480 días (4 años) que representan valores de USD \$496 y USD \$ 566,59, respectivamente, se verifico también, que el cliente que tiene mayor valor a pagar por cartera vencida, es solamente de un día, es decir que después de un análisis, la cartera vencida del cliente Hormigones del Azuay de USD \$ 127.918,48, esta vencida en un día y su pago se realizara en los días posteriores representando un riesgo mínimo de vencimiento y alta probabilidad de pago, que se entiende que el cliente tiene un cupo de crédito con la empresa y que si cumple con sus obligaciones financieras con la empresa en los tiempos acordados.

Hormicrete Cía. Ltda
78555



P.T-DPC-N N°19 1/5

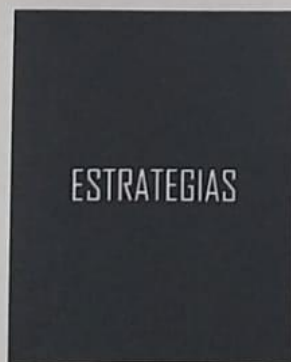
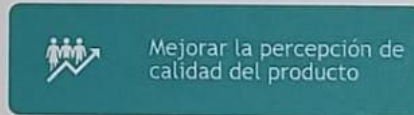
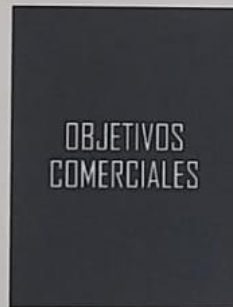


**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III**

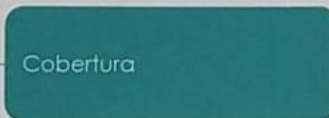
La estrategia de ventas de la empresa es general para todo tipo de clientes, y se realiza de manera anual esta contempla información de objetivos, recursos necesarios, indicadores de gestión para verificar cumplimiento, publicidad y promociones, entre otras.

Las estrategias de acuerdo al Jefe de Comercialización y Ventas son efectivas ya que permiten cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

De acuerdo, a análisis se verifico que la estrategia tiene objetivos medibles y alcanzables en el año, tácticas acordes al giro de negocio y además de que cuenta que con indicadores para verificar cumplimiento.



- Facilidad de compra y atención personalizada
- Reducir tiempos de ciclo del pedido y entrega
- Mejor rendimiento y confiabilidad del producto



- Precio diferenciado de transporte por volumen (15-20-25 ctvs)

Hormicrete Cía. Ltda
78555



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

P.T-DPC-N N°19 2/5

TÁCTICAS COMERCIALES : 2020

ACELERADORES	KIT CLIENTE NUEVO	CLIENTE REFERIDO
Linea: Cemento - Morteros Respuesta rapida a las brechas que se generan vs el presupuesto	Linea: Cemento - Morteros Entrega de POP, letrero, promoción, activaciones, precio preferencial en las dos primeras compras.	Linea: Hormigón Descuento por cliente referido para los dos clientes

TÁCTICAS COMERCIAL : 2020

SERVICIOS ADICIONALES	CROSS SELLING	PRODUCTO A	TARJETA DE CRÉDITO
Linea: Morteros Herramientas para instalación de revestimientos en grandes proyectos.	Linea: Cem - Mort - Horm Cierres de ventas con productos de la marca ATENAS en los distintos canales. Ejemplo: Hormigón y Morteros	Linea: Morteros Reducir la aversión al riesgo de una marca nueva, facturación mensual y acompañamiento en el sell out	Linea: Cem - Mort - Horm Ayudará a mejorar la cartera de las líneas, se manejará una lista de precios diferenciada

Hormicrete Cía. Ltda
78555



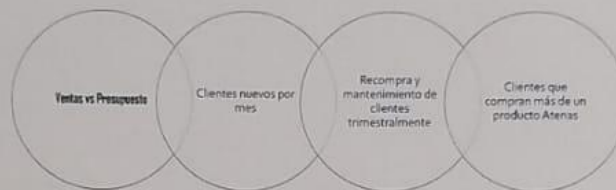
P.T-DPC-N N°19 3/5



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III



INDICADORES DE GESTIÓN COMERCIAL



OBJETIVOS
MARKETING



Incrementar y mejorar el **top of mind** de Atenas en el público objetivo generando reconocimiento y posicionamiento.



Generar **market share** en los diferentes canales de venta aportando activamente al cumplimiento y superación del presupuesto de ventas.

Hormicrete Cía. Ltda.
78555






P.T-DPC-N N°19 4/5





**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III**

CAMPAÑAS PARA IMPULSO DE VENTAS

		
<p>Zona: Azuay 6 motos por sorteo Clientes personalizados Premio de alto valor agregado. Activación en PV</p>	<p>Zonas: Costa, Sierra, Oriente Incentivo inmediato que influye en la decisión de compra: balones a usivos a la Copa América.</p>	<p>Zona: Austro Nivel gerencial: rebate Nivel PV: beneficios comodities. Ecuadrón Atenas: en obra.</p>
<p>Inversión: 12,209,71 Crecimiento % de ventas: 109%</p> <p>#Sacos vendidos: 78000 c/m Azuay #Sacos promedio: 71000 c/m Azuay</p>	<p>Inversión: 25,175,00 Crecimiento % de ventas: 109%</p> <p>#Sacos vendidos: 193000 General #Sacos promedio: 176000 General</p>	<p>Inversión: 4,000,00 c/mes Crecimiento % de ventas: 35%</p> <p>#Sacos vendidos: 75000 #Sacos promedio: 71000</p>

CAMPAÑAS HÍBRIDAS: VENTAS-MARCA-RSE

	
<p>Zonas: Costa. Kits escolares de 200,00 cada uno. Alta exposición mediática.</p>	<p>Zona: Azuay Fundición de 5 canchas comunitarias. Apropiación del espacio público. Alta exposición mediática.</p>
<p>Inversión: 14,931,00 Crecimiento % de ventas: 8%</p> <p>#Sacos vendidos: 29000 c/m El Oro 145000 c/m General #Sacos promedio: 24000 El Oro 139000 General</p>	<p>Inversión: Crecimiento % de ventas: #Sacos vendidos:</p>

Hormicroto Cía. Ltda.
78555



CÉDULA NARRATIVA DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN HORMICRETO CÍA. LTDA. COSO III

P.T-DPC-N N°19 5/5



ESTRATEGIAS DE MARCA

Comunicación

Gestión de la opinión pública

Fuerza a Digital

Valor de marca

Boton web dirigido al WB para gestión comercial y atención al cliente.

- Escuela de Capacitación Atenas**
Eventos de capacitación
Innovación en equipos y contenidos
- Atenas Lab**
Uso de audiovisuales
Fuerza a los contenidos
- Acercamiento a Universidades**
Auspicios a eventos académicos
Apoyo a futuros profesionales
- Sigier Liga Atenas**
Educomunicación ligada al desempeño de los productos
- Acompañamiento post venta:**
segimientos y gestión de reclamos.
- Escuadrón Atenas:** visita técnica y demostraciones en obra
- Lobby** con cámaras, laboratorios y universidades.
- Investigación** servicio a cliente y salud de marca.



INDICADORES DE GESTIÓN DE MARKETING

- ROI / RETORNO POSITIVO DE INVERSIÓN PARA TODAS LAS CAMPAÑAS**
- TOP OF MIND**
CRECIMIENTO DEL 100% DE POSICIONAMIENTO HASTA EL 2021
- KPIs EN DIGITAL**
ROI DE INVERSIÓN EN PUBLICIDAD EN REDES
- BASE DE DATOS**
5 MIL ENTRADAS VALIDADAS
- FREE PRESS**
5% DEL PRESUPUESTO DE MKT VALORADO EN ESPACIOS GRATUITOS EN MEDIOS
- TRAFICO WEB/WHATSAPP/PHONE**
10.000 MENSAJES CON RESPUESTA



Hormicroto Cía. Ltda
78555



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

P.T-DPC-N N°20 1/1

Se maneja indicadores de gestión por parte del departamento de Cartera del Grupo, estos indicadores muestran el porcentaje de cobro, tiempos de vencimiento de cartera entre otros, además se genera informes para conocer cuál es la situación de la empresa en relación a las ventas a crédito.

Table with columns A through M containing invoice details, amounts, and dates. Includes a summary row for 'CARTERA MAYOR A 120 DIAS'.

Reporte Documentos Pendientes for Industrias Químicas del Azuay. Includes customer details, invoice numbers, and summary statistics for various invoices.

Hormicroto Cía. Ltda.
78555



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III**

P.T-DPC-N N°21 1/6

Existen procedimientos de verificación de presupuestos a cumplir por parte de los ejecutivos de venta, para asignar comisiones por cumplimiento de presupuestos y metas financieras.

Además, se tiene una política dentro de la empresa y el área para la asignación de comisiones por cumplimiento de presupuestos asignados.

	Política de Bonos y Comisiones	Código: CD-VEN-004 Fecha: 2019-06-20 Revisión: 8
--	---------------------------------------	---

Elaborado por:	Revisado y Aprobado por:
Gerente Comercial	Gerente General

1. FINALIDAD:

Definir el sistema de comisiones a manejar en IQA, que ayuden como incentivos para la fuerza de ventas.

2. ALCANCE:

Aplica a todas las personas encargadas en el proceso de ventas de la línea de cemento a granel y en sacos, que tienen un componente variable dentro de sus ingresos mensuales.

3. DEFINICIONES:

Cemento: es un conglomerante formado a partir de una mezcla de caliza y arcilla calcinadas y posteriormente molidas, que tiene la propiedad de endurecerse al contacto con el agua.

Granel: Se aplica al producto que se vende sin envasar o sin empaquetar, el cual debe ser transportado en cisternas o "vacas"

Componente fijo: es el sueldo fijo percibido mensualmente por el ejecutivo de ventas

Componente Variable: es el sueldo percibido en función del cumplimiento del presupuesto, así como de la recuperación de cartera.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:

Presupuesto aprobado 2018 (Anexo 1)

5. DESCRIPCIÓN:

Las comisiones de Industrias Químicas del Azuay, en lo que respecta a la venta de cemento en sacos y cemento a granel se fundamenta en dos indicadores:

5.1 - Volumen de ventas

El primer indicador será el volumen de ventas, el cual a su vez tiene dos componentes principales siendo estos la venta mínima de 5000 sacos, y el cumplimiento mínimo del 80% del presupuesto individual.

Hormicroto Cía. Ltda
78555



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

P.T-DPC-N N°21 2/6

	Política de Bonos y Comisiones	Código: CD-VEN-004 Fecha: 2019-06-20 Revisión: 8
--	--------------------------------	--

5.2 – Recuperación de cartera

El segundo indicador será la recuperación de la cartera de los clientes el cual corresponde al 50% de las comisiones y se detalla en los siguientes puntos:

5.2.1 Factor de cartera

- El factor de cartera aplica para todas aquellas ventas que se hayan realizado a CRÉDITO

Factor de cálculo de cartera	Cartera Vigente	Cartera en días de gracia	0-15 días	16-30 días	31-60 días	61-90 días	Max de 90 días
	100%	100%	89%	81%	44%	0%	0%

5.2.2 Cuentas o procesos especiales

- Las cuentas que se encuentren en proceso pre legal o legal serán excluidas de la estructura de cartera de cada ejecutivo, debido a que estas ya están fuera de su alcance de gestión.
- También se deben excluir del proceso de cartera todas las empresas relacionadas, esto no solo para la gestión de cartera sino también para el cálculo de ingreso de las comisiones.
- Para los casos donde los clientes hacen uso de los días de gracia que otorga el sistema (5 días), estos también estarán considerados dentro del 100% de las comisiones como si se tratara de cartera vigente.
- En caso de existir acuerdos, negociaciones especiales o ventas en las cuales no interviene el ejecutivo de ventas, estas también deberán ser excluidas para el cálculo de la gestión de cartera.

5.2.3 Comisiones de cemento a granel y en sacos.

Ventas a granel

El ejecutivo de ventas que atiende un cliente de cemento a granel recibirá una comisión de \$ 0.50 \$/Ton despachada. Cuando el proceso y la gestión de venta sea compartido entre dos o más ejecutivos de ventas las comisiones serán divididas de la siguiente manera:

- Ejecutivo o Asesor que gestione la venta y seguimiento: \$0.35
- Ejecutivo de venta que dé seguimiento a la cartera del cliente: \$0.15

Hormicroto Cía. Ltda.
78555



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III**

P.T-DPC-N N°21 3/6

	Política de Bonos y Comisiones	Código: CD-VEN-004 Fecha: 2019-06-20 Revisión: 8
--	---------------------------------------	---

Ventas en sacos

El ejecutivo de ventas que atiende a distribuidores o proyectos que compren cemento en sacos percibirá 0.03 \$/saco despachado.

Asesores técnicos

La comisión de los asesores técnicos estará en función del cumplimiento del presupuesto de ventas de toda la línea, con un cumplimiento mínimo del 80%. El cálculo de las comisiones se detalla en el anexo 2.

Gerente Comercial

Las comisiones del gerente comercial estarán en función del cumplimiento del presupuesto de ventas de toda la línea, con un cumplimiento mínimo del 80%. El cálculo de las comisiones se detalla en el anexo 3.

5.2.4 Forma de pago de comisiones

Las comisiones serán canceladas en las dos quincenas de cada mes de la siguiente manera:

- **Primera quincena** (15 cada mes): se pagará el 50% de las comisiones las cuales se encuentran en función del cumplimiento mínimo del 80%
- **Segunda quincena** (30 de cada mes): se cancelará la diferencia del otro 50% de las comisiones aplicando el factor de cartera.

	Política de Bonos y Comisiones	Código: CD-VEN-004 Fecha: 2019-06-20 Revisión: 8
--	---------------------------------------	---

Ejemplo del pago de comisiones:

Ventas Mensuales		
Sacos Vendidos (sin el mínimo de 5000 sacos)	42000	(1)
Comisión por saco	\$ 0.03	(2)
Componente variable bruto	1,260.00	(3)=(1)x(2)
Volumen de ventas		
Presupuesto de Ventas Sacos (sin el mínimo de 5000 sacos)	40000	(4)
% Cumplimiento del presupuesto de ventas	104.44%	(5)=(1)/(4)
Componente Variable por volumen	50%	(6)
Total Variable por Volumen	\$ 630.00	(7)=(3)x(5)x(6)
Otras Ventas		
Cemento a granel (ton)	200	
Comisión cemento a granel	\$ 0.50	
	\$ 100.00	(8)

Hormicroto Cía. Ltda.
78555



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CIA. LTDA.
COSO III**

P.T-DPC-N N°21 4/6

	Política de Bonos y Comisiones	Código: CD-VEN-004 Fecha: 2019-06-20 Revisión: 8
--	---------------------------------------	---

4. REVISIÓN:

NÚMERO	FECHA	RAZÓN
01	2016-03-07	Creación de documento
02	2016-06-07	Actualización del documento (forma de cálculo del bono para el responsable de la línea)
03	2017-05-22	Actualización del documento (forma de cálculo del bono para el responsable de la línea)
04	2018-04-09	Actualización de documentos por vendedor
05	2018-07-15	Actualización de documentos por vendedor
06	2018-10-15	Actualización de documento, inclusión de asesores técnicos, gerente comercial y forma de pago
07	2019-04-30	Actualización de documento, tabla de comisiones GC y presupuesto 2019

7. DISTRIBUCIÓN:

Gerente General, Gerente Comercial, Ejecutivos de Ventas, Gerente de Auditoría, Gerente de RRHH.

8. ANEXOS:

Anexo 1

MES	GRANEL (TN)	SACOS (UNID)	TOTAL (TN)
ENERO	2250	165000	10500
FEBRERO	2425	127500	8800
MARZO	2500	168000	10900
ABRIL	2500	168000	10900
MAYO	2800	176000	11600
JUNIO	2800	176000	11600
JULIO	3000	180000	12000
AGOSTO	3000	180000	12000
SEPTIEMBRE	2800	174000	11500
OCTUBRE	3000	182000	12100
NOVIEMBRE	2700	170000	11200
DICIEMBRE	2700	170000	11200
TOTAL	32475	2036500	134300

	Política de Bonos y Comisiones	Código: CD-VEN-004 Fecha: 2019-06-20 Revisión: 8
--	---------------------------------------	---

Composición de Cartera	Gestión de Cartera		
	Monto	% (9)	Factor de Ponderación (10)
Cartera Vigente	500000	72.67%	100%
Cartera en días de gracia	90000	13.08%	100%
0-15 Días	70000	10.17%	89%
16-30 Días	20000	2.91%	81%
31-60 Días	7000	1.02%	44%
61-90 Días	1000	0.15%	-17%
Más de 90 días	0	0.00%	-268%
Total de Cartera	\$ 688.000	100%	

Componente Variable por Cartera	50%	(11)
Factor de Ponderación por Gestión de Cartera	97.59%	(12)=suma producto de (9) y (10)
Total Variable por Cartera	\$ 614.81	(13)=(11)*(12)

RESUMEN		
Total Variable por Volumen	\$ 630.00	(7)
Total Variable por Cartera	\$ 614.81	(8)
Otras Ventas (Granel)	\$ 100.00	(13)
TOTAL COMPONENTE VARIABLE	\$ 1.344.81	(14)=(7)+(8)+(13)

Hormicrete Cía. Ltda
78555



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

P.T-DPC-N N°21 5/6



Polifca de Bonos y Comisiones

Código: CD-VEN-004
Fecha: 2019-06-20
Revisión: 8

Anexo 2

PARAMETROS DE CALCULO			
79%	0		
80%	\$ 100		
81%	\$ 110		
82%	\$ 120	DE 80% A 100%	MINIMO 80% \$ 100
83%	\$ 130		MAXIMO 100% \$ 300
84%	\$ 140		DIFERENCIA \$ 200
85%	\$ 150		GAP % 20
86%	\$ 160		\$/PP \$ 10.0
87%	\$ 170		
88%	\$ 180		
89%	\$ 190		
90%	\$ 200	DE 100% A 120%	MINIMO 100% \$ 300
91%	\$ 210		MAXIMO 120% \$ 500
92%	\$ 220		DIFERENCIA \$ 200
93%	\$ 230		GAP % 20
94%	\$ 240		\$/PP \$ 10.0
95%	\$ 250		
96%	\$ 260		
97%	\$ 270		
98%	\$ 280		
99%	\$ 290		
100%	\$ 300		
101%	\$ 310		
102%	\$ 320		
103%	\$ 330		
104%	\$ 340		
105%	\$ 350		
106%	\$ 360		
107%	\$ 370		
108%	\$ 380		
109%	\$ 390		
110%	\$ 400		
111%	\$ 410		
112%	\$ 420		
113%	\$ 430		
114%	\$ 440		
115%	\$ 450		
116%	\$ 460		
117%	\$ 470		
118%	\$ 480		
119%	\$ 490		
120%	\$ 500		

Hormicroto Cía. Ltda.
78555



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

P.T-DPC-N N°21 6/6



Política de Bonos y Comisiones

Código: CD-VEN-004
Fecha: 2019-06-20
Revisión: 8

Anexo 3

PARAMETROS DE CALCULO			
79%	0		
80%	\$ 300		
81%	\$ 320		
82%	\$ 340		
83%	\$ 360		
84%	\$ 380		
85%	\$ 400		
86%	\$ 420		
87%	\$ 440		
88%	\$ 460		
89%	\$ 480		
90%	\$ 500		
91%	\$ 520		
92%	\$ 540		
93%	\$ 560		
94%	\$ 580		
95%	\$ 600		
96%	\$ 620		
97%	\$ 640		
98%	\$ 660		
99%	\$ 680		
100%	\$ 700		
101%	\$ 720		
102%	\$ 740		
103%	\$ 760		
104%	\$ 780		
105%	\$ 800		
106%	\$ 820		
107%	\$ 840		
108%	\$ 860		
109%	\$ 880		
110%	\$ 900		
111%	\$ 920		
112%	\$ 940		
113%	\$ 960		
114%	\$ 980		
115%	\$ 1,000		
116%	\$ 1,020		
117%	\$ 1,040		
118%	\$ 1,060		
119%	\$ 1,080		
120%	\$ 1,100		

DE 80% A 100%	MINIMO 80%	\$ 300
	MAXIMO 100%	\$ 700
	DIFERENCIA	\$ 400
	GAP %	20
	\$/PP	\$ 20.0

DE 100% A 120%	MINIMO 100%	\$ 700
	MAXIMO 120%	\$ 1,100
	DIFERENCIA	\$ 400
	GAP %	50
	\$/PP	\$ 20

Hormicroto Cía. Ltda
78555



P.T-DPC-N N°22 2/5

CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III



Código:	CF-SCL-007
Fecha:	2018-08-30
Revisión:	1

RESUMEN DE RECLAMOS

CEMENTO ATENAS

Lista de Reclamos de Cemento Atenas

N°	FECHA	RESPONSABLE	CARGO	CONTA CTO	UBICACION	TIPO DE CONSTRUCCIÓN	AGENTE VENDEDOR	DISTRIBUIDOR	PROBLEMA DESCRITO	ANÁLISIS DEL PROBLEMA	SOLUCION TECNICA
1	9/3/2018	Ing. Geovanny Guzman	Constructor	0990065445	Zamora - Zamora Chinchipe	PROYECTO VIAL	David Jara	Industrias Químicas del Azuay	Temperatura del Cemento	1. Se realizó un seguimiento en planta de la temperatura del hormigón al momento de dosificar la mezcla y otro al momento de iniciar la descarga, y la variación de temperatura era de 22 a 24 °C, en 45 min. 2.-El problema de la	1.- Cambio de Aditivo 2.- Llamar a la casa de aditivos a que le solucionen el problema

Hormicrete Cía. Ltda
78555



P.T-DPC-N N°22 3/5

<p>elevación de temperatura es porque el Aditivo que la Constructora esta utilizando requiere de energía mecánica (movimiento rotacional del tambor del mixer) para poder darle consistencia al hormigón, pues esto hace que el hormigón inicie su proceso de inicio de fraguado por la agitación mecánica.</p>	<p>1.- Se le explico al cliente que la fisuración de el hormigón o de morteros no se produce a causa del cemento, sino por contracción de fraguado y condiciones climatológicas. Es importante realizar una demostración práctica para demostrar el procedimiento a seguir y los cuidados que se debe tener al momento de realizar el enlucido.</p>
	<p>El Cliente presento una queja al distribuidor aduciendo que se le ha fisurado todo el enlucido de la casa, explica que el cemento no vale para enlucidos.</p>
	<p>Fisuras en Enlucido</p>
	<p>Megabranqu uito</p>
	<p>David Jara</p>
	<p>Casa de 2 Plantas</p>
	<p>Gualaquiz a Morona Santiago</p>
	<p>0989491 665</p>
	<p>Distribuidor de Cemento</p>
	<p>Edgar Quezada</p>
	<p>9/14/2018</p>
<p>2</p>	



Hormicrete Cía. Ltda
78555



P.T-DPC-N°22 4/5

3	9/25/2018	Arq. Zhinin Ayala	Jefe de Obra	0969535 165	Cumbe - Azuay	Naves Industriales	Taliana Gallardo	Zhinin Ayala	Fisuras en el Hormigón	<p>El Cliente presenta una queja al distribuidor, aduciendo que el hormigón se le estaba fisurando por el cemento, el silo donde se encuentra ubicado la obra esta expuesto a mucho viento el cual esta acelerando la pérdida de consistencia del hormigón evaporando rápidamente el agua de amasado, provocando fisuras por construcción de fraguado en el hormigón.</p>	<p>1.- Realizar hormigones con menor consistencia y curar el hormigón expuesto a viento con agua o lapando con plástico, para evitar pérdida de agua de amasado</p>
4	2/18/2018	Sr. Alejandro León	Dueño de Obra	099 060 4062	Santiago de Morona Santiago	Construcción de Casa	David Jara	Alejandro León	Desprendimiento del Hormigón en Columnas	<p>El cliente presenta una queja al asesor comercial aduciendo que el hormigón de la columna se desprende fácilmente, explica que el cemento es de mala calidad.</p>	<p>1 - Se le explicó al cliente que el desprendimiento fácil del hormigón no se produce a causa del cemento, sino por el exceso de agua y el exceso de materiales (arena y ripio) utilizados en la mezcla de hormigón. Es importante realizar una demostración práctica para exponer la calidad del cemento. Atentos (Anexos), así también los cuidados que se debe tener al momento de realizar una mezcla de hormigón (calidad)</p>

Hormitero Cia. Ltda
78555



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN HORMIGÓN



P.T-DPH-E N°1 1/27



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN HORMICRETO CÍA. LTDA. COSO III HORMIGÓN

1. ¿Los colaboradores dentro del departamento de producción (Hormigón), conocen la misión, visión, políticas y valores de la empresa y departamento?
Cuando existe la socialización de la planeación estratégica es cuando se comunica todo acerca de la misión visión políticas y valores de la empresa.

2. ¿Dentro del departamento se encuentran establecidas las normas de conducta que rigen al área?

Los colaboradores del área de producción basan sus actividades en el reglamento interno de trabajo de la empresa, en el cual se contempla valores, transparencia, entre otros, además se realiza talleres para dar a conocer esta información a todos los colaboradores del área.

3. ¿Cuenta el área con un manual de seguridad aprobado y actualizado por lo menos de un año atrás?

Sí este se encuentra actualizado el 2017.

4. ¿Existe dentro del área un encargado de supervisión de actividades?

Existen dos supervisores de área y un coordinador de actividades dentro del departamento de producción de hormigón, los cuales tienen definidos sus funciones mediante el levantamiento de perfil de funciones y actividades del cargo que desempeñan, existe una actualización continua de este perfil con la ayuda del departamento de Talento Humano del GIG.

5. ¿Dentro del departamento existe una política o procedimiento para atraer, desarrollar y retener personal competente?

No existe una política dentro de la empresa, pero el GIG como gobierno corporativo se ha propuesto a que todos los colaboradores de las distintas

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-E N°1 2/27



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

empresas y áreas de las mismas, estén plenamente capacitados para desarrollar las actividades que realizan por ejemplo dentro del departamento existen capacitaciones de mantenimiento, capacitaciones de choferes con el soporte de la EMOV, talleres en temas de lubricantes, neumáticos, entre otros.

Desde Gerencia General de Hormicroto, se considera capacitaciones en el extranjero cuando es necesario que el personal o jefes de área se especialicen en ciertos temas importantes y de valor para la empresa, además se tiene la posibilidad de aplicar a cursos que las jefaturas crean importantes para las áreas que dirigen.

El GIG para el año 2020 ha desarrollado para las empresas del grupo en base a políticas de Vanderbilt, un nuevo programa y políticas de reconocimiento para los mejores colaboradores de la empresa Hormicroto que ya está fusionada con Industrias Químicas del Azuay (Atenas) que se llama "Trabajador del Mes", que está aprobado por la Gerencia General de la empresa, el reconocimiento será económico es decir dinero en efectivo, este programa contempla distintos parámetros de cumplimiento tales como actividades, disciplina, valores, resultados, seguridad y medio ambiente, entre otros. Las políticas se están levantando.

6. ¿Los encargados del departamento conocen y evalúan el desempeño de cada uno de los colaboradores del área?

Los encargados del departamento realizan una evaluación anual la misma que lo realiza el departamento de recursos humanos, esta se denomina clima laboral, en esta se detalla las falencias encontradas para conocer cuáles son las acciones correctivas a implementar.

7. ¿Cuenta el área con líneas y canales de comunicación continuas?

Dentro del departamento se realiza la comunicación acerca de la producción como de eventos a realizarse dentro de la empresa mediante la llamada

Hormicroto
- J. L. L. O. S.



P.T-DPH-E N°13/27



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

Gerencia Visual, que se trata de colocar en un cartel toda la información; por otro lado, los colaboradores de producción manejan un grupo de WhatsApp para poder comunicarse de forma eficaz.

8. ¿Están especificadas las cadenas de mando y sus respectivas responsabilidades dentro del departamento?

De acuerdo a los perfiles de cargo es como se colocan las responsabilidades dentro del departamento, especificando además las funciones que deberán cumplir.

9. ¿Los procedimientos y actividades que se realizan dentro del departamento se encuentran formalmente establecidos y documentados?

Dentro del departamento se cumplen las actividades y procedimientos que se encuentran establecidos por las políticas internas de la empresa.

10. ¿Los colaboradores del departamento de producción (hormigón), reciben capacitaciones periódicas relacionadas con las actividades que realizan?

Periódicamente el departamento de manera independiente, y también en coordinación con Recursos Humanos del GIG y otras áreas del Grupo Corporativo o a su vez con instituciones públicas como EMOV, Municipio, se desarrolla capacitaciones periódicas, la última capacitación que se revisó mediante verificación ocular de archivo se constató que existió capacitaciones de trabajo de equipo, manejo de bombas de hormigón, capacitaciones de conductores de vehículos pesados, además, al comprar maquinaria o equipos nuevos, se exige a los proveedores mediante contrato que se imparta una capacitación en uso adecuado, manejo, operación y mantenimiento de estos nuevos bienes.

Hormicrete Cía. Ltda.



P.T-DPH-E N°1 4/27



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

11. ¿Existe un proceso en el que se evalúe el desempeño periódico de las personas que laboran dentro del departamento que permitan tomar una acción correctiva de forma oportuna?

La evaluación de los colaboradores se mide según los controles diarios que se realizan a las actividades que se desempeñan en el departamento, en el que por medio de diagramas se puede visualizar los avances de los mismos.

12. ¿Para la sucesión del cargo de autoridad dentro del departamento, existen delegados plenamente capacitados?

El área tiene procedimientos a seguir cuando se trata de sucesión de cargo que son físicos y digitales, de manera digital ya que mediante el sistema JD Edwards que maneja la empresa se gestiona las funciones de los colaboradores en este caso del jefe de área que mediante este sistema genera, revisa, aprueba o rechaza actividades, dentro del sistema se ha generado un respaldo de funciones a distintos funcionarios.

Además, se ha generado de manera física para personal "Back-ups", para distintos funcionarios que pueden asumir las responsabilidades de autoridad de jefaturas, en caso de existir sucesión dentro del área asumiría el Jefe de Laboratorio de Producción de Hormigón, o en su defecto el Supervisor de Planta, estas personas están plenamente capacitadas y además cuentan con manuales de funciones en los cuales se puede guiar sus actividades. No existe un proceso o procedimiento para sucesión de cargo formal para el departamento, el proceso que se lleva es de manera interna en el área.

13. ¿El departamento realiza sus actividades en concordancia con los objetivos y decisiones de la dirección general de la organización?

