



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Administración

Escuela de Contabilidad Superior

Evaluación del Sistema de Control Interno en base al Modelo COSO II ERM, para la empresa de "CALZADO ITALIA", del Cantón Gualaceo.

Tesis previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

Autor: Verónica Alexandra Andrade Maldonado

Director: Ing. Miriam López Córdova

Cuenca, Ecuador

2014

DEDICATORIA

A nuestro Padre Dios por ayudarme a culminar con una etapa muy importante en mi vida, a mi esposo y mi hija por el apoyo, confianza y paciencia brindados; permitiéndome culminar con éxito mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento a CALZADO ITALIA en especial al Sr. Jorge Argudo y Srta. Aida Argudo, por la confianza brindada hacia mi persona y por la disponibilidad de tiempo que me permitió realizar la presente investigación.

A mi Directora la Ing. Miriam López por brindarme sus conocimientos y apoyo incondicional para el desarrollo de la tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IV
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
INTRODUCCIÓN	10

CAPÍTULO I

1.1 FUDAMENTOS TEÓRICOS DE CONTROL INTERNO Y DEL MODELO COSO II ERM.....	12
1.1.1 Introducción	12
1.1.2 Definición e Importancia del Control Interno.....	12
1.1.3 Objetivos del Control Interno	13
1.1.4 Establecimiento de Objetivos mediante el COSO II ERM.....	13
1.1.5 Proceso de Evaluación de Riesgos.....	15
1.1.6 Elementos del Control Interno	17
1.1.7 Antecedentes del Modelo COSO I y II.....	18
1.1.8 Análisis de los componentes del COSO II ERM.....	20
1.1.9 Conclusiones.....	22

CAPÍTULO II

2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA "CALZADO ITALIA"	24
---	----

2.1.1	Introducción	24
2.1.2	Antecedentes	24
2.1.3	Historia de la Empresa	25
2.1.4	Actividad de la Empresa	26
2.1.5	Precios, etiquetas y diseños exclusivos de "CALZADO ITALIA"	27
2.2	Plan Estratégico.....	28
2.2.1	Misión	29
2.2.2	Visión.....	29
2.2.3	Objetivos	29
2.2.4	Políticas.....	29
2.2.5	Estructura Orgánica y Funcional	31
2.2.6	Definición de Organigrama	32
2.2.7	Clasificación del Organigrama	32
2.2.8	Gráficos de los Organigramas "CALZADO ITALIA"	32
2.3	Descripción de Actividades.....	35
2.4	Foda "CALZADO ITALIA"	38
2.4.1	Matriz de Análisis Organizacional	39
2.4.2	Matriz de Análisis del Entorno	41
2.5	Marco Legal	43
2.5.1	Definiciones del campo artesanal	43
2.5.2	Beneficios, Exoneraciones y Requisitos del Artesano.....	45
2.5.3	Tratamiento Tributario de los Artesanos (SRI).	47
2.5.4	Análisis del sector artesanal en el Cantón Gualaceo.	48
2.5.5	Proceso de Investigación	49
2.5.6	Tipo y técnicas de Investigación.....	49
2.5.7	Modelo de Encuesta.....	50
2.5.8	Análisis de las Encuestas	50

2.5.9 Conclusiones.....	54
-------------------------	----

CAPÍTULO III

3. IMPLEMENTAR EN FORMA PRÁCTICA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN BASE AL MODELO COSO II ERM.....	56
3.1 Introducción	56
3.1.1 Análisis Interno de la Situación actual de la Empresa.....	56
3.1.2 Estructura Financiera.	57
3.2 Análisis Financiero.....	59
3.3 Imágenes de los Departamentos "CALZADO ITALIA".....	61
3.4 Aplicación del cuestionario de Control Interno en base al Modelo COSO II ERM General.....	64
3.4.1 Evaluación del Riesgo y Confianza	77
3.4.2 Síntesis de la Evaluación de Control Interno.....	78
3.4.3 Representación Gráfica	78
3.5 Flujograma del proceso de Producción	80
3.6 Aplicación del cuestionario de Evaluación Control Interno en base al Modelo COSO II ERM al área de Producción	83
3.6.1 Identificación de Riesgos Departamento de Producción.....	88
3.6.2 Evaluación del Riesgo y Confianza	90
3.6.3 Síntesis de Evaluación de Control Interno.....	91
3.7 Flujograma del Proceso de Ventas "CALZADO ITALIA".....	94
3.8 Aplicación de cuestionario de Evaluación de Control Interno en base al Modelo COSO II ERM.....	97
3.9 Identificación de Riesgos Departamento de Ventas.....	102
3.9.1 Evaluación de Riesgo y Confianza	104

3.9.2 Síntesis de Evaluación de Control Interno.....	105
3.9.4 Actividades de Control	107
3.10 Informe de Evaluación de Control Interno CALZADO ITALIA.	108
3.10.1 Conclusión	109
3.10.2 Recomendación.....	109
3.11 Departamento de Producción	109
3.11.1 Conclusión	110
3.11.2 Recomendaciones	110
3.12 Departamento de Ventas	111
3.12.1 Conclusión	111
3.12.2 Recomendaciones	112
3.13 Conclusiones	113
3.14 CONCLUSIONES GENERALES	114
3.15 RECOMENDACIONES	115
3.16 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	116
3.17 ANEXOS	117

RESUMEN

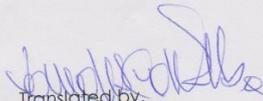
En el presente trabajo de investigación se realizó la Evaluación del Sistema de Control Interno en base a los ocho componentes del modelo COSO II ERM, a la empresa "CALZADO ITALIA" del Cantón Gualaceo, la misma que se dedica a la fabricación de calzado para damas y cuenta con la calificación artesanal en el sector. Para la evaluación de sistema de control interno, se realizó mediante la aplicación de la técnica de investigación como son los cuestionarios; que fueron estructurados con preguntas cerradas y mediante los componentes ERM, que me permitió identificar eventos, evaluar su probabilidad e impacto; y también determinar el nivel de riesgo y confianza de las distintas actividades en cada departamento de la empresa, además emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones para una adecuada toma de decisiones al ejecutar un sistema de control interno por parte de la Gerencia.

ABSTRACT

ABSTRACT

This research paper presents the Evaluation of the Internal Control System based on COSO II ERM model (COSO Enterprise Risk Management-Integrated Framework) eight components performed to "CALZADO ITALIA" Company. This company located in Gualaceo Canton manufactures ladies footwear, and has the artisan certifications required by the sector. The evaluation of the internal control system was performed by applying research techniques such as questionnaires. These included closed questions and ERM (Enterprise Risk Management) components, which allowed the identification of events, evaluate their likelihood and impact, determine the level of risk and trust of the various activities in each department, and issue the respective conclusions and recommendations for proper decision-making so as to implement an internal control system by the Management.


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS


Translated by:
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación va a permitir Evaluar el Sistema de Control Interno de la Empresa "CALZADO ITALIA" del Cantón Gualaceo, mediante los ocho componentes del COSO II ERM, para apoyar dicha investigación se ha obtenido los elementos necesarios que apoyarán nuestro análisis.

El Control Interno está profundamente combinado con las actividades de la empresa, debido a los cambios regulatorios y legales, y a medida que se acelera el ritmo de cambio en el país, las empresas se ven en la necesidad de mejorar su capacidad de aprovechar sus oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre.

El desarrollo de este trabajo va a contribuir a futuros investigadores a adquirir conocimientos y habilidades para desarrollar y evaluar el control interno en otras organizaciones, incluyendo a los beneficiarios directos como es la empresa que le va a permitir tener un adecuado control en sus actividades diarias y a los beneficiarios indirectos que es la comunidad que ayudará a tener una fuente de información con respecto a la implementación de Control Interno en base al COSO II ERM y a disponer de información sobre el incremento que ha tenido en Gualaceo las empresas de calzado con calificación artesanal.

Esta investigación se desarrolla en tres capítulos:

En el Capítulo I establecimos los fundamentos teóricos de Control Interno y de los componentes de COSO II ERM.

En el Capítulo II conocimos los aspectos generales de la Empresa "CALZADO ITALIA".

En el Capítulo III implementamos en forma práctica la Evaluación del Sistema de Control Interno mediante el Modelo COSO II ERM.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE CONTROL INTERNO Y DEL MODELO COSO II ERM.

CAPÍTULO I

1.1 FUDAMENTOS TEÓRICOS DE CONTROL INTERNO Y DEL MODELO COSO II ERM.

1.1.1 Introducción

En este capítulo vamos a establecer el ambiente teórico que se basa la investigación, para tener un mayor conocimiento y entendimiento de los conceptos básicos de: Control Interno y los componentes del Modelo COSO II ERM. Esta es una de las fases fundamentales para el desarrollo de este trabajo; debido a que nos permite examinar y definir claramente el problema, nos da un sistema coordinado y coherente de conceptos porque trata de integrar las dificultades en un campo donde las mismas lleguen a tener soluciones. Además ayuda alinear nuestra búsqueda y a conseguir adecuadamente los conceptos que utilizaremos, obtener los datos más relevantes a analizar y abordar la información con importancia científica. Finalmente aplicaremos la investigación bibliográfica, en donde resolvemos los cuestionamientos mediante investigaciones físicas (libros, revistas, trípticos, etc.) y virtuales (internet) necesarias para resolver el trabajo de investigación. Además las técnicas utilizadas son la observación y las entrevistas que permitirán el adecuado manejo de los conceptos.

1.1.2 Definición e Importancia del Control Interno.

“El Control Interno se entiende como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.”¹

¹<http://www.corinto-cauca.gov.co/apc-qa-files/61393734666562663836653565613530/controlinterno.pdf>
extraído el 4 de Abril del 2014 a las 10:35 am) ”.

En conclusión el Control Interno se define como un proceso ejecutado por los propietarios y todo el personal de la empresa planteado para dar una seguridad razonable en la ejecución de los procesos administrativos, contables y financieros; obtener efectividad y eficiencia en las operaciones, proteger activos, cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables, mejora la calidad de sus productos, mayor productividad de sus trabajadores, etc. Permitiendo el logro de objetivos y metas planteadas por la entidad y a su vez ayuda a la toma de decisiones adecuadas. La importancia de implementar un Control Interno es muy significativa debido que ayuda a la empresa a ser más competitiva, permanecer en el mercado nacional y a crecer día a día, además es adaptable a todas las áreas de operación debido a que es un instrumento que mide la eficiencia, y su correcto funcionamiento dependerá de su administración por tal motivo se debe aplicar un control interno de acuerdo a las actividades que realiza la empresa que garantizará: Evitar pérdidas o fraudes, asegurar la veracidad de la información financiera, promover la mejora continua, etc.

1.1.3 Objetivos del Control Interno

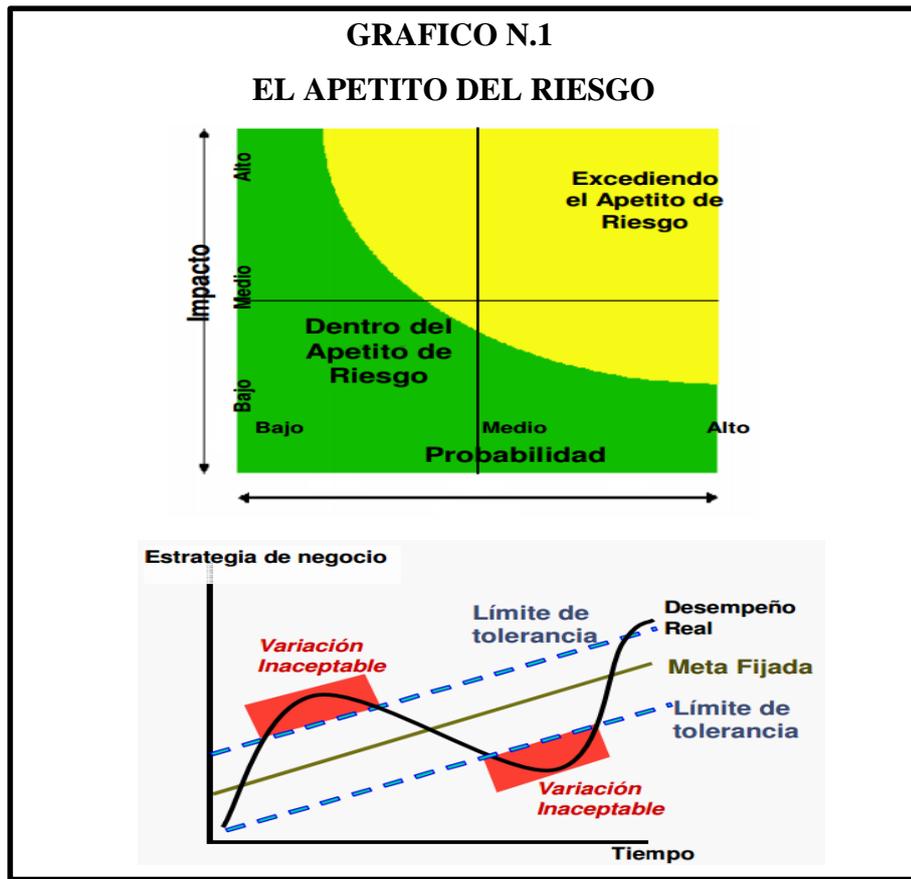
“Los objetivos de control interno son:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones
- Confiabilidad de la información contable para terceros
- Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables”²

Además el Control Interno permite el cumplimiento de las metas planteados por la empresa debido a que en la parte operativa permite evitar y reducir fraudes, disminuir el desperdicio, cumplir con políticas de operación, preservar los activos de la empresa. A los administradores permite operar en un ámbito pleno de riesgos y la toma adecuada de decisiones.

1.1.4 Establecimiento de Objetivos mediante el COSO II ERM

² Guillermo H, Casal, Herramientas y técnicas de control interno PDF; pag.14



Fuente Gráfico: http://www.econ.unicen.edu.ar/attachments/2009_MaterialERM.pdf

El Modelo COSO ERM; determina que el apetito del riesgo conjuntamente con el establecimiento de objetivos son condiciones muy necesarias para una aplicación eficaz de control interno, además las empresas llevan a cabo sus operaciones con el fin de crear valor y para poder alcanzarlo deben aplicar un sistema de gestión de riesgos adecuado y lo principal es definir el apetito del riesgo que es considerado como la cantidad de riesgo que la empresa está dispuesta a aceptar para el logro de sus objetivos igualmente para establecerlo debidamente se debe tomar en cuenta la naturaleza de la empresa y que es responsabilidad de la máxima autoridad determinarlo.

Riesgo inherente: Es el riesgo presente en cualquier sistema, procesos, actividades ya sean productivas, servicios, económicas, es decir el riesgo propio de una empresa sin tomar en cuenta los controles que la misma tenga.

Riesgo residual: Es el resultado o nivel de riesgo ya implementados los controles en la empresa.

1.1.5 Proceso de Evaluación de Riesgos

Para realizar una adecuada evaluación de riesgos mediante el COSO II ERM, se debe seguir el siguiente proceso:

- a) Identificación de Eventos: En este proceso definimos los riesgos internos y externos que afectan al cumplimiento de los objetivos, esta etapa es la más importante porque permite a los empleados y dueños de la empresa identificar los peligros que puedan incurrir en las distintas actividades que realizan. Existen distintas técnicas para identificar de eventos como: Cuestionarios, diagramas de flujo, encuestas, análisis foda, entrevistas, etc. Para este proceso tenemos que diferenciar entre los distintos tipos de eventos que existen como son:

RIESGOS DEL ENTORNO	RIESGOS GENERADOS EN LA EMPRESA
Riesgos asociados a la Naturaleza	Riesgo de mercado
Riesgos asociados al país, región o ciudad.	Riesgo de Liquidez
Riesgos asociados al sector económico y la industria.	Riesgo Tecnológico
Riesgo político	Riesgos Laborales
Riesgo social, reputación.	Riesgos Físicos
Riesgo económico y financiero	Riesgo de Precio
Riesgo sistemático, estratégico	Riesgos no sistemáticos y operativos.

Matriz realizada: Por la autora

- b) Evaluación de Riesgos: Para realizar este proceso se debe tomar en cuenta la probabilidad de que ocurra y el impacto que este cauce en caso que se dé el mismo. Para la ejecución se tiene dos técnicas de evaluación en base al COSO ERM:

Cualitativos: esta técnica se la desarrolla mediante el análisis de la probabilidad e impacto, por medio del mismo se identifica el riesgo inherente y evalúa el nivel de control existente.

Cuantitativos: Esta técnica se desarrolla por medio de prácticas probabilísticas es decir se utilizan datos numéricos.

- c) Tratamiento a los Riesgos: En esta técnica se realiza analizando las respuestas según el riesgo residual con el nivel de tolerancia del riesgo.



- d) Actividades de Control: Mediante esta técnica aseguramos que las respuestas a los riesgos sean establecidas de una manera adecuada y oportuna.



Para una correcta aplicación de las actividades debemos considerar los tipos de Control como son:

- ✓ **Preventivos:** Prevén eventos no deseados
- Características: Rentables, evitan costos de corrección.
- ✓ **Detectivos:** Identifican los eventos al instante en que se presentan.

- Características: Miden la efectividad de los preventivos, mucho más costosos que los preventivos, conciliaciones, conteos físicos, passwords, auditoría interna.
 - ✓ **Correctivos:** Permiten acciones correctivas ayuden a restituir un evento no deseado.
 - Características: Documentación y reportes para informar a la gerencia para ser solucionados.
 - ✓ **Directivos:** Supervisa, monitorea y da seguimiento a los resultados de áreas clave de la empresa.
 - Características: Acciones positivas a favor de un sistema de control interno.
- e) Información y Comunicación: La información importante debe ser comunicada en forma rápida y oportuna apoyando a la toma de decisiones y la gestión del riesgo (ERM), que permita que el personal entienda su participación individual, o con el trabajo de otros. La información interna que provee la administración de riesgos empresariales debe ser el siguiente: Lenguaje común respecto al riesgo; Considerar el apetito y la tolerancia del riesgo; Los procedimientos aceptables y los no aceptables que sean dados a conocer al personal. Para la ejecución adecuada del mismo se debe tomar en cuenta la implantación de comités, carteleras, emails, denuncias, etc.
- f) Monitoreo: El ERM evalúa sus componentes en el transcurso del tiempo de su aplicación para una eficaz evaluación se debe tomar en cuenta la actividad de la empresa y sus componentes analizados.

1.1.6 Elementos del Control Interno

Los elementos de Control Interno se pueden definir como:

Elemento de Organización: Se definen las personas encargadas de cada proceso en los diferentes departamentos de la empresa, estableciendo las líneas de autoridad y responsabilidad además proporciona salvaguarda en todas las funciones que realizan los empleados.

Elemento de Transacciones - Sistemas: Es contar con sistemas adecuados para registrar los movimientos transaccionales económicos, financieros y resultados de la empresa, deben seguir el siguiente orden: Autorizar, aprobar, ejecutar y registrar.

Elemento de Personal da referencia a que los recursos humanos deben ser aptos para desempeñarse el cargo, con experiencia, ser profesionales, capacitados para el desenvolvimiento eficaz en las funciones encomendados además las políticas, normas y reglamentos deben estar claramente especificadas a los mismos.

Elementos de Supervisión: Aplicar adecuadamente un Control Interno mediante la implementación de un Departamento de Auditoría Interna que garantice la razonable seguridad de la información financiera, funcionamiento de las operaciones, cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables, etc.

1.1.7 Antecedentes del Modelo COSO I y II.

El Método de Evaluación de Control Interno COSO I, proviene de las abreviaturas, Committee of Sponsoring Organizations, que significa: "Comité de Organizaciones Patrocinadoras", que fueron quienes crearon (1985) y publicaron (1992) en Estados Unidos. "El grupo está constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- ✓ American Accounting Association (AAA)
- ✓ American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- ✓ Financial Executives Institute (FEI)
- ✓ Institute of Internal Auditors (IIA)
- ✓ Institute of Management Accountants (IMA)³

El COSO I, está conformado por cinco componentes que fueron establecidos para evaluar el sistema de control de las empresas, está orientado al campo privado y público y para las diferentes áreas administrativas y operativas, que permite el logro de objetivos, eficiencia y eficacia de las operaciones en la entidad.

³ Marco Integrado, Control de recursos y riesgos –Ecuador-(corre)-2006- Pág. 11

Componentes del Modelo COSO I

1. Ambiente Interno de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Establecimiento de Objetivos
4. Información y Comunicación
5. Supervisión y Monitoreo

1.1.7 Componentes del COSO II – ERM

El Modelo COSO II, fue emitido en 2004 con el nombre de Gestión de Riesgos Empresariales – Marco Integrado y definido como COSO II ERM (Enterprise Risk Management) que significa: Administración de Riesgos Empresariales, el mismo fue creado para realizar análisis completo sobre la identificación, evaluación, calificación de los riesgos empresariales internos y externos, este modelo es un complemento del COSO I.

El Método COSO II – ERM se divide en ocho componentes que son:

1. Ambiente Interno de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta al Riesgo
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión o Monitoreo



Fuente: Guillermo H. Casal. Herramientas y técnicas de control interno. PDF.

1.1.8 Análisis de los componentes del COSO II ERM

1.1.8.1 Ambiente interno

Ambiente Interno de Control realiza el análisis detallado de los valores éticos, recursos humanos, la forma que maneja la alta dirección, capacidad del personal, manuales, procedimientos, etc., es decir evalúa el comportamiento que se maneja internamente en la empresa.

1.1.8.2 Establecimiento de objetivos

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado. A partir de este componente se realiza la gestión de riesgos estableciendo los objetivos específicos y estratégicos y además la aplicación de las actividades de control.

1.1.8.3 Identificación de eventos

Es uno de los componentes más importantes porque permite a la empresa y a los empleados detectar situaciones internas o externas que pueden ser peligrosas para el logro de objetivos planteados, debiendo ser identificados y distinguidos entre riesgos y oportunidades; aquí definimos algunos cuestionamientos que nos permite

identificar los riesgos como: ¿Cómo puede suceder?, ¿Por qué se puede presentar?, algunos riesgos pueden ser fáciles de identificar debido a que estos son visibles, pero otros no, porque los mismos no se pueden percibir o se pueden ser olvidados debido a que son considerados sin importancia.

1.1.8.4 Evaluación de riesgos

“Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.”⁴

1.1.8.5 Respuesta al riesgo

Aquí observamos la situación en la que se encuentra la empresa respecto a los riesgos, lo cual permitirá el manejo de matrices de prioridades con el nivel de riesgo, algunos se evalúan como: aceptable – poco peligro o inaceptable, cuando tiene un riesgo muy alto es evitado o controlado de inmediato.

1.1.8.6 Actividades de control

“Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.”⁵

Después de haber analizado los puntos anteriores los directivos establecen los controles para reducir el riesgo y el logro de metas planteadas, implementando controles de acuerdo a los riesgos identificados.

1.1.8.7 Información y comunicación

Por medio de este se presenta a la información de acuerdo al tiempo y condiciones establecidos por la dirección de la empresa debido a que se debe presentar la información importante para la toma de decisiones adecuadas.

1.1.8.8 Supervisión

Supervisión en este componente definimos la supervisión interna, supervisión permanente y la evaluación externa. La revisión y supervisión por los directivos se lo

⁴<http://ayhconsultores.com/img/COSO.pdf> Mario Ambrosone. PricewaterhouseCoopers.2007,pag. 7-8. extraído el 04 de Abril del 2014.

realizan periódicamente y permanentemente para detectar ineficiencias en el planteamiento de los objetivos.