Se realizan las actividades según los objetivos que se establecen los planes estratégicos, con las debidas observaciones en los procesos a realizar.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-E N°1 5/27



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

14. ¿Los encargados del departamento consideran el riesgo de las decisiones que se toman y actividades que se realizan dentro del área?

Los riesgos también se encuentran contemplados dentro de los planes estratégicos, así como los impactos que pueden provocar en los procesos que se están desarrollando dentro del departamento.

15. ¿Los objetivos del departamento tienen establecidos objetivos o metas de operación (gestión) y financiera interna?

Los objetivos establecidos en el departamento están de acuerdo a las normativas tanto internas como externas de la empresa para que estos puedan alcanzarse de manera correcta y oportuna.

16. ¿Los objetivos que son planteados en el área son medibles u observables?

Los objetivos planteados poseen indicadores que permiten que los mismos sean medibles y observables y que con ello se puedan tomar acciones de mitigación para los problemas que puedan suscitarse.

17. ¿Dentro del departamento existen indicadores observables para la generación de información y una adecuada toma de decisiones?

Los indicadores como antes se mencionaron ayudan a la toma de decisiones para poder establecer los planes de acción que se deben establecer para llegar a cumplir los objetivos y metas.

18. ¿Existen procedimientos dentro del departamento para el correcto manejo de los recursos existentes (materiales, equipos, etc.)?

Dentro del departamento existen políticas que se presentan al inicio de las actividades para que los colaboradores tengan conocimiento de cómo será el manejo de la maquinaria y los procedimientos a aplicar.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-E N°16/27



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

19. ¿Cuenta el departamento con procedimientos para el correcto manejo contable de los recursos que existen y se reciben (materia prima)?

Se maneja de acuerdo al cuadro de variación de hormigón en donde la información analizada y evaluada, se compara con la información que maneja el departamento financiero y contable del GIG, dentro del área se maneja facturas para revisión, y aprobación de acuerdo a necesidades.

20. ¿Cuenta el área con procedimientos o políticas para determinar la capacidad instalada, de producción de hormigón?

Si existen políticas y procedimientos en los cuales se especifican las capacidades instaladas de los silos y de la materia prima que se tendrá que utilizar en los diferentes pedidos que se realicen.

21. ¿Existen políticas o procedimientos para determinar correctamente el costo de producción, cantidades de materia prima requerida, costo de mano de obra entre otros?

Se maneja un análisis de costos de producción de acuerdo al funcionamiento real de la hormigonera e comparación con el presupuesto de costos de operación, se maneja un archivo de COSTO GENERADO POR FUNCIONAMIENTO DE HORMIGONERA, que se actualiza semanal y mensualmente.

22. ¿Las actividades que se realizan dentro del departamento están en concordancia con las normas y políticas internas y externas?

Todas las normas que rigen para la empresa son acogidas de la manera más eficiente y oportuna, puesto que éstas se establecen para el normal funcionamiento de la empresa.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-E N°1 7/27



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

23. ¿Dentro del departamento existen políticas generales o por área, para evitar distintos tipos de fraude en producción (por ejemplo, robo de materiales, equipos, alteración de producción, robo de producto terminado, entre otras)?

No existe una política que controle directamente el fraude dentro de producción, pero existen los flujogramas que ayudan definiendo muy bien las funciones y actividades a realizar para que no se den fraudes dentro de la empresa.

24. ¿El encargado del departamento tiene delimitadas sus funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña?

Si se encuentran delimitadas y funciones y actividades mediante perfilamiento de cargo, evaluaciones de desempeño, entre otros, no existe manual de funciones del cargo.

25. ¿Existe manuales o procedimientos en los que se encuentre especificado las funciones de los colaboradores dentro del departamento?

Si existe manual de operaciones de acuerdo a las actividades que realizan los colaboradores del departamento.

26. ¿Cuenta el departamento con procedimientos establecidos y documentados de control y reporte, en la cadena de producción mediante el cumplimiento de actividades de acuerdo al flujograma de producción?

Dentro del departamento los procedimientos son documentados para poder ser monitoreados y evaluados.

Hormicroto Cía. Ltda



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

P.T-DPH-E N° 18/27

27. ¿El departamento de producción (hormigón) posee una base de datos actualizada y debidamente desarrollada de materia prima utilizada, productos en proceso y productos terminados?

La base de datos es actualizada diariamente pues se da a conocer cuál es la cantidad que produce, la materia prima que se necesita, es decir se emite los reportes diarios de la producción.

28. ¿Cuenta el departamento con procedimientos seguros y efectivos para la manipulación de recursos materiales, por parte de los encargados de las actividades que existen dentro del área (materia prima, herramientas, equipos, equipo de seguridad, entre otras)?

Las manipulaciones de los recursos son manejadas bajo el manual de operaciones y mediante el reglamento interno de la empresa.

29. ¿Posee el área procedimientos o políticas adecuados, para la gestión de pedidos de producción de hormigón?

No existe un presupuesto de pedidos, sino unos de ventas que trabaja acorde la demanda de hormigón.

30. ¿Cuenta la empresa con políticas claras para la producción de hormigón, previa autorización de la administración o autoridad competente?

Existen procedimientos o lineamientos a seguir para la producción de hormigón, por ejemplo, las políticas que existen para realizar actividades, presupuestos de producción que se gestiona conjuntamente con el Gerente Comercial de la empresa, lineamientos que se dan cada revisión gerencial que se tiene dentro de la empresa, que modifican nuevos objetivos o nuevos presupuestos a alcanzar.

Hormicrete Cía. Ltda.



P.T-DPH-E N°1 9/27



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

31. ¿El departamento documenta adecuadamente el proceso de producción de hormigón, contemplando materia prima utilizada, personal que participa en la producción, tiempo de producción, entre otros?

Si puesto que diariamente se realiza el reporte de todos los procesos y actividades, además se hace un control de tiempo y de las actividades que realiza el personal.

32. ¿Existen procesos de análisis detallado para la verificación de calidad del producto antes de la venta?

Existen procedimientos de Plan de Medición de Resistencia de Hormigón, para verificar la calidad del producto las cuales son realizadas en el laboratorio del departamento, estas pruebas se les hacen previo al despacho, y consisten en verificar la resistencia del hormigón en cualquiera de sus tipos. Además, existen pruebas de resistencia de la competencia que se los realiza anualmente en un laboratorio independiente para verificar, evaluar y comparar mediante pruebas físicas, químicas, la calidad del producto que ofrece la empresa frente a la de los competidores en el mercado.

33. ¿Cuenta la empresa con políticas o procedimientos en relación a productos no conformes o que no supere pruebas de calidad?

Se encuentra en desarrollo las políticas nuevas de producto de Hormigón No Conforme, pero se ha trabajado con políticas similares a las demás líneas de negocio de la empresa.

34. ¿Posee el departamento información detallada del proceso de producción de hormigón, en documentos sujetos a revisión por ejemplo control de inventario de producto, materia prima, desperdicios, entre otros?

Existe un control mediante bitácora de producción de hormigón, que toma en cuenta pedidos, proceso de origen de producción de hormigón, materiales

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-E N°1 10/27



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN

utilizados, control de transporte y actividades, equipos, responsables, problemas en los procesos entre otros. Esta información es manejada tanto de manera física como digital.

35. ¿Los documentos que se generan dentro del área de producción tales como kárdex, órdenes de producción, ordenes de despacho-entrega, controles, entre otros y toda documentación de respaldo que se manejan dentro del área se encuentran debidamente ejecutados y archivados para su revisión?

Todos los productos y pedidos son gestionados mediante el correo institucional, ya que esta herramienta logra mantener archivos importantes para verificación, con datos almacenados en la nube lo cual permite revisar periódicamente cualquier tipo de información que se necesite y esta información es compartida con el departamento de comercialización, bodega.

36. ¿Existen registros de producción de acuerdo a actividades realizadas por parte de colaboradores en donde conste el nombre de la persona que ordena la producción, aprobación, cantidad de materia prima que se recibe, cantidad de producto solicitado, método de producción, fecha, y otras actividades inherentes al proceso de producción?

Se verifica el plan de producción para el día martes 24 de Diciembre de 2019, y se encuentra hojas de pedido en donde se tiene clientes que ha realizado pedidos por 60 metros cúbicos de hormigón para la mañana, dentro del documentos se encuentra delimitado que mixes (Camiones de transporte de Hormigón), que elementos compone el tipo de hormigón solicitado, vendedores operativos, bombas operativos, personal disponible, ente otros todo esta información está documentada en el archivo de Programa de Trabajo diario que es compartido con el departamento Comercial y demás personal involucrado en el proceso de producción y venta. La información es actualizada de manera

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-E N°1 11/27



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

diaria, verificada de manera mensual y evaluada cada dos meses en las revisiones Gerenciales.

37. ¿Cuenta el departamento con políticas de verificación y evaluación de actividades de producción hormigón que se encuentren formalmente establecidas, actualizadas, aprobadas y en funcionamiento?

No hay políticas, existe un procedimiento que se lo hace de manera anual con las Evaluaciones de Clima Laboral interdependientes, además se verifica y evalúa el cumplimiento de presupuestos de cantidad y dinero de producto vendido, verificación de horas extras, evaluación de los costos y gastos incurridos en el área durante el mes de trabajo, entre otros.

38. ¿Se encuentra establecido políticas o procedimientos para el monitoreo de producción de hormigón?

El monitoreo se hace diariamente para todo el proceso de producción, se debe tomar en cuenta que las políticas para este monitoreo están en proceso de actualización.

39. ¿Contempla el área procedimientos de monitoreo de materia prima que se recibe, para garantizar la correcta producción, despacho y entrega de producto solicitado?

Antes de iniciar con cualquier actividad del proceso de producción se debe monitorear que todos los materiales se encuentren de acuerdo a la normativa de calidad, que establece los rangos de aceptación para la materia prima.

Hormicrete Cía. Ltda



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

P.T-DPH-E N°1 12/27

40. ¿Cuenta el departamento de producción, con programas o procedimientos de abastecimiento constante y suficiente de materia prima, bajo parámetros previos, con la finalidad de optimizar órdenes de producción?

En el departamento de producción se realiza el abastecimiento constante pues este se realiza según los pedidos que se generen desde comercialización.

41. ¿Existen reportes de producción detallados y correctamente archivados para su posterior evaluación?

Existen reportes diarios de producción, despachos, ventas, materiales utilizados, entre otras actividades, esta información es compartida con el Departamento Financiero y Departamento de Comercialización. Al final de cada mes estos reportes son evaluados y comparados entre pedidos, producción y despachos reales de hormigón que son revisados por auditoría interna para el pago de bonificaciones de producción y venta.

42. ¿Cuenta el departamento con presupuestos técnicos mensuales de monto y cantidad de producción de hormigón?

Si existe presupuesto de producción mensual bajo el cual se maneja el departamento de producción.

43. ¿Considera el departamento procedimientos o políticas de mantenimiento continuo de la maquinaria y herramientas necesarias para producción?

Si existen mantenimientos periódicos, que tienen un planeamiento previo de tres meses, el mantenimiento se lo hace a todos los bienes, maquinarias y equipos, existen mantenimientos críticos que necesariamente para la producción de hormigón que se los considera mantenimientos críticos, uno de ellos es la tolva de mezcla de materiales que está previsto para el día 27 de diciembre de 2019

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-E N°1 13/27



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

que mediante verificación documental se pudo constatar que tuvo planificación de mantenimiento tres meses antes de la fecha mencionada.

Para mantenimientos de herramientas o maquinarias y equipos menores, se trabaja con cronogramas semanales de acuerdo a necesidades.

44. ¿El departamento de producción contempla procedimientos para evitar la pérdida de materia prima durante el proceso de producción y transporte?

No existen procedimientos ni políticas para evitar pérdida de materia prima, cabe mencionar que la pérdida de materia prima dentro de la planta de hormigón es mínima ya que se reutilizan sobrantes y se recicla el agua de lavado de tanque de hormigón en mixers. Hay pérdidas en tolvas, pero son mínimas.

45. ¿Cuenta la empresa con procedimientos actualizados bajo normas técnicas aplicables de producción que competen al área de hormigón, sobre materiales, procesos, transporte, entre otros?

Los procedimientos que se aplican en la empresa, en el departamento de producción son establecidos bajo las normas de calidad, también se encuentran alineados a las leyes que rigen para el transporte.

46. ¿Dentro del departamento existe un control de calidad de producto, de acuerdo a normas o procedimientos técnicos nacionales o internacionales, formalmente aceptados y actualizados?

Las normas que rigen en el departamento tanto nacionales como internacionales son acogidas dentro del departamento de producción, por lo que las revisiones de calidad del producto son muy meticulosas dentro del área.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-E N°1 14/27



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

47. ¿Cuenta la empresa con implementos de seguridad física para los colaboradores que desarrollan sus actividades en el área de producción?

Cada uno de los colaboradores cuenta con los implementos necesarios para su seguridad física y puedan llevar a cabo sus diferentes actividades dentro de las mismas.

48. ¿La empresa cuenta con elementos de seguridad y prevención de accidentes dentro del espacio en donde se desarrollan las actividades de producción?

En los espacios donde se desarrollan las actividades del departamento de producción están equipados con los elementos de seguridad para que se dé el normal desarrollo de sus actividades.

49. ¿El departamento de producción considera programas de capacitaciones periódicas, en temas de seguridad industrial, prevención de riesgos y accidentes laborales?

El departamento de producción de hormigón mensualmente en conjunto con el departamento de talento humano y seguridad industrial del GIG realizan capacitaciones y charlas de seguridad industrial dentro del área.

50. ¿La empresa posee políticas establecidas y en funcionamiento, de gestión y manejo de residuos peligrosos dentro del área de producción?

Se maneja políticas incluidas en los manuales de operaciones el manejo de residuos peligrosos, en estos se considera todo tipo de actividades de control de residuos dentro y fuera de planta de producción, además, la planta de hormigón no genera residuos peligrosos para el medio ambiente y los que se tiene están regulado mediante leyes ambientales.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-E N°1 15/27



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

51. ¿La empresa cuenta con políticas o procedimientos para establecer metas de producción (diario, semanal, mensual, etc.) del área, con la finalidad de asignar incentivos de manera justa?

Existe una política de incentivos para los trabajadores de planta, que están apegados en estricto cumplimiento con las metas de desempeño, presupuestos asignados, entre otros.

52. ¿El departamento considera planes de evaluación, para medir el nivel de conocimiento que los colaboradores del área tienen acerca de accidentes laborales y riesgos de trabajo?

Si se consideran las charlas de evaluación de forma anual, éstas son impartidas con ayuda de Seguridad Industrial de GIG, en el que se da a conocer los procedimientos que se deben realizar en caso de suscitarse accidentes dentro de la empresa.

53. ¿Se realizan posesos de evaluación y retroalimentación a los colaboradores luego de concluida la capacitación para medir el impacto de la misma?

Luego de finalizar la charla se hace la retroalimentación, para conocer cuáles son los vacíos que quedaron de las charlas emitidas.

54. ¿Se encuentra establecido dentro del área de producción de hormigón, políticas para el proceso de transporte del producto en proceso y producto terminado?

Se encuentran establecidas todas las políticas para el transporte del producto de forma segura y conocer que se deberá hacer en caso de ocurrir algún tipo de accidente.

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPH-E N°1 16/27



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

55. ¿Cuenta la empresa con procedimientos o políticas, en caso de ocurrir algún percance en el transporte del producto?

Las políticas que rigen dentro del país son acogidas por los colaboradores de la empresa los mismos que tienen conocimiento de estas para saber cómo actuar en casos de emergencia.

56. ¿Cuenta el departamento de producción, con pólizas de seguros para colaboradores y seguros generales para bienes que existen dentro del mismo?

Existen pólizas para todos los activos en caso de daño, incendios, paralización de actividades y demás riesgos que se maneja dentro de la planta de hormigón, así como también de equipos y vehículos, para los colaboradores existe el seguro público IESS Y seguros privados para el trabajador y su familia que contemplan todo en caso accidentes de trabajo, seguros médicos, de fallecimiento, entre otros riesgos.

57. ¿La empresa considera planes de aplicación de simulacros periódicos para fortalecer acciones ante cualquier caso de emergencia que pueda suscitarse dentro del área de producción?

La empresa no ha considerado aplicación de simulacros dentro de la planta de hormigón, para situaciones de emergencia que puedan suceder, pero se tiene delimitadas zonas de evacuación, puntos de encuentro y procedimientos a seguir en caso de emergencias de riesgos internos y externos que se puedan presentar.

58. ¿Los encargados del departamento tienen conocimiento de los procesos relevantes que se realizan dentro del área de producción?

Se informa periódicamente de las actividades que se realizan dentro de la planta de hormigón, mediante los tableros de información y medios digitales como dispositivos electrónicos en las áreas de comedor y pasillos de planta, en donde

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-E N°1 17/27



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN

se informa acerca de cumplimiento de presupuestos, cumplimiento de producción, cumplimiento de programa 5S que está enfocado en orden y limpieza de áreas, implementación de beneficios para trabajadores, ingreso de nuevo personal, cambios de dirección en jefaturas, entre otra información de carácter relevante.

59. ¿La empresa cuenta con políticas, procedimientos o planes definidos y aprobados, para la producción de hormigón?

Se lo realiza mediante los presupuestos comerciales y bajo las políticas comerciales de la empresa que tienen lineamientos a cumplir, evaluaciones antes de su aprobación por parte de gerencia general, estos presupuestos se lo realizan de manera anual y se los realiza tres meses antes de comenzar un nuevo período económico (Nuevo año de trabajo).

60. ¿Existe una adecuada segregación de funciones de personal competente para el desarrollo de las actividades de producción? Órdenes de producción, autorización y aprobación, ejecución (dosificación, medición de los materiales, amasado, transporte del producto, ejecución, colocación, compactación y demás actividades inherentes al proceso de producción.

Existe una segregación de funciones de acuerdo a actividades que se realizan dentro del área, de acuerdo a un estricto cumplimiento del flujograma de actividades.

Hormicrete Cía. Ltda.



P.T-DPH-E N°1 18/27



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

61. ¿Cuenta la empresa con sistemas de información para visualizar las actividades que se llevan a cabo dentro del área de producción para aplicar controles automáticos de producción, ordenes, inventario, producto terminado, producto en proceso, entre otros?

Si existe un control tanto de inventarios, como de las materias primas las mismas que se manejan con los datos obtenidos de las tablas de Excel, así como del sistema JD Edwards.

62. ¿Cuenta el área de producción con un sistema de información con herramientas informáticas de seguridad efectivas y accesos en función de actividad y cargo para evitar el robo de información, fraude por parte de colaboradores, entre otras que puedan afectar a los bienes, actividades y el normal funcionamiento del departamento?

Si existe una seguridad de información efectiva, con accesos únicos para colaboradores y accesos temporales, para utilizar el sistema se tiene que estar dentro de la planta de hormigón, no se puede utilizar dispositivos electrónicos externos ni tampoco dispositivos de almacenamiento externos, existe controles rigurosos, ya que la información de planta es crítica.

63. ¿La empresa realiza un monitoreo periódico del cumplimiento de los objetivos propuestos, y realiza la depuración de aquellas actividades que no aportan al desarrollo y alcance de los mismos, dentro del departamento?

Esto se realiza y se revisa cada mes, cualquier modificación de objetivos, actividades se lo realizan en las revisiones gerenciales que se las realizan cada dos meses y se revisan los KPI's (Indicadores clave de rendimiento).

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-E N°1 19/27



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

64. ¿El área mantiene políticas o procedimientos internos para alcanzar de manera eficiente y efectiva los objetivos propuestos por administración general?

Existen políticas para la revisión de objetivos propuestos, existen formatos que permiten evaluar el nivel de operatividad de equipos, herramientas y personal, se revisa las bitácoras de producción para verificar actividades y determinar su apropiado funcionamiento, controles de mantenimiento, entre otras, que ayudan a alcanzar los objetivos propuestos.

65. ¿La empresa tiene implementados procedimientos correctivos, encaminados a solucionar los distintos problemas que se puedan dar a interior del departamento?

Existen procedimientos para corregir actividades, de acuerdo a manuales, talleres estratégicos en donde se desarrollan los mapas de riesgos del área, comités de seguridad que evalúan las actividades, y si se encuentra fallas, se trata de mitigar riesgos en el menor tiempo posible y modificar estas actividades para funcionar con normalidad.

Cuando existen accidentes laborales se reúnen los comités de seguridad paritarios que están conformados seguridad industrial GIG, departamento medico GIG, Jefaturas, Gerencia General, para asegurar la corrección de actividades y que los accidentes no vuelvan a ocurrir.

66. ¿Existe un programa en el que se encuentren definidos los responsables de rendición de cuentas ante Gerencia General, Concejo de Administración, referente a las actividades que se realizan, su evaluación e impacto?

Esto se realiza en las revisiones gerenciales en la que participan los jefes de área, gerente general, representantes de los departamentos del GIG, coordinadores, que evalúan actividades y objetivos y rinden cuentas a los socios de la empresa que también acuden a estas revisiones.

Hormicrete Cía. Ltda.



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

67. ¿Posee el área documentos de responsabilidad, de acuerdo a las actividades de producción que se realicen?

Existen acuerdos de confidencialidad en actividades, que se firman al iniciar a laborar dentro de la empresa.

68. ¿Cuenta la empresa con procesos para el monitoreo periódico de cantidad materia prima recibida, productos en proceso, productos terminados y del inventario que se mantiene?

La empresa cuenta con el monitoreo constante de la cantidad que se entrega, así como de los vehículos que están a cargo del departamento.

69. ¿Dentro del departamento existen procedimientos de análisis periódico de la gestión de producción para conocer fortalezas y debilidades durante las actividades?

Los procedimientos e información que se maneja en el área de hormigón es muy detallada, se lo realiza, de acuerdo a la experiencia, evaluación de desempeño de actividades y personas que permite trabajar de una manera óptima, la fortaleza del área de hormigón es, que el equipo de colaboradores se encuentra comprometido con la empresa, la debilidad del área es la falta de disponibilidad de transporte y maquinaria, ya que en ocasiones no se puede atender los pedidos de una manera adecuada ya que la capacidad de la planta es de 120 metros cúbicos pero solo se opera realmente a una capacidad no superior al 50%, lo que dificulta un completo desarrollo pero a pesar de esto se cumple presupuestos planificados.

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPH-E N°1 21/27



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

70. ¿Cuenta la empresa con monitoreo de control de cumplimiento de objetivos del departamento por parte de los encargados de área?

Los monitores que se llevan a cabo son mediante las revisiones gerenciales.

71. ¿Dentro del departamento existen planes de control, de horarios, visitas a planta, visitas a bodega, entre otros, para monitorear actividades?

Existe un dossier técnico de seguridad, que es un conjunto de documentos o informes relacionados a control de visitas externas, que permite controlar permisos y seguridad en las instalaciones del departamento.

72. ¿La empresa contempla planes de coordinación conjunta para capacitación de colaboradores de acuerdo a actividades que realizan dentro del departamento?

Se realiza capacitaciones en conjunto con el departamento de recursos humanos, existen carreras de formación, certificaciones que continuamente se les informa a los colaboradores para reforzar conocimientos.

73. ¿Dentro del área existe un plan de supervisión continua en todas las etapas del proceso de producción de hormigón con la finalidad de evitar errores, omisiones o fraude?

Dentro del departamento se hace la evaluación mediante la denominada bitácora, la misma que ayuda a realizar un control diario de todas las actividades que se hacen dentro del departamento.

74. ¿Cuenta el área con procedimientos para gestionar cualquier anomalía que surja en el proceso de producción?

El manual de operaciones se utiliza para gestionar y eliminar anomalías que se presenten en los procesos de producción.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-E N°1 22/27



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

75. ¿Cuenta el departamento con medidas o procedimientos de prevención, para la seguridad de información que se genera y se utiliza dentro del mismo?
Mediante acuerdos de confidencialidad.

76. ¿Cuenta la empresa con protocolos establecidos para analizar o investigar incidentes o problemas relacionados con la seguridad de personas, equipos, materiales entre otros que se maneja dentro del área para su reporte oportuno?
Se lo realiza con protocolos que establecen el departamento de seguridad industrial del GIG y el comité paritario del GIG.

77. ¿Existe un adecuado manejo de la información que se genera dentro del área para la toma de decisiones oportunas y correctas?
Mediante el análisis en las Revisiones Gerenciales bimensuales del cuadro de variaciones de costos reales se puede analizar información que permite tomar decisiones acertadas de acuerdo a necesidades y planificación previa.

78. ¿Las actividades de control que se realizan, ayudan a la generación de información de calidad, pertinente, veraz, accesible, transparente, oportuna, independiente y objetiva?
Se constató que la información que maneja el departamento está de acuerdo a las actividades que se realizan y presenta información íntegra de las mismas.

Hormicrete Cía. Ltda.



P.T-DPH-E N°1 23/27



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

79. ¿La empresa analiza la información externa de mercado, con la finalidad de adecuar sus objetivos para transformar esta información en beneficio de la empresa y brindar una respuesta efectiva a la demanda de productos y servicios?

Se realizan análisis de competencia mediante pruebas externas de calidad de productos, también se tiene información de satisfacción de clientes que utilizan el producto.

80. ¿Dentro del área existen programas en el que se analiza el "costo – beneficio" como herramienta para una adecuada toma de decisiones?

Existen análisis de costo-beneficio sobre todo en compra de activos estratégicos, maquinaria vehículos, equipos siempre se analiza el beneficio, rendimiento, calidad y precio, para tomar decisiones correctas en relación a proformas con la mejor opción que existe en el mercado y en el sector de la construcción.

81. ¿Cuándo existen fallas de control interno dentro del área que se han podido detectar, se cuenta con procedimientos de reporte a los departamentos pertinentes, para su posterior evaluación y corrección?

Se trabaja en planes de mantenimiento anual que entra en vigencia desde enero 2020, en donde se analiza elementos y actividades críticas y la periodicidad de control que debe tener para evitar fallas de control interno.

82. ¿Mantiene el área una línea de comunicación efectiva dentro del área entre encargados, colaboradores y administración?

La comunicación se realiza mediante la utilización de correos electrónicos institucionales, grupos en las redes sociales de WhatsApp, entre colaboradores, jefaturas y administración gerencial.

Hormicrete Cía. Ltda



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

P.T-DPH-E N°1 24/27

83. ¿Mantiene el área una línea de comunicación efectiva con clientes, proveedores y grupos de interés externo de la empresa con la finalidad de conocer satisfacción y calidad de producto y servicio, respuesta a inconvenientes, quejas, reclamos, entre otros?

Existe una política la cual establece realizar una evaluación de satisfacción por parte del cliente para conocer qué tan buena fue la entrega del producto, así como la atención por parte de los colaboradores.

84. ¿La empresa cuenta con políticas o procedimientos para la gestión y recepción de información externa (por ejemplo, nuevas técnicas de producción, actualización de materiales, calidad de productos, denuncias, entre otras) con la finalidad de aprovechar oportunidades de mejora y optimizar los recursos invertidos?

Se analiza la información con la que se cuenta. No existe política para utilización de información externa, solo para quejas y reclamos.

85. ¿Existe una comunicación periódica y efectiva entre los distintos departamentos para reportar información relacionada al desarrollo de las distintas actividades realizadas?

Se analiza la planificación de producción, revisiones gerenciales, reuniones de producción -comercialización, dentro de producción existen áreas de mantenimiento, bombeado, transporte y mano de obra, que tienen una comunicación continua ya que las actividades están relacionadas y se buscan cumplir con los objetivos planteados.

86. ¿Existe una línea de comunicación e información efectiva, para la divulgación de metas y objetivos del área?

Mediante los tableros de gerencia visual informativos, correos electrónicos, informativos de recursos humanos, entre otras.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-E N°1 25/27



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

87. ¿Se comunica oportunamente a los colaboradores del departamento sobre los resultados obtenidos y cumplimiento de objetivos del área?

Se comunica de manera mensual a todos los colaboradores, el cumplimiento de metas mediante el tablero de información visual que muestra los resultados mensuales de la hormigonera.

88. ¿Se comunica periódicamente a la alta dirección y concejo de administración sobre los resultados y cumplimiento de objetivos del área?

Se lo realiza de manera diaria, se envía información a la gerencia general el avance de cumplimiento de presupuestos, la situación del proceso de producción, para que se conozca de manera general y específica cual es la situación de la planta de producción de hormigón.

89. ¿Existe en el departamento una buena comunicación entre compañeros, encargados de área, y demás colaboradores?

Existe una buena comunicación y relación entre los colaboradores, además en temas críticos de producción como por ejemplo datos relacionados a pedidos, la información que manejan los colaboradores y comunican al departamento tiene que ser analizada y filtrada mediante sistemas de información que se utilizan para garantizar que no haya desvíos o falencias en la comunicación de información entre áreas y colaboradores.

90. ¿Se cuenta con una política, procedimiento o mecanismo para medir la satisfacción de los colaboradores que laboran en el departamento?

Se lo realiza mediante la encuesta anual de Clima Laboral y desde el mes de enero de 2020 se trabajará con la política y procedimientos para evaluar a los colaboradores en el nuevo programa de "El empleado del mes"

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-E N°1 26/27



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

91. ¿Existe en el departamento evaluaciones continuas e independientes para comprobar que el departamento funcione correctamente y en caso de identificar problemas poder solucionarlos a la brevedad posible?

Existe evaluaciones a todos los colaboradores de manera interna y externa, para las actividades se contrata firmas externas como Deloitte que evalúan de manera anual, la matriz de riesgos, inventarios físicos, para los procesos en años anteriores se trabajó con PWC, que permite mejorar actividades, corregir y mitigar riesgos que existen en la empresa y sus departamentos.

92. ¿Cuenta el departamento con políticas o procedimientos en relación a cambios de actividades, estrategia de producción, demanda, oferta de la competencia, calidad de producto, entre otros sin afectar los objetivos planteados?

Mediante procedimientos formales de la planificación mensual que se prevé anualmente, y mediante las revisiones gerenciales se revisan actividades y como se encuentran para el cumplimiento de objetivos.

93. ¿Dentro del departamento se realizan periódicamente evaluaciones de desempeño, con la finalidad de identificar el cumplimiento de los objetivos planteados?

Esto se lo realiza mediante el cumplimiento de los presupuestos planteados.

94. ¿Existe un plan de evaluación a los colaboradores que laboran dentro del área para conocer si se encuentran capacitados y son competentes en las actividades que realizan?