1.1.9 Conclusiones

Al finalizar la investigación de la parte teórica de Control Interno y el Modelo COSO II ERM, podemos concluir que se realizó, estructuró y se obtuvieron los conocimientos necesarios con mucha satisfacción, teniendo como resultado un conocimiento total de los mismos. Debido al gran aumento de bibliografía internacional ya sean físicos o virtuales se pudo estructurar los puntos mencionados en este capítulo. Sin embargo las fuentes físicas nacionales no fueron de fechas actuales y la inexistencia de bibliografía sobre los temas propuestos provocó una dificultad para estructurar adecuadamente la investigación con información física de autores nacionales. Teniendo como resultado una adecuada recopilación de datos que nos dan un amplio conocimiento sobre el tema.

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES “CALZADO ITALIA”

CAPÍTULO II

2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA "CALZADO ITALIA"

2.1.1 Introducción

El desarrollo de este capítulo nos va a permitir conocer y diagnosticar la situación de Control Interno de la empresa, mediante el análisis de los datos más relevantes como son: antecedentes, historia, actividad, plan estratégico, políticas, estructura orgánica y funcional, foda y el marco legal. Para una adecuada evaluación de control interno de la entidad es de vital importancia esta sección ya que se podrán conocer los procesos, procedimientos, departamentos, recursos humanos, situación legal y tributaria, etc., que permitirán una adecuada aplicación del Modelo COSO II ERM y determinará los puntos débiles de la misma. Para realizar el trabajo se aplicará la investigación bibliográfica debido a que se hizo necesaria la recopilación de información en todos los departamentos de la empresa mediante los cuestionamientos ¿qué debemos consultar? y ¿Cómo debemos hacerlo? y para estructurar adecuadamente los puntos mencionados las técnicas de investigación aplicadas son las entrevistas y la observación que serán aplicados a los directivos y a los procesos de la empresa.

2.1.2 Antecedentes



“CALZADO ITALIA” fue fundada hace cuarenta y dos años por el grupo familiar Argudo, con la finalidad de ofrecer calzado para damas, de excelente calidad destacando el arte, compromiso, trabajo, responsabilidad del zapatero Gualacense. El propósito de la empresa es expandirse en el mercado nacional e internacional, utilizando materiales de excelente calidad nacionales e importados, satisfaciendo las necesidades del cliente y generar fuentes de trabajo para los artesanos del Cantón.

2.1.3 Historia de la Empresa

La empresa “CALZADO ITALIA” fue constituida en 1972 por el Sr. Jorge Argudo y familia; el propietario se inició como obrero en un taller de calzado en Gualaceo, aprendió el arte del calzado realizando una capacitación y obteniendo el título de artesano zapatero en el año de 1975, para luego empezar a trabajar por cuenta propia en su propio domicilio, se inició con el nombre de Calzado Aidita con 4 obreros, producían como 48 pares al día, la elaboración era más fluida debido a que la producción era por avance de obra, es decir era más eficiente por que la calidad era más controlada. En esa época no poseían ninguna maquinaria, debido a esto se fabricaba 100% artesanal.

La empresa tomó la decisión de fabricar el calzado en modalidad taller en el 1994, para controlar más directamente la calidad del zapato. El incremento de la migración perjudicó a que la fábrica se quede sin personal, provocando problemas económicos, financieros y de producción. Otro elemento importante que afectó a todos los artesanos del calzado fue la crisis económica ocasionado por la Josefina, debido a que no se pudo distribuir el calzado hacia las diferentes provincias del Ecuador. La empresa “CALZADO AIDITA” era un equipo consolidado de familia, y por su gran voluntad y fortaleza continuó la producción de calzado, contratando a nuevo personal para satisfacer a sus dos únicos clientes en el norte del país. En el año de 1996, la empresa decide cambiar el nombre de “CALZADO AIDITA” a CALZADO ITALIA debido a que sus clientes en el norte del Ecuador vendían el zapato como calzado Italiano y además insertan una marca a su calzado “BETTY BARCLAY”.

En el 2004, la empresa contrata un vendedor para dar a conocer su producto a nivel Nacional en las Provincias del Oro, Quito, Ibarra, Guayaquil lo que generó un incremento en su producción y contratación de obreros, desde entonces estas provincias son consideradas para la empresa el mercado más grande que poseen. Debido al incremento de ventas y a la exigencia de los clientes la empresa ve la necesidad de abrir un almacén, el 20 de Diciembre del 2009 para realizar sus ventas al por menor.

El crecimiento de la empresa obligó a que cada miembro de la familia tenga un departamento a su cargo con lo referente a la producción, programación, control de calidad, mantenimiento de maquinarias, diseño, creación, moldería, administración, dirección, contabilidad, compras, y ventas. En Octubre del 2010, la empresa adquirió un terreno en el sector de Nallig, a 5 min de Gualaceo para la construcción de su propia nave, debido a que el lugar de producción actual es arrendado y no cuenta con el espacio adecuado ya que día a día la empresa incrementa su producción. Actualmente generan plazas de empleo para 14 obreros y 9 empleados en el área administrativa. El proyecto de construcción cuenta con los planos aprobados y todos los permisos de ley que estos ameritan, aproximadamente en Agosto del 2014 inicien con la construcción del mismo, ellos esperan contar con un capital, 50% propio y 50% crédito bancario, el presupuesto establecido para la construcción es de \$ 180.000.

Actualmente "CALZADO ITALIA", elabora su producto de excelente calidad satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

2.1.4 Actividad de la Empresa

La empresa "CALZADO ITALIA" se dedica exclusivamente a la fabricación y venta de calzado para damas y niñas, dentro de los cuales mencionamos los siguientes modelos: Zapatos para oficina, zapatos de plataforma, flats, botas y botines, la

elaboración de calzado se realiza con materiales nacionales e importados como: el cuero y sintético.

Los modelos de calzado son diseños exclusivos, con calidad, variedad, marca y garantía, los mismos son fabricados un cincuenta por ciento a mano, es decir artesanalmente y el otro cincuenta por ciento con uso de maquinaria, o tecnología. "LITARGMODE" empresa familiar les proveen algunos de los insumos como plantillas para niñas, suelas y tacones de dama, que les permite reducir costos y mejorar la calidad de los mismos. Las ventas lo realizan al por mayor, a nivel nacional en las provincias de el Oro, Guayas, Imbabura, Quito y al por menor, en su almacén del Cantón Gualaceo; ubicado en la Av. Jaime Roldós 468 y Antonio Delgado.

2.1.5 Precios, etiquetas y diseños exclusivos de "CALZADO ITALIA"

Precio es el valor monetario fijado a un bien o servicio., que consta de sumar el costo más el margen de utilidad; para la empresa la fijación del precio es muy importante define el nivel de competencia en el mercado; como fabricantes y comerciantes.

<p style="text-align: center;">TABLA N.1 DISEÑOS, ETIQUETAS Y PRECIOS "CALZADO ITALIA"</p>			
Diseños	Etiquetas	P. Fábrica	P. Almacén
		\$35	\$49
		\$29	\$43

		<p>\$21</p>	<p>\$32</p>
		<p>Botines de Cuero</p> <p>\$ 42</p>	<p>\$65</p>
		<p>Botas de cuero</p> <p>\$62</p>	<p>\$84</p>
		<p>Botas sintéticas</p> <p>\$ 38</p>	<p>\$52</p>

Fuente: CALZADO ITALIA
 Realizado por: La Autora

2.2 Plan Estratégico

2.2.1 Misión

Ofrecer al cliente un producto de calidad, confortable de tal forma que el cliente vuelva a comprar y ofrecer un trato cordial para dar un valor agregado al producto.

2.2.2 Visión

Queremos ser una empresa innovadora con tecnología de punta, obteniendo certificados de calidad para poder exportar el producto, además colaborar con el pueblo de Gualaceo generando fuentes de trabajo.

2.2.3 Objetivos

- ✓ Incrementar las ventas a nivel nacional e internacional.
- ✓ Tener un capital propio para construir su propia nave.
- ✓ Aumentar la producción
- ✓ Cuidar la calidad del producto
- ✓ Velar por el bienestar del recurso humano, clientes y proveedores.

2.2.4 Políticas

2.2.4.1 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE "CALZADO ITALIA"

- Horario de trabajo: lunes – Viernes de 7:30 am a 5:00 pm.
- Si el trabajador llegare a su lugar de trabajo con más de diez minutos de atraso sin justificación alguna, será sancionado, la primera vez con una amonestación escrita y la segunda vez con el descuento del 5% de su remuneración y la tercera vez en adelante con el 10% de su remuneración.
- EL empleador pagará a sus trabajadores la remuneración acordada en cada contrato de trabajo, más los beneficios laborales de ley existentes.

- Ejecutar el trabajo y sus obligaciones en los términos del contrato, con responsabilidad, profesionalismo, honradez, cuidado y esmero apropiado en forma convenida o dispuesta por el empleador y cumpliendo las manuales existentes o dispuestos.
- Observar buena conducta en cualquiera de las áreas de trabajo, respetando y a todos sus compañeros, así como a clientes o terceras personas.
- Comunicar responsable y oportunamente cuando observe que se cometieron incorrecciones, delitos o infracciones a su empleador, igualmente cuando observe peligro de daño a las instalaciones, bienes o interés de propiedad del empleador.
- Regirse estrictamente a los procedimientos establecidos en las Hojas de Rutas.
- Utilizar obligatoriamente los mandiles
- Trabajar con el pelo recogido para evitar accidentes en la fábrica.
- Prohibido usar celulares en los horarios de trabajo
- Anticipar en caso de faltas al trabajo
- Todo trabajador tiene la obligación de registrar o marcar personalmente la entrada y salida de la jornada de trabajo.
- Es obligación del trabajador, tratar con el mayor cuidado los implementos, equipos, herramientas, maquinaria, accesorios y toda clase de bienes que CALZADO ITALIA, le entrega para la ejecución de sus obligaciones, así como es de su obligación hacerse personalmente responsable por el extravío o por pérdida de los mismos.
- Es obligación del trabajador devolver los sobrantes de materia prima utilizados, así como los bienes, equipos e implementos en general dañados en la ejecución de sus obligaciones. Si se comprueba que estos materiales dañados son como consecuencia del descuido del trabajador.
- Depositar en forma oportuna y en las cuentas bancarias de CALZADO ITALIA, los dineros y valores recaudados como consecuencia de sus obligaciones.
- Observar y cumplir con los reglamentos y señales de seguridad implementados.

- Sustraerse bienes de propiedad de su empleador. Así como herramientas de trabajo, materia prima o cualquier otro bien que en encuentre bajo su responsabilidad.
- Sustraerse dinero en efectivo, cheques, facturas, pagarés o cualquier otro tiempo de valores, o malversar fondos recaudados.
- Realizar pagos no autorizados, entregar cheque sin la debida provisión de fondos, así como falsificar firmas, alterar cantidades, hacerse entregar dinero o valores a nombre de CALZADO ITALIA sin la autorización correspondiente.
- Para la aplicación de sanciones al reglamento de trabajo se considera FALTAS LEVES Y FALTAS GRAVES.
- FALTA GRAVE queda CALZADO ITALIA facultada para solicitar el respectivo trámite de VISTO BUENO.
- Falta Leve serán sancionadas con amonestación escrita.
- Es obligación de todo trabajador que sufra algún accidente de trabajo, durante labores o en el trayecto a su puesto de trabajo comunicar a su empleador para recibir atención médica y si el caso amerita hospitalización.

En todo lo que no estuviere previsto en el presente Reglamento Interno de Trabajo aplicará las normas contenidos en el Código de Trabajo y más disposiciones legales.