Se realiza una evaluación de los colaboradores al momento de su ingreso, y se realiza otra cuando ya se encuentran laborando en la empresa para conocer cuáles son las funciones que necesitan ser reforzadas.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-E N°1 27/27



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
HORMIGÓN**

95. ¿Las actividades que se realizan dentro del área se encuentran diseñadas de manera correcta y en función de las necesidades que existen y se han identificado?

Las actividades han sido desarrolladas de acuerdo a las necesidades del área y se encuentran plasmadas en el manual de operaciones.

96. ¿Existe un plan de comunicación asertivo y efectivo cuando se detectan deficiencias dentro del área?

Existen reuniones para discutir y buscar soluciones a problemas de la planta hormigonera, además, la empresa y el GIG también han establecido procedimientos para los colaboradores que presenten deficiencias en su desempeño de actividades debido a cualquier motivo tengan la oportunidad de solucionarlos conjuntamente con el departamento y recursos humanos.

97. ¿Existe una política o procedimiento para supervisar o medir el impacto que tiene la toma de decisiones y acciones correctivas dentro del área con la finalidad de mejorar su desempeño?

Existen procedimientos dentro de las revisiones gerenciales que miden el impacto de las decisiones y qué efectos tendrá en cada área del área de producción hormigón, esto es exclusivamente responsabilidad de Gerencia General que tiene la capacidad de realizar modificaciones que tienen límites en presupuestos de acuerdo a información que maneja la empresa, con el único objetivo de mejorar desempeño y alcanzar las metas propuestas.

Hormicrete Cía. Ltda.



CÉDULAS NARRATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN (HORMIGÓN)

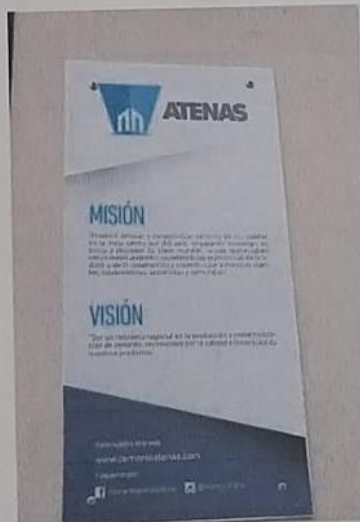


P.T-DPH-N N°1 1/1

Hormicrete
CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.

COSO III

Dentro del departamento existen charlas de socialización junto con la gerencia general en donde se reúnen todas las líneas de negocio de Hormicrete Cía. Ltda., en la cual se da a conocer el plan estratégico de la empresa, el cual contempla misión, visión, valores, entre otros que rigen a la empresa, además, dentro de la planta de producción esta información se encuentra a la vista general de los colaboradores ya que se tiene esta información en los carteles informativos, entradas de oficinas y salas de reuniones del departamento. Una de las ventajas en este aspecto es que la empresa se ha propuesto como objetivo que los colaboradores que no tienen una educación de bachillerato finalizada, lo realicen con el apoyo de la empresa. Mediante verificación ocular se pudo constatar que se tiene la misión y visión de la empresa.



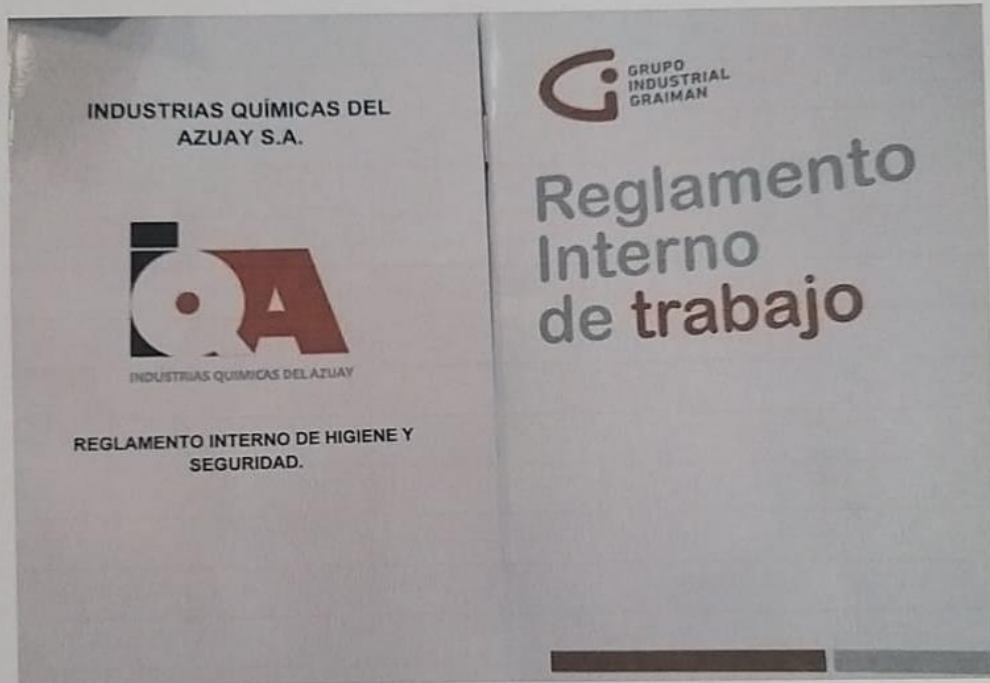
Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-N N°2 1/1

CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

Existe un manual de seguridad actualizado en el año 2017.



Hormicrete C. Ltda



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.

P.T-DPH-N N°3 1/3

COSO III

El gobierno corporativo mediante el departamento de Recursos Humanos realiza una evaluación general anual interdependiente de los colaboradores llamada Clima Laboral, en la cual la información generada es utilizada por la empresa, jefaturas, para tomar acción ante distintas falencias encontradas, además dentro del departamento se realiza controles de producción diario a los colaboradores mediante revisión de desempeño de acuerdo a cumplimiento y evaluación de actividades, metas alcanzadas, entre otros en donde se evalúa de manera mensual y se informa mensualmente.

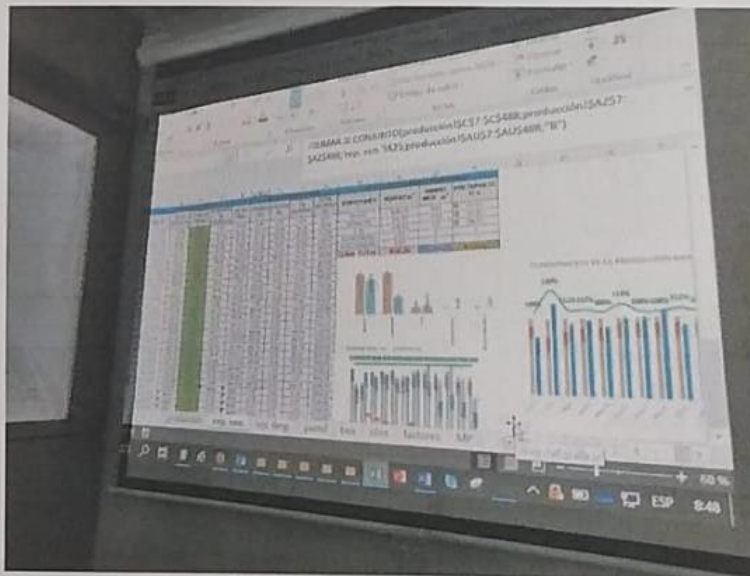
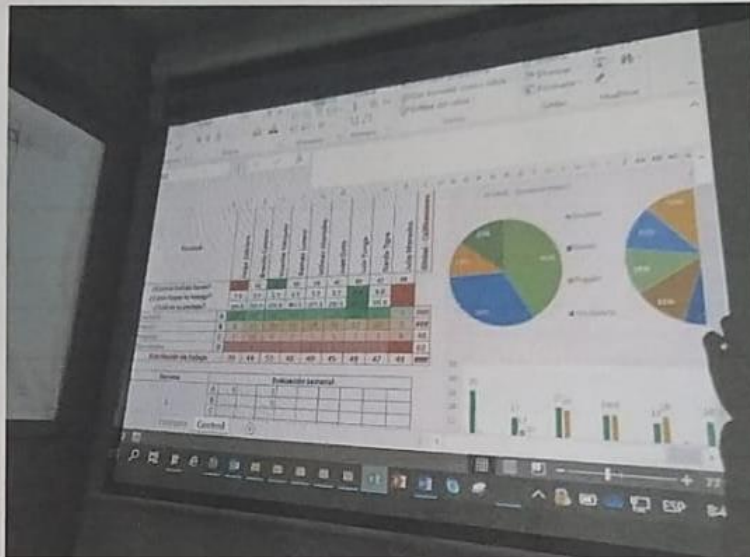
Mediante una verificación y revisión de controles se pudo observar que el jefe departamental maneja información de todas las actividades que se realizan dentro del área mensualmente tales como control de horas extras, control de producción, despachos de producto a gravedad, análisis de transporte, km de recorrido, consumo de combustibles, mantenimientos de vehículos, producto que más demanda tiene, costos directos e indirectos de producción, toda la información se maneja en base de datos de cantidad y dinero y además se maneja un centro de costos de productos por metro cubico, maquinaria, equipos, vehículos, consumos, mantenimiento, salarios, sueldos, es decir existe una evaluación permanente de actividades, la información al ser critica, ya que contiene datos sensibles no puede ser compartida por temas de seguridad.

Hormicrete Cía. Ltda.



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

P.T-DPH-N N°3 2/3



Hormicrete Cía. Ltda. Ltda



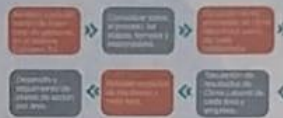
P.T-DPH-N N°3 3/3

**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN****HORMICRETO CÍA. LTDA.****COSO III***Clima Laboral**Objetivos**General*

Diagnosticar el Clima Organizacional del Grupo Industrial Graiman, a través del estudio de diez factores, mediante una encuesta de Clima Laboral que está validada y es una aplicación de nuestro sistema informático de Desarrollo Organizacional "Comperi".

Específicos

- » Identificar y jerarquizar las principales variables de Clima Laboral detectados.
- » Levantar un plan de acción de mejoramiento de Clima Laboral basado en el fortalecimiento de los factores diagnosticados como deficitarios.
- » Generar un proceso integral de gestión de Clima Laboral.

Ciclos del Clima Laboral*Qué medimos?*

- ✓ Comunicación
- ✓ Desarrollo
- ✓ Jefatura
- ✓ Liderazgo
- ✓ Permanencia en la organización
- ✓ Política y objetivos
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Reuniones
- ✓ Retos y oportunidades
- ✓ Trabajo en equipo

*Pasos a seguir*

1. Abrir el explorador de internet Google Chrome o Mozilla Firefox.
2. Ingresar el siguiente link:

<https://comperi.apiaconsultores.com>

3. Ingresar datos de usuario:



Empresa: **GRUPO GRAIMAN**
Usuario: **Primer apellido**
Contraseña: **# de C.I.**

4. Dar click en el botón "ADM. ENCUESTAS LABORALES"
5. Seleccionar la opción "Clima Laboral"
6. Seleccionar "Lenar encuesta de Clima Laboral"
7. Dar click para seleccionar "Periodo de Evaluación"
8. Seleccione la opción "Clima Laboral 2017"
9. Complete la encuesta que se despliega
10. Para terminar de doble click en el icono



Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPH-N N°4 1/1

CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO
HORMICRETO CÍA. LTDA.

COSO III

El departamento cuenta con tableros de información ubicados en la parte exterior de la planta de producción de hormigón que se le conoce como gerencia visual, en el cual se comunica continuamente las bases de producción de la planta, tales como proceso de producción en cantidad, temas de calidad de producto, mantenimiento de equipos y maquinaria, además en estos tableros, se transmite información general de la empresa, nuevos productos, reconocimiento a los trabajadores, eventos próximos, entre otros.

De manera interna, los colaboradores de la planta manejan un grupo interno de WhatsApp en donde se comunica, temas logísticos de producción de hormigón, temas relacionados a la situación y obligaciones laborales, información concerniente a la empresa y departamento, entre otros.



Hormicreto Cía. Ltda

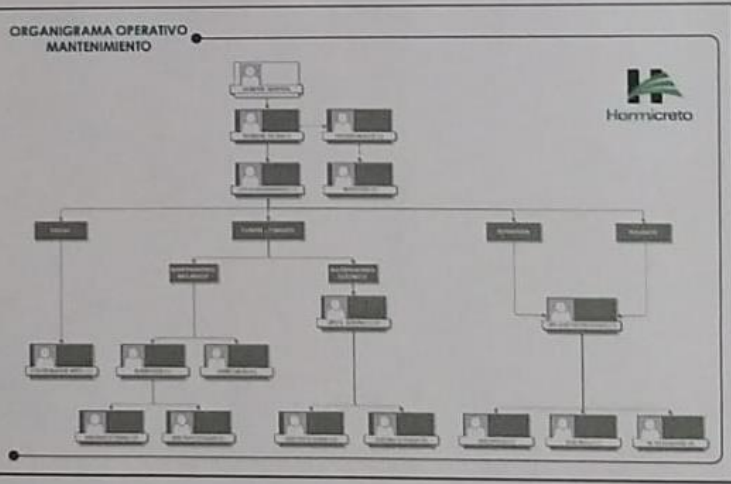
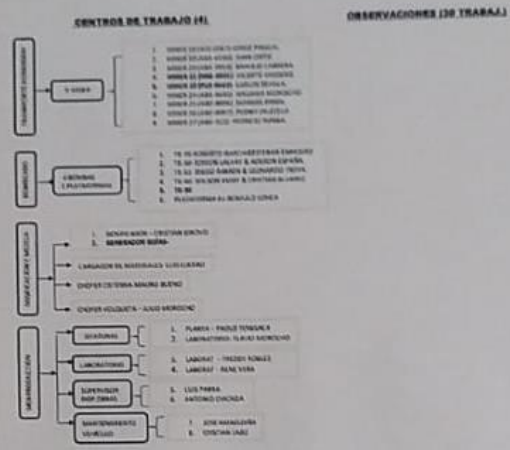


P.T-DPH-N N°S 1/1

CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.

COSO III

Las cadenas de mando y responsabilidades están definidas de acuerdo a los perfiles de cargo y funciones que constan en los organigramas, además, el departamento de Calidad de la empresa siempre gestiona las responsabilidades y funciones que se deben cumplir en cada departamento.



Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPH-N N°6 1/2

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO

HORMICRETO CÍA. LTDA.

COSO III

El departamento de producción todavía se encuentra recabando información para implementar y/o modificar políticas existentes que exige los procesos ISO 9001:2015, pero a su vez se maneja información actualizada y mediante verificación ocular y revisión de archivo de políticas del área se constató que las políticas existentes están de acuerdo a las actividades que se realizan dentro del área en base a procedimientos, la información que se está actualizando dentro de ciertas políticas del área todavía no cuenta con una firma de aprobación de administración general, pero ya son tomadas en cuenta en los procesos normales del departamento, estrictamente el departamento se rige a los objetivos planteados por Gerencia General y Jefatura del departamento, que considera controles en todos las etapas del proceso.

		PROCEDIMIENTO DE TRABAJO SEGURO DEL PROCESO DE LOS TRABAJOS DE HORMIGONADO (BOMBEADO)	Código: HHP-PCP-001 Fecha: 2016-11-15 Revisión: 01				
Realizado por: Ing. Heider Paolo Tenesaca JEFE DE PLANTA	Revisado por:	Aprobado por:					
<p>1. OBJETIVO Establecer un procedimiento operacional de trabajo seguro, para la fabricación, transporte y colocación de hormigón en todas las Obras que ejecute HORMICRETO con el propósito de controlar los riesgos y prevenir accidentes contemplando no dañar las instalaciones, equipos y cuidado del medio ambiente.</p> <p>2. ALCANCE Es de aplicación en todas las obras o proyectos que ejecute Hormicrete Cía. Ltda. Incluyendo a su personal operativo y técnico.</p> <p>3. RESPONSABILIDADES</p> <table border="1"> <tr> <td>Gerente de Sistemas Integrados</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Aprobar el procedimiento de trabajo seguro. Conocer las actividades llevadas a cabo en el área y que estas cumplan con los lineamientos descritos en la presente. </td> </tr> <tr> <td>Jefe de Seguridad Industrial y Medio Ambiente</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Revisar el procedimiento de trabajo seguro. Verificar si las actividades con... </td> </tr> </table>				Gerente de Sistemas Integrados	<ul style="list-style-type: none"> Aprobar el procedimiento de trabajo seguro. Conocer las actividades llevadas a cabo en el área y que estas cumplan con los lineamientos descritos en la presente. 	Jefe de Seguridad Industrial y Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Revisar el procedimiento de trabajo seguro. Verificar si las actividades con...
Gerente de Sistemas Integrados	<ul style="list-style-type: none"> Aprobar el procedimiento de trabajo seguro. Conocer las actividades llevadas a cabo en el área y que estas cumplan con los lineamientos descritos en la presente. 						
Jefe de Seguridad Industrial y Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Revisar el procedimiento de trabajo seguro. Verificar si las actividades con... 						

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-N N°6 2/2

CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

	Fecha de modificación
31/07/2019 12:51	
31/07/2019 12:51	
31/07/2019 12:51	
31/07/2019 12:51	
23/04/2019 12:24	
25/05/2017 15:30	
08/07/2019 22:48	
09/05/2019 9:06	
06/04/2018 14:41	
10/04/2017 11:24	

Hormicroto Cía. Ltda



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.

P.T-DPH-N N°7 1/1

COSO III

Las actividades están basadas de acuerdo al plan estratégico de la empresa y del área, estas, se realizan mediante talleres estratégicos que se realizan de manera anual y se monitorea periódicamente. Las actividades son monitoreadas de acuerdo a una matriz de riesgos del área que analiza posibles eventos, su impacto y su estrategia de mitigación. Se verifica de manera ocular la matriz de riesgos que se maneja en el área, además se revisa que se encuentre actualizada, siendo la última en noviembre de 2019.

Que podría salir mal?	Impacto	Probabilidad	Urgencia	Estrategia	Indicador de Gestión
...
...
...

Hormicrete Cía. Ltda



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

HORMICRETO CÍA. LTDA.

COSO III

P.T-DPH-N N°8 1/4

Los objetivos del departamento de hormigón están en base a cumplimiento de normativa interna y externa, a políticas del área que se encuentran en desarrollo por parte del departamento de producción de hormigón, departamento financiero del GIG, Presidencia; presupuestos de producción, venta de producto, además existen objetivos de control de mantenimiento, depreciaciones, gastos de viajes, horas extras, costos de nómina de producción de hormigón, consumo de combustibles, materias primas en base a costos mínimos, aparte, toda esta información trabaja con indicadores financieros y de gestión, que ayudan a tener un control óptimo del área, ya que toda la información se reporta a Gerencia General y Departamento de Calidad.

Los indicadores que maneja el área son específicos para cada actividad, proceso y funciones, ya que el área es considerada dentro del GIG como productividad crítica ya que la línea de negocio del área se maneja de acuerdo a estándares de cumplimiento bajo ley obligatoria como secado, fraguado de hormigón y también a que la producción depende de las condiciones tanto meteorológicas y de tiempo, que hace necesario un control riguroso para la toma de decisiones correctas en base a cuadros de variaciones de hormigón en donde se hace una evaluación de toda la información, indicadores, comparaciones de presupuestos y costos e ingresos reales, entre otros,

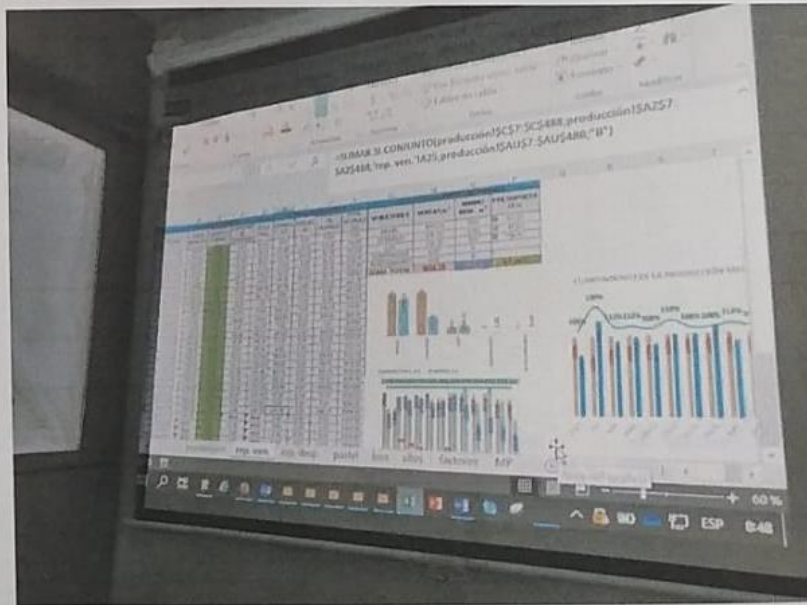
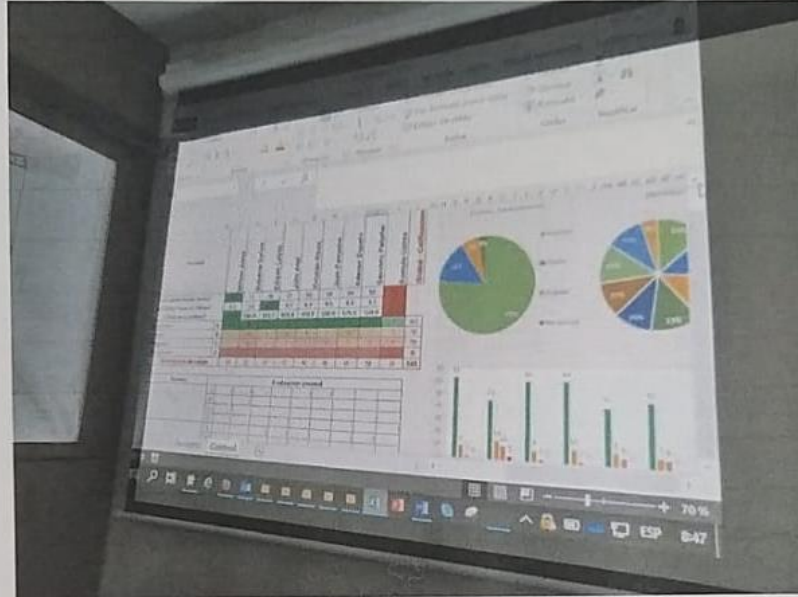
Se hace una revisión ocular de los indicadores y se constata que el área tiene indicadores de producción, costos, nómina, mantenimiento, consumos, renovaciones de maquinaria, equipos y vehículos, entre otros.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-N N°8 2/4

Hormicroto
CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

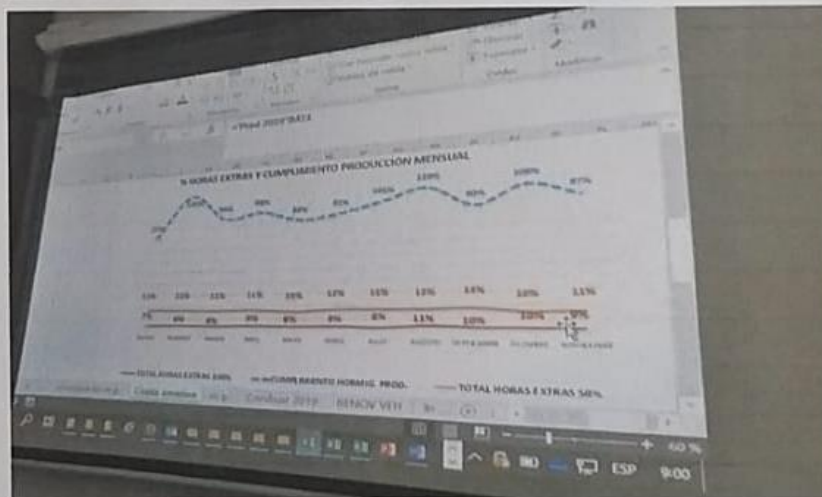
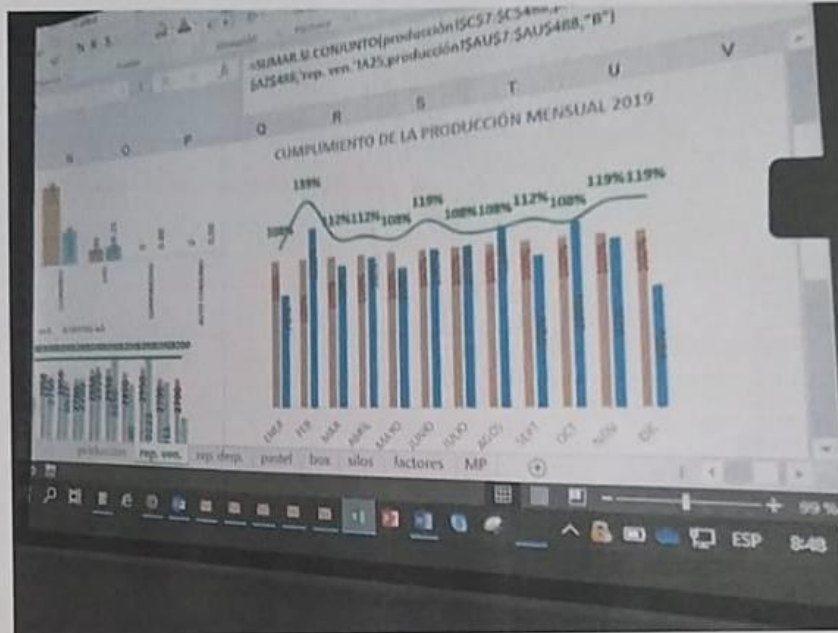


Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPH-N N°8 3/4

Hormicroto
CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III



Hormicroto Cía. Ltda

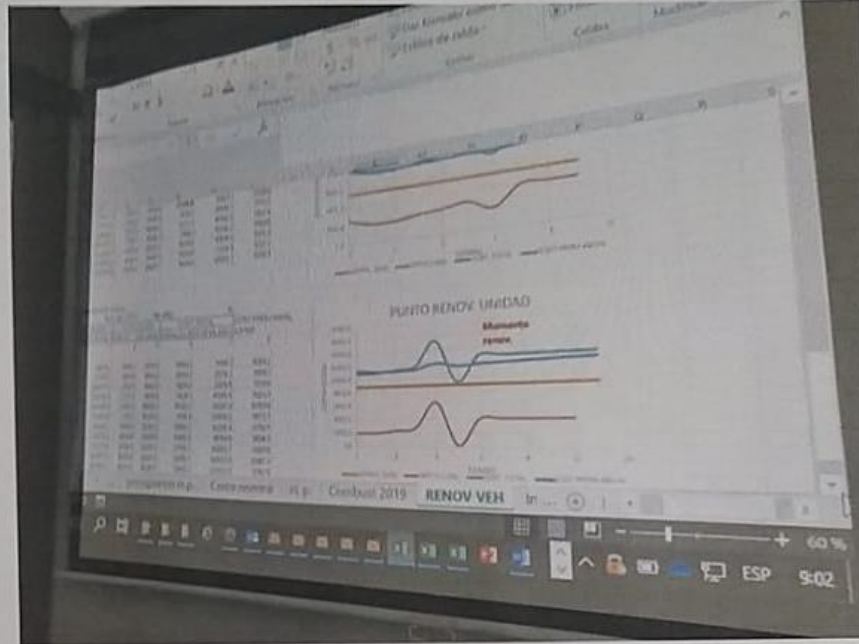


**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

HORMICRETO CÍA. LTDA.

COSO III

P.T-DPH-N N°8 4/4



Hormicrete Cía. Ltda.



P.T-OPH-N N°S 1/2

CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.

COSO III

Las políticas y procedimientos que maneja el área están en proceso de actualización y otras se están creando, se levanta información acerca de actividades, operaciones que se han implementado recientemente en el área.

Políticas importantes del área (Información confidencial):

- Procedimiento para obras y estructuras.
- Procedimiento de trabajo seguro en trabajos de hormigonado.
- Procedimiento de trabajo seguro en transporte.

Las políticas según el jefe de producción están creadas de acuerdo a normativa internacional, instituciones públicas, experiencia, fichas técnicas de maquinaria y equipos, actividades de acuerdo a las funciones a desempeñar, entre otros.

		PROCEDIMIENTO DE TRABAJO SEGURO DEL PROCESO DE LOS TRABAJOS DE HORMIGONADO (BOMBEADO)		Código: 1000-000-000 Fecha: 2018-11-15 Revisión: 01
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:		
Ing. Heider Paolo Tenesaca JEFE DE PLANTA				
<p>1. OBJETIVO Establecer un procedimiento operacional de trabajo seguro, para la fabricación, transporte y colocación de hormigón en todas las Obras que ejecute HORMICRETO con el propósito de controlar los riesgos y prevenir accidentes contemplando no dañar las instalaciones, equipos y cuidado del medio ambiente.</p> <p>2. ALCANCE Es de aplicación en todas las obras o proyectos que ejecute Hormicroto Cía. Ltda. incluyendo a su personal operativo y técnico.</p> <p>3. RESPONSABILIDADES</p>				
Gerente de Sistemas Integrados	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar el procedimiento de trabajo seguro. • Conocer las actividades llevadas a cabo en el área y que estas cumplan con los lineamientos descritos en la presente. 			
Jefe de Seguridad Industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el procedimiento de trabajo seguro. 			

Hormicroto Cía. Ltda.




P.T-DPH-N N°9 2/2

CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

	PROCEDIMIENTO DE TRABAJO SEGURO DEL PROCESO DE TRANSPORTE DE HORMIGÓN PREVIO AL TRABAJOS DE HORMIGONADO	Código: 100-PCP-002 Fecha: 2010-11-10 Revisión: 01
--	--	--

1. PROPÓSITO Y ALCANCE
Este reglamento contiene las normas que se aplicarán para la circulación de camiones Mixer al interior de la planta, Proyectos, obras, y en las vías públicas.
Este reglamento es complementario con lo establecido en la Ley de Tránsito vigente y cualquier otra materia que tenga relación y sea de carácter oficial, que el conductor u operador debe conocer y aplicar. La elaboración del presente reglamento está basada en las condiciones especiales derivadas de las características de los camiones Mixer y en la experiencia de los diversos estamentos de la empresa.



F:\HORMIGONERA\SISTEMAS\Fotos Hormicroto\Hormicroto-2012-09-11 10.52.05.jpg

OBJETIVOS
1. Cuidar la integridad física de peatones, operadores mixer, proteger las instalaciones existentes, así como las unidades de transporte y cuidar el entorno donde se desarrollará la operación del camión mixer.

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPH-N N°10 1/1


CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

HORMICRETO CÍA. LTDA.

COSO III

Si existe política que determina la capacidad instalada de la planta de hormigón en la que consta flujogramas de las etapas de producción, capacidades de silos (mezcla de cemento y aditivos), silos de cemento, proceso de medición, silos de aditivos, registros, revisiones y distribución de hormigón, en esta política se encuentra estimada la capacidad de producción de planta, que es de ciento veinte metros cúbicos de hormigón por hora, de los cuales el 48% es operativo real, por problemas de logística.

Las políticas que se manejan también tienen en cuenta el tema medio ambiental ya que el departamento busca siempre aprovechar todos los recursos con los que cuenta sin afectar el entorno natural.

	RECEPCIÓN, ALMACENAJE Y MEDICIÓN DE MATERIA PRIMA PLANTA HORMIGONERA	Código: AMP-ABA-001 Fecha: 2019-12-19 Revisión: 01
--	--	--

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Bodega Jefe de Laboratorio Dosificador de planta	Jefe de Planta	Gerente Técnico

1. OBJETIVO.

Establecer los criterios y actividades necesarias para recepción, almacenaje y medición de materias primas utilizadas en el proceso de hormigón asegurando el control y rotación de estas.

Hormicrete Cía. Ltda



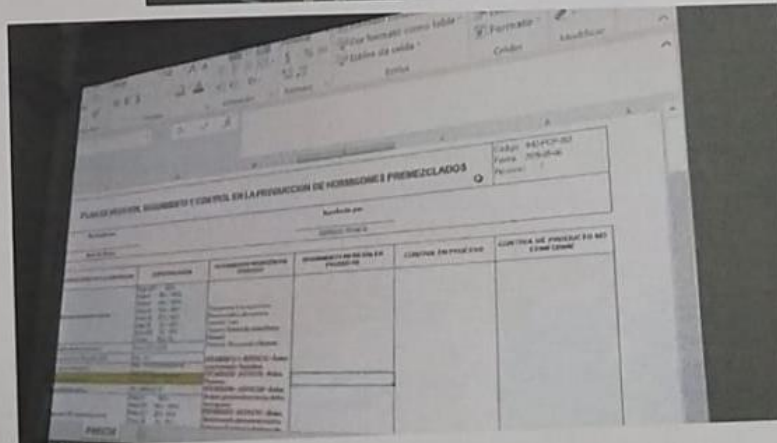
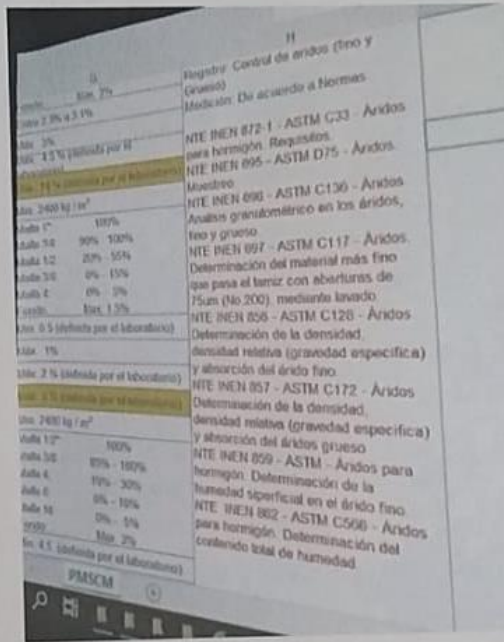
P.T-DPH-N N°11 1/1

CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

HORMICRETO CÍA. LTDA.

COSO III

Las actividades cumplen una rigurosa aplicación de normativa internacional ISO, ASTM, y normativa nacional INEN, que están de acuerdo al sector de la construcción en la cual se opera.



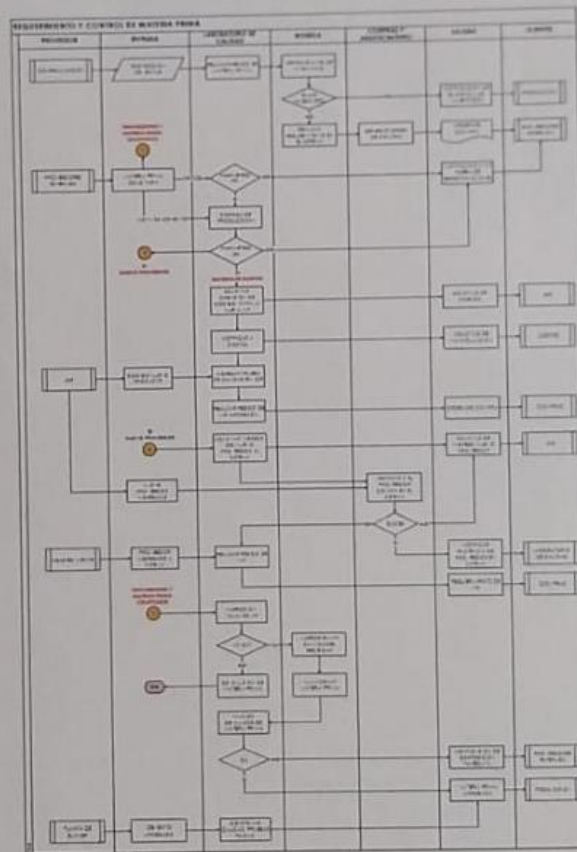
Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-N N°12 1/2

CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

No existen políticas antifraude dentro del departamento, pero existen filtros y flujogramas de control, por ejemplo, el encargado de bodega en sus funciones no puede nunca hacer pedidos de materiales, el encargado de laboratorio no puede tener contacto con proveedores, todo se maneja mediante procedimientos de control que deben respetar las distintas cadenas de mando, autorización y aprobación de la empresa, del grupo corporativo. Se maneja información sujeta a revisión de todas estas actividades. Además, se cuenta con revisiones externas por empresa contratadas que evalúan este tipo de actividades dentro de la empresa y el área.



Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPH-N N°13 1/1

CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

Existe un control mediante bitácora de producción de hormigón, que toma en cuenta pedidos, proceso de origen de producción de hormigón, materiales utilizados, control de transporte y actividades, equipos, responsables, problemas en el procesos entre otros. Esta información s manejada tanto de manera física como digital.

SIMBOLOGÍA DE MATERIAS PRIMAS Y DE LOS DEPÓSITOS EN LOS QUE SE LES ALMACENA				SIMBOLOGÍA DE PROCESOS INTERNOS Y OPERATIVOS DE PLANTA			
ARENA	AR1	BOL ARENA 1.2	B1.B2	PROBLEMA DE PAGO	CI	PROBLEMA CARGADOR	PLAR
RIPO 3/8	AR7	BOL RIPO 1.2	B1.B2	MOROSIDAD	C2	FALTA MATERIA PRIMA	FMP
RIPO 5/8	AR5	BOL RIPO 3/8	B.38	PARADO DE PLAZO	C3	FALTA PERSONAL BOMBA	OPB
CEMENTO GU	C	SALD 1.2.3	11.52.53	CORTE DE ENERGIA	CE	FALTA PERSONAL BOMBA	OPB
CEMENTO P	P	SALD 1.2.3	11.52.53	PROBLEMA COMBINACIÓN	PCO	FALTA PERSONAL PLANTA	OPP
CEMENTO HE	H	SALD 1.2.3	11.52.53	CLIMA LLUVIA	CL	PROBLEMA EN OBRAS	POBR
ADITIVO TIPO F LIQUIDO	AF1	TANQUE 1.2.3.4	T1.T2.T3.T4	CLIMA NORMAL	CN	PERSONAL LIMITADO	PLIM
ADITIVO TIPO F LIQUIDO	AF2	TANQUE 1.2.3.4	T1.T2.T3.T4	FLOTA MIXTA COMPLETA	FMC	NINGUNA NECESIDAD	ON
AGUA FILTRADA DOSIFICACIÓN	AF1	TANQUE AGUA 1.2.3	TA1.TA2.TA.TA3	BOMBAS HORMIGON COMPLETA	BH		
AGUA RECIKLADA DOSIFICACIÓN	AR1	TANQUE AGUA 1.2.3	TA1.TA2.TA.TA3	PROGRAMA CORPORATIVO	PG		
AGUA POTABLE DOSIFICACIÓN	AP1	TANQUE AGUA 1.2.3	TA1.TA2.TA.TA3	EXAMENES MEDICOS CORPORATIVO	EM		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Sr. CRISTIAN IDROVO Dosisador	Ing. FLAVIO MOROCHO Jefe de Laboratorio	TEC ACI. LUIS PARRA Supervisor Planta
		Ing. PAOLO TENESACA Jefe de Planta

* Documento emitido electrónicamente, no requiere firma
 * La información confidencial de este certificado no podrá ser reproducida por ningún medio ni en ningún formato por el cliente sin expresa autorización previa escrita.

Número	Fecha	Motivo
1	2019-02-19	Introducción al SIG

Hormicrete Cía. Ltda



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

P.T-DPH-N N°14 1/2

Existen procedimientos de Plan de Medición de Resistencia de Hormigón, para verificar la calidad del producto las cuales son realizadas en el laboratorio del departamento, estas pruebas se les hacen previo al despacho, y consisten en verificar la resistencia del hormigón en cualquiera de sus tipos. Además, existen pruebas de resistencia de la competencia que se los realiza anualmente en un laboratorio independiente para verificar, evaluar y comparar mediante pruebas físicas, químicas, la calidad del producto que ofrece la empresa frente a la de los competidores en el mercado.

Antes de realizar cualquier actividad todos los materiales procesos deben estar en estricto cumplimiento de la normativa de calidad, que establece rangos y medidas de control.

Mediante verificación documental, física de documentos del área se pudo constatar que la calidad del hormigón de la empresa, supera los rangos que obliga la normativa, y además supera la calidad de la competencia, al realizar la verificación se pudo observar y discutir con el jefe departamental que la calidad del producto hormigón de la empresa es única y siempre se busca mejorar, por lo que la empresa tiene como una fortaleza en esta línea de negocio que "LA CALIDAD NO SE VENDE, NI NEGOCIA", las verificaciones internas son muy meticulosas ya que se calibra los instrumentos necesarios para la verificación mediante entes avalados por el INEN, la verificación se da en el proceso de producción y al final de la misma.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-N N°14 2/2

Hormicrete
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

	G	H
Densidad de agua 20°C	Min. 1.400 g / cm ³	Frecuencia: Una vez por semestre
Cloruro como Cl	Max. 500ppm	EL PRIMER AÑO, DE NO HABER VARIACION SE LO HARIA ANUALMENTE EN LOS AÑOS SIGUIENTES
Sulfato como SO ₄	Max. 3000ppm	Responsable: Laboratorista
Acidez como Na ₂ O+0.658H ₂ O	Max. 600ppm	Tamaño: 1 vez
Cloruro totales	Max. 5000ppm	Registro: Informe de Laboratorio
Resistencia a la compresión	Minimo a 3 Dias: 13 MPa. Minimo a 7 Dias: 20 MPa. Minimo a 28 Dias: 28 MPa	Frecuencia: Mensual Responsable: Laboratorio Cemen Tamaño: 1 vez Registro: Hacer formato donde se el comportamiento mensual de los parametros de resistencia del cen según el informe de Angelica Medición: De acuerdo a NTE INE 12345 Frecuencia: Con cada compra. Responsable: Laboratorista

Hormicrete Cía. Ltda



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

P.T-DPH-N N°15 1/1

Existe un abastecimiento constante, casi diario, esto obliga a manejar de manera eficiente los materiales que se reciben, en caso de existir problemas internos o externos la materia prima disponible en planta puede abastecer la misma durante tres días. Por lo general no existen problemas debido a falta de abastecimiento de materias primas.

	RECEPCIÓN, ALMACENAJE Y MEDICIÓN DE	Código: AHP-ASA-001
	MATERIA PRIMA	Fecha: 2019-12-19
	PLANTA HORMIGONERA	Revisión: 01

5.2.1 Proceso de medición

Se dispone de 5 box para áridos ordenados de izquierda (tolvas) a derecha (muro)



Box ripio 3/8 Cap. Aprox: 149T	Box ripio 4 Cap. Aprox: 285 T	Box ripio 4 Cap. Aprox: 311T	Box arena Cap. Aprox: 322T	Box arena Cap. Aprox: 357T
-----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

Se estima la cantidad de material mediante 2 formas:

- Bodega lleva el control de los ingresos mediante guías y pesos de cada descarga y se lo coteja con el consumo de materiales acorde al hormigón despachado (dosificación por cada tipo de hormigón).

ITEM	UNID.	PLAC.	PRECIO	PRECIO	PRECIO	PRECIO	PRECIO	PRECIO	PRECIO	TOTAL	CF	FACTURA	DESCRIPCION
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
00000001	1	1	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
00000002	1	1	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
00000003	1	1	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
00000004	1	1	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
00000005	1	1	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
00000006	1	1	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
00000007	1	1	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
00000008	1	1	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
00000009	1	1	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
00000010	1	1	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000

- Se calcula de forma visual el nivel que ocupa el material en los box y se calcula la cantidad aproximada restando del valor total determinado para cada uno de ellos.

Hormicrete Cía. Ltda

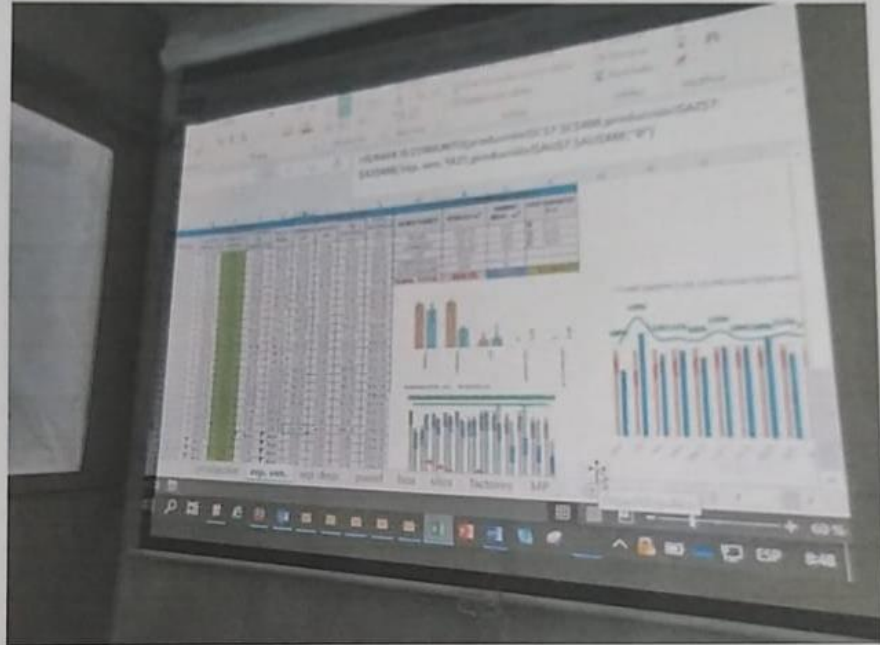


P.T-OPH-N N°16 1/1



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

Se maneja presupuestos de producción de hormigón mensual, y mediante el centro de costos todo lo que se presupuesta para costos y gastos de producción.



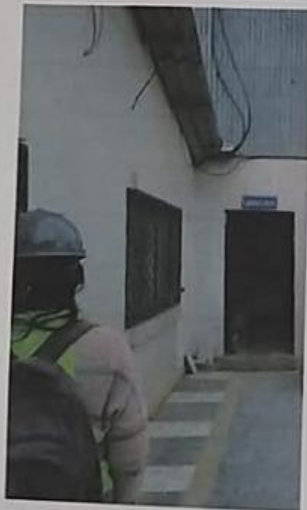
Hormicrete Cía. Ltda.



P.T-DPH-N N°17 1/3

CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

Se cuenta con todos los implementos de seguridad física de colaboradores como ropa, equipos, dispositivos de seguridad, entre otros, se cuenta con infra estructura, elementos e información relevante acerca de prevención de accidentes y riesgos de trabajo, además, se cuenta con el Reglamento Interno de Trabajo, y Reglamento de Higiene y Seguridad.



Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-N N°17 2/3

Hormicroto **DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III



Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPH-N N°17 3/3

CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

OBLIGATORIO PARA TODO EL PERSONAL		PRECAUCIONES	
SEÑAL DE SEGURIDAD	SIGNIFICADO	SEÑAL DE SEGURIDAD	SIGNIFICADO
	Protección obligatoria de la cabeza, casco industrial		Cuidado tránsito de maquinaria pesada
	Uso de chaleco reflectivo		Cuidado proyección de partículas
	Protección obligatoria de pies, zapato industrial		Precaución caída al mismo nivel
OBLIGATORIO SEGUN SU ACTIVIDAD			Cuidado con sus manos riesgo de atrapamiento
SEÑAL DE SEGURIDAD	SIGNIFICADO	PROHIBICIONES	
SEÑAL DE SEGURIDAD	SIGNIFICADO	SEÑAL DE SEGURIDAD	SIGNIFICADO
	Protección de la vista, gafas de seguridad		Prohibido el uso de celulares y audífonos
	Protección respiratoria		Prohibido transportar personas en el montacargas
	Protección de manos, guantes		
	Protección auditiva	10 Km/h VELOCIDAD MÁXIMA	
	Uso de ropa de trabajo		

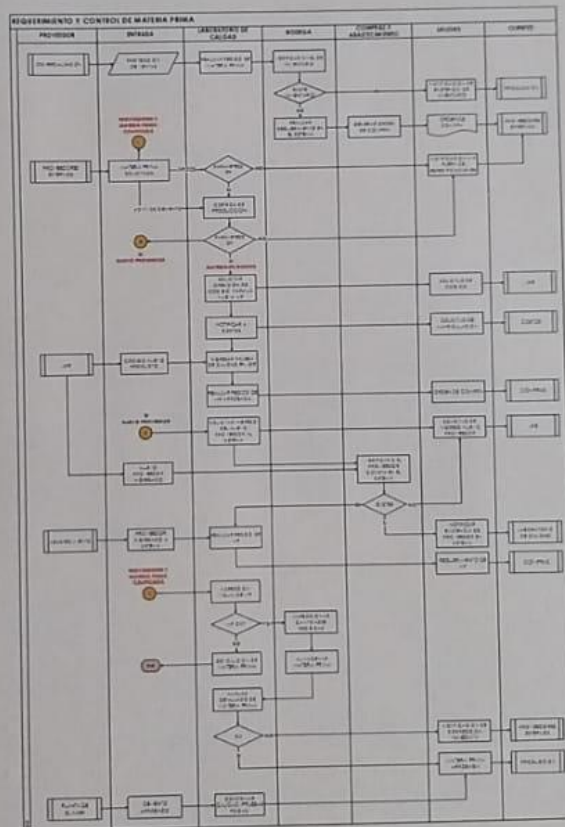
Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-N N°18 1/2

Hormicrete
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

Para el tema de compras de cualquier tipo se tiene límites económicos sujetos a fiscalización, por ejemplo, jefatura de producción tiene posibilidades de compra de hasta USD 3000, asistentes técnicos de gerencia capacidad hasta USD 20000, valores superiores o activos estratégicos son sujetos a evaluación de análisis económicos y aprobación de Gerencia General, Directorio y Socios de Capital.



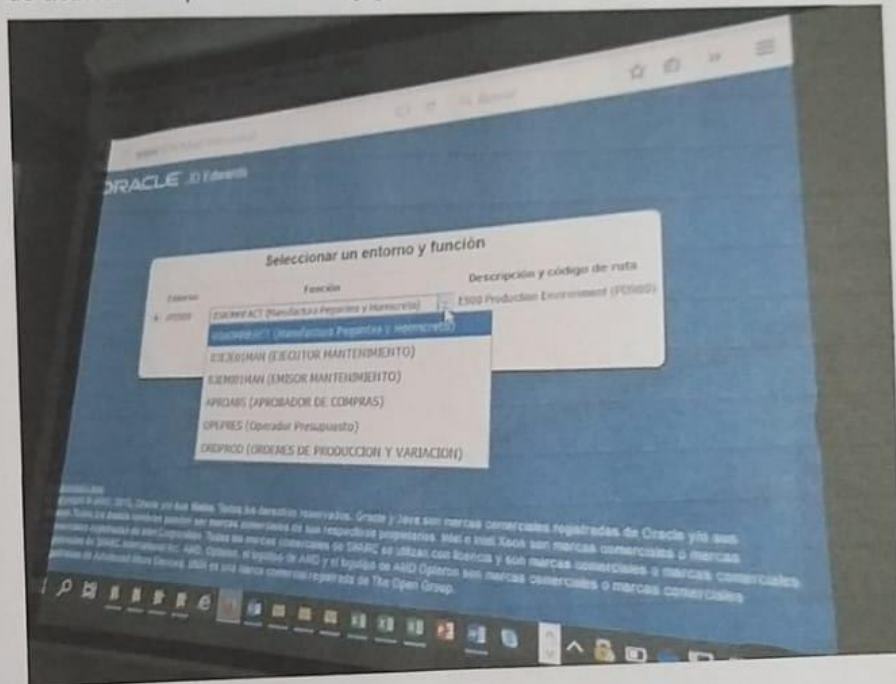
Hormicrete Cía. Ltda



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

P.T-DPH-N N°19 1/1

Existen formatos para planificación diario de consumos, actividades de hormigón, control de inventarios, tanto en tablas de Excel como en el sistema JD Edwards, este sistema es por áreas de producción como bodega, laboratorio, entre otras áreas del departamento de hormigón, esta ayuda a tener un control de actividades que se realizan y genera información que se puede verificar.



Hormicrete Cía. Ltda

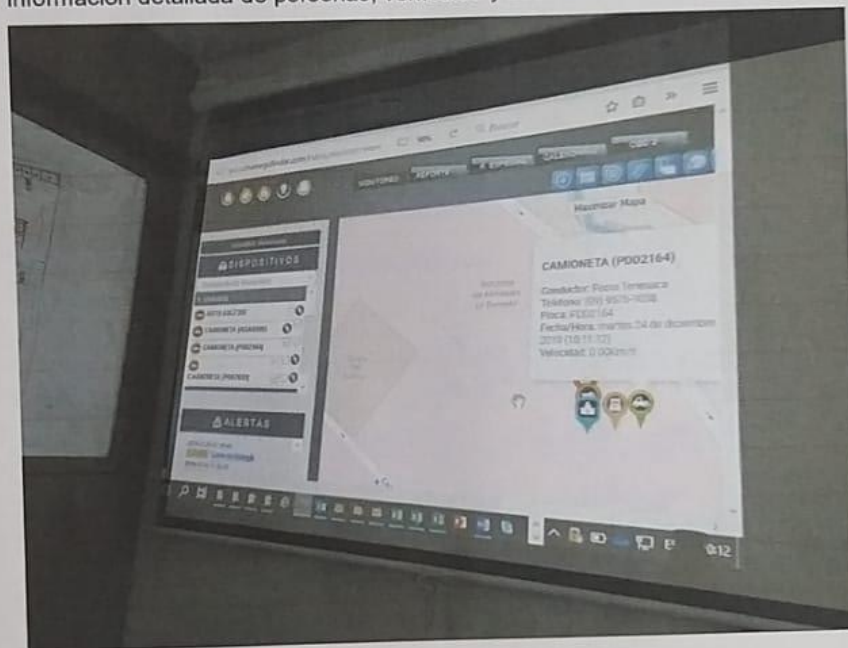


P.T-DPH-N N°20 1/1

CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

Existe monitoreo constante mediante sistemas de guías de cantidad despachada, clientes, ubicación, vehículos, además se trabaja con sistemas de GPS de control de transporte de todos los vehículos que trabajan para el área, este sistema arroja información pasada y permite evaluar actividades y desempeño.

Este sistema que se llama MAXIMA SEGURIDAD con sistemas GPS maneja información detallada de personas, vehículos y actividades.



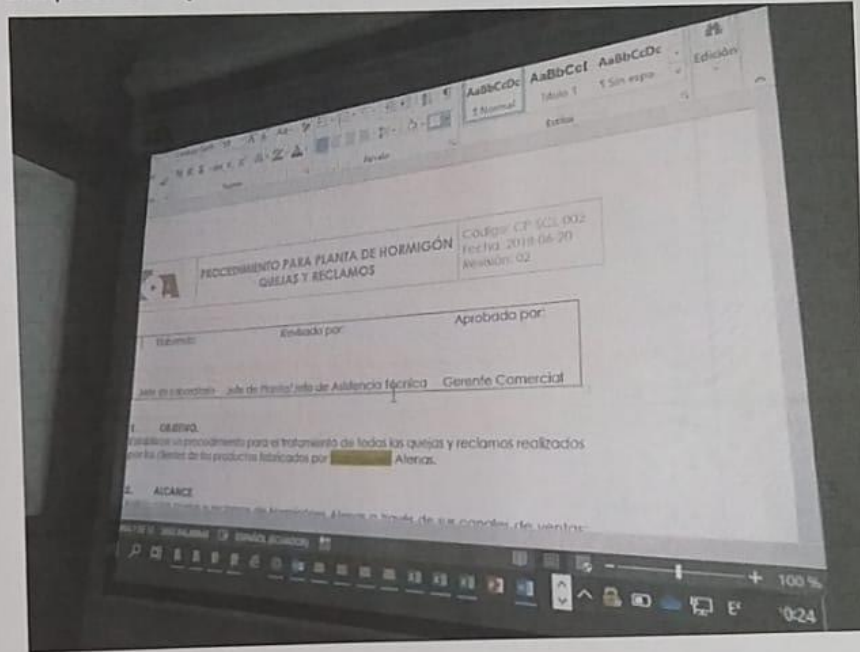
Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPH-N N°21 1/1

Hormicrete
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

Existe personal de marketing de la empresa que realiza encuestas de satisfacción, recepción de reclamos de clientes, de acuerdo a políticas establecidas para afrontar este tipo de situaciones. Esta área siempre está en la búsqueda de mejorar el servicio que se ofrece al mercado.



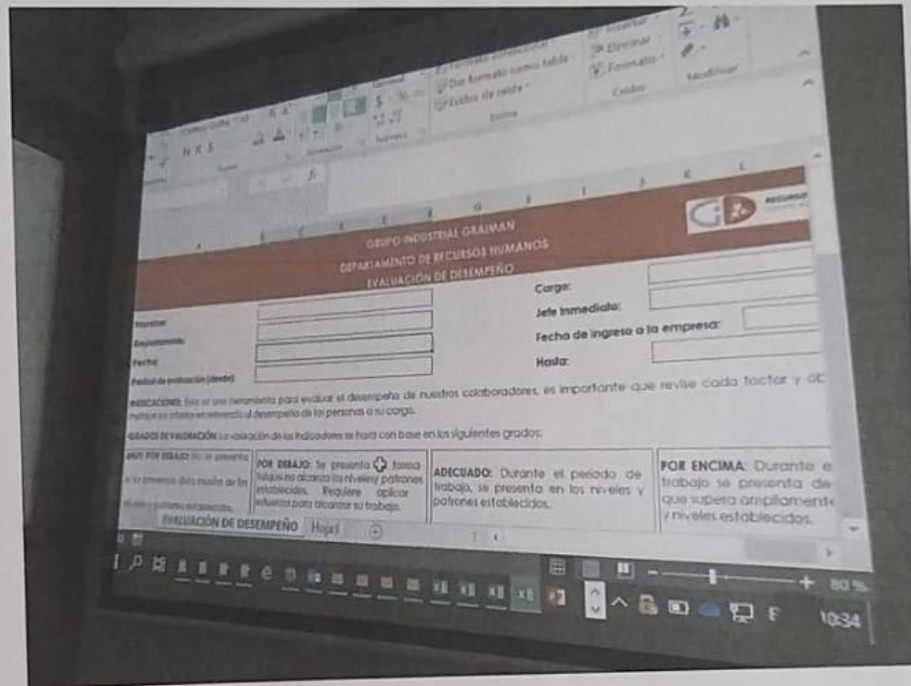
Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPH-N N°22 1/1

Hormicroto
CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III

Se evalúa a los trabajadores al ingreso a laborar en la empresa y cuando ya se encuentran en el desarrollo de sus actividades.



Hormicroto Cía. Ltda



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN (PEGANTES)



P.T-DPP-E N°1 1/29



ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES

1. ¿Los colaboradores dentro del departamento de producción (Pegantes), conocen la misión, visión, políticas y valores de la empresa y departamento?

Los colaboradores dentro del área tienen conocimiento de la misión, visión y objetivos, estos se dan a conocer en las reuniones que se realizan para la actualización de los mismos.

2. ¿Dentro del departamento se encuentra establecido las normas de conducta que rigen al área?

El departamento no cuenta con un documento de conducta, pero se rigen bajo el reglamento interno corporativo.

3. ¿Cuenta el área con un manual de seguridad aprobado y actualizado por lo menos de un año atrás?

Se trabaja con el Reglamento Interno de Higiene y Seguridad que también está normada de forma corporativa.

4. ¿Existe dentro del área un encargado de supervisión de actividades?

Existen cuatro personas encargadas de estas actividades dentro de la planta de Pegantes, ya que existen dos grupos de trabajo y cada uno de estos tiene un supervisor y además se cuenta con un coordinador de producción, y por último el jefe de producción de pegantes, que de manera general controla y supervisa las actividades que se realizan dentro del área.

5. ¿Dentro del departamento existe una política o procedimiento para atraer, desarrollar y retener personal competente?

Las fortalezas del GIG, es que tiene como política para todas las empresas que forman parte del grupo capacitan de manera continua a los trabajadores y empleados, en los casos que se pueden evidenciar es que han existido personas

Hormicrete Cía. Ltda



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

P.T-DPP-E N°1 2/29

que han iniciado realizando prácticas pre profesionales dentro del área y ahora forman parte de la planta Pegantes, esto evidencia que la empresa desarrolla capacidades de las personas y las retiene por el desempeño que cumplen, en la mayoría de los casos, antes de contratar personal, es buscar dentro del área a personas que cumplan con los conocimientos y capacidades que se necesitan para llenar una vacante, además de que se tiene un desarrollo de "Back-ups" del personal, de todas las actividades que se realizan dentro de la planta.

6. ¿Los encargados del departamento conocen y evalúan el desempeño de cada uno de los colaboradores del área?