Fuente: CALZADO ITALIA

2.2.5 Estructura Orgánica y Funcional

“CALZADO ITALIA”, cuenta con calificación artesanal no dispone documentalmente la estructura orgánica y funcional, ya que es una empresa familiar tienen establecido verbalmente las funciones de cada uno de ellos. Para el desarrollo de este trabajo de investigación y por pedido del gerente de la empresa, estructuramos los mismos, de acuerdo a los departamentos y funciones asignadas a cada departamento, manteniendo siempre el mismo nivel jerárquico entre los hermanos Argudo indistintamente del Sr. Jorge Argudo como se define a continuación:

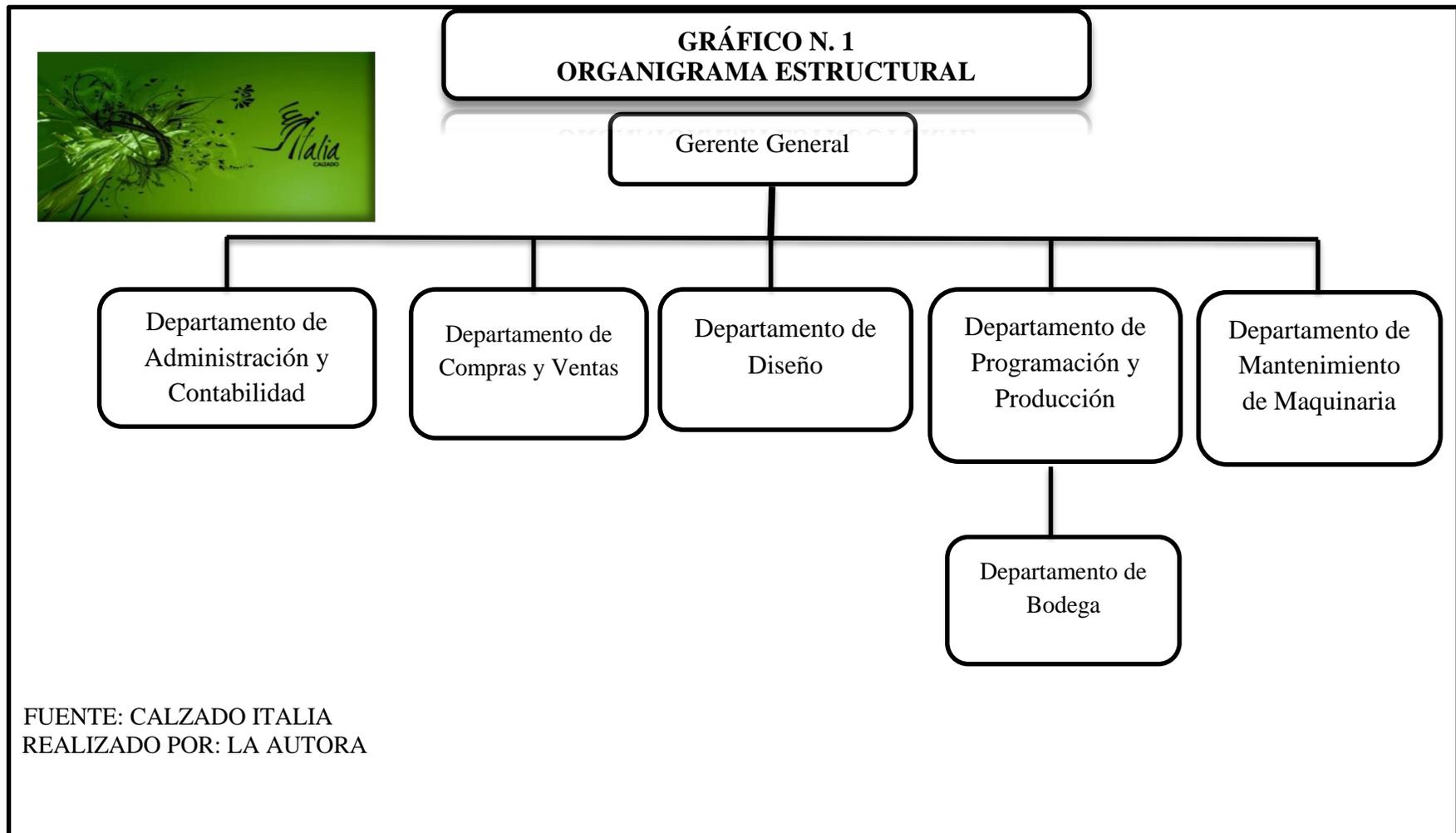
2.2.6 Definición de Organigrama

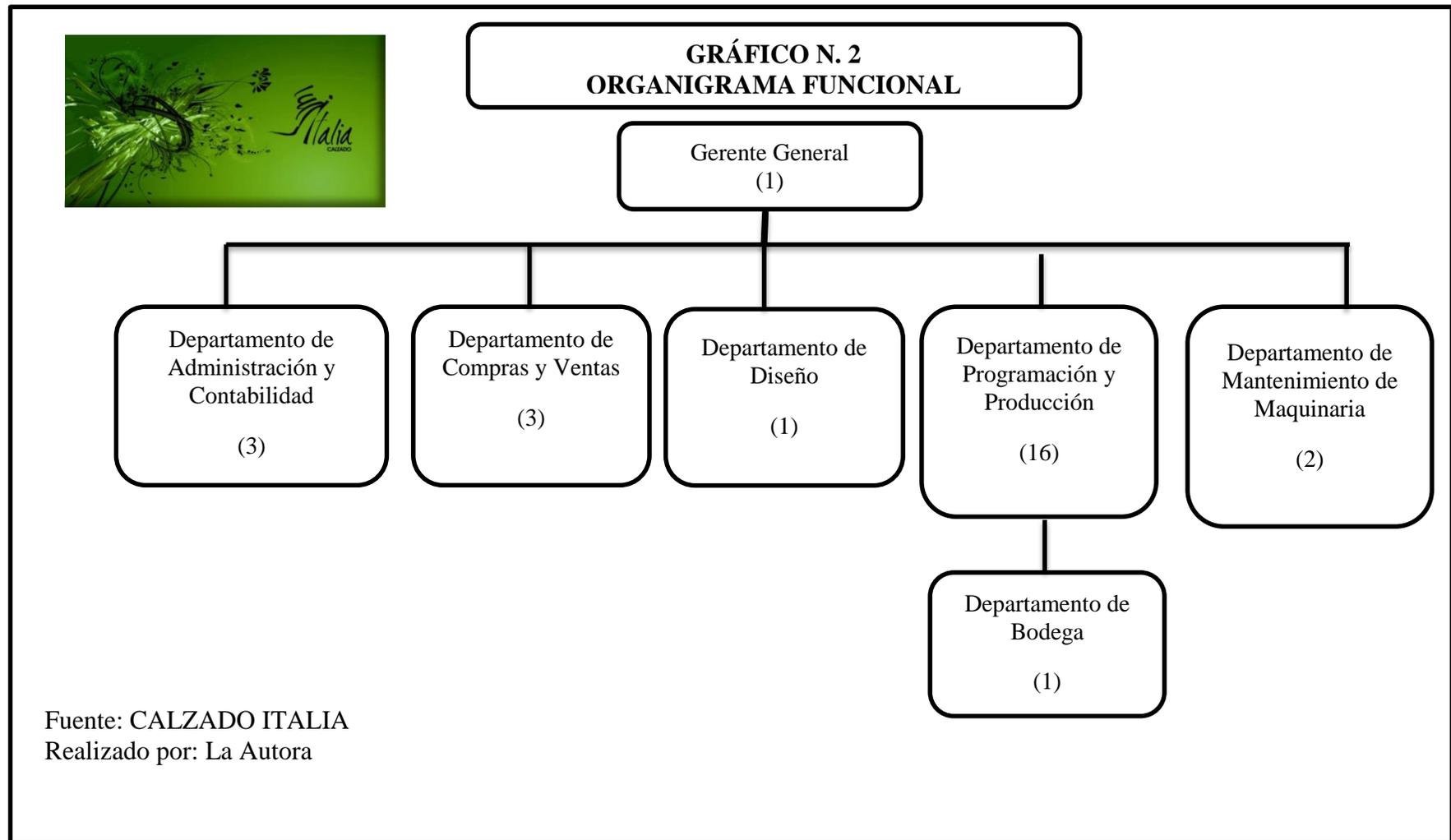
Es una representación gráfica que nos permite observar la división por departamentos, personas que dirigen y sus jerarquías, su principal objetivo es: informativos, permite observar el nivel de autoridad, deben ser sencillos de entender y que se pueda encontrar toda la información con respecto a la organización.

2.2.7 Clasificación del Organigrama

- Organigrama Estructural nos permite observar el nivel jerárquico y el número de departamentos que conforman la empresa.
- Organigrama Funcional aquí definimos las principales actividades que se realizan en cada departamento que se toma como base el organigrama estructural
- Organigrama de Personal representa la distribución del personal en cada departamento describiendo los nombres de los mismos.

2.2.8 Gráficos de los Organigramas "CALZADO ITALIA"





2.3 Descripción de Actividades

Organigrama Funcional

2.3.1 Gerente General

- ✓ Supervisión General de todos los departamentos de la empresa
- ✓ Aprobación de proyectos
- ✓ Autorización de pagos a proveedores y al personal
- ✓ Contratación de nuevo personal

2.3.2 Administración – Contabilidad

- ✓ Manejo libro bancos
- ✓ Declaración de impuestos
- ✓ Pago a proveedores
- ✓ Pago a personal
- ✓ Cobros de clientes
- ✓ Facturación de las ventas

2.3.3 Compras – Ventas

- ✓ Pedidos de materia prima
- ✓ Recepción de pedidos para producción
- ✓ Confirmaciones con los clientes sobre los pedidos
- ✓ Control de las actividades del vendedor
- ✓ Post venta
- ✓ Embalado del producto final

2.3.4 Diseño

- ✓ Creaciones de nuevos modelos
- ✓ Escalado: formar una serie completa del zapato muestra después que el cliente confirma su pedido.
- ✓ Buscar nuevas tendencias de calzado.

2.3.5 Mantenimiento de Maquinaria

- ✓ Mantenimiento preventivo
- ✓ Arreglo o reposiciones de maquinaria dañada u obsoleta
- ✓ Control

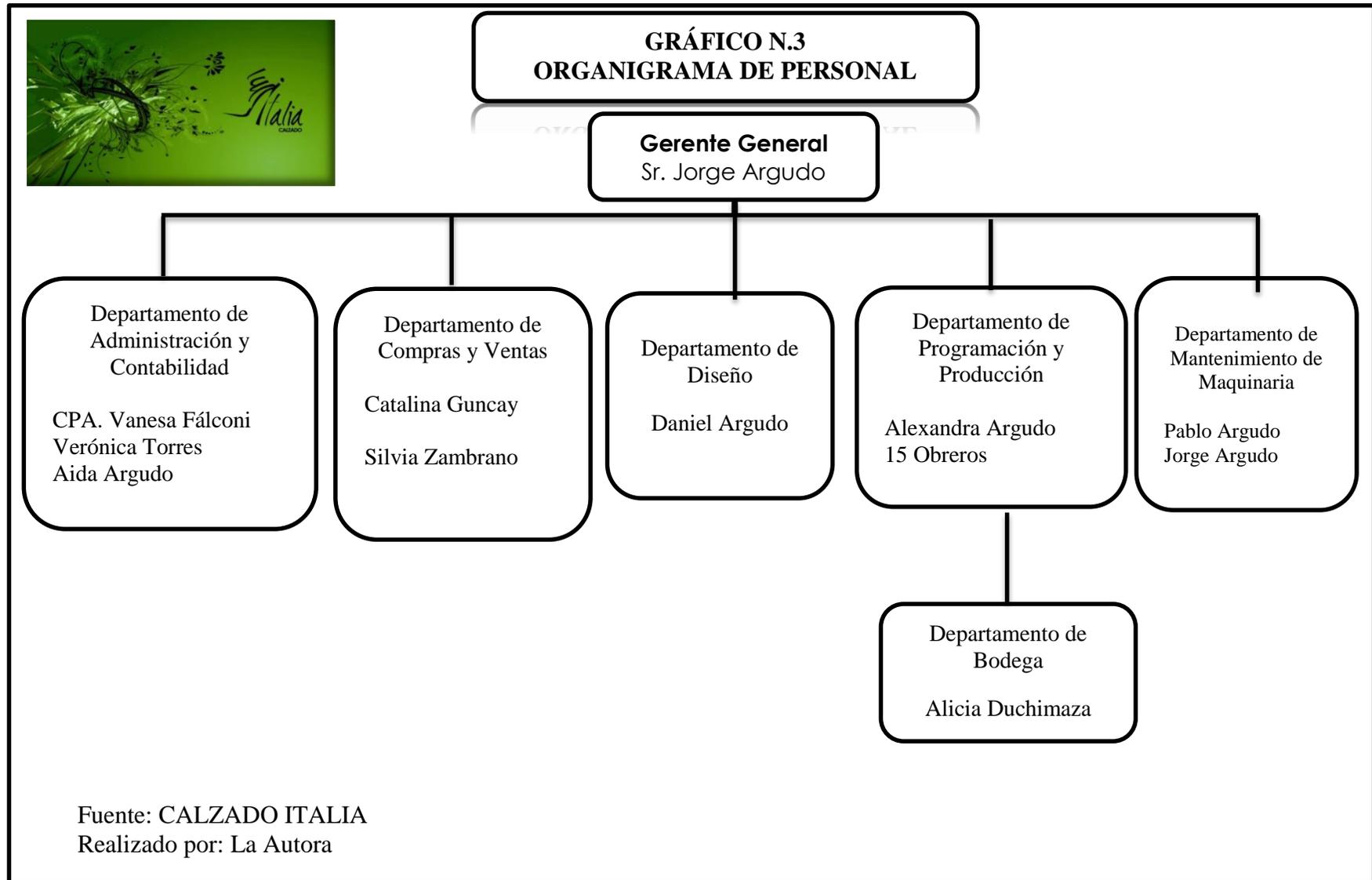
2.3.6 Producción y Programación

- ✓ Programar la producción
- ✓ Enviar el pedido de materia prima a Bodega
- ✓ Dar seguimiento a todos los procesos de la producción
- ✓ Control de personal