Planta pegantes de manera diaria por medio de hojas de producción se determina la cantidad de unidades a producir, es decir que los trabajadores tienen una obligación de producción normal en planta que cumplir, y se depende de todas las personas para cumplir con las metas diarias de producción ya que solamente con la ausencia de un funcionario existen problemas en la planta, de esta manera se revisa el desempeño de cada funcionario ya que tienen que reportar actividades todos los días, se revisa presupuestos técnicos de cantidad de unidades producidas en comparación con la producción real, todo esto genera indicadores que ayudan a conocer el cumplimiento de actividades.

7. ¿Cuenta el área con líneas y canales de comunicación continuas?

La comunicación es continua dentro del área tanto al inicio como en el proceso de las actividades puesto que el supervisor da a conocer todos los por menores al inicio de las actividades.

8. ¿Están especificadas las cadenas de mando y sus respectivas responsabilidades dentro del departamento?

Se establece mediante flujogramas y además mediante un organigrama previamente aprobado.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPP-E N°1 3/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

9. ¿Los procedimientos y actividades que se realizan dentro del departamento se encuentran formalmente establecidos y documentados?

Todos los procedimientos de elaboración de pegantes-cerámicos los posee el jefe de departamento de producción del área, el coordinador de planta, que posee esta información en documentos físicos que contienen, la elaboración de pegantes cerámicos, la elaboración de empores, el plan de seguimiento y control, despachos, entre otros, estos procedimientos son parte del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015, es decir que esta información genera indicadores, esta información es revisada y elaborada por supervisores, revisada por coordinadores de planta y el jefe de producción de planta y es aprobada por el jefe de calidad.

Toda esta información es recabada para al final de mes generar informes y que sea revisado por gerencia general ya que esta se responsable por el monitoreo del sistema de gestión de calidad.

10. ¿Los colaboradores del departamento de producción (Pegantes), reciben capacitaciones periódicas relacionadas con las actividades que realizan?

Las capacitaciones que se realizan son mensuales y éstas se establecen en concordancia con el departamento de recursos humanos.

11. ¿Existe un proceso en el que se evalúe el desempeño periódico de las personas que laboran dentro del departamento que permitan tomar una acción correctiva de forma oportuna?

Existe un proceso de evaluación de desempeño por equipos y turnos de trabajo, el personal contempla bonificación por producción, lo cual beneficia al equipo de trabajo, en caso de que una persona cometa errores se toma acciones en contra de la persona, de lo contrario si existe fallas del equipo la responsabilidad es de todos los que lo conforman, esta evaluación se da por calificación de desempeño de equipo y personas.

Hormicroto Cía. Ltda



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

P.T-DPP-E N°1 4/29

12. ¿Para la sucesión del cargo de autoridad dentro del departamento, existen delegados plenamente capacitados?

Existen dos personas que pueden cumplir las funciones de jefatura de planta, que son el supervisor de calidad de producción y el coordinador de producción, existen "Back-ups", para todo el personal incluyendo las funciones de autoridad.

Desde un punto de vista general dentro de la planta Pegantes existe una rotación de actividades y funciones, es decir, que las personas que laboran en producción rotan en actividades, es decir, que un colaborador puede trabajar en el mezclador, después en el secador, luego en cabina, después en el montacargas, es decir que no existe actividades fijas para el personal, sino que la experiencia y las capacidades de las personas hacen posible esta rotación de actividades que ayuda a la eficiencia y efectividad de la planta, para temas de liderazgo se considera la actitud de las personas, ya que el conocimiento de los procesos dentro de la planta todas las personas que laboran la tienen.

13. ¿El departamento realiza sus actividades en concordancia con los objetivos y decisiones de la dirección general de la organización?

Si se encuentran en concordancia con las decisiones de la organización, puesto que para establecer las planeaciones estratégicas se realizan reuniones previas para fijarlos.

14. ¿Los encargados del departamento consideran el riesgo de las decisiones que se toman y actividades que se realizan dentro del área?

Para el funcionamiento de la planta, dentro de jefatura se considera una matriz de riesgos que se elabora internamente, el sistema de gestión de calidad al cual se rige la empresa obliga que cada uno de los procesos que existen, tenga o se levante información de riesgos para estos, para de esta manera realizar un monitoreo constante a los mismos.

Matriz de riesgos es considerada información confidencial.

Hormicrete Cía. Ltda



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

P.T-DPP-E N°1 5/29

15. ¿Los objetivos del departamento tienen establecido objetivos o metas de operación (gestión) y financiera interna?

Dentro del área de producción se considera información de costos por con unidades producidas, lo cual genera indicadores que determinan y generan información mensual para las actividades de producción, si existen incrementos o decrementos en los indicadores, se revisa la información que generan los procesos para realizar análisis y hacer las correcciones necesarias que ameriten en tiempos, rutas, procesos o las materias primas con las cuales se trabaja.

16. ¿Los objetivos que son planteados en el área son medibles u observables?

Todos los objetivos que se mantienen dentro del área se manejan con indicadores de producción y de gestión.

17. ¿Dentro del departamento existen indicadores observables para la generación de información y una adecuada toma de decisiones?

Según la normativa de calidad el departamento debe manejar indicadores para la adecuada generación de información y toma de decisiones oportunas.

18. ¿Existen procedimientos dentro del departamento para el correcto manejo de los recursos existentes (materiales, equipos, etc.)?

Los procedimientos que se tienen dentro de jefatura, determinan los parámetros de producción de pegantes, empores, entre otros, pero no se tiene un procedimiento para los equipos, los equipos que se mantienen dentro de la planta antes de iniciar operación los proveedores de los equipos capacitan al área para el correcto uso y manejo de estos, en los manuales existen procedimientos de ensanche, emplastado, logística de productos, despachos, entre otros, estos procedimientos son formales para el área.

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPP-E N°1 6/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

19. ¿Cuenta el departamento con procedimientos para el correcto manejo contable de los recursos que existen y se reciben (materia prima)?

Esta información se gestiona mediante el sistema JD Edwards, en el cual existe información, de cantidades físicas y financieras, fechas y responsables, informaciones de transferencias o requerimientos de materia o productos desde bodegas, despachos de productos, información de costos de los productos, inventarios de control, el sistema es administrado por el jefe de bodega, jefe de planta, jefe de calidad, coordinador de producción, estas personas son las que requieren, aprueban y autorizan, en el caso de la información que el departamento financiero del corporativo maneja de la planta Pegantes, existen variaciones al finalizar el mes, especialmente en materias primas o desperdicios, pero generalmente estas variaciones se solucionan con la información que se genera dentro de planta y se ingresa al sistema, esto, se envía al departamento financiero del corporativo para análisis, comparación y cuadro de cifras.

20. ¿Cuenta el área con procedimientos o políticas para determinar la capacidad instalada, de producción de hormigón?

No existen procedimientos ni políticas, pero la información de capacidad de planta existe en los indicadores de gestión del área, la capacidad de planta estimada es de 3500 toneladas al mes, pero la máxima capacidad real que ha llegado la planta ha sido de 3000 toneladas, 2500 toneladas que se venden normalmente al mes y 500 toneladas máximas que se pueden mantener en bodega, si la capacidad de bodega llega a las 500 toneladas la producción se paraliza, debido que en bodega no existe el espacio suficiente para almacenaje sobrepasada la cifra mencionada, se considera además que los productos terminados son de una caducidad muy corta por lo que también es un parámetro a considera junto a comercialización para la producción de los pegantes y empores.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPP-E N°1 7/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

El factor ventas también es un inconveniente ya que si no hay pedidos, no hay producción, la producción es continua con ciertos productos, pero si existe pedidos de productos de baja rotación como pegantes Platinum, Atenas Standard Plus, Standard Plus, Empores Negros, que si no existen en stock, se notifica a comercialización para que informe que se toma un tiempo de 24 horas para la producción de estos, existen dos marcas, la marca Graitman que es el producto estrella que genera margen de utilidad a la empresa, y la nueva marca Atenas que ha comenzado a tener una demanda de 4000 fundas mensuales, lo cual mantiene una producción continua de planta.

Además, se considera que la capacidad de planta también está determinada por los turnos de personal de producción, es decir que las 3500 toneladas es la capacidad estimada para dos turnos operativos que es con los cuales se trabaja dentro del área, si existiera la incorporación de un turno de personal más que se conforma con siete u ocho personas la capacidad estimada de planta se elevaría a 5000 toneladas al mes.

21. ¿Existen políticas o procedimientos para determinar correctamente costo de producción, cantidades de materia prima requerida, colaboradores involucrados, entre otros?

Dentro de la planificación de producción mensual se determina las materias primas necesarias para la elaboración del producto.

22. ¿Las actividades que se realizan dentro del departamento están en cumplimiento con las normas y políticas internas y externas?

El departamento cumple con las normas internas impartidas para el departamento por parte del corporativo.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPP-E N°1 8/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

23. ¿Dentro del departamento existen políticas generales o por departamento acerca de evitar los distintos tipos de fraude e producción (por ejemplo, robo de materiales, equipos, alteración de producción, robo de producto terminado, entre otras)?

Dentro del área no existen procedimientos ni políticas internas para prevenir fraude, dentro de la planta hay controles en bodega de prevención, se maneja procedimientos y buenas prácticas de control e inspección de materia prima, materiales, se controla al personal en las actividades que realizan, entre otros procedimientos.

La empresa de manera general maneja la normativa del Grupo Industrial para este tipo de actividades de prevención de fraude en las empresas que forman parte del grupo, por ejemplo, en temas de producción, específicamente en compras, el área de producción solamente se limita a buscar y enviar proformas de proveedores, la negociación y compra de bienes se da por el departamento de compras del grupo, esto con la finalidad de que no exista colusión entre proveedores y funcionarios de la empresa.

24. ¿El encargado del departamento tiene conocimiento de funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña?

Las funciones y responsabilidades de jefe de planta se conocen mediante el perfilamiento de cargo, en este perfil se encuentra las actividades principales y secundarias a realizar, pero las funciones en sí para los colaboradores no se encuentran especificadas, por lo que existen procedimientos establecidos para ellos.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPP-E N°1 9/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

25. ¿Existe manuales o procedimientos en los que se encuentre especificado las funciones de los colaboradores dentro del departamento?

Son procedimientos que han sido socializados a todos los colaboradores, no poseen manuales de funciones para ellos, pero conocer las actividades que deberán realizar dentro de la empresa.

26. ¿Cuenta el departamento con procedimientos establecidos y documentados de control y reporte, en la cadena de producción mediante el cumplimiento de actividades de acuerdo al flujograma de producción?

Si existen documentos que muestran las actividades de control en la cadena de producción mismos que se desarrollan en cada turno de trabajo.

27. ¿El departamento posee una base de datos actualizada y debidamente desarrollada de la materia prima, productos en proceso, productos terminados?

Cada día se hace el reporte de las actividades y de la información pertinente para el departamento, por lo que sí existe una base de datos actualizada.

28. ¿Cuenta el departamento con procedimientos seguros y efectivos para la manipulación recursos materiales, por parte de los encargados de las actividades que existen dentro del área (materia prima, herramientas, equipos, equipo de seguridad, entre otras)?

Estos procedimientos se trabajan en conjunto con el departamento de seguridad industrial del grupo, con el cual en estos meses se está actualizando información de la matriz de riesgos dentro de planta y el área, esta información que se encuentra en proceso de actualización considera parámetros, tales como, caídas a desnivel, zonas en caliente, riesgos físicos, riesgos mecánicos, riesgos ergonómicos del personal, entre otros, los cuales se están considerando para

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPP-E N°1 10/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

actualizar procedimientos, actividades y la seguridad de las personas que trabajan dentro y fuera de la planta Pegantes.

29. ¿Posee el área procedimientos o políticas adecuados, para la gestión de pedidos de producción de Pegantes?

En las líneas de pegantes, morteros, empores, se considera al principal cliente ya que el 90%-95% de la producción es demandada por Graitman, los requerimientos son realizados por esta empresa, la cual en conjunto con el área comercial de IQA, la área comercial de Graitman, y producción se reúnen en una fecha específica cada mes, para revisar las necesidades de venta de Graitman para el siguiente mes, de esta manera la empresa Graitman genera requerimientos de compra para las bodegas de Graitman distribuidas a nivel nacional, con cantidades estimadas de requerimientos de productos para estas bodegas, estos procedimientos de pedidos y despachos que se manejan en el área de producción son efectivos ya que el inventario logra rotar de manera adecuada y se cumple con las cantidades demandadas por el principal cliente de la planta Pegantes.

30. ¿Cuenta la empresa con políticas claras para la producción de pegantes (morteros), previa autorización de la administración o autoridad competente?

Se cuenta con una planificación de producción mensual la que se revisa periódicamente para realizar una comparación de lo presupuestado con lo que se ha realizado durante el periodo para establecer cuáles serán las cantidades próximas a producir.

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPP-E N°1 11/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

31. ¿El departamento documenta adecuadamente el proceso de producción, contemplando materia prima utilizada, personal que participa en la producción, tiempo de producción, entre otros?

Todos los documentos relacionados al proceso de producción son archivados en la jefatura del departamento.

32. ¿Existen procesos de análisis detallado para la verificación de calidad del producto antes de la venta?

La calidad del producto se hace mediante ensayos en el laboratorio, los documentos de la evaluación se pueden revisar con las observaciones que se pudieron visualizar.

33. ¿Cuenta la empresa con políticas o procedimientos en relación a productos no conformes o que no supere pruebas de calidad?

Existe la política de no conformidad con el producto.

34. ¿Posee el departamento información detallada del proceso de producción de hormigón, en documentos sujetos a revisión por ejemplo control de inventario de producto, materia prima, desperdicios, entre otros?

Este tipo información se actualiza en el sistema JD Edwards, ya que esta información es utilizada para requerir materiales, verificar inventario, dar de baja inventarios entre otras actividades para tener un control actualizado y real del inventario que maneja la empresa.

La materia prima que genera una cantidad de desperdicio sujeta control es la arena, que tiene dos tipos de desperdicio que es la humedad, y la granulometría que se controla por filtración en malla 16 de todos los materiales a utilizar en producción, lo que no supere esta filtración es considerado como desperdicio que es revisado por calidad y determina la humedad y constata que son desperdicios que ya no generan valor en el proceso productivo.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPP-E N°1 12/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

35. ¿Los documentos que se generan dentro del área de producción tales como kárdex, órdenes de producción, ordenes de despacho-entrega, controles, entre otros y toda documentación de respaldo que se manejan dentro del área se encuentran debidamente realizados y archivados para su revisión?

Toda la información que se genera dentro del área es administrada por el sistema JD Edwards, que está sujeto a verificación y monitoreo continuo por administradores y usuarios internos de información de la empresa.

36. ¿Existen registros de los colaboradores en donde conste el nombre de la persona que ordena la producción, aprobación, cantidad de materia prima que se recibe, cantidad de producto solicitado, método de producción, fecha, herramientas, inconvenientes que se presentan en el proceso, etc.?

Mediante los organigramas y los flujogramas de producción.

37. ¿Cuenta el departamento con políticas de verificación y evaluación de actividades de producción de pegantes (morteros) que se encuentren formalmente establecidas, actualizadas, aprobadas y en funcionamiento?

No existe una política, pero existe buenas prácticas de verificación y evaluación de actividades, se lo realice con las hojas de producción, planificación de producción, presupuestos técnicos, los cuales son revisados por supervisores, coordinadores y el jefe de planta, desde la jefatura no se considera necesaria una política para estas actividades ya que no sería relevante, pero si el sistema de gestión de calidad exige se tendría que considerar su elaboración.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPP-E N°1 13/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

38. ¿Se encuentra establecido políticas o procedimientos para el monitoreo de producción de pegantes (morteros)?

Mediante bitácoras de producción que son realizadas por el supervisor en donde informa de inconvenientes que se han presentado en el proceso productivo en equipos, materiales, personal para reportarlo de manera diaria por cada turno de producción.

39. ¿Contempla el área procedimientos de monitoreo de materia prima que se recibe, para garantizar la correcta producción, despacho y entrega de producto solicitado?

La materia prima tiene procedimientos de control por parte del jefe de bodega, el cual hace requerimientos de materia prima e informa fechas de entrega de materia prima al departamento, de acuerdo a las órdenes de compra y necesidades de producción. El control también se da mediante documentos y cantidades físicas de materia prima, el cual es realizada por bodeguero encargado, y se reporta al área de compras del grupo para que haga efectiva la transacción.

40. ¿Cuenta el departamento de producción, con programas o procedimientos de abastecimiento constante y suficiente de materia prima, bajo parámetros previos, con la finalidad de optimizar órdenes de producción?

Se define una proyección de ventas cada fin de mes con el cual se trabajará el siguiente mes, con el objetivo de tener un presupuesto de trabajo de producción, en relación a esto se comunica con bodega para hacer requerimientos de materia prima, la cual es revisada por el jefe de bodega para cotejar con sus inventarios. Bodega debe tener un stock mínimo en piso de 15 días, para poder hacer frente a requerimientos, es decir, si se solicita una cantidad de materia prima ellos deben tener los suficiente para poder cumplir con el requerimiento y tener stock

Hormicrete Cía. Ltda



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

P.T-DPP-E N°1 14/29

en piso después de realizada la requisición, es decir si se solicita 20000 fundas, bodega debe tener 30000 fundas, este abastecimiento constante también tiene responsabilidad de proveedores, también depende de proveedores lo cual se analiza los tiempos de transporte y llegada de producto, ya que existen pedidos que tardan dos días, otros que tardan cuarenta y cinco días para entregar a bodega, lo cual es analizado para que no existan problemas de abastecimiento dentro de planta.

41. ¿Existen reportes de producción detallados y correctamente archivados para su posterior evaluación?

Si existen pues los reportes que se realizan son diarios, para que el siguiente turno conozcan cómo se encuentra la producción.

42. ¿Cuenta el departamento con presupuestos técnicos mensuales de monto y cantidad de producción de pegantes (morteros)?

Se genera presupuestos para la producción, tanto en monto como en cantidad.

43. ¿Considera el departamento procedimientos o políticas de mantenimiento continuo de la maquinaria y herramientas necesarias para producción?

Se tiene un programa de mantenimiento anual, el cual es revisado para tener actividades semanales de mantenimiento dentro de planta, existen mantenimiento de lubricación de maquinaria, revisión de sonidos, revisión de rodamientos, revisión de mangas y manguitos, limpieza de válvulas, además existen mantenimientos correctivos dentro de planta que paralizan producción por máximo dos horas y que afectan la cantidad de productos producidos debido a estos inconvenientes.

Los fines de semana la planta de operación no trabaja, por lo cual esos días se tiene mantenimientos de equipos y maquinaria, para no tener problemas de funcionamiento en la semana normal de producción.

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPP-E N°1 15/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

44. ¿Dentro del departamento existe un control de calidad de producto, de acuerdo a normas o procedimientos técnicos nacionales o internacionales, formalmente aceptados y actualizados?

El departamento se rige en normas de calidad para garantizar el producto que se elabora dentro de la empresa.

45. ¿El departamento de producción contempla procedimientos para evitar la pérdida de materia prima durante el proceso de producción y transporte?

El área maneja procedimientos de buenas prácticas de control para evitar desperdicios en materiales y productos terminados, además existen controles de desperdicios en plastificantes, fundas o sacos de que disminuyen al mínimo los desperdicios generados en la etapa de producción y transporte.

El control de desperdicios se la realiza desde la etapa de requerimientos de bodega en cual se pide cantidades suficientes y exactas de materiales, hasta llegar a la etapa de producción, ensacado y almacenamiento.

46. ¿Cuenta la empresa con procedimientos actualizados bajo normas técnicas aplicables de producción que competen al área de hormigón, sobre materiales, procesos, transporte, entre otros?

Los procedimientos si son actualizados en conjunto con el sistema de gestión de calidad y el plan de seguimiento de control.

47. ¿Cuenta la empresa con implementos de seguridad física para los colaboradores que desarrollan sus actividades en el área de producción?

Dentro de la planta si poseen implementos de seguridad física pero además poseen letreros en los que se informa las medidas que se debe tomar al ingresar a la empresa.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPP-E N°1 16/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

48. ¿La empresa cuenta con elementos de seguridad y prevención de accidentes dentro del espacio en donde se desarrollan las actividades de producción?
Existen los elementos de seguridad, pero además algunos colaboradores están capacitados como brigadistas, para poder actuar en caso de emergencia.

49. ¿El departamento de producción considera programas de capacitaciones periódicas, en temas de seguridad industrial, prevención de riesgos y accidentes laborales?
Si se encuentran programados los planes de capacitación mismos que han sido definidos por la parte administrativa.

50. ¿La empresa posee políticas establecidas y en funcionamiento, de gestión y manejo de residuos peligrosos dentro del área de producción?
La planta de Pegantes no genera residuos peligrosos, ni se mantienen residuos ni materiales peligrosos en producción, se ha considerado como residuos contaminantes las grasas de lubricación, solventes de limpieza, estos desechos son recolectados por el área de tratamiento de residuos del GIG para que estos hagan la disposición final de los desechos generados.

51. ¿La empresa cuenta con políticas o procedimientos para establecer metas de producción (diario, semanal, mensual, etc.) del área, con la finalidad de asignar incentivos de manera justa?
Existen políticas dentro del departamento, que se establecen de acuerdo a la cantidad producida en la planta.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPP-E N°1 17/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

52. ¿El departamento considera planes de evaluación, para conocer el nivel de conocimiento que los colaboradores del área tienen acerca de accidentes laborales y riesgos de trabajo?

El Grupo Industrial Graitman realizó una capacitación y certificó a todos los colaboradores de producción de la empresa Hormicrete en riesgos laborales dentro de la planta, las evaluaciones de riesgos laborales se realizan cada año por parte de Recursos Humanos a todos los colaboradores, mediante pruebas y visitas a planta.

53. ¿Se realizan posesos de evaluación y retroalimentación a los colaboradores luego de concluida la capacitación para medir el impacto de la misma?

Existen evaluaciones posteriores concluidas las capacitaciones sea cual fuere, para tener seguridad que lo impartido sea puesto en práctica y no haya errores ni omisiones, con la finalidad de reforzar información y conocimientos adquiridos.

54. ¿Se encuentra establecido dentro del área de producción de hormigón, políticas para el proceso de transporte del producto en proceso y producto terminado?

Existen procedimientos que establecen las medidas que se deben tomar para realizar el despacho del producto.

55. ¿Cuenta la empresa con procedimientos o políticas, en caso de ocurrir algún percance en el transporte del producto?

Existen procedimientos para asegurar los productos en la etapa de transporte, mediante seguros de transporte, en el cual, en el caso de ocurrir percances en el trayecto de transporte el seguro cubre las pérdidas que puedan ocurrir, cabe mencionar que el Área de Pegantes, no cuenta con vehículos propios para realizar transporte de productos.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPP-E N°1 18/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

56. ¿Cuenta el departamento de comercialización-ventas, con pólizas de seguros para colaboradores y seguros generales de bienes que existen dentro del mismo?

La Planta de Pegantes cuenta con seguros generales de bienes, para infraestructura, bienes, equipos, entre otras, además el personal cuenta con seguros médicos, de accidentes, que puedan suceder de manera interna y externa, estos seguros también cubren a la familia de colaborador.

57. ¿La empresa considera planes de aplicación de simulacros periódicos para fortalecer acciones ante cualquier caso de emergencia que pueda suscitarse dentro del área de producción?

Se capacita anualmente en conjunto con Seguridad Industrial del GIG, en temas relacionados en desastres, emergencias, puntos de salida y encuentro en casos de emergencias críticas, además se ha realizado simulacros contra incendios a nivel del GIG, con presencia de organismos de socorro, entre otras instituciones que colaboraron en este simulacro.

58. ¿Los encargados del departamento tienen conocimiento de los procesos relevantes que se realizan dentro del área de producción?

Los procesos relevantes dentro el área de pegantes, son dosificación, mezclado y el área de supervisión de calidad, estos procesos son de conocimiento general de todas las personas que laboran en planta.

59. ¿La empresa cuenta con políticas, procedimientos o planes definidos y aprobados, para la producción de pegantes (morteros)?

Si existen políticas para la producción, pero estos se manejan de manera confidencial dentro de la empresa.

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPP-E N°1 19/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

60. ¿Existe una adecuada segregación de funciones de personal competente dentro para el desarrollo de las actividades de producción? Ordenes de producción, autorización y aprobación, ejecución (recepción de materiales, medición de los materiales, proceso de secado, proceso de tamizado, transporte del producto, dosificación, proceso de mezclado, ensacado, paletizado, embalado, entre otros

Existen procesos definidos que indican las actividades y funciones que se debe realizar y todos los operadores tienen conocimientos de esta información y la aplica.

61. ¿Cuenta la empresa con sistemas de información para visualizar las actividades que se llevan a cabo dentro del área de producción para aplicar controles automáticos de producción, ordenes, inventario, producto terminado, producto en proceso, entre otros?

La empresa cuenta con el sistema JD Edwards, mismo que ayuda con la generación de reportes con información relevante.

62. ¿Cuenta el área de producción con un sistema de información con herramientas informáticas de seguridad efectivas y accesos en función de actividad y cargo para evitar el robo de información, fraude por parte de colaboradores, entre otras que puedan afectar a los bienes, actividades y el normal funcionamiento del departamento?

En el sistema cada uno de los colaboradores según sus actividades poseen usuarios para poder acceder al sistema con las funciones necesarias que requiere su cargo, allí se podrá visualizar los cambios que se realizan.

Hormicrete Cía. Ltda



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

P.T-DPP-E N°1 20/29

63. ¿La empresa realiza un monitoreo periódico del cumplimiento de los objetivos propuestos, y realiza la depuración de aquellas actividades que no aportan al desarrollo y alcance de los mismos, dentro del departamento?

Se la realiza mediante las revisiones gerenciales en donde se analiza información generada en el departamento, y se evalúa la misma con la finalidad de que esta sea considerada por Gerencia General, y se retroalimente por medio de observaciones. Además, existe una retroalimentación por los demás departamentos de la empresa y el grupo para verificar actividades, presupuestos, cumplimiento de objetivos, modificaciones, entre otros.

64. ¿El área mantiene políticas o procedimientos internos para alcanzar de manera eficiente y efectiva los objetivos propuestos por administración general?

Dentro del plan estratégico se considera objetivos generales, y estos son considerados para los objetivos del área de Pegantes, por ejemplo, en cumplimiento de márgenes de utilidad e ingresos se verifica costos y gastos, con la finalidad de determinar cuáles son las cifras que el área aporte para el cumplimiento de márgenes deseado.

65. ¿La empresa tiene implementados procedimientos correctivos, encaminados a solucionar los distintos problemas que se puedan dar a interior del departamento?

Se gestiona mediante el Plan de Acción General anual que genera historial mensual de información registrada, en donde se ingresa actividades preventivas, correctivas o de mejora que se generen dentro del área, para verificar cumplimiento de fechas actividades, resultados entre otras, en el caso de acciones correctivas que superen límites de gasto permitidos para jefaturas, se debe autorizar por parte de Gerencia General.

Hormicroto Cía. Ltda.



P.T-DPP-E N°1 21/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

66. ¿Existe un programa en el que se encuentren definidos los responsables de rendición de cuentas ante Gerencia General, Concejo de Administración, referente a las actividades que se realizan, su evaluación e impacto?

El responsable de reporte de la gestión de planta, es el Jefe de Planta Pegantes, que revisa y envía información e indicadores mensuales y que rinde cuentas ante Gerencia General cada dos meses en las revisiones gerenciales, y Gerencia informa al Concejo de Administración de la empresa.

67. ¿Posee el área documentos de responsabilidad, de acuerdo a las actividades de producción que se realicen?

Existen documentos de responsabilidad de actividades, responsabilidad de devengamiento de capacitaciones recibidas, esto en referencia al costo de capacitaciones técnicas de personal que asume la empresa se hace firmar documentos para garantizar que los conocimientos adquiridos sean puestos en práctica en la planta y que el trabajador que recibe estas capacitaciones garantice su trabajo en planta por lo menos dos años seguidos.

68. ¿Cuenta la empresa con procesos para el monitoreo periódico de cantidad materia prima recibida, productos en proceso, productos terminados y del inventario que se mantiene?

Se realiza monitoreo diario de la materia prima que se maneja, así como del producto que se produce en ese día.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPP-E N°1 22/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

69. ¿Dentro del departamento existen procedimientos de análisis periódico de la gestión de producción para conocer fortalezas y debilidades durante las actividades?

El departamento genera planes estratégicos internos anuales de producción, logística, calidad, despachos, supervisión, laboratorios, esto con la finalidad de proyectar actividades y poder realizar un control adecuado de las mismas. La fortaleza del Área de Pegantes, es la capacidad de producción que se tiene, y la maquinaria y equipos con los que se cuenta para realizar los procesos de producción, la fortaleza más importante es los conocimientos y capacitación que tienen los colaboradores para realizar sus funciones y actividades. La debilidad del área consiste en el espacio físico y de almacenamiento de producto terminado.

70. ¿Cuenta la empresa con monitoreo de control de cumplimiento de objetivos del departamento por parte de los encargados de área?

Se monitorea mediante los indicadores que gestionan y verifican cumplimiento de actividades, estos son revisados mensualmente por jefatura y por Gerencia General.

71. ¿Dentro del departamento existen planes de control, de horarios, visitas a planta, visitas a bodega, entre otros, para monitorear actividades?

El control se realiza de manera diaria a la planta de producción, a bodega mínimo una vez a la semana, esto con la finalidad de verificar actividades, materiales, procesos, maquinas, equipos, entre otros.

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPP-E N°1 23/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

72. ¿La empresa contempla planes de coordinación conjunta para capacitación de colaboradores de acuerdo a actividades que realizan dentro del departamento? Mediante el Área de calidad se capacita y se concientiza a los trabajadores de producción, en calidad de productos, combinación de materiales, dosificaciones, mezclados, entre otras estos planes e coordinación se realiza de manera anual.

73. ¿Dentro del área existe un plan de supervisión continua en todas las etapas del proceso de producción de pegantes con la finalidad de evitar errores, omisiones o fraude?

Existe un supervisor específico para cada turno de trabajo que revisa y controla las actividades que se realizan dentro de la planta en cada turno.

74. ¿Cuenta el área con procedimientos para gestionar cualquier anomalía que surja en el proceso de producción?

Existe dentro de las caracterizaciones de procesos los riesgos potenciales que pueden suceder dentro de planta y poder hacer frente a estos.

75. ¿Cuenta el departamento con medidas o procedimientos de prevención, para la seguridad de información que se genera y se utiliza dentro del mismo?

Mediante acuerdos de confidencialidad que maneja la empresa.

76. ¿Cuenta la empresa con protocolos establecidos para analizar o investigar incidentes o problemas relacionados con la seguridad de personas, equipos, materiales entre otros que se maneja dentro del área para su reporte oportuno?

Existe por parte del área de Seguridad Industrial y Mantenimientos del GIG, existen seguimientos a maquinaria y personas, si existieran accidentes

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPP-E N°1 24/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

dentro de planta el departamento de Seguridad Industrial realiza las investigaciones pertinentes para conocer causas del accidente, consecuencias, y su impacto dentro de planta, así mismo Mantenimientos gestiona todo lo relacionado a equipos y maquinarias que existen en la planta.

77. ¿Existe un adecuado manejo de la información que se genera dentro del área para la toma de decisiones correctas?

En relación a producción se compara información de todas las etapas de la misma, y se toma en cuenta tiempos, productividad, fallos encontrados, para generar informes y que estos sirvan a futuro para la toma de decisiones.

78. ¿Las actividades de control que se realizan, ayudan a la generación de información de calidad, pertinente, veraz, accesible, transparente, oportuna, independiente y objetiva?

Toda la información que se gestiona y mantiene dentro del área, tiene un fin específico de reporte, evaluación y toma decisiones, es así que la información que se genera es importante, de calidad y objetiva.

79. ¿La empresa analiza la información externa de mercado, con la finalidad de adecuar sus objetivos para transformar esta información en beneficio de la empresa y brindar una respuesta efectiva a la demanda de productos y servicios?

El área de producción en coordinación con el área de calidad realiza comparaciones "Benchmarking" con la competencia que existe en el mercado de los principales actores y competidores, anualmente se realiza inversión para que mediante una consultoría externa determina posicionamiento de marca, estrategias de competencia, calidad de producto, estrategia de ventas, entre otros, esto con la finalidad de realizar un estudio de mercado para tomar decisiones adecuadas y en beneficio de la empresa.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPP-E N°1 25/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

El análisis de demanda de producto que sale al mercado nacional, se lo realiza con la Empresa Graiman ya que estos al vender sus porcelanatos lo hacen junto con los pegantes producidos por Hormicrete, además se tiene una nueva estrategia de ventas para el mercado nacional que consiste en cambiar de nombre a los pegantes producidos y llevar el nombre de Pegantes Atenas.

80. ¿Dentro del área existen programas en el que se analiza el "costo – beneficio" como herramienta para una adecuada toma de decisiones?

Se realiza mediante las formulaciones de producción de los pegantes, que considera costos, materias primas a utilizar, entre otros, esta formulación ayuda a que los procesos sean eficientes en cantidad y costos.

81. ¿Cuándo existen fallas de control interno dentro del área que se han podido detectar, se cuenta con procedimientos de reporte a los departamentos pertinentes, para su posterior evaluación y corrección?

Al existir fallas internas de planta se reporta a Gerencia General, de esta manera se analiza lo sucedido y se genera respuestas que mitiguen o eliminen estas fallas, la comunicación es continua con Gerencia en referencia a estas actividades. Auditoria interna realiza procedimientos de control de manera anual dentro de la planta.

82. ¿Mantiene el área una línea de comunicación efectiva dentro del área entre encargados, colaboradores y administración?

Comunicación de manera jerárquica, los colaboradores reportan a supervisores, estos a los coordinadores, los coordinadores reportan al Jefe de Planta, y este a Gerencia General, pero cualquiera de estos colaboradores en relación a comunicar situaciones que suceden dentro de planta pueden comunicarse directamente con Gerencia General y reportar de manera independiente.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPP-E N°1 26/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

La comunicación se da mediante reuniones presenciales, mediante documentos, y conversaciones directas con funcionarios.

83. ¿Mantiene el área una línea de comunicación efectiva con clientes, proveedores y grupos de interés externo de la empresa con la finalidad de conocer satisfacción y calidad de producto y servicio, respuesta a inconvenientes, quejas, reclamos, entre otros?

La comunicación con proveedores es exclusiva del Área de compras del GIG, y si existe reclamos por parte de producción con materiales recibidos el área de comercialización de la empresa se la gestiona mediante el área comercial después de hacer revisiones pertinentes.

Además, existen evaluaciones de satisfacción de clientes anuales, para poder mejorar calidad de producto, resistencias entre otros. También hay evaluaciones al principal cliente que es la empresa Graitman en temas relacionados a precios, costos, logística y calidad de los productos.

84. ¿La empresa cuenta con políticas o procedimientos para la gestión y recepción de información externa (por ejemplo, nuevas técnicas de producción, actualización de materiales, calidad de productos, denuncias, entre otras) con la finalidad de aprovechar oportunidades de mejora y optimizar los recursos invertidos?

Existe un buzón de sugerencias interno, además siempre se busca capacitaciones de producción externas para los colaboradores, en temas de proveedores de materia primas el área de calidad, siempre busca optimizar formulaciones mediante la visita a instalaciones de proveedores o que ellos revisen los equipos de planta, se busca aminorar costos, nuevos usos para la materia prima, entre otros.

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPP-E N°1 27/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

85. ¿Existe una comunicación periódica y efectiva entre los distintos departamentos para reportar información relacionada al desarrollo de las distintas actividades realizadas?

Se comparte información importante y se comunica continuamente con el área de Calidad, Área de Mantenimientos del GIG, Área de comercialización de la empresa, para reportar y enviar información concerniente a producción y actividades.

86. ¿Existe una línea de comunicación e información efectiva, para la divulgación de metas y objetivos del área?

Se comunica toda la información correspondiente al departamento en las reuniones que se conforman junto con la gerencia.

87. ¿Se comunica oportunamente a los colaboradores del departamento sobre los resultados obtenidos y cumplimiento de objetivos del área?

Si se comunica todo tipo de información, no solo en las reuniones si no en el cartel que se presenta en la parte exterior del departamento.

88. ¿Se comunica periódicamente a la alta dirección y concejo de administración sobre los resultados y cumplimiento de objetivos del área?

Mediante Revisiones Gerenciales cada dos meses.

89. ¿Existe en el departamento buena comunicación entre compañeros, encargados de área, y demás colaboradores?

La comunicación es efectiva entre todos los colaboradores, encargados y demás personal. Los problemas que existan dentro de la Planta son solucionados por los coordinadores.

Hormicrete Cía. Ltda



P.T-DPP-E N°1 28/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

90. ¿Se cuenta con una política, procedimiento o mecanismo para medir la satisfacción de los colaboradores que laboran en el departamento?

Recursos Humanos del GIG de manera anual evalúa la satisfacción que los colaboradores tienen con la empresa y el área de Pegantes.

91. ¿Existe en el departamento un plan de evaluaciones continuas e independientes para comprobar que el control interno del departamento funcione correctamente y en caso de existir problemas poder solucionarlos en la brevedad posible?

Existe el plan de evaluación por parte de Jefatura de Planta para la verificación del adecuado funcionamiento del sistema de control interno, además, anualmente se contrata entes externos para auditar inventarios, despachos, reportes de producción, entre otros.

92. ¿Cuenta el departamento con políticas o procedimientos en relación a cambios de actividades, estrategia de producción, demanda, oferta de la competencia, calidad de producto, entre otros sin afectar los objetivos planteados?

No hay procedimientos para modificación de actividades y estrategias de producción.

93. ¿Dentro del departamento se realizan periódicamente evaluaciones de desempeño, con la finalidad de identificar el cumplimiento de los objetivos planteados?

Evaluaciones diarias de desempeño de producción, por cada turno de trabajo.

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPP-E N°1 29/29



**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

94. ¿Existe un plan de evaluación a los colaboradores que laboran dentro del área para conocer si se encuentran capacitados y son competentes en las actividades que realizan?

Se realiza evaluaciones y revisiones del perfil de cargo en donde se determina las competencias de cada colaborador de manera anual, conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos del GIG.

95. ¿Las actividades que se realizan dentro del área se encuentran diseñadas de manera correcta y en función de las necesidades que existen y se han identificado?

Las necesidades de planta que se han podido identificar han generado que se adecue la capacidad de almacenamiento de materias primas, automatizar el área de pesado y traslado de materia prima hacia el mezclador, siempre se busca actualizar las necesidades de planta para trabajar de manera óptima.

96. ¿Existe un plan de comunicación asertivo y efectivo cuando se detectan deficiencias dentro del área?

Si existen problemas en los procesos, los supervisores reportan al jefe de planta, para conjuntamente analizar la información y aportar con soluciones a corto plazo mediante un plan de operación y acción, para superar deficiencias.

97. ¿Existe una política o procedimiento para supervisar o medir el impacto que tiene tomar acciones o decisiones correctivas dentro del área con la finalidad de mejorar su desempeño?

Existen planes de acción para evaluar las acciones correctivas que se toman en beneficio del área, esto evalúa la efectividad y eficiencia de la acción, el tiempo que requirió para implementar estas correcciones.

Hormicrete Cía. Ltda



CÉDULAS NARRATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN (PEGANTES)

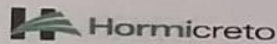


P.T-DPP-N N°1 1/3



CÉDULA NARRATIVA DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN HORMICRETO CÍA. LTDA. COSO III PEGANTES

Los colaboradores del área, conocen toda la información relacionada a la misión, visión, políticas, objetivos de la empresa, esta información se actualiza cada año en conjunto con el departamento de calidad de la empresa en reuniones en donde se revisan estos parámetros para actualizarlos de acuerdo a las necesidades del área y la empresa siempre enfocados en la calidad de productos, esta información de plan estratégico está en concordancia con la normativa del Grupo Industrial Gaiman y se adapta a la realidad de la empresa y el área de Pegantes, se considera también que todos los objetivos del área están bajo un sistema de gestión de calidad y cada objetivo que se mantiene esta en directa relación con diez indicadores que consideran, margen, productividad, presupuestos, ventas, entre otros, que ayudan a monitorear el cumplimiento del plan estratégico del área.



Filosofía Organizacional

MISIÓN

Producir, innovar y comercializar morteros industrializados de alta calidad en el Ecuador, empleando tecnología de punta y procesos de clase mundial, siendo responsables con el medio ambiente, excediendo las expectativas de la industria de la construcción y creando valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y comunidad.



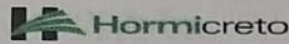
Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPP-N N°1 2/3



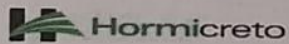
**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**



Filosofía Organizacional

VISIÓN

Ser en el 2021 un referente nacional en la producción y comercialización de morteros industrializados, reconocidos por la calidad e innovación de nuestros productos.



Filosofía Organizacional

VALORES

- Lealtad
- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Justicia
- Seguridad

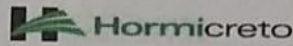
Hormicrete Cía. Ltda



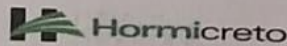
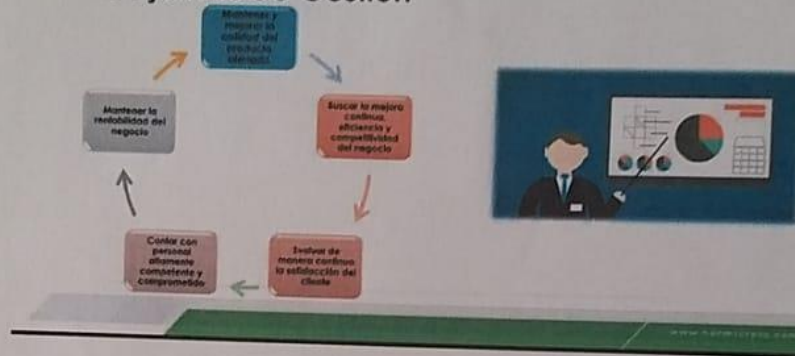
P.T-DPP-N N°1 3/3



CÉDULA NARRATIVA DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN HORMICRETO CÍA. LTDA. COSO III PEGANTES



Objetivos de Gestión



Política Integrada de Gestión

SATISFACCIÓN DE LOS CUENTES Y PARTES INTERESADAS

Investigar permanentemente las necesidades de nuestros clientes con el fin de satisfacer sus requisitos.
Proporcionar condiciones de trabajo seguras a nuestros clientes internos y externos.
Daminar los impactos ambientales negativos hacia la comunidad y el medio ambiente.

PRODUCTOS CONFORMES CON NORMAS NACIONALES E INTERNACIONALES

Fabricar y comercializar productos para acabados de la construcción y para la instalación de revestimientos de todo tipo con altos estándares de calidad, asegurándonos que cumplan con normas nacionales e internacionales; cumplir la legislación técnica legal en seguridad y salud y las leyes y reglamentos aplicables relacionados con sus aspectos ambientales.

COLABORADORES CONFIABLES Y CON ALTOS ESTANDARES DE DESEMPEÑO

Mantener un grupo humano con competencia técnica, promover el cumplimiento de los principios éticos, morales, el desarrollo de las virtudes humanas y concientizar sobre la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales y la protección del medio ambiente.

MEJORAMIENTO CONTINUO

Mejorar continuamente los procesos empleando tecnología moderna, materiales y suministros que cumplan los requisitos necesarios en calidad, seguridad y medio ambiente, mediante la asignación responsable de recursos.

Hormicroto Cía. Ltda

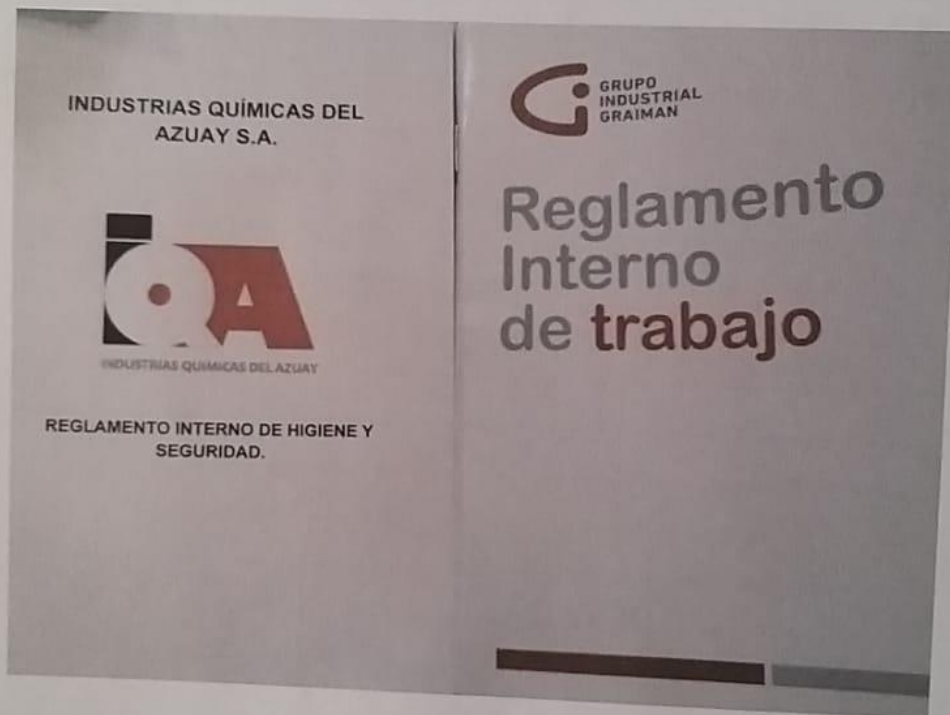


P.T-DPP-N N°2 1/1



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

No existe un documento de conducta para el área, pero se trabaja con el Reglamento Interno de Trabajo, y el Reglamento Interno de Higiene y Seguridad, además el GIG siempre ha socializado con todas las empresas y niveles los reglamentos y manuales de trabajo en función de las actividades que se realizan.



Hormicrete Cía. Ltda

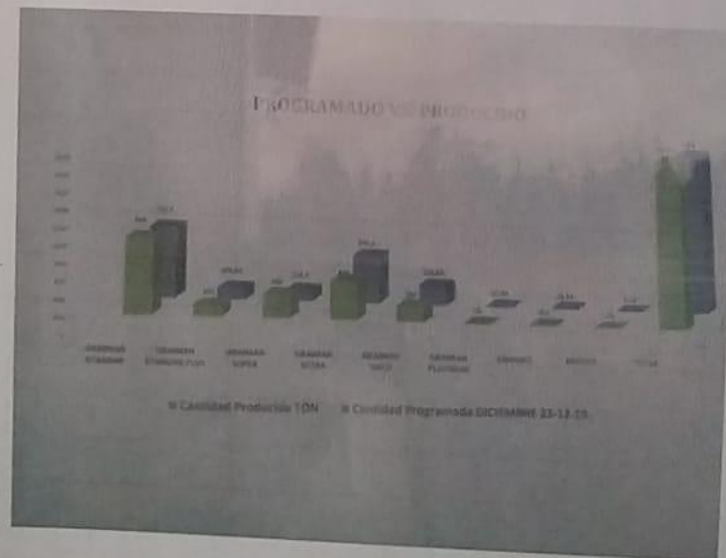


P.T-DPP-N N°3 1/2



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

Existe una supervisión y comunicación desde el inicio de actividades de cada turno de trabajo que consiste en que el supervisor se encarga de organizar al personal de trabajo desde el inicio en el cual comunica instrucciones de producción y se delega responsabilidades a todos los compañeros y después de esto el personal se distribuye a realizar las tareas delegadas, después en el proceso de producción, en las áreas críticas que se tiene como son supervisión, cabinas, el mezclador entre otras, comunican actividades, procesos, dudas, comentarios por medio de intercomunicadores, y al final de la producción se comunica mediante un letrero de información de indicadores de producción, las cantidades planificadas y reales de producción, la calidad en relación a resistencias, inconvenientes de producción, seguridad industrial, entre otras, estos procesos garantizan la comunicación efectiva diaria que tiene la planta, la cual genera información para análisis y toma de decisiones.



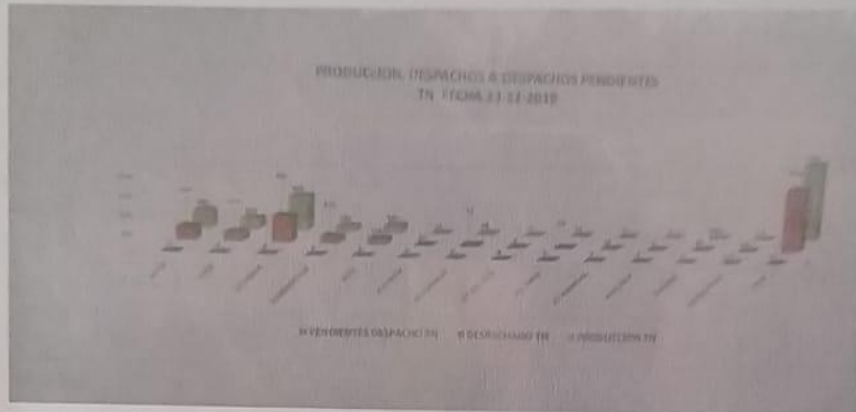
Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPP-N N°3 2/2



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**



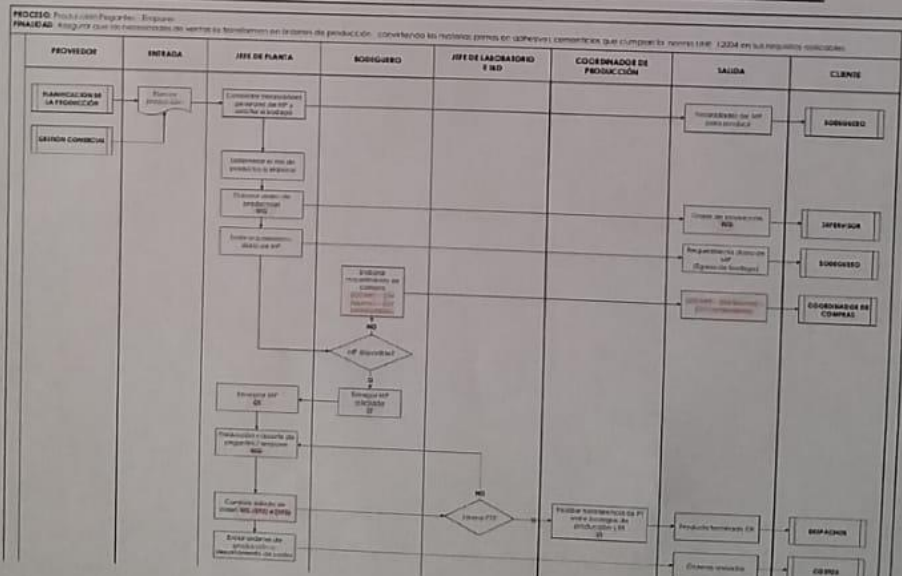
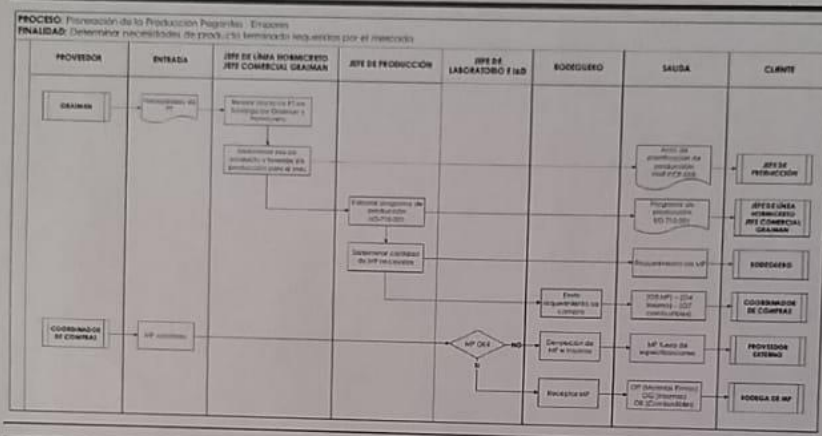
Hormicroto Cía. Ltda



CÉDULA NARRATIVA DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN HORMICRETO CÍA. LTDA. COSO III PEGANTES

P.T-DPP-N N°4 1/2

Se especifica mediante la línea jerárquica, mediante organigrama y flujogramas que definen actividades y funciones.

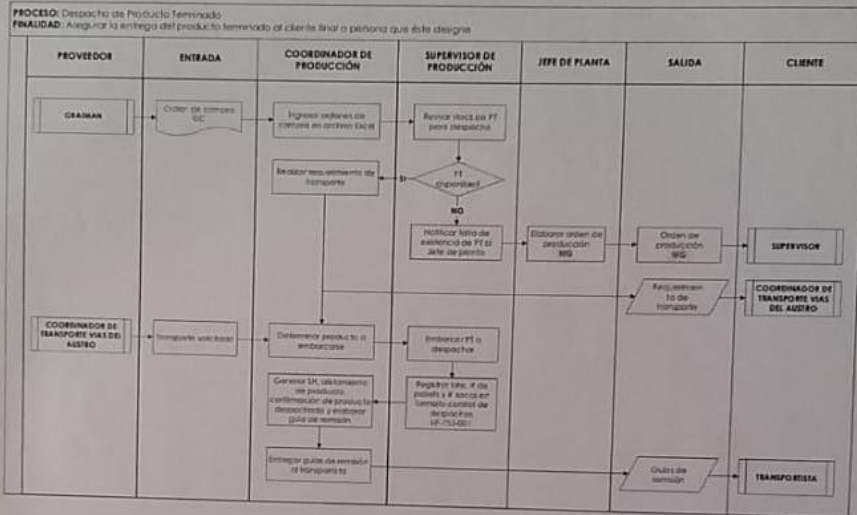


Hormicrete Cía. Ltda



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES

P.T-DPP-N N°4 2/2



Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPP-N N°5 1/1



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

Existe un plan de capacitaciones elaborado en conjunto con el departamento de seguridad industrial del GIG, para evitar la accidentabilidad en la planta de pegantes, estas se realizan de manera mensual, además con el departamento de Recursos Humanos del GIG se trabaja en capacitaciones de trabajo en equipo, dentro de capacitaciones técnicas se realiza cuando se necesite ya que el personal de planta tiene conocimiento de funcionamiento de maquinaria y equipos y además tienen mucho tiempo trabajando en planta lo que genera una experticia en el manejo de la misma, las ultimas capacitaciones mediante verificación documental se constata que se han realizado en el mes de Noviembre.

The image shows a document titled "PLAN DE CAPACITACIÓN 2019 - SEGURIDAD INDUSTRIAL" with the logo of ATBMS. It features a Gantt chart with columns for months and rows for various training activities. The chart shows a series of green bars indicating the duration of each activity, with some yellow bars at the end of the year. The document is placed on a larger sheet of paper.

... Ltda



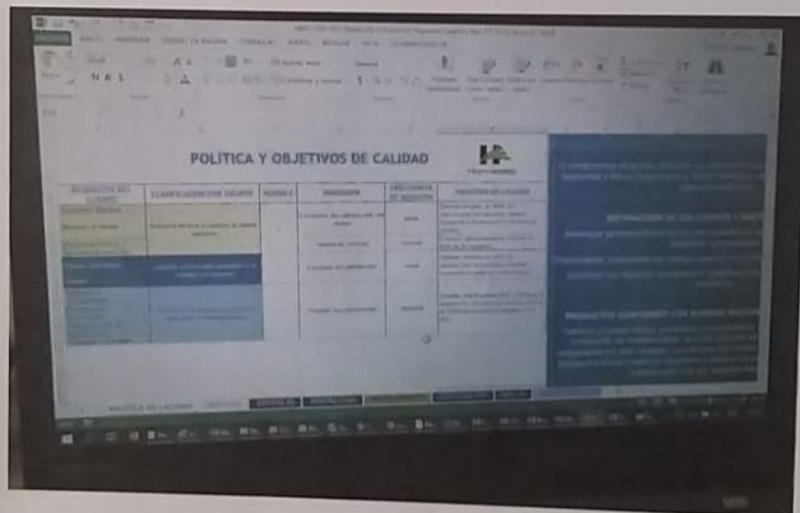
P.T-DPP-N N°6 1/1



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

Mediante la implementación de la ISO 9001:2015 toda la información que genera los procesos debe expresarse en indicadores y estos generan la información necesaria para la toma de decisiones dentro de planta, estos indicadores tienen sus responsables tanto en procesos de producción, como de calidad, planificación, para determinar errores, omisiones o desviaciones que se puedan presentar en el desarrollo de los procesos y actividades.

Las políticas y objetivos que se maneja en el sistema de gestión de calidad, están de acuerdo a las metas planteadas por el área y la empresa.



Hormicroto Cía. Ltda



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

P.T-DPP-N N°7 1/5

Dentro del sistema de gestión, específicamente en la planificación de producción mensual se determina, las necesidades de materia prima, se informa a compras para revisión y aprobación, además bodega se aprovisiona independientemente de manera mensual para tener stock de seguridad y cumplir con los requerimientos necesarios, la información se gestiona de manera independiente generando responsables en cada etapa.

La información es generada internamente y transmitida mediante correos electrónicos en donde se remite a todos los interesados y personas encargadas de control.

Necesidades de MP para el mes de diciembre según la planificación de producción para ese mes.

Favor tu ayuda con la compra de las MP; considerar Stock de seguridad.

Saludos

Alvaro. M.

RESUMEN DE CONSUMOS EMPORES			
CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD	Cantidad
01PEGCEM0002	CEMENTO BLANCO	KG	5282
MORTE0007	CEMENTO HE	T	4.35
01PEGMET0001	METECAOLIN BURGESS OPTIPOZZ	KG	997
01PEGCAR0001	CARBONATO DE CALCIO CECAL	KG	585
01PEGCAR0002	CARBONATO DE CALCIO MESH 200	KG	11709
01PEGPLA0005	PLASTIFICANTE BERMOCOLL ML-11	KG	15
01PEGRED0001	TIONES 6602P (BOSSON)	KG	14
01PEGFIB0001	FIBRA DE CELULOSA	KG	15
01PEGADI0002	AGENTE HIDROFOBICO	KG	297
01PEGPIG0001	PIGMENTO NEGRO	KG	162
01PEGPIG0002	PIGMENTO AMARILLO	KG	35
01PEGPIG0003	PIGMENTO ROJO	KG	11
01PEGPIG0004	PIGMENTO AZUL	KG	10
01PEGPIG0005	PIGMENTO BLANCO	KG	37

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPP-N N°7 2/5

**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

01PEGPIG0006	PIGMENTO VERDE	KG	1
02PEGPAL0001	PALLET	U	93
02PEGFUN0011	FUNDAS P/EMPORE 2KG	KG	248
02PEGFUN0018	SACOS BLANCOS P/EMPORE	U	743

01PEGSIL0001	SILICE MOLIDA	KG	6053
01PEGADI0001	FORMIATO DE CALCIO	kg	123

Resumen Necesidades de MP Pegantes

Código		Descripción	Kg
01PEGPLA0002	Plastificante	PLASTIFICANTE WALLOCEL MKX 70	2771
01PEGPLA0003		PLASTIFICANTE CULMINAL C9164	1121
01PEGPLA0004		PLASTIFICANTE BERMOCOLL CCA-098	1141
01PEGADH0001	Adhesivo	ADHESIVO DLP-2000	4521
01PEGADH0002		ADHESIVO DAIREN DA 1100	6521
01PEGADH0003		ADHESIVO ELOTEX MP-2100	3279
01PEGADH0004	ADHESIVO	ADHESIVO VINNAPAS 5044N	2682
01PEGPLA0005	PLAS	PLASTIFICANTE BERMOCOLL ML-11	498
01PEGADI0001	ACELERANTE DE FRAGUADO	FORMIATO DE CALCIO	1269
01PEGESP0001	ESPELANTE	ETHER DE ALMIDÓN SEH 3K	57
02PEGPAL0001	Pallet	PALLET	1559
02PEGFUN0001	Fundas	FUNDAS GRAIMAN STANDARD 25 KG	47813
02PEGFUN0002		FUNDAS GRAIMAN STANDAR PLUS 25	6845
02PEGFUN0003		FUNDAS GRAIMAN SUPER 25 KG	8511
02PEGFUN0004		FUNDAS GRAIMAN ULTRA 25 KG	28995
02PEGFUN0005		FUNDA GRAIMAN GOLD 25 KG	7234

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPP-N N°7 3/5



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES

02PEGFUN0006		FUNDA GRAIMAN PLATINUM 25 KG	379
--------------	--	---------------------------------	-----

Necesidades de MP aditivo Graiman.(Resina)			Unidades a Producir
			5000
			PESO
Código	Mejorador de adherencia	Unidad	3400.000
01PEGRES0002	Dispersión ENCORE	kg	680.00
	Dispersión Aracryl RE-562	kg	0.00
01PEGBAC0001	BACTERICIDA IPEL BP509	kg	4.76
01PEGANT0001	ANTIESPUMANTE DISAFOAM 650	kg	1.36
01PEGDIS0001	DISPERSANTE KEMECAL 226-35	kg	12.92
01PEGPRO0001	HUMECTANTE PROPILENGLICOL	KG	38.76
01PEGBAC0002	BACTERICIDA IPEL FBP 440	kg	23.80
	Agua	m3	
02PEGBOT0001	TAPA ROSCA	U	5000
	BOTELLA 1 LT	U	5000
02PEGETQ0001	STIKER BOTELLA 620ML	U	5000
02PEGCAJ0001	CAJA BOTELLA ADITIVO	U	166.667
02PEGPAL0001	PALLET	U	13.889

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPP-N N°7 5/5

CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.