2.3.7 Bodega

- ✓ Recepción de hojas de programación del departamento de producción
- ✓ Registro de ingresos y egresos de mercadería al sistema
- ✓ Despacho de materia prima
- ✓ Suministrar de materia prima cuando el personal de producción los solicita
- ✓ Realizar el pedido de mercadería cuando sea necesario.

Realizado por: La Autora



2.4 Foda "CALZADO ITALIA"

TABLA N.2
FODA "CALZADO ITALIA"

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cartera de clientes fieles ➤ Calidad del producto ➤ Equipo familiar bien consolidado que pueden producir debido a que conocen todos los procesos de producción. ➤ Contar un área propia para la construcción de la nave. ➤ Trayectoria de la fábrica ➤ Muestras físicas para las ventas en otras provincias del país. ➤ Sistema Contable ➤ Políticas de crédito máximo 90 días dependiendo los montos y clientes. ➤ No hay trabajadores por temporadas únicamente contratos fijos. ➤ Marca reconocida de calzado "BETTY BARCLAY". ➤ Producción únicamente por pedido ➤ No tienen inventario de producto terminado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar la producción ➤ Contratar un nuevo vendedor ➤ Aumentar la cartera de clientes ➤ Crecer en el mercado nacional e internacional. ➤ Armar una página web ➤ Producir sus propios insumos para controlar más la calidad y reducir costos. ➤ Construcción de la nave propia. ➤ Producción de sus propios insumos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No contar con la nave propia. ➤ Tener únicamente un vendedor a nivel nacional. ➤ Arriendo de los locales fábrica y almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia desleal ➤ Cambio de Políticas. ➤ Levantamiento de las importaciones. ➤ Factor Natural sector josefina. ➤ Nuevas normas tributarias. ➤ Contrabando de calzado
FACTORES POSITIVOS		FACTORES NEGATIVOS	

2.4.1 Matriz de Análisis Organizacional

**TABLA N. 3 "CALZADO ITALIA"
FORTALEZAS- DEBILIDADES (FACTORES INTERNOS)**

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERACIÓN
Cartera de clientes fieles	4%	Fortaleza	3	0.12
Calidad del producto	10%	Fortaleza	4	0.4
Equipo familiar bien consolidado que pueden producir debido a que conocen todos los procesos de producción.	5%	Fortaleza	3	0.15
Contar un área propia para la construcción de la nave.	8%	Fortaleza	4	0.32
Trayectoria de la fábrica	10%	Fortaleza	4	0.4
Muestras físicas para las ventas en otras provincias del país.	8%	Fortaleza	4	0.32
Sistema Contable	7%	Fortaleza	4	0.28
Políticas de crédito máximo 90días dependiendo los montos y clientes.	6%	Fortaleza	4	0.24
No hay trabajadores por temporadas únicamente contratos fijos.	5%	Fortaleza	3	0.15
Marca reconocida de calzado "BETTY BARCLAY".	8%	Fortaleza	4	0.32
Producción únicamente por pedido	5%	Fortaleza	3	0.15
No tienen inventario de producto terminado.	9%	Fortaleza	4	0.36

No contar con la nave propia.	6%	Debilidades	1	0.06
Tener únicamente un vendedor a nivel nacional.	4%	Debilidades	2	0.08
Arriendo de los locales fábrica y almacén.	5%	Debilidades	1	0.05
TOTAL	100%			3.4
ESCALA DE VALORES				
1. DEBIL GRAVE3. FORTALEZA MENOR 2. DEBIL CONTROLABLE4. FORTALEZA IMPORTANTE				

Comentario:

El margen de seguridad de CALZADO ITALIA es de 3.4 lo que significa que la empresa tiene más fortalezas que debilidades; y tenemos conocimiento que las mismas contribuyen al desarrollo y crecimiento de la empresa. Las fortalezas representan las actividades que son realizadas en la empresa con mucha eficiencia.

Formato tomado de: CUBERO, T.E. (2009). Manual Específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, Ecuador. Anexo 16.

Fuente de Información: CALZADO ITALIA

Elaborado por: Verónica Andrade

2.4.2 Matriz de Análisis del Entorno

**TABLA N. 4 "CALZADO ITALIA"
OPORTUNIDADES – AMENAZAS (FACTORES EXTERNOS)**

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERACIÓN
Aumentar la producción	8%	Oportunidad	3	0.24
Contratar un nuevo vendedor	6%	Oportunidad	4	0.24
Aumentar la cartera de clientes	3%	Oportunidad	3	0.09
Crecer en el mercado nacional e internacional	12%	Oportunidad	4	0.48
Armar una página web	9%	Oportunidad	4	0.36
Producir sus propios insumos para controlar más la calidad y reducir costos.	7%	Oportunidad	4	0.28
Construcción de la nave propia.	12%	Oportunidad	4	0.48
Producción de sus propios insumos	8%	Oportunidad	4	0.32
Competencia desleal	4%	Amenaza	1	0.04
Cambio de Políticas	4%	Amenaza	2	0.08
Levantamiento de las importaciones.	9%	Amenaza	1	0.09
Factor Natural sector josefina.	6%	Amenaza	1	0.06
Nuevas normas tributarias.	5%	Amenaza	2	0.10

Contrabando de calzado	7%	Amenaza	1	0.07
TOTAL	100%			3.17
ESCALA DE VALORES				
1. AMENAZA CRÍTICA 3. OPORTUNIDAD MENOR 2. AMENAZA CONTROLABLE 4. OPORTUNIDAD DE ÉXITO				

Comentario:

El margen de seguridad de CALZADO ITALIA es de 3.17 que podemos definir que la empresa tiene más Oportunidades que Amenazas. En conclusión las oportunidades son los factores externos que facilitan el logro de los objetivos de la empresa.

Formato tomado de: CUBERO, T.E. (2009). Manual Específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, Ecuador. Anexo 17.

Fuente de Información: CALZADO ITALIA

Elaborado por: Verónica Andrade

2.5 Marco Legal

La empresa “**CALZADO ITALIA**” se encuentra registrada en el SRÍ, con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) número 0902049774001, como PERSONA NATURAL NO OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD, a nombre del Sr. Jorge Heriberto Argudo Saquicaray desde el 6 de Junio del 2002. Con calificación artesanal número 76275 otorgada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano “Gremio Primero de Mayo”, del Cantón Gualaceo, desde el 15 de Mayo de 1975.

“La Junta Nacional de Defensa en el art. 2 literal b puntualiza al Artesano como al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, debidamente calificado por la JNDA y registrado en el Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos, desarrolle su actividad y trabajo personalmente y hubiere invertido en su taller, en implementos de trabajo, maquinarias, materias primas una cantidad no superior al veinte y cinco por ciento (25%) del capital fijado para la pequeña industria. Igualmente se considera como artesano al trabajador manual aunque no haya invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o carezca de operarios”⁵

2.5.1 Definiciones del campo artesanal

- Maestro de taller: Es la persona mayor de edad (18 años), quién obteniendo el título de maestro artesano emitido por la JNDA y aprobado por el Ministerio de Educación.
- Operario: Persona que debido a la experiencia ha dejado ya de ser aprendiz y se dedica a la fabricación de artesanías siempre y cuando esté supervisado por un maestro de taller.
- “Aprendiz: es quien ingresa al taller artesanal o centro de enseñanza artesanal para adquirir conocimientos sobre una rama artesanal, y a cambio de sus

⁵http://www.jnda.gob.ec/pdf/LEY_DE_DEFENSA_DEL_ARTESANO.pdf

servicios personales recibe el 60% del salario mínimo vital general y el beneficio de la enseñanza, conforme lo regula el Código de Trabajo.”⁶

Además los contratos no podrán exceder los seis meses de duración y el número de aprendices no puede ser mayor al diez por ciento del total de trabajadores de la empresa (según el art 168 CT).

- Taller Artesanal: Lugar donde el maestro artesano desarrolla sus actividades, profesión u arte; con los operarios que no excedan a lo permitido por la JNDA.

- El art. 165 del Código de Trabajo establece que si un empleador no pudiere o no quisiere recibir aprendices en el centro de trabajo deberá pagar anualmente al SECAP el costo de capacitación del 5% de los aprendices.

⁶http://www.neveherrera.com/Patrimonial/Capitulo1-2/2A_LeyDefensaArtesanoLDA.html

2.5.2 Beneficios, Exoneraciones y Requisitos del Artesano

TABLA N. 5 EL ARTESANO

JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO			
Ley de Régimen Tributario	Beneficios	Exoneración	Requisitos C. Taller Artesanal
<p>Art. 56 numeral 19. "Se encuentran grabados con tarifa cero los servicios prestados por los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano". También tendrán tarifa cero de IVA los servicios que presten los talleres, operarios; y bienes producidos y comercializados por ellos.</p> <p>Art. 17 Los Artesanos calificados por la JUNDA, en la venta de los bienes producidos por ellos y en la prestación de sus servicios, emitirán comprobantes de ventas considerando la tarifa 0% de IVA, siempre que cumplan entre otros los siguientes requisitos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asesoría legal ➤ Asesoría en el diseño de proyectos productivos ➤ Oferta de Capacitación ➤ Le exime de ser agente de retención ➤ Créditos Preferenciales: Concesión de créditos a través del Banco Nacional de Fomento. ➤ Apoyo Estatal: Prohibición de 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Por importación de materias primas que no se produzca en el país. ➤ Del pago de impuestos, derechos, servicios y demás contribuciones establecidos para la obtención de la Patente Municipal y del permiso de funcionamiento. ➤ Exoneración de derechos y reforma de estatutos. ➤ Exoneración total de impuestos y derechos, de 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Solicitud de la Junta Nacional de Defensa del Artesano ➤ Copia el Título Artesanal ➤ Copia de la Cédula de Ciudadanía ➤ Copia Certificado de Votación (hasta 65 años). ➤ Foto tamaño carnet actualizado ➤ Tipo de sangre

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener actualizada su calificación por la JUNDA. ➤ Mantener actualizada su inscripción en el registro único de contribuyentes. ➤ Presentar semestralmente su declaración del valor agregado y anualmente su declaración del impuesto a la renta. <p>Al Artesano que reúna los requisitos señalados, el SRI le conferirá un certificado que indica que está facultado a emitir comprobante de ventas con tarifa 0%.</p>	<p>importaciones de productos nacionales.</p>	<p>exportación de productos de artesanía.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Exoneración porcentual de la importación en maquinarias, herramientas, equipos y repuestos. ➤ Exoneración al impuesto de activos totales. 	
--	---	--	--

FUENTE: JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO

Realizado por: La Autora

2.5.3 Tratamiento Tributario de los Artesanos (SRI).

El SRI mediante el folleto (Mi Guía Tributaria) establece que los artesanos calificados por la JNDA, tienen distinto tratamiento tributario definidos a continuación:

1. Los artesanos calificados por la JNDA no son obligados a llevar contabilidad en definitiva para realizar las declaraciones no necesitan de un contador si no deben llevar un registro de ingresos y gastos.
2. La declaración de impuestos que deben presentar son: IVA y el Impuesto a la Renta, solo si supera la base exenta de ingresos establecida en la tabla de impuesto a la renta vigente.
3. No tienen derecho a crédito tributario, debido a que producen productos tarifa 0% de IVA según el art. 144 de la ley orgánica de Régimen Tributario.
4. La declaración del IVA deberán presentarse semestralmente.
5. Los comprobantes de venta deberán estar:
 - ✓ Autorizados por el SRI
 - ✓ Identificarlo como cliente con su ruc, nombres completos y tipo de contribuyente.
6. No exceder el 25% del monto fijado para la pequeña industria, en activos totales es decir de \$ 87.500, establecido por la Ley de Defensa del Artesano
7. Las facturas recibidas de sus proveedores deben estar debidamente archivadas como lo establece el SRI.
8. Deben presentar el anexo transaccional simplificado. (detalle de compras, ventas, retenciones y exportaciones de IVA e impuesto a la renta).
9. Los artesanos pueden estar clasificados como primeros o segundos de acuerdo a la generación de puestos de trabajo en el sector que reside, la actividad que se dedica la empresa, si ayuda al desarrollo del país además si fabrican productos para la exportación, etc.
10. El número de operarios a no más de 15 y 5 aprendices.
11. Para poder aplicar la tarifa 0% en las ventas de los artesanos calificados por la JNDA, no deben exceder sus ventas anuales por lo menos de \$100.000.

Los Artesanos Calificados por la JNDA no están obligados a pagar lo siguiente:

- Utilidades anuales
- Fondos de reserva
- Décimo Tercer Sueldo
- Décimo Cuarto Sueldo

Los Artesanos Calificados por la JNDA tienen derecho en el Seguro Social de:

- Vacaciones
- Indemnizaciones por despidos intempestivos injustificados.
- Afiliación al Seguro Social del maestro taller, operarios, aprendices y su familia.
- Acceder al Seguro Social para el artesano en enfermedad, invalidez, vejez, muerte, maternidad, accidentes en el trabajo.

2.5.4 Análisis del sector artesanal en el Cantón Gualaceo.

El campo artesanal de calzado inició 1.885 y 1.890, datos entregados por la JNDA del Cantón. Que lo definieron como una actividad que ha tenido distintas variaciones pero que no deja de ser la actividad fundamental en la economía Gualaceña. También podemos definir al Artesano como la persona que produce manualmente artesanías con ayuda tecnológica, pero debiendo ser la producción manual la más importante, utiliza materiales de su zona o región, generando un valor agregado a la artesanía para venderlos en forma directa a sus clientes. La Junta Nacional del Artesano, Gremio Primero de Mayo organismo encargado del sector artesanal en el Cantón, informó que aproximadamente se encuentran registrados 200 talleres artesanales, pero de estos únicamente 50 están calificados por la JNDA, es decir gozan de los beneficios establecidos en la ley de régimen tributario interno. Además "en el Cantón Gualaceo existen 15 talleres de materiales y accesorios de calzado y más de 100 almacenes., de acuerdo a un estudio realizado por el Municipio de Gualaceo en el cantón se producen 7.000 pares por semana.

Cifras de este sector:

- ✓ De los 42.709 habitantes de Gualaceo, el 52% se dedica a la elaboración y comercialización de zapatos y la venta de plantillas y apliques.
- ✓ Las fábricas más grandes de calzado son Sherinas, Litargmode y Fassioni. En total dan trabajo a 300 personas de forma directa.
- ✓ Los almacenes que comercializan zapatos en este cantón están concentrados en las calles Gran Colombia, Dávila Chica y Luis Cordero⁷. Las empresas como Sherinas tiene un nivel de ventas de \$509.000 anuales; además Litargmode y Fassioni con un nivel de ventas anuales aproximadamente de \$200.000 (datos tomados de revista líderes.ec); y que consideran a las mismas como industrias del calzado, ya que el nivel de ventas y activos sobrepasan los montos para calificar como artesanos.

2.5.5 Proceso de Investigación

Hoy en día existe una saturación de calzado en el mercado del Cantón Gualaceo, por tal motivo las empresas más pequeñas se ven afectadas por las grandes industrias que están fuertemente posicionadas, la investigación se lo realizó en el área urbana del Cantón, que están entre las calles Dávila Chica y Luis Cordero; donde existe el mayor movimiento comercial de calzado. El tamaño de la muestra no es grande (Número de zapaterías), para poder aplicar la fórmula muestral debido a que existe un aproximadamente 100 almacenes en esta área.

2.5.6 Tipo y técnicas de Investigación

La investigación utilizada es la descriptiva porque busca especificar el nivel de ingresos, las temporadas de venta y si los fabricantes poseen la calificación artesanal. Las técnicas que se utilizaron son los cuestionarios estructurados de una manera fácil y sencilla., con preguntas que permiten una adecuada comprensión, que fueron aplicadas a un grupo determinado de locales o almacenes de venta que estuvieron

⁷http://www.elcomercio.com.ec/pais/Gualaceo-marca-moda-calzado_0_947905361.html extraído el 17 de Mayo del 2014.

dispuestos a colaborar. Además se aplicó la técnica de la observación que permite analizar la afluencia de personas en los distintos locales.

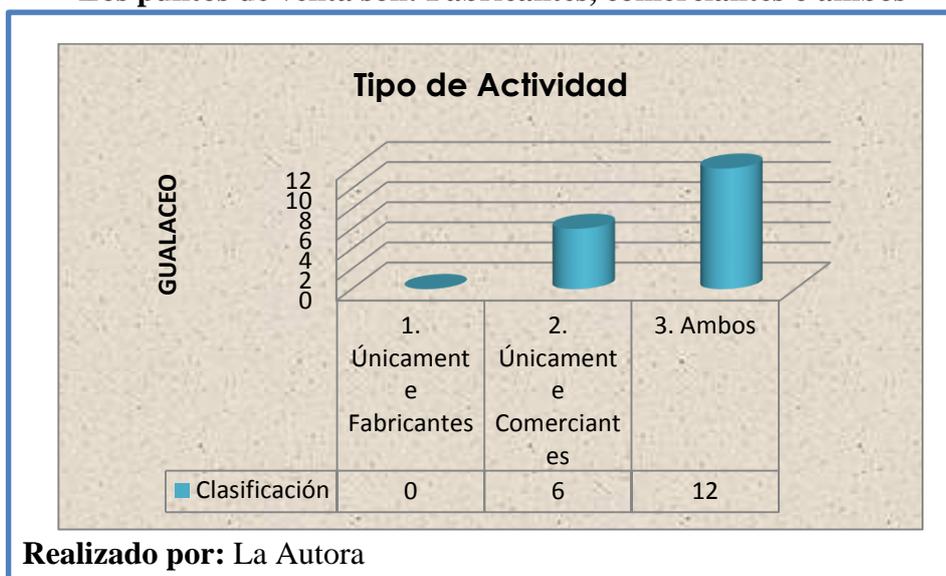
2.5.7 Modelo de Encuesta

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	
 UNIVERSIDAD DEL AZUAY	
INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS SOBRE LOS INGRESOS POR VENTA DE CALZADO EN EL CANTÓN GUALACEO	
Fecha:	
1.	Nombre de Local Comercial:.....
2.	Son Fabricantes..... Comerciantes..... Ambos.....
3.	Cuenta con la Calificación Artesanal?
	SI..... NO.....
4.	Los meses de temporada alta para su negocio son:
	Enero..... Julio.....
	Febrero..... Agosto.....
	Marzo..... Septiembre.....
	Abril..... Octubre.....
	Mayo..... Noviembre.....
	Junio..... Diciembre.....
5.	Aproximadamente los ingresos por las ventas son:
	Temporada alta:
	\$1000 - \$2500 mensuales.....
	\$2501 - \$4500 mensuales.....
	Otro valor mensual:
	Temporada baja:
	\$ 0 - \$ 500 mensuales.....
	\$ 501 - \$ 1000 mensuales.....
	Otro valor mensual:
6.	Aproximadamente el número de pares de zapatos vendidos son:
	Número en temporada alta mensual:.....
	Número en temporada baja mensual:.....

Realizado: Por la Autora

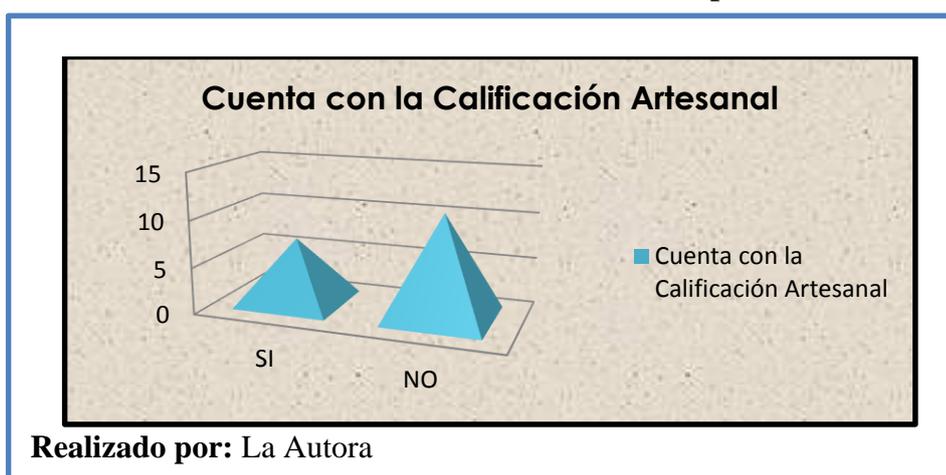
2.5.8 Análisis de las Encuestas

GRÁFICO N. 4
Los puntos de venta son: Fabricantes, comerciantes o ambos



Comentario: Mediante esta investigación se determinó que un 50% del total de almacenes encuestados se dedican a las dos actividades: fabricantes y comerciantes; y un 50% son solo comerciantes, es decir se dedican únicamente a la venta de calzado.

GRÁFICO N.5
Los fabricantes tienen calificación artesanal por la JNDA



Comentario: Los almacenes que son fabricantes de calzado un total de 61% no tiene la calificación artesanal por la JNDA, simplemente se dedican a la producción informal.

GRÁFICO N.6

Temporadas de Venta de Calzado en Gualaceo



Comentario: Mediante el análisis de la información obtenida se determinó la temporada alta para los comerciantes de calzado en Gualaceo, que son los meses de Diciembre con un 28% y Mayo con 25%, y los demás meses del año son considerados temporada baja debido a que los ingresos por las ventas no son de gran consideración.

GRÁFICO N. 7

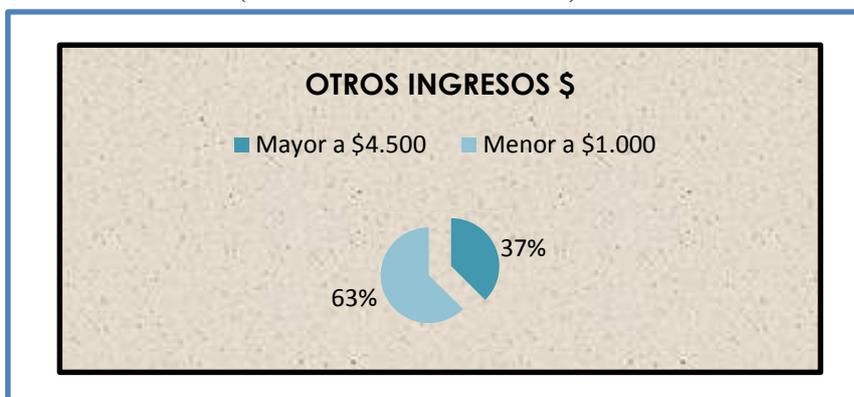
INGRESOS POR LA VENTA DE CALZADO TEMPORADA ALTA



Comentario: El porcentaje más alto de ingresos provenientes de la venta de calzado en el Cantón Gualaceo en temporada **alta** con un porcentaje del 39%, va desde \$1.000 - \$2.500 mensuales, el 17% de almacenes perciben ingresos entre \$2.501-

\$4.500 dólares mensuales Y con el 44% de almacenes marcaron la opción (otro valor mensual) que es analizado en el siguiente gráfico.