COSO III
PEGANTES

Producto	Toneladas	EMPORES	POTENCIADOR	TOTAL	2526.91
L1624	PLOMO S/A	Fundas	560	1.12	3.77%
L1627	ALMENDRA S/A	Fundas	2440	4.88	16.43%
L1630	ARENA S/A	Fundas	1380	2.76	9.29%
L1644	BLANCO S/A	Fundas	1720	3.44	11.58%
L1645	GRAFITO S/A	Fundas	500	1	3.37%
L1666	CAFE OSCURO S/A	Fundas	450	0.9	3.03%
L1678	PLATA S/A	Fundas	1540	3.08	10.37%
L1690	GRIS CLARO S/A	Fundas	2420	4.84	16.30%
G-U001	CREMA S/A	Fundas	0	0	0.00%
G-U002	COCOA S/A	Fundas	650	1.3	4.38%
G-U003	PALO DE ROSA S/A	Fundas	130	0.26	0.88%
G-U004	CANELA S/A	Fundas	140	0.28	0.94%
G-U005	TERRACOTA S/A	Fundas	0	0	0.00%
G-PT0022	ADITIVO GRAIMAN (620 ml) POTENCIADOR EMPORE	Botellas	4260	2.8116	100.00%
PEGANTES	2494.4				
EMPORES	29.7				
POTENCIADOR	2.81				
TOTAL	2526.91				

Hormicrete Cia Ltda





P.T-DPP-N N°B 1/2



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

Las funciones y responsabilidades de jefe de planta se conocen mediante el perfilamiento de cargo, en este perfil se encuentra las actividades principales y secundarias a realizar.

No existen manuales de funciones para los trabajadores de planta, pero, existen procedimientos en donde se especifica las actividades a realizar en planta de manera general, no contempla que personas o que cargo deben desempeñar para realizar estas actividades, estos procedimientos han sido socializados con todos los trabajadores de planta.

Dentro de planta Pegantes existen procedimientos específicos en mantenimiento en las cuales se necesita de técnicos especialistas en áreas específicas de acuerdo al equipo o máquina, las demás actividades de operación y producción son sencillas ya que todo está automatizado y la cadena de producción automática es controlada continuamente por lo que el riesgo en producción es mínimo

NOMBRES Y APELLIDOS	EMPRESA	CARGO
ELVIS MAURAT	Hormicroto	Supervisor de Producción
Francisco Leonel Orellana	Hormicroto	Ayudante de planta
Geovanny Tuapante	Hormicroto	Ayudante de planta
Omar Loja	Hormicroto	Ayudante de planta
Wilson Ortiz	Hormicroto	Ayudante de Planta
Vicente Ordoñez	Hormicroto	Ayudante de planta
Rene Aucapiña	Hormicroto	Supervisor de Producción
Fabian Sibri	Hormicroto	Ayudante de planta
Daniel Garcia	Hormicroto	Ayudante de planta
Fabrizio Terán	Hormicroto	Ayudante de planta
Rubén Peñaloza	Hormicroto	Ayudante de planta
Edwin Sanchez	Hormicroto	Ayudante de planta
Diego Carrillo	Hormicroto	Analista de I&D

Horm. Cía. Ltda



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.**

P.T-DPP-N N°8 2/2

**COSO III
PEGANTES**

Carlos Chumbay	Hormicroto	Ayudante de lab.
Luis González	Hormicroto	Ayudante de lab.
David Peñaloza	Hormicroto	Ayudante de lab.
Patricio Pangay	Hormicroto	Jefe de Laboratorio
Luis Quito	Hormicroto	Ayudante de Planta
Edison Naula	Hormicroto	Ayudante de Planta
Romel Sanchez	IQA	Ayudante de Planta
Andres Tenesaca	IQA	Ayudante de Planta
Byron Garay	Hormicroto	Ayudante de Planta
Claudio Saquipay	Hormicroto	Ayudante de Planta
Juan Carrion	Hormicroto	Mecánico
Jhonatan Garay	Hormicroto	Eléctrico
Santiago Campoverde	IQA	Asistente de Producción

PERSONAL IQA Oxido

NOMBRES Y APELLIDOS	EMPRESA	CARGO
RUBEN SANCHES	IQA	COORDINADOR DE PRODUCCION
RICARDO CHAVEZ	IQA	OPERADOR DE PLANTA
JOSE GARCES	IQA	OPERADOR DE PLANTA
FABRICIO ARMIJOS	IQA	OPERADOR DE PLANTA
FERNANDO IÑAGUAZO	IQA	OPERADOR DE PLANTA
KLEBER YANZA	IQA	OPERADOR DE PLANTA
JORGE UZHCA	IQA	OPERADOR DE PLANTA
ALVARO MENDEZ	IQA	JEFE DE PLANTA

Hormicroto Cía. Ltda



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

P.T-DPP-N N°9 1/3

Existen documentos físicos los cuales contempla actividades de control en la cadena de producción que se desarrolla en cada turno de trabajo, desde orden de producción, unidades o lote de producción, dosificación, fechas, entre otros.

Para actividades de reporte los supervisores de cada turno de trabajo, monitorean actividades de personal, lotes de producción, inconvenientes, órdenes cumplidas, producción en exceso o faltante, diferencias entre lo real y presupuestos, etc.

Este reporte es entregado a la jefatura en la cual existe una revisión por los coordinadores los cuales revisan las hojas de producción, y toda la información es introducida al sistema JD Edwards como ordenes de producción, para modificar consumos, transferencias, requerimientos.

La revisión final la realiza en Jefe de Planta de todos estos documentos en comparación con la información que existe dentro del sistema informático para su aprobación y reporte a gerencia general y comercialización.

La información que se mantiene de producción es revisada por tres filtros a saber, supervisor, coordinador, jefe de planta y tiene un promedio máximo de 24 horas, para que esta información se actualice en el sistema JD Edwards, en el cual se ingresa información de las unidades producidas, lotes, además se puede observar los ensayos de calidad de laboratorio que tienen los productos y los lotes mediante muestras, consumos de materias primas en todo el proceso y responsables de proceso y producción en general

El inventario de producto terminado rota cada 15 días, dentro de planta Pegantes no existe producto en proceso ya que todo el proceso es automático y no se puede tener productos pendientes de finalizar.

En las fotos a continuación se puede observar una muestra de lote de producción sujeta a revisión, la producción de pegantes Platinum, las firmas de revisión, los procedimientos realizados, cantidades presupuestadas en comparación con la producción real.

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPP-N N°9 2/3

**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

Mediante verificación documental se pudo determinar que la producción presupuestada es 480 unidades, se realiza la comparación y existe una producción real de 502 unidades, es decir, se produjo 25 unidades más de lo presupuestado. Se realiza la verificación ocular en planta y mediante revisión documental se constata que la báscula se encuentra en excelente estado, presión de envasadora correcta, y que los equipos funcionan correctamente, la diferencia se da en un reproceso de producción de acuerdo a la verificación de documentos, lo cual generó que 25 unidades se reprocesaran y causó un incremento en las cantidades debido a la utilización de mayor cantidad de material.

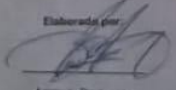
ORDEN DE PRODUCCIÓN

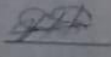
Código: 02-752-000
Fecha: 2019-11-19
Revisión: 3

PEGANTE PLATINUM

FECHA: 29/11/2019
LOTE: PL-023-19
CANTIDAD: 480 SACOS
TOTAL:

MATERIA PRIMA	CANTIDAD	UNIDAD
Cemento portland gris	654	KG
Arena Negra	709.2	KG
Caliza producción	15	KG
Formiato de calcio	12	KG
Elovet 542	0.45	KG
Bermocoll ML 11	4.35	KG
Resina Radisp. 503M	52.5	KG
Vinmapas 5044	52.5	KG
TOTAL	1500	KG

Elaborado por: 
Asesoría Producción

Revisado por: 
Jefe de Planta

Supervisor de Producción

Hormicroto Cía. Ltda



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

P.T-DPP-N N°9 3/3

CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

FECHA		CANTIDAD		VALOR	
INICIAL	FINAL	PRODUCCIÓN	RESERVA	PRODUCCIÓN	RESERVA
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42
43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54
55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78
79	80	81	82	83	84
85	86	87	88	89	90
91	92	93	94	95	96
97	98	99	100	101	102
103	104	105	106	107	108
109	110	111	112	113	114
115	116	117	118	119	120
121	122	123	124	125	126
127	128	129	130	131	132
133	134	135	136	137	138
139	140	141	142	143	144
145	146	147	148	149	150
151	152	153	154	155	156
157	158	159	160	161	162
163	164	165	166	167	168
169	170	171	172	173	174
175	176	177	178	179	180
181	182	183	184	185	186
187	188	189	190	191	192
193	194	195	196	197	198
199	200	201	202	203	204
205	206	207	208	209	210
211	212	213	214	215	216
217	218	219	220	221	222
223	224	225	226	227	228
229	230	231	232	233	234
235	236	237	238	239	240
241	242	243	244	245	246
247	248	249	250	251	252
253	254	255	256	257	258
259	260	261	262	263	264
265	266	267	268	269	270
271	272	273	274	275	276
277	278	279	280	281	282
283	284	285	286	287	288
289	290	291	292	293	294
295	296	297	298	299	300

Reservados

FECHA	CANTIDAD	VALOR
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
34	35	36
37	38	39
40	41	42
43	44	45
46	47	48
49	50	51
53	54	55
56	57	58
59	60	61
63	64	65
66	67	68
69	70	71
73	74	75
76	77	78
79	80	81
83	84	85
86	87	88
89	90	91
93	94	95
96	97	98
99	100	101
103	104	105
106	107	108
109	110	111
113	114	115
116	117	118
119	120	121
123	124	125
126	127	128
129	130	131
133	134	135
136	137	138
139	140	141
143	144	145
146	147	148
149	150	151
153	154	155
156	157	158
159	160	161
163	164	165
166	167	168
169	170	171
173	174	175
176	177	178
179	180	181
183	184	185
186	187	188
189	190	191
193	194	195
196	197	198
199	200	201
203	204	205
206	207	208
209	210	211
213	214	215
216	217	218
219	220	221
223	224	225
226	227	228
229	230	231
233	234	235
236	237	238
239	240	241
243	244	245
246	247	248
249	250	251
253	254	255
256	257	258
259	260	261
263	264	265
266	267	268
269	270	271
273	274	275
276	277	278
279	280	281
283	284	285
286	287	288
289	290	291
293	294	295
296	297	298
299	300	301

Reservados

FECHA	CANTIDAD	VALOR
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
34	35	36
37	38	39
40	41	42
43	44	45
46	47	48
49	50	51
53	54	55
56	57	58
59	60	61
63	64	65
66	67	68
69	70	71
73	74	75
76	77	78
79	80	81
83	84	85
86	87	88
89	90	91
93	94	95
96	97	98
99	100	101
103	104	105
106	107	108
109	110	111
113	114	115
116	117	118
119	120	121
123	124	125
126	127	128
129	130	131
133	134	135
136	137	138
139	140	141
143	144	145
146	147	148
149	150	151
153	154	155
156	157	158
159	160	161
163	164	165
166	167	168
169	170	171
173	174	175
176	177	178
179	180	181
183	184	185
186	187	188
189	190	191
193	194	195
196	197	198
199	200	201
203	204	205
206	207	208
209	210	211
213	214	215
216	217	218
219	220	221
223	224	225
226	227	228
229	230	231
233	234	235
236	237	238
239	240	241
243	244	245
246	247	248
249	250	251
253	254	255
256	257	258
259	260	261
263	264	265
266	267	268
269	270	271
273	274	275
276	277	278
279	280	281
283	284	285
286	287	288
289	290	291
293	294	295
296	297	298
299	300	301

Reservados

FECHA	CANTIDAD	VALOR
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
34	35	36
37	38	39
40	41	42
43	44	45
46	47	48
49	50	51
53	54	55
56	57	58
59	60	61
63	64	65
66	67	68
69	70	71
73	74	75
76	77	78
79	80	81
83	84	85
86	87	88
89	90	91
93	94	95
96	97	98
99	100	101
103	104	105
106	107	108
109	110	111
113	114	115
116	117	118
119	120	121
123	124	125
126	127	128
129	130	131
133	134	135
136	137	138
139	140	141
143	144	145
146	147	148
149	150	151
153	154	155
156	157	158
159	160	161
163	164	165
166	167	168
169	170	171
173	174	175
176	177	178
179	180	181
183	184	185
186	187	188
189	190	191
193	194	195
196	197	198
199	200	201
203	204	205
206	207	208
209	210	211
213	214	215
216	217	218
219	220	221
223	224	225
226	227	228
229	230	231
233	234	235
236	237	238
239	240	241
243	244	245
246	247	248
249	250	251
253	254	255
256	257	258
259	260	261
263	264	265
266	267	268
269	270	271
273	274	275
276	277	278
279	280	281
283	284	285
286	287	288
289	290	291
293	294	295
296	297	298
299	300	301

Reservados

FECHA	CANTIDAD	VALOR
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
34	35	36
37	38	39
40	41	42
43	44	45
46	47	48
49	50	51
53	54	55
56	57	58
59	60	61
63	64	65
66	67	68
69	70	71
73	74	75
76	77	78
79	80	81
83	84	85
86	87	88
89	90	91
93	94	95
96	97	98
99	100	101
103	104	105
106	107	108
109	110	111
113	114	115
116	117	118
119	120	121
123	124	125
126	127	128
129	130	131
133	134	135
136	137	138
139	140	141
143	144	145
146	147	148
149	150	151
153	154	155
156	157	158
159	160	161
163	164	165
166	167	168
169	170	171
173	174	175
176	177	178
179	180	181
183	184	185
186	187	188
189	190	191
193	194	195
196	197	198
199	200	201
203	204	205
206	207	208
209	210	211
213	214	215
216	217	218
219	220	221
223	224	225
226	227	2

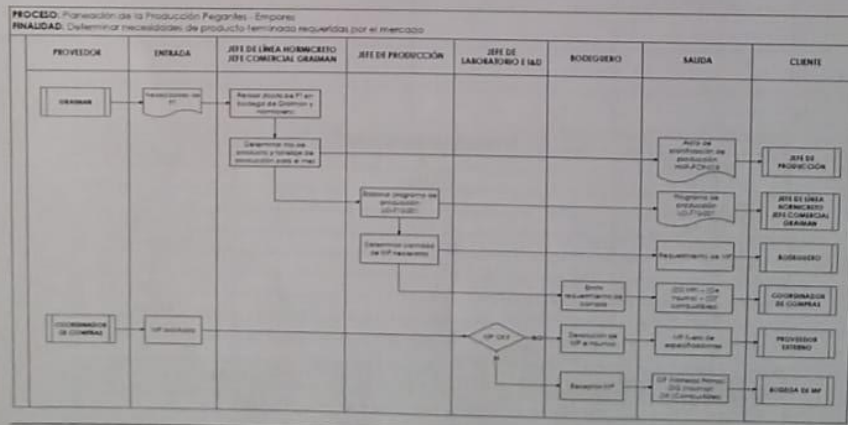


**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

P.T-DPP-N°10 1/2

El área cuenta con un plan de producción mensual, que es revisado, aprobado y autorizado, por el departamento de comercialización de IQA, Hormicroto, Gerencia General, esta planificación es revisada a final de cada mediante comparaciones técnicas de presupuestos y cantidades reales, esta información que se tiene genera datos para los indicadores que maneja el área y además, en las revisiones gerenciales que se mantiene, esta información es reportada para el conocimiento de administradores y socios de la empresa.

La producción planificada también considera la paralización de producción en la planta, que se encuentra en un rango de dos veces por mes por no contar con espacio de almacenamiento de productos. El reinicio de producción no genera costos extras ya que la producción al ser automática no presenta inconvenientes ni genera costos altos de producción.



Hormicroto Cía. Ltda



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES

P.T-DPP-N N°10 2/2

	ACTA DE PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Código: HMF-PCP-018 Fecha: 2018-05-02 Revisión: 01
--	--	--

Fecha: 2019-07-01
Lugar: Oficina Alamos
Mes Planificado: JULIO

Asistentes	Empresa	Cargo	Firma
Paul Estrella	Graman	Jefe de Mantenimiento	[Firma]
Santiago Campoverde	SGA	Coordinador de Producción	[Firma]
Josua Fernandez	Graman	Coordinador	[Firma]
Ayaco Minda	Hormicroto	Jefe de Planta	[Firma]
Paul Rojas	Hormicroto		
Patricia Paragay	Hormicroto		
J. A. Padin	Hormicroto	Gerente General	[Firma]
Cecilia Muñoz	Vas del Austo		
J. L. ROMERO	Hormicroto	Jefe de Linea	[Firma]
Juan C. Tapado	Graman		

VENIAS PROTECTADAS GRAMAN		
Producto	%	Carbón (Tn)
Ultra	28%	616 T
Super	10%	220 T
Standard	19%	418 T
Standard Plus	6%	132 T
Gold	7%	154 T
Platinum		
Aditivo		
Emboss		2000 t

TONELAJE GLOBAL	2200 T / Agosto / 436 T Aditivo
-----------------	---------------------------------

Observaciones:	05/07/2019 → Dato de consumo y producción 2000 t → Aditivo
----------------	---

Hormicroto Cía. Ltda



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.**

**COSO III
PEGANTES**

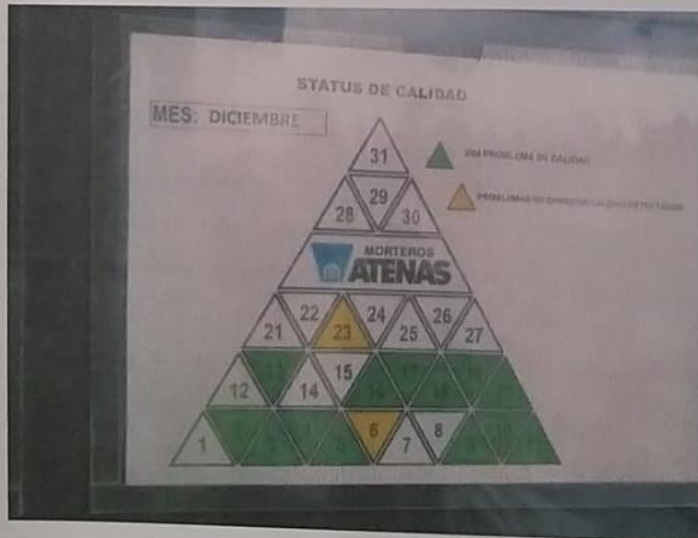
P.T-DPP-N N°11 1/5

La calidad de los productos se verifica mediante ensayo de laboratorio, los cuales considera antes de que el producto terminado antes de ser liberado, la adherencia inicial del producto, tiempo abierto, ensayos de tracción a los 3, 7 y 28 días, los cuales se realizan en el laboratorio de la planta.

En los documentos a continuación se puede verificar la información de un turno de control de producto ensacado, es decir muestra en proceso de producción, se observa trabajabilidad y humedad del producto, las fechas de control, los gramos de muestra, de los productos sujetos a revisión.

Para los productos terminados, se tiene control de calidad por lote, fecha de producción, turnos de trabajo, hora de salida de lote, en donde se verifica cumplimiento del panel de control de morteros, mediante pruebas de granulometría, desperdicios, humedad del pegante, densidades, inconvenientes que se presentan, firmas de responsables.

Estas pruebas se realizan en cada turno de trabajo que son de 7:00AM a 4:00PM y de 4:00PM a 12:00AM, cada turno tiene su propio labororista que realiza estos controles a los lotes de producción generados, por turno, un lote es considerado por cada "bach" es decir un lote de 1500 kilogramos de producto, cada bach es revisado, independiente de que producto sea.



Hormicrete Cía. Ltda



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES

P.T-DPP-N N°11 2/5

	CONTROL DE PRODUCTO TERMINADO	Código: HMF-LAB-005 Fecha: 2019-11-14 Revisión: 10
--	--	--

PRODUCTO: Gold LOTE: Go.35-19
 FECHA: 19-12-19 TURNO: 2 HORA: 21:40

MALLA	GRAMOS	%
M 6	—	—
M 10	—	—
M 16	0	0
M 20	2.8	1.9
M 40	15.9	16.4
M 50	21.2	28.4
M 70	—	—
M 100	36.6	39.3
M 200	25.1	17.3
Plata	12.2	6.4
Total	200	—

OBSERVACIONES: Conforme con el plan de medicion, segun analisis y control de muestreas

MALLA	GRAMOS	%
M 6		
M 10		
M 16		
M 20		
M 40		
M 50		
M 70		
M 100		
M 200		
Plata		
Total		

DESPERDICIO: 0 %
 HUMEDAD: 0.26 %
 DENSIDAD: 1.599 g/cm³
 Responsable: Fernando Gumbay
 Revisado por: [Signature]

	CONTROL DE PRODUCTO TERMINADO	Código: HMF-LAB-005 Fecha: 2019-11-14 Revisión: 10
--	--	--

PRODUCTO: Gold LOTE: Go.036-19
 FECHA: 20/12/19 TURNO: 1 HORA: 15:00

MALLA	GRAMOS	%
M 6	—	—
M 10	—	—
M 16	0	0
M 20	2.8	1.40
M 40	21.4	16.30
M 50	35.3	17.66
M 70	—	—
M 100	25.2	12.6
M 200	35.1	17.05
Plata	1.2	0.6
Total	200	—

OBSERVACIONES: Conforme con el plan de medicion y control de muestreas

MALLA	GRAMOS	%
M 6		
M 10		
M 16		
M 20		
M 40		
M 50		
M 70		
M 100		
M 200		
Plata		
Total		

DESPERDICIO: 0 %
 HUMEDAD: 0.23 %
 DENSIDAD: 1.599 g/cm³
 Responsable: David Penabaza
 Revisado por: [Signature]

Hormicrete Cía. Ltda



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES

P.T-DPP-N N°11 3/5

ATENAS	CONTROL DE PRODUCTO TERMINADO	Código: HMF-LAB-005 Fecha: 2019-11-14 Revisión: 10
---------------	--	--

PRODUCTO: Gold LOTE: Go-034-19
 FECHA: 16/12/19 TURNO: 1 HORA: 16:00

MALLA	GRAMOS	%
M 0	—	—
M 10	—	—
M 16	0	0
M 20	1.5	0.12
M 40	20.6	15.8
M 70	31.4	18.7
M 100	25.9	14.46
M 200	32.7	18.35
Plata	11.8	5.9
Total	—	—

OBSERVACIONES: Cumple con el plan de medición y control de muestreo

MALLA	GRAMOS	%
M 0		
M 10		
M 16		
M 20		
M 40		
M 70		
M 100		
M 200		
Plata		
Total		

DESPERDICIO: 0
 HUMEDAD: 0.22
 DENSIDAD: 1609
 Responsable: David Eraldo
 Revisado por: [Signature]

ATENAS	CONTROL DE PRODUCTO TERMINADO	Código: HMF-LAB-005 Fecha: 2019-11-14 Revisión: 10
---------------	--	--

PRODUCTO: Gold LOTE: Go-034-19
 FECHA: 16-12-19 TURNO: 2 HORA: 17:30

MALLA	GRAMOS	%
M 0	—	—
M 10	—	—
M 16	0	0
M 20	1.4	0.3
M 40	28.6	14.3
M 70	32.3	16.15
M 100	—	—
M 200	40.0	20.0
M 300	30.0	15.0
Plata	11.5	5.75
Total	200	100

OBSERVACIONES: Cumple con el plan de medición y control y control de muestreo

MALLA	GRAMOS	%
M 0		
M 10		
M 16		
M 20		
M 40		
M 70		
M 100		
M 200		
M 300		
Plata		
Total		

DESPERDICIO: 0
 HUMEDAD: 0.3
 DENSIDAD: 1.601
 Responsable: [Signature]
 Revisado por: [Signature]

Hormicroto Cía. Ltda



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES

P.T-DPP-N N°11 4/5

CONTROL DE PRODUCTO ENSACADO									
Código		Fecha		Código		Fecha		Código	
18-12-19		05.015.17		G-1		20/01/19		G-1	
1	1800	20	45	1	1800	20	45	1	1800
2	1800	20	45	2	1800	20	45	2	1800
3	1800	20	45	3	1800	20	45	3	1800
4	1800	20	45	4	1800	20	45	4	1800
5	1800	20	45	5	1800	20	45	5	1800
6	1800	20	45	6	1800	20	45	6	1800
7	1800	20	45	7	1800	20	45	7	1800
8	1800	20	45	8	1800	20	45	8	1800
9	1800	20	45	9	1800	20	45	9	1800
10	1800	20	45	10	1800	20	45	10	1800
11	1800	20	45	11	1800	20	45	11	1800
12	1800	20	45	12	1800	20	45	12	1800
13	1800	20	45	13	1800	20	45	13	1800
14	1800	20	45	14	1800	20	45	14	1800
15	1800	20	45	15	1800	20	45	15	1800
16	1800	20	45	16	1800	20	45	16	1800
17	1800	20	45	17	1800	20	45	17	1800
18	1800	20	45	18	1800	20	45	18	1800
19	1800	20	45	19	1800	20	45	19	1800
20	1800	20	45	20	1800	20	45	20	1800
21	1800	20	45	21	1800	20	45	21	1800
22	1800	20	45	22	1800	20	45	22	1800
23	1800	20	45	23	1800	20	45	23	1800
24	1800	20	45	24	1800	20	45	24	1800
25	1800	20	45	25	1800	20	45	25	1800
26	1800	20	45	26	1800	20	45	26	1800
27	1800	20	45	27	1800	20	45	27	1800
28	1800	20	45	28	1800	20	45	28	1800
29	1800	20	45	29	1800	20	45	29	1800
30	1800	20	45	30	1800	20	45	30	1800
31	1800	20	45	31	1800	20	45	31	1800
32	1800	20	45	32	1800	20	45	32	1800
33	1800	20	45	33	1800	20	45	33	1800
34	1800	20	45	34	1800	20	45	34	1800
35	1800	20	45	35	1800	20	45	35	1800
36	1800	20	45	36	1800	20	45	36	1800
37	1800	20	45	37	1800	20	45	37	1800
38	1800	20	45	38	1800	20	45	38	1800
39	1800	20	45	39	1800	20	45	39	1800
40	1800	20	45	40	1800	20	45	40	1800
41	1800	20	45	41	1800	20	45	41	1800
42	1800	20	45	42	1800	20	45	42	1800
43	1800	20	45	43	1800	20	45	43	1800
44	1800	20	45	44	1800	20	45	44	1800
45	1800	20	45	45	1800	20	45	45	1800
46	1800	20	45	46	1800	20	45	46	1800
47	1800	20	45	47	1800	20	45	47	1800
48	1800	20	45	48	1800	20	45	48	1800
49	1800	20	45	49	1800	20	45	49	1800
50	1800	20	45	50	1800	20	45	50	1800

No 26

935

Hormicrete Cía. Ltda

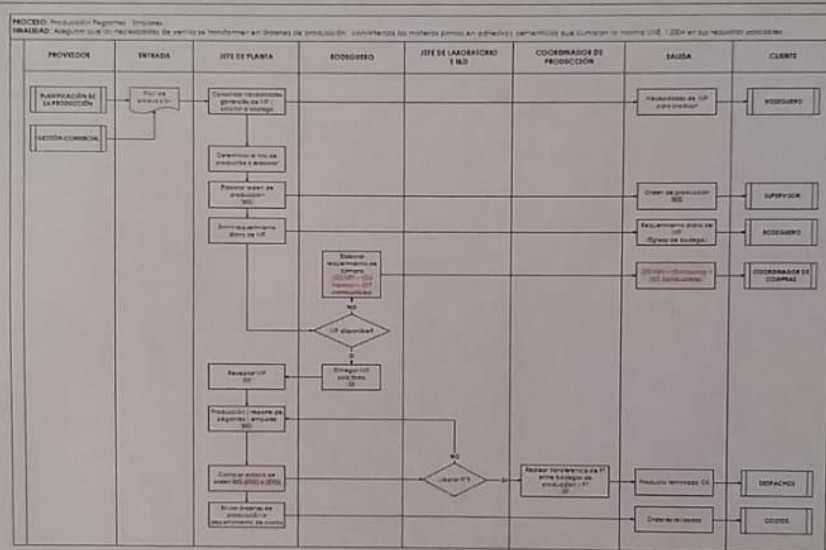


P.T-DPP-N N°13 1/1



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES

Mediante las hojas de orden de producción y de acuerdo a los flujogramas de producción.



Hormicrete Cía. Ltda

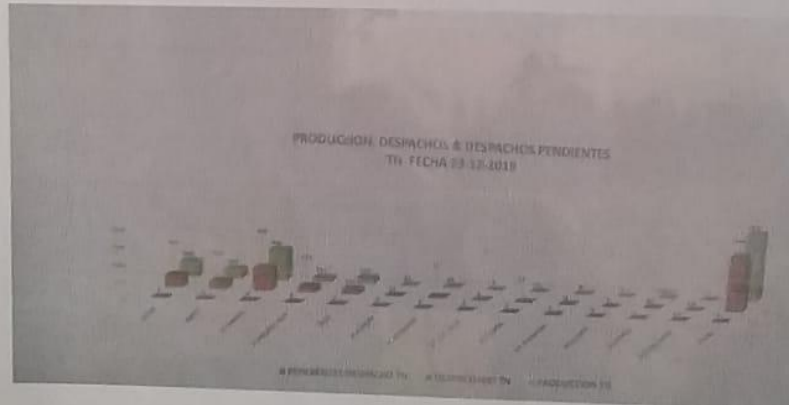
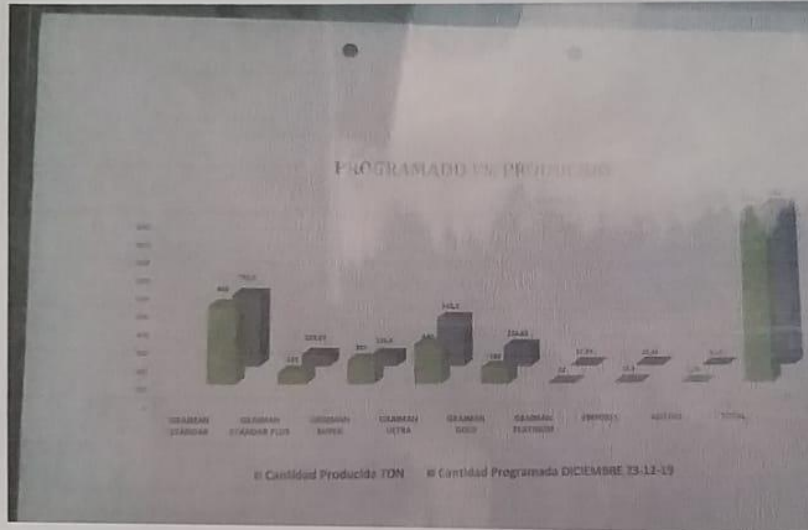


P.T-DPP-N N°14 1/1



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

Se genera los presupuestos técnicos de producción cada fin de mes para realizar las proyecciones de producción y ventas.



Hormicroto Cía. Ltda.



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

P.T-DPP-N N°15 1/1

Se trabaja bajo la normativa europea UNE 12004 para la producción de pegantes cerámicos, de manera nacional se trabaja con normas INEN la cual todavía no se aplica ya que se necesita equipamiento de laboratorio para hacer pruebas y garantizar que el producto cumpla los requerimientos de la norma INEN, se espera que a finales del 2020 se pueda trabajar ya con esta norma nacional.

**ADHESIVOS PARA LA COLOCACION
DE BALDOSAS CERAMICAS**

1 INTRODUCCION

2 DEFINICION

Concepto.
Nomenclatura.
Evolución.

3 NORMATIVA DE APLICACION

UNE EN 12004.
Periodo de coexistencia.
Obligatoriedad.

4 CLASIFICACION UNE EN 12004

4.1. Tipos.
4.2. Características.
4.3. Prestaciones
4.4. Clasificación.
4.5. Denominaciones.

5 FACTORES PARA LA PUESTA EN OBRA

5.1. Soportes: tipos y características.
5.2. Material de recubrimiento ISO 13006.
5.3. Sistema de colocación, capa fina, doble y simple encolado.

6 CRITERIOS DE ELECCION DEL ADHESIVO

Cuadros de recomendaciones de ANFAPA para suelos y paramentos.

7 PATOLOGIAS

7.1. Elección del material de agarrar.
7.2. Soportes.
7.3. Puesta en obra.
7.4. Condiciones de colocación.

Hormicroto Cía. Ltda.



P.T-DPP-N N°16 1/1



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

Los procedimientos se regulan bajo el Sistema de gestión de calidad y el Plan de seguimiento control que se basa en los requerimientos de la norma europea UNE 12004 para pegantes cerámicos, y además existen procedimientos despachos internos que se manejan como políticas.

	DESPACHO DE PRODUCTO TERMINADO	Código: HMP-DES-001 Fecha: 2017-06-06 Revisión: 01
Realizado por		Revisado y Aprobado por
Asistente de producción		Jefe de Planta

1.- OBJEIVO:

Describir el proceso de despacho de los productos que se fabrican en la Planta de Morteros de Hormicrete Cia. Ltda.

2.- ALCANCE:

El presente procedimiento abarca al área de despachos de la Planta de Morteros y a todo el personal involucrado con esta actividad.

3.- DEFINICIONES

3.1.- Mortero en polvo: Es el producto obtenido de la mezcla de agregados finos, cemento y aditivos en polvo. Dependiendo de la fórmula de cada producto, se añaden materias primas adicionales como material filler, cal y/o pigmentos. Nuestros morteros en polvo son: los Pegantes cerámicos, Nivelante de pisos, Pega bloque, Pega ladrillo, Enlucido para paredes y Empores.

3.2.- Pallet: Dispositivo de madera en el cual se colocan las fundas de los morteros en polvo para su almacenamiento y posterior despacho.

3.3.- Plástico film: Plástico fino, auto adherente, utilizado para dar firmeza al pallet armado con sacos de mortero y poder protegerlo de la humedad.

3.4.- Plástico grueso: Plástico grueso utilizado para proteger al mortero de la humedad.

3.5.- Saco de polipropileno: Saco plástico que se utiliza para empaquetar las fundas de empores.

3.6.- Zunchos: Cinta plástica dura y flexible, utilizada para apretar firmemente los sacos de mortero contra el pallet, que previamente se encuentra envuelto con plástico (film y grueso).

3.7.- Grapas: Grapa metálica utilizada para asegurar y apretar el zunchos plástico con la finalidad que no caiga al movimiento en el transporte del mortero.

Hormicrete Cia. Ltda.



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

P.T-DPP-N N°17 1/1

Dentro de planta se trabaja con todos los equipos de protección industrial que se detallan en paneles informativos para su estricto cumplimiento, además existen capacitaciones constantes en seguridad industrial por parte de técnicos del GIG para actualizar conocimientos y respuesta ante riesgos que afecten a la seguridad física de las personas y la planta.



Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPP-N N°18 1/1



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

Dentro de planta existe señalética interna, implementos médicos, equipos contra incendios, además existe en el personal compañeros de trabajo que se han capacitado como brigadistas para emergencias, en temas de primeros auxilios, incendios, accidentes, entre otros.



Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPP-N N°19 1/1



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

Se realizan capacitaciones mensuales en conjunto con el departamento de seguridad industrial del GIG, los temas son exclusivamente en prevenir riesgos y accidentes en actividades de levantamiento de cargas, uso de equipos de protección, entre otras, existe una planificación mensual de estas capacitaciones.

The image shows a document titled "PLAN DE CAPACITACION 2019 - SEGURIDAD INDUSTRIAL" with the ATENAS logo. It features a grid with columns for months and rows for training topics, with shaded cells indicating scheduled activities.

Hormicrete Cía. Ltda

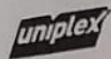


P.T-DPP-N N°20 1/1



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

Se mantiene políticas de bonificaciones mensuales de acuerdo a producción generada, limpieza de planta, despachos, entre otras, las metas de producción para recibir bonificaciones deben superar las 2100 toneladas de producción, sobrepasado este límite se hacen efectivos los bonos de producción. La política específica de manera adecuada los pasos a seguir para entregar bonificaciones de acuerdo a metas de producción.



**POLITICA DE PAGO DE BONO
VARIABLE DE PRODUCCIÓN**

Elaborado por <i>Santiago Flores</i> Generalista RRHH	Revisado por <i>Alberto Morales B.</i> Jefe de Planta	Aprobado por <i>Xavier Alcarallos C.</i> Gerente General
---	---	--

1. OBJETIVO

Normar el procedimiento de pago de bonificación variable de la planta de pegantes de la empresa Hormicroto.

2. ALCANCE

A todo el personal que conforma tanto la mano de obra directa como indirecta de la planta de pegantes Hormicroto.

- Supervisores
- Operadores de planta
- Personal de Laboratorio
- Asistente de Producción.

3. OBSERVACIONES

- La periodicidad de pago de bono dentro de la planta de Hormicroto - Pegantes será de forma mensual.
- La meta de producción para el pago de bono por mes es de 2100 T (84000 sacos de pegante).
- Se pagará 2 centavos de dólar por saco de pegante elaborado en cualquiera de sus presentaciones: 84000 sacos X \$ 0.02 = \$ 1680 (mínimo); este valor podrá incrementarse hasta llegar a la capacidad 3500 T (140000 sacos): 140000 sacos X \$ 0.02 = \$ 2800 (máximo).
- Los valores resultantes de bonificación por mes serán repartibles para el personal, considerando variables de producción y calidad.

4. RECURSOS

- Reporte diarios de producción
- Registros diarios del sistema gestión
- Reporte de calidad



Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPP-N N°21 1/1



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

Existen procedimientos de despacho que especifica los tratamientos que se debe dar a los productos en esta etapa.

	DESPACHO DE PRODUCTO TERMINADO	Código: HMP-DES-001 Fecha: 2017-06-06 Revisión: 01
--	---------------------------------------	--

5.2 Se considerará los lotes más antiguos como prioridad de despacho

5.3 El despacho del producto terminado que nuestro cliente requiera origina que los envíos se realicen en plataformas con capacidad de 21 pallets a la ciudad de destino; y de 8 pallets en adelante si son plataformas pequeñas.

5.4 Las órdenes de compra podrán ser despachadas de forma parcial o total, dependiendo del stock del producto, cantidad de pedido y disponibilidad de transporte.

6.- ACTIVIDADES

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
6.1	Recepción de orden de compra	Asistente de producción
6.2	Requisición de transporte	Asistente de producción
6.3	Confirmación de transporte en planta	Transportista designado
6.4	Designación de producto a despachar	Asistente de producción
6.5	Colocar producto sobre transporte	Operador de planta
6.6	Llenado de registro de control de despacho (UF-755-001)	Operador de planta
6.7	Elaboración de SH	Asistente de producción
6.8	Elaboración de guía de remisión	Asistente de producción
6.9	Encarpado de producto sobre transporte	Transportista designado
6.10	Solicitud de facturación	Asistente de producción

7.- REGISTROS

NOMBRE	CODIGO	LENA	REVISIA	ARCHIVA	ACCIDE	TIEMPO DE RETENCION	DISPOSICION
Control de despachos	(UF-755-001)	Operador de planta	Asistente de producción	Asistente de producción	Asistente de producción jefe de planta	2 años	Destruir
Control de órdenes de compra y despachos	HMAF-DES-001	Asistente de producción	jefe de planta	Asistente de producción (Digital)	Supervisor de planta jefe de planta	2 años	Destruir

8.- DISTRIBUCION

Archivo Administrativo, Archivo de planta.

9.- REVISIONES

Hormicroto Cía. Ltda



P.T-DPP-N N°22 1/2



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

Existe procedimientos para la producción, esta información se gestiona de manera confidencial ya que contiene información y procesos delicados.

	Procedimiento Operativo para la Obtención de Adhesivo Cerámico	Código: HMP-PCP-001
		Fecha: 2018-02-15
		Revisión: 9

Realizado por:	Revisado y Aprobado por:
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	JEFE DE PLANTA

1.- OBJETIVO.

Establecer un procedimiento que permite la obtención de adhesivo cerámico en la Planta de Morteros de la empresa Hormicroto Cía. Ltda. en sus distintas presentaciones: Ultra, Standard, Súper, Gold y Platinum.

2.- ALCANCE.

Se aplica a los diferentes productos que se fabrican en la Planta de Morteros de Hormicroto Cía. Ltda.

3.- DEFINICIONES.

Arena: Materia prima que es un agregado del pegante, no hay identificación por procedencia sino por granulometría la misma que tiene un rango de partículas cuyo tamaño varía entre 0,063 y 2 mm.

Caliza: Es una materia prima que posee una granulometría con un incremento de finos cuyo porcentaje estará entre el 50 - 70%. Su tamaño debe oscilar entre 425 y 45 micras.

Cemento: Se denomina cemento a un conglomerante hidráulico que, mezclado con agregados pétreos (árido grueso más árido fino) y agua, crea una mezcla uniforme, maleable y plástica que fragua y se endurece al reaccionar con el agua.

Aditivos: Son materias primas que se agregan en pequeñas cantidades y sirven para modificar sustancialmente el comportamiento de las materias primas anteriormente mencionados.

Secado: Es el proceso por el cual se reduce la humedad de la materia prima arena hasta una humedad **menor**.

Hormicroto Cía. Ltda



CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES

P.T-DPP-N N°22 2/2

Table with 3 columns: Logo, Title (Procedimiento Operativo para la Obtención de Adhesivo Cerámico), and Metadata (Código: HMF-PCP-001, Fecha: 2018-02-15, Revisión: 9)

Table with 8 columns: Nombre, Código, Llena, Revisa, Archiva, Accede, Tiempo de Archivo, Disposición. Rows include Orden de Producción, Control de la Producción, and Control de Producto asociado.

8.- DISTRIBUCION: Archivo Planta, Archivo de administración.

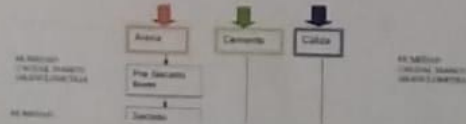
9.- REVISIONES.

Table with 3 columns: Numero, Fecha, Motivo. Lists revision history from 2013 to 2014.

Table with 3 columns: Logo, Title (Procedimiento Operativo para la Obtención de Adhesivo Cerámico), and Metadata (Código: HMF-PCP-001, Fecha: 2018-02-15, Revisión: 9)

ANEXO A

PROCESO PRODUCTIVO
DIAGRAMA DE FLUJO



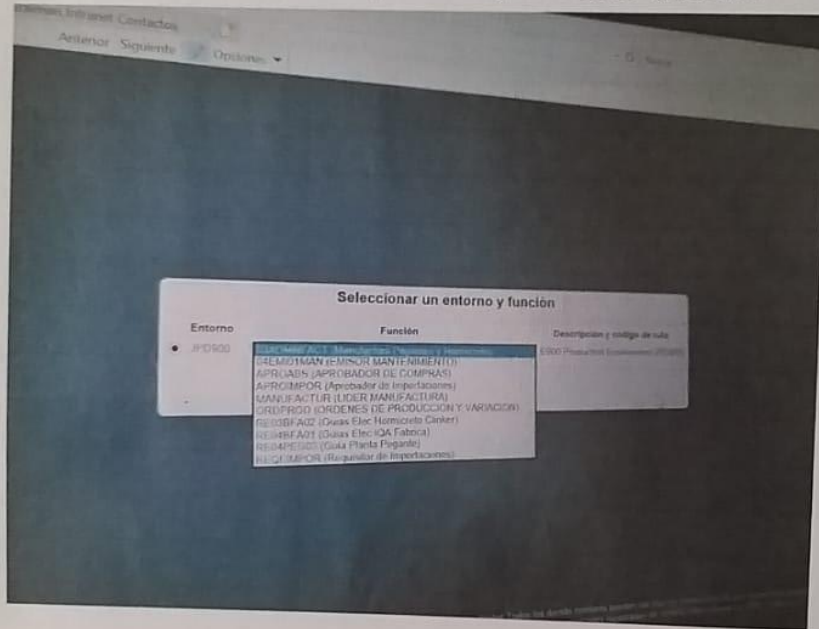
Hormicroto Cía. Ltda



**CÉDULA NARRATIVA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HORMICRETO CÍA. LTDA.
COSO III
PEGANTES**

P.T-DPP-N N°23 1/1

Se gestiona mediante el sistema JD Edwards, en donde se encuentra información operativa y técnica de la planta. El acceso a este sistema es único y genera responsabilidad por la información que se maneja e introduce al sistema.



Hormicrete Cía. Ltda



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PROTOCOLO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**TEMA: “EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN-VENTAS EN TODAS SUS ETAPAS EN LA EMPRESA HORMICRETO CIA
LTDA”.**

PROTOCOLO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Modalidad:

“PROYECTO INTEGRADOR”

AUTORES:

CHICAIZA SALDAÑA MARÍA DANIELA

TANDAZO CÁRDENAS EDISON JUAN

ASESOR:

ECO. MAURICIO PESÁNTEZ

Cuenca – Ecuador

2019



PERTINENCIA ACADÉMICO-CIENTÍFICA Y SOCIAL

Mediante la aplicación del sistema de control interno a la empresa Hormicrete Cía. Ltda., se busca evaluar y monitorear las diferentes operaciones que se llevan a cabo en los departamentos de producción y comercialización – ventas, esta herramienta de control ayudará a verificar si el cumplimiento de los objetivos de cada departamento se está desarrollando acorde a lo planteado por la administración, como consecuencia de la revisión se obtendrá un informe, en el cual se evidenciarán las falencias encontradas.

Con las herramientas que proporciona el control interno se podrá analizar las actividades que afectan al cumplimiento de las metas y objetivos de los departamentos antes mencionados, además, ayudará a determinar los procesos críticos que necesiten atención, y de esta manera emitir sugerencias de mejora a la administración en pro de aplicar medidas correctivas que permitan una eficiente utilización de los recursos entregados por la empresa.

El resultado de este proyecto servirá como material de investigación, el mismo que puede ser utilizado por docentes, estudiantes y personas interesadas en temas similares, siendo el presente trabajo una fuente de consulta académica demostrando con ello la pertinencia del proyecto en los ámbitos académico – científico y social.



JUSTIFICACIÓN

Hormicreteo Cía. Ltda., es una empresa del sector privado, la cual tiene como principal actividad económica la fabricación de hormigón premezclado, además de productos y servicios para el mercado de la construcción en el que opera. La empresa está compuesta por diferentes departamentos y mediante los procesos que aquí se realizan permiten la consecución de objetivos y el cumplimiento de metas, fijadas inicialmente por la administración. Los departamentos de mayor relevancia dentro de la cadena de valor de la empresa son el área de producción y comercialización – ventas, los mismos que se consideran significativos por las actividades que desarrollan, la cantidad de trabajadores que existen y por la importante generación de valor que estos departamentos proporcionan a la empresa en el mercado de la construcción.

La empresa requiere verificar y evaluar las diferentes actividades de los departamentos de producción y comercialización – ventas, puesto que según el criterio de los administradores existen algunas falencias lo que podría ocasionar pérdidas para la empresa y afectar la consecución de los objetivos planteados, además, se busca fortalecer el control interno en las áreas mencionadas para optimizar la utilización de recursos y mejorar la productividad de la empresa.

La evaluación de los departamentos permitirá que la empresa regule los procesos de control interno y que estos se encuentren bien estructurados, estos ajustes facilitarán una posible fusión de la empresa Hormicreteo Cía. Ltda., con la empresa Atenas Cía. Ltda.



De acuerdo a la administración de Hormicrete Cía. Ltda., la empresa tiene la necesidad de hacer una revisión de los procesos y operaciones que se desarrollan de manera fundamental en los departamentos de producción, comercialización – ventas, debido a que en el año 2018 mediante una consultora externa se implementó el “Plan de Auditoria 2018” de manera interna y general para los procesos catalogados como críticos dentro de la empresa, en los cuales se encuentran considerados los departamentos a tratar en nuestro trabajo. El objetivo del plan apuntaba a mitigar los riesgos que fueron determinados por la consultora y optimizar de una manera adecuada las operaciones de la empresa y así alcanzar una alta eficacia comercial antes y después de la venta.

Por esta razón, la administración de la empresa busca conocer que la aplicación de este plan haya cumplido con su propósito mediante la evaluación del sistema de control interno, además, se desea garantizar la operación adecuada (capacidad y procesos), para cumplir con el objetivo de no incrementar costos y gastos innecesarios en planta de operación en relación a la búsqueda del manejo eficiente y efectivo de todos los recursos con los que cuenta la empresa, siendo el control interno la herramienta adecuada para el análisis, evaluación e identificación de posibles brechas dentro del sistema, y emitir un informe con las oportunidades de mejora y de gestión que se adecuen a los procesos a revisar.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Evaluar el sistema de control interno en las áreas de Producción y Comercialización - Ventas de la empresa Hormicrete Cía. Ltda., que



permita determinar eficiencia, economía de las operaciones y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

Objetivos Específicos:

- Obtener información y conocimiento acerca de las operaciones, procedimientos y procesos internos dentro de las áreas de producción, comercialización – ventas, que se desarrolla dentro de la empresa.
- Observar el cumplimiento de las leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y contratos.
- Evaluar el sistema de control interno de la empresa determinar riesgos y debilidades en el control.
- Elaborar el informe de control interno resultante de las áreas de producción, comercialización – ventas, con recomendaciones y oportunidades de mejora identificadas en el desarrollo del presente trabajo.

METODOLOGÍA

DEFINICIONES

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Proceso que determina en qué proporción se ha cumplido con los objetivos que se ha establecido la administración de una entidad y que permite comprobar de acuerdo a la información que se obtiene de los procedimientos realizados si dichos objetivos fueron alcanzados o no. (Quinaluisa Morán, Ponce Álava, Muñoz Macías, Ortega Haro, & Pérez Salazar, 2018)

PROCESO DE PRODUCCIÓN



De acuerdo a (Olarte C., Botero A., & Cañon A., 2010) el proceso de producción es la: “Secuencia de operaciones dirigidas a transformar materias primas en productos, bienes o servicios, utilizando las instalaciones, el personal y los medios tecnológicos adecuados” (págs. 354 - 356), con el objetivo de agregar valor durante el desarrollo del producto o servicio.

COMERCIALIZACIÓN

Proceso de introducir productos y servicios en el mercado, en donde se considera promoción, publicidad y como disponerlos para la venta.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

Área que dirige la distribución, entrega de la mercancía y maneja la estrategia de ventas de los productos y servicios que ofrece la empresa. En donde se efectúa operaciones en la cual una persona transmite la propiedad que tiene sobre un bien, servicio o derecho a otra a cambio de un precio determinado.

IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

El control interno es la herramienta base de una entidad u organización pública o privada que maneja sus recursos de manera adecuada para lograr los objetivos que se plantea la administración, para de esta manera generar confianza en el entorno en el que se desarrolla la empresa sea este al interior o fuera de la misma, con el objetivo de mitigar los riesgos de mal uso, desconocimiento, fraude, entre otras, que se presentan dentro del desarrollo de las operaciones cualesquiera que estas sean, con la finalidad de mejorar y alcanzar



continuamente una adecuada gestión administrativa, financiera, operativa y legal.

ENFOQUE TRADICIONAL DEL CONTROL INTERNO

De acuerdo a (Estupiñan Gaitán, Control interno y fraudes: análisis del informe COSO I, II, III con base en los ciclos transaccionales, 2015), el objetivo del control interno comprende:

El plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración. (pág. 19)

De esta manera el control interno busca, salvaguardar los bienes de la entidad, verificar la fiabilidad financiera y contable, el cumplimiento de políticas, leyes y normativa establecida además del logro de objetivos propuestos por la administración para la empresa.

CONTROL INTERNO DE ACUERDO A COSO

En concordancia con (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012), se define al control interno como:

“Proceso efectuado por el Consejo de Administración, Dirección y el personal de la entidad u organización, diseñado para proporcionar seguridad razonable en la consecución de objetivos relacionados a las operaciones, información y cumplimiento” (pág. 1).



OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

De acuerdo a (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012, págs. 7-8), los objetivos que persigue el control interno son:

De operación:

Destaca la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones que realiza la entidad en todas sus etapas para de esta manera proteger los recursos que maneja y lograr los objetivos propuestos por la administración.

De Información:

Se refiere a la transparencia de la información interna o externa, financiera o no, de la empresa y de la cual debe derivar confianza para todos los usuarios de la información, así mismo, debiendo estar de acuerdo a los estándares de presentación exigidos.

De Cumplimiento:

Hace énfasis a la normativa a la que está sujeta la entidad de manera externa e interna.

COMPONENTES CONTROL INTERNO - COSO

El control interno se basa en la evaluación de sus componentes que (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012, págs. 12-13-14) los clasifica como:



1. Ambiente de Control.

Se refiere al entorno, los procesos, la estructura que esta proporcionada para desarrollar el control interno.

2. Evaluación de Riesgos.

Es el proceso que permite identificar y evaluar los riesgos que existen dentro de la empresa y fuera de ella que no permitan lograr los objetivos propuestos por la administración.

3. Actividades de Control.

Son las acciones que se llevan a cabo mediante políticas, procedimientos o normativa, en todos los niveles de la empresa, que garantice la mitigación de los riesgos existentes y el cumplimiento de los objetivos planteados.

4. Información y Comunicación.

Es la generación y obtención de información relevante de fuente interna o externa, que respalde el adecuado funcionamiento del control interno, así mismo, la comunicación permite que la información se extienda por todos los niveles para el conocimiento de todos los usuarios de la misma.

5. Supervisión y Seguimiento.

Se refiere a la evaluación continua de los procedimientos que se aplican en el control interno y la verificación de que cumpla con los objetivos y su correcto funcionamiento.



CONTROL EN PRODUCCIÓN

De acuerdo a (Santillana González, 2015), el control en la producción se lo realiza en base “...en que el diseño del sistema referido este razonablemente conformado de acuerdo con la situación productiva existente, y que sea operado de manera eficiente...”, en el cual se busca evaluar:

- Manejo y uso eficiente de materiales
- Administración y utilización eficiente de mano de obra
- Inspección y actividades de control de calidad en las diferentes etapas de producción
- Mantenimiento de planta y equipo
- Control de producción en base a niveles de ejecución
- **CONTROL EN COMERCIALIZACIÓN – VENTAS**
- El control en estas áreas se determina por las actividades que se desarrollan dentro de la misma, en donde comercialización, es determina por la revisión y valoración de estrategias y resultados del departamento, en relación a los productos y servicios que proporciona al mercado para su venta.
- El control en ventas está definido por las funciones que se cumplen antes y después del intercambio de bienes y servicios a cambio de efectivo o sus equivalentes, es decir procesos tales como pedidos, despachos, facturación, pago, gestión de cobro, documentos de transacción entre otras, en donde se revisa el cumplimiento del debido proceso y el cumplimiento de objetivos del departamento.
- **DISEÑO METODOLÓGICO**



- Tipo de Investigación
- En el desarrollo del proyecto integrador se aplicará dos tipos de investigación, descriptiva, ya que para ejecutar la evaluación se necesita recabar información de operaciones, procesos, administrativa, financiera, contable en relación a la áreas objeto de estudio, que se realizan dentro de la empresa Hormicrete Cía. Ltda., para conocer a mayor profundidad la situación actual en la que se encuentra la misma; y analítica aplicada, que permitirá evaluar y determinar los problemas que afecten al desarrollo efectivo del control interno que se realiza en los departamentos de producción y comercialización – ventas.
- **Método de Investigación**
- La metodología en la que se basará el presente trabajo será un enfoque mixto definido de manera cualitativa por la necesidad de recolectar y analizar información suficiente para poder realizar la evaluación del control interno de los departamentos respectivos, y, de manera cuantitativa, puesto que con los datos que se obtengan se realizará un análisis de tipo numérico estadístico en donde se obtendrá observaciones al control interno y resultados acerca de cuáles son los principales problemas que afectan a la empresa y cuáles son los hechos que la generan.
- Así mismo para la recolección de información se utilizarán diferentes técnicas entre las cuales destaca:
- Observación: De las actividades y procedimientos que se llevan a cabo dentro de los departamentos de la empresa.



- Entrevistas / Cuestionarios: Para la obtención de información que aporte a conocer de una mejor manera el control interno que se lleva a cabo dentro de la empresa.
- Visitas: Para determinar que los controles que se ejercen dentro de la empresa cumplan con el debido proceso y exista evidencia que lo confirme.



CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO																				
2.1 Aspectos Generales del Control Interno																				
2.2 Antecedentes del Control Interno																				
2.3 Modelos del Control Interno																				
2.4 Definición del Control Interno																				
2.5 Objetivos del Control Interno																				
2.6 Importancia del Control Interno																				
2.7 Técnicas de Evaluación																				
CAPÍTULO III. EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN-VENTAS EN TODAS SUS ETAPAS EN LA EMPRESA HORMICRETO CIA LTDA																				
3.1 Objetivos de la evaluación del sistema de Control Interno																				
3.2 Alcance de la evaluación del sistema de control Interno																				
3.3 Programa de la evaluación del sistema de Control interno																				
3.3 Análisis y evaluación del sistema de control interno del departamento de producción de Hormicrete Cía. Ltda.																				

ESQUEMA TENTATIVO

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA HORMICRETO CIA. LTDA.

- 1.1 Generalidades
- 1.2 Introducción
- 1.3 Reseña Histórica
- 1.4 Misión - Visión
- 1.5 Estructura Organizacional
- 1.6 Políticas de la entidad
- 1.7 Valores de la entidad
- 1.8 Objetivos
- 1.9 Plan Estratégico y Operativo
- 1.10 Perspectivas Estratégicas
- 1.11 Situación Económica y Financiera

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

- 2.2 Aspectos Generales del Control Interno
- 2.3 Antecedentes del Control Interno
- 2.3 Modelos de Control Interno
- 2.4 Definición del Control Interno
- 2.5 Objetivos del Control Interno
- 2.6 Importancia del Control Interno
- 2.7 Técnicas de Evaluación

CAPÍTULO III: EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN-VENTAS EN TODAS SUS ETAPAS EN LA EMPRESA HORMICRETO CIA LTDA.

- 3.1 Objetivos de la evaluación del sistema de Control Interno
- 3.2 Alcance de la evaluación del sistema de control Interno
- 3.3 Programa de la evaluación del sistema de Control interno
- 3.4 Análisis y evaluación del sistema de control interno del departamento de producción de Hormicrete Cía. Ltda.
- 3.5 Análisis y evaluación del sistema de control interno del departamento de comercialización – ventas de Hormicrete Cía. Ltda.
- 3.6 Informe de control interno.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS



Bibliografía

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2012, Septiembre). Internal Control - Integrated Framework. *Framework and Appendices*. Estados Unidos de Norteamérica. Retrieved from COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: <https://www.coso.org/Pages/guidance.aspx>
- Estupiñan Gaitán, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis del informe COSO I, II, III con base en los ciclos transaccionales* (Tercera edición ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Olarte C., W., Botero A., M., & Cañon A., B. (2010). *Scientia et Technica, Vol. 1, Núm 44., 1*, 354 - 356. Retrieved from <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/1867/1113>
- Peralta Zuñiga, M. L., & Villavicencio Ordoñez, G. F. (2018). EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DINGROUP CÍA. LTDA. Y PROPUESTA DE MEJORA". Cuenca, Ecuador. Retrieved from <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/30111/1/Trabajo%20de%20titulaci%C3%B3n.pdf>
- Quinaluisa Morán, N. V., Ponce Álava, V. A., Muñoz Macías, S. C., Ortega Haro, X. F., & Pérez Salazar, J. A. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 268-283. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018&lng=es&tlng=es.
- Santillana González, J. R. (2015). *Sistemas de control interno* (Tercera edición ed.). México, México: PEARSON EDUCACIÓN.
- (Peralta Zuñiga & Villavicencio Ordoñez, 2018)