GRÁFICO N. 8
EXPLICACIÓN (OTRO VALOR MENSUAL) TEMPORADA ALTA

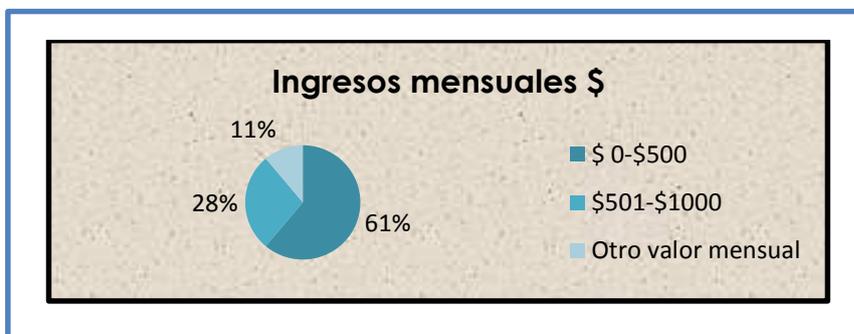


Realizado por: La Autora

Comentario: Los datos obtenidos en este gráfico explican los rangos en los que se encuentra la opción:(otro valor mensual), ya que algunos almacenes no estaban dentro de los rangos establecidos en las preguntas de la investigación y especificaron valores de acuerdo a su nivel de ingresos, los cuales fueron los siguientes: Con un **63%** tienen ingresos menores a \$1.000 mensuales en temporada **alta**.

Y con un **37%** de los almacenes que marcaron (otro valor mensual), perciben ingresos en temporada **alta**, de más de \$4.500, que van desde \$10.000 - \$12.000 dólares mensuales.

GRÁFICO N.9
INGRESOS POR LA VENTA DE CALZADO TEMPORADA BAJA



Realizado por: La Autora

Comentario: Los ingresos mensuales por venta de calzado en el Cantón Gualaceo en la temporada **baja** son: Con un porcentaje del 61% de almacenes que perciben ingresos desde \$0 - \$500. Con un **28%** de almacenes que perciben ingresos de entre \$501 - \$1000. Y un 11% que consideran temporada **baja** y perciben unos ingresos de entre **\$2.000 y \$5.000** dólares mensuales; ya que estas son consideradas industrias en el mercado.

2.5.9 Conclusiones

Al finalizar este capítulo podemos comentar que se estructuraron apropiadamente y claramente los aspectos más relevantes de la empresa, que no tenían definidos los mismos, y que les permitirá mejorar la eficiencia de las operaciones, además se realizó una investigación y análisis del marco legal en que está inmersa la fábrica y los artesanos del Cantón Gualaceo. Para el desarrollo de este punto se tuvo algunas limitaciones como: La falta de colaboración por parte de fabricantes, comerciantes para llenar cuestionarios o entregar información, datos desactualizados y el tamaño para la muestra de investigación no fue lo suficientemente amplia para la aplicación de una fórmula muestra, el impedimento para acceder a información por parte de agentes reguladores debido a que la información tenían carácter confidencial. Pero debido a estos aspectos negativos se realizó la investigación con información y datos lo más actual y real posibles, con comerciantes y artesanos que estaban dispuestos a brindar información.

CAPÍTULO III

IMPLEMENTAR EN FORMA PRÁCTICA LA EVALUACIÓN DE CONTROL
INTERNO EN BASE AL MODELO COSO II ERM.

CAPÍTULO III

3. IMPLEMENTAR EN FORMA PRÁCTICA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN BASE AL MODELO COSO II ERM.

3.1 Introducción

Hoy en día la industria del calzado es una de las principales actividades económicas del Cantón Gualaceo, ya que la producción se ha venido triplicando desde hace aproximadamente cinco años. Debido al incremento de la producción, la mayoría de las empresas ven la necesidad de implementar un Control Interno y que el mismo sea evaluado periódicamente. En este capítulo se aplicará la Evaluación del Control Interno en forma práctica mediante cuestionarios de preguntas cerradas, en base al Modelo COSO II ERM. Las técnicas de investigación utilizadas son las entrevistas, cuestionarios y la observación que serán aplicadas a los directivos, empleados, obreros y a los jefes de cada departamento, para conocer los niveles de satisfacción, el compromiso, rendimiento y productividad de los empleados además la eficiencia y eficacia de los procesos. Igualmente la bibliografía aplicada es la de Campo, porque vamos a resolver las situaciones y problemas que se detectarán al momento de Evaluar el Control Interno en todos los departamentos e instalaciones de la empresa.

3.1.1 Análisis Interno de la Situación actual de la Empresa

“CALZADO ITALIA” actualmente es una fábrica artesanal de calzado es una de las más representativas del Cantón Gualaceo, genera alrededor de 25 plazas de empleo contribuyendo al desarrollo económico y social de la población.

Al momento de iniciar esta investigación la situación de la empresa es la siguiente:

- ✓ Los Ingresos por las ventas en el **almacén** van desde \$5.000 y \$10.000 mensuales dependiendo de las temporadas altas o bajas.
- ✓ Los Ingresos por las ventas en la **fábrica** van desde los \$16.000 hasta los \$43.000 mensuales aproximadamente.

- ✓ La empresa está conformada por un propietario el Sr. Jorge Argudo (Padre) y es administrada por sus cinco hijos.
- ✓ La empresa produce 120 pares diarios es decir 600 pares a la semana.
- ✓ La producción es únicamente por pedidos.
- ✓ La empresa cuenta con un Reglamento Interno de trabajo que está en proceso de aprobación en el Ministerio de Trabajo.
- ✓ No cuenta con un código de ética establecido.
- ✓ Las políticas no están documentadas, se dan a conocer únicamente verbalmente al momento de contratar al personal.
- ✓ No cuenta con una estructura orgánica y funcional establecida que especifique los departamentos y nivel de jerarquía en los mismos.
- ✓ En la empresa no se realizó un análisis FODA anteriormente a esta investigación.
- ✓ Los objetivos no han sido debidamente dados a conocer a todo el personal de la empresa.
- ✓ La Misión y la Visión no están a visibilidad del personal y no son dados a conocer a los mismos al momento de su contratación.
- ✓ Cuentan con sistema contable para el manejo de sus ingresos y egresos y el pago de sus obligaciones tributarias y con sus trabajadores.
- ✓ La empresa no cuenta con flujogramas de procesos.
- ✓ No se cuenta con un mecanismo de comunicación de la información interna y externa de parte del gerente con los empleados.
- ✓ No dispone una matriz para identificación, evaluación y calificación de los riesgos.
- ✓ La empresa cuenta con un sistema de control de entradas y salidas de personal únicamente en el departamento de producción y no en el de ventas.

En definitiva la empresa no tiene información documental suficiente para un buen control interno de sus operaciones, procesos, empleados, obreros, etc. Por tal razón está susceptible a múltiples riesgos que afectan el logro de los objetivos.

3.1.2 Estructura Financiera.

BALANCE GENERAL AL DICIEMBRE DEL 2013
“CALZADO ITALIA”



ACTIVO TOTAL	\$453.000	PASIVO TOTAL	\$136.000
Activo Corriente	\$95.000	Pasivo C/P	\$87.000
Activo Fijo	\$358.000	Pasivo L/P	

CAPITAL	\$ 317.000
----------------	-------------------

Fuente: CALZADO ITALIA

Realizado: Por la Autora

GRÁFICO N. 10
BALANCE GENERAL 2013 “CALZADO ITALIA”



Fuente: CALZADO ITALIA

Realizado: Por la Autora

ACTIVOS	50%
PASIVOS	15%
CAPITAL	35%

Comentario: Mediante la información proporcionada por CALZADO ITALIA, y los datos analizados, se puede definir que la empresa está constituida con el 50% de Activos (efectivo, bancos, bienes, inventarios, cuentas por cobrar). Con un 15% de Pasivos es decir obligaciones de la empresa. Y el Capital o Patrimonio es del 35%.

GRÁFICO N. 11
ACTIVOS TOTALES "CALZADO ITALIA"



Comentario: CALZADO ITALIA posee un 79% de activo fijo (Maquinarias, vehículo, muebles de oficina, computación). Y un 21% de activo corriente (caja, bancos, inventarios).

3.2 Análisis Financiero.

Se desarrolló el análisis financiero con las razones o indicadores de los estados financieros al 31 Diciembre del 2013, para analizar e interpretar los recursos de la empresa, ya que la información de poco nos sirve si no sabemos interpretarla, así definir estrategias y soluciones, ya que la contabilidad cumple su finalidad mediante el análisis financiero que es la toma de decisiones.

ANÁLISIS FINANCIERO DICIEMBRE 2013			
"CALZADO ITALIA"			
LIQUIDEZ	ACTIVO CIRCULANTE	95.000,00	<p>Comentario: La empresa tiene una capacidad de pago de sus obligaciones o pasivos corrientes, es decir a corto plazo de 1,94; que por cada dólar de deuda que tiene la empresa tiene una liquidez de un dólar con noventa y cuatro. Y la razón de prueba ácida determina que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones únicamente con activos de fácil liquidación sin las ventas de su inventario de 1,20 es decir la empresa tiene buena situación de liquidez.</p>
	PASIVO CORRIENTE	49.000,00	
	LIQUIDEZ CORRIENTE/CAP. TRABAJO	1,94	
	INVENTARIO	36.200,00	
	ACTIVO CIRCULANTE	95.000,00	
SOLVENCIA O ENDEUDAMIENTO	PASIVO CORRIENTE	49.000,00	<p>Comentario: Estas razones permite definir el valor de autonomía financiera; en el endeudamiento del activo podemos ver que que es muy bajo es decir que la empresa no depende de sus acreedores si no una mínima cantidad.</p> <p>La razón de endeudamiento patrimonial nos permite definir que el endeudamiento con terceros no son los que financian mayormente la empresa.</p> <p>La razón de endeudamiento de activo fijo es menor a uno es decir para tener el activo fijo fue necesario el endeudamiento con terceros.</p>
	PRUEBA ÁCIDA	1,20	
	ACTIVO TOTAL	453.000,00	
	PATRIMONIO	317.000,00	
	APALANCAMIENTO	1,43	
	PASIVO TOTAL	136.000,00	
	ACTIVO TOTAL	453.000,00	
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,30		
PASIVO TOTAL	136.000,00		
PATRIMONIO	317.000,00		
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0,43		
PATRIMONIO	317.000,00		
ACTIVO FIJO	358.000,00		
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	0,89		
FUENTE: CALZADO ITALIA			
REALIZADO POR : LA AUTORA			

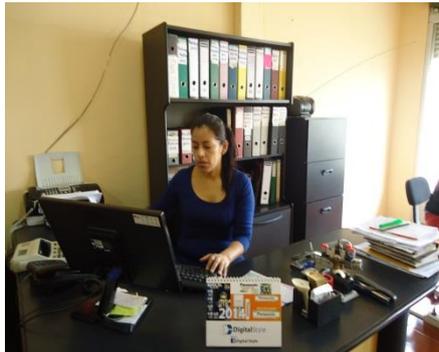
3.3 Imágenes de los Departamentos “CALZADO ITALIA”

DISEÑO	BODEGA
	
	
	
	

PRODUCCIÓN



DEPARTAMENTO DE VENTAS



Fuente: CALZADO ITALIA
Realizado por: La Autora

3.4 Aplicación del cuestionario de Control Interno en base al Modelo COSO II ERM General.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN BASE AL COSO II ERM "CALZADO ITALIA"



No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACION
AMBIENTE INTERNO DE CONTROL								
1	Integridad y Valores éticos	1. ¿Posee CALZADO ITALIA un código de ética?		X		2	0	
		2. ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad?	X			2	2	
		3. ¿Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal.		X		2	1	
		4. ¿Los empleados presentan denuncias sin temor a represalias?	X			2	2	
		5. ¿Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño?		X		2	0	
2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	6. ¿La filosofía y estilo de la Gerencia se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento?	X			2	1	
		7. ¿Participa la Gerencia a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos?	X			2	2	

		8. ¿El Gerente y Administradores incentivan y comprometen a sus empleados y obreros al cumplimiento de las leyes y otras disposiciones?	X			2	2	
		9. ¿El Gerente cuida la imagen institucional?	X			2	2	
		10. ¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión	X			2	1	
3	Consejo de Administración y comités	11. ¿La Empresa actualiza su Reglamentos?	X			2	1	
		12. ¿La Gerencia brinda atención a novedades importantes y por ende a la violación de su código de ética?	X			2	2	
4	Estructura Organizativa	13. ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional?		X		2	0	
		14. ¿Existen manuales de procesos?		X		2	0	
		15. ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?		x		2	1	Se identifican verbalmente
		16. ¿Existe comunicación interna y externa?	X			2	1	
		17. ¿Se actualiza el Reglamento Orgánico Funcional? (Organigramas)		X		2	0	
5	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	18. ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	X			2	1	
		19. ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?		X		2	0	
		20. ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	X			2	2	
6	Gestión del Capital Humano	21. ¿Existe un sistema de gestión del recurso humano?		X		2	0	

		22. ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados y obreros?		X		2	0	
		23. ¿Se aplican sanciones disciplinarias?		X		2	0	
		24. ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de Trabajo?	X			2	2	
		25. ¿Existen métodos para motivar a los empleados?		X		2	0	
		26. ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?	X			2	2	La comunicación no es total
		27. Se ha conformado el Comité de talento humano, para la evaluación del desempeño?		X		2	0	
		28. ¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos de la persona?		X		2	0	
		29. ¿El Gerente orienta al personal sobre la misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación?		X		2	0	La empresa no tiene documentado un plan estratégico
		30. CALZADO ITALIA cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?		X		2	0	
7	Responsabilidad y Transparencia	31. ¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?		X		2	0	
		32. ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles de la empresa y se verifica su cumplimiento?		X		2	0	Las políticas no la tienen documentado
		33. ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?		X		2	0	

		34. ¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión?	X			2	2	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS								
8	Objetivos Estratégicos	35. ¿CALZADO ITALIA cuenta con un plan estratégico difundido interna y externo?		X		2	0	No hay documentos
		36. ¿La empresa cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?		X		2	0	No hay documentos
		37. ¿Los diferentes departamentos de la empresa cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?		X		2	0	
		38. ¿El Gerente ha fijado los objetivos estrategias y operativos y se han establecido las estrategias para su cumplimiento?		X		2	0	
9	Objetivos Específicos	39. ¿Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades de la empresa tales como; direcciones, unidades y secciones?		X		2	0	
		40. Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa?	X			2	1	Objetivos que tiene el Gerente sin documentarlos
		41. ¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos de la empresa?	X			2	1	Únicamente conocidos por el Gerente no empleados
		42. ¿Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada dirección, unidad, sección, programa o proyecto y a sus integrantes.	X			2	1	
		43. ¿El personal participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?		X		2	0	

		44. ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos al personal?	X			2	1	
10	Relación entre objetivos y componentes del CORRE	45. Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la empresa en la prestación de sus servicios?	X			2	2	
		46. ¿En razón de que la empresa ha asumiendo nuevas competencias, ha actualizado el marco normativo que viabilice las mismas?	X			2	2	
11	Consecución de Objetivos	47. ¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación?	X			2	2	
		48. ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la empresa?	X			2	1	No existe un mecanismo de medición de cumplimiento de objetivos
		49. ¿CALZADO ITALIA cuenta con el apoyo del Gerente de los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones?		X		2	0	
		50. ¿La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?	X			2	1	
		51. ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos.	X			2	1	
		52. ¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares?		X		2	0	
12	Riesgo Aceptado y Niveles de	53. ¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?	X			2	2	

	Tolerancia	54. Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos?		X		2	0	
		55. ¿Existe atención del gerente a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados.	X			2	2	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS								
13	Factores Internos y Externos	56. ¿La empresa cuenta con el apoyo de las autoridades para determinar los factores de riesgo internos y externos?	X			2	2	
		57. ¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?		X		2	0	
		58. ¿El gerente y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos?	X			2	1	
		59. ¿Participan empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?	X			2	1	
14	Identificación de Eventos	60. ¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?		X		2	0	
		61. ¿Los empleados y obreros participan en la identificación de eventos?		X		2	0	
15	Categoría de Eventos	62. ¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa?		X		2	0	
		63. ¿Relacionar las categorías de eventos con los objetivos.		X		2	0	
		64. Implantar políticas y procedimientos para informar a los empleados y obreros, las categorías de eventos y su relación con los objetivos.		X		2	0	

EVALUACIÓN DE RIESGOS							
16	Estimación de Probabilidad e Impacto	65. ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa?		X		2	0
17	Evaluación de Riesgos	66. ¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?		X		2	0
		67. ¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: benchmarking, modelos probabilísticas y modelos no probabilísticas?		X		2	0
		68. ¿Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos?		X		2	0
18	Riesgos Originados por los Cambios	69. ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?		X		2	0
		70. ¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa?	X			2	2
RESPUESTA A LOS RIESGOS							
19	Categoría de Respuestas	71. ¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas?		X		2	0
		72. ¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas?		X		2	0
		73. ¿La gerencia determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la empresa?		X		2	0
		74. ¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?		X		2	0

20	Decisión de Respuestas	75. ¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?		X		2	0	
		76. ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?		X		2	0	
		77. ¿El Gerente y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?	X			2	1	
		78. ¿Para decidir la respuesta a los riesgos, el gerente considera; los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa?	X			2	1	
		79. Se comunica a los diferentes niveles de la empresa, las decisiones adoptadas.	X			2	1	
ACTIVIDADES DE CONTROL								
21	Integración con las Decisiones sobre Riesgos	80. ¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la gerencia sobre el estudio de los riesgos?		X		2	0	
		81. ¿El gerente a base de las respuestas al riesgo seleccionadas, implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento?		X		2	0	
		82. ¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan?		X		2	0	

22	Principales Actividades de Control	83. ¿Existe apoyo de la gerencia para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?	X			2	2	No se realizan diseños de controles únicamente lo establecen verbalmente	
		84. ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?	X			2	1		
		85. ¿El gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles de la empresa encargados de ejecutarlos?		X			2	0	
		86. ¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección?		X			2	0	
		87. El Gerente implanta actividades de control en función de los riesgos y objetivos, tales como: revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento, especialización funcional, controles físicos, indicadores de rendimiento y segregación de funciones?		X			2	0	
23	Controles sobre los Sistemas de Información	88. ¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos?		X		2	0		
		89. ¿Existe apoyo del Gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información?	X			2	2		
		90. ¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso?	X			2	2		

		91. ¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software?		X		2	0	
		92. Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos?	X			2	2	
		93. Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas?	X			2	1	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
24	Cultura de Información en todos los niveles	94. ¿Existen políticas relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?		X		2	0	
		95. ¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente?		x		2	0	
		96. ¿El Gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control?		X		2	0	
		97. ¿Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?	X			2	1	

		98. Se han implantado de políticas de información y comunicación y su difusión en todos los niveles?		X		2	0	
25	Herramienta para la Supervisión	99. ¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?	X			2	1	
		100. ¿La información constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?	X			2	1	
26	Sistemas Estratégicos e Integrados	101. ¿Existen políticas que permitan la integración de la información?		X		2	0	
		102. ¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados?	X			2	2	
		103. ¿Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real, el Gerente y demás empleados accedan a la información financiera y operativa, para controlar las actividades de la empresa?	X			2	2	
27	Confiabilidad de la Información	104. ¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	X			2	2	
		105. ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?	X			2	1	
		106. La información, además de oportuna, es confiable?	X			2	2	
		107. ¿El flujo de información en tiempo real, es coherente con el ritmo de trabajo del Gerente, evitando la “sobrecarga de información”?	X			2	2	
		108. ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible?	X			2	2	

		109. ¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?	X			2	1	
		110. ¿Existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información?		X		2	0	
28	Comunicación Interna	111. ¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	X			2	2	
		112. ¿Se denuncia posibles actos indebidos?	X			2	2	
		113. ¿El gerente toma en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad?	X			2	2	
		114. ¿Existe comunicación con clientes y proveedores?	X			2	2	
		115. ¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente?		X		2	0	
		116. ¿Los empleados y obreros saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?	X			2	2	
		117. ¿La Unidad de Comunicación ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?		X		2	0	
		118. ¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas de la empresa?	X			2	1	
29	Comunicación Externa	119. ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad?	X			2	1	
		120. ¿La gerencia toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros?	X			2	2	

		121. ¿La unidad de comunicación ha implantado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios?		X		2	0	
		122.¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control?		X		2	0	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO								
30	Supervisión Permanente	123. ¿Se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad?	X			2	2	
		124. ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?		X		2	0	
		125. ¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?		X		2	0	
		126. ¿CALZADO ITALIA cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?		X		2	0	
31	Supervisión Interna	127. ¿Existe planes de acción correctiva?		X		2	0	
32	Supervisión Externa	128. ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI?	X			2	2	
TOTAL						256	98	

Preparado por: Verónica Andrade

Formato tomado de: Teodoro Cubero Abril, Formatos y Modelos de Auditoría de Gestión; Cuenca 2006. Anexo 19.

3.4.1 Evaluación del Riesgo y Confianza

La evaluación de control interno general de CALZADO ITALIA, se realizó por medio de un cuestionario con preguntas cerradas, aplicando los ocho componentes de COSO II ERM, que nos permitió determinar el nivel de riesgo y confianza de la empresa.

Niveles de evaluación de riesgo y confianza:

INTERVALOS	CONFIANZA	RIESGO
15-50	BAJO	ALTO
51-75	MODERADO	MODERADO
76-95	ALTO	BAJO

Fórmula para la valoración de riesgo y confianza:

PT= Ponderación Total

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

Rangos de Evaluación

Cumplimiento	Calificación	Valoración
Bajo	0	No Confiable
Medio	1	Poco confiable
Alto	2	Confiable

En base al cuestionario general aplicado a la empresa se obtuvo los siguientes resultados:

PT= 256

NC= 100

CT= 98

$$NC = \frac{98 * 100}{256} = 38.28\%$$

Comentario: Se ha determinado que la empresa "CALZADO ITALIA" tiene una calificación del 38.28%, es decir que tiene una confianza baja y un riesgo alto.

3.4.2 Síntesis de la Evaluación de Control Interno

COMPONENTES	Ponderación Total	Calificación Total	% Calificación	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Ambiente Interno de Control	68	27	39.70%	Bajo	Alto
Establecimiento de Objetivos	42	17	40.47%	Bajo	Alto
Identificación de Eventos	18	4	22.22%	Bajo	Alto
Evaluación de Riesgos	12	2	16.67%	Bajo	Alto
Respuesta a los Riesgos	18	3	16.67%	Bajo	Alto
Actividades de Control	28	10	35.71%	Bajo	Alto
Información y Comunicación	58	31	53.44%	Moderado	Moderado
Supervisión y Monitoreo	12	4	33.33%	Bajo	Alto

Realizado por: La Autora

3.4.3 Representación Gráfica de la síntesis de la Evaluación de Control Interno.

GRÁFICO N.12

Evaluación COSO II ERM CALZADO ITALIA



Realizado: La Autora

Comentario: Del análisis se determinaron que los componentes Evaluación de Riesgos y Respuesta a los Riesgos, tienen un porcentaje del 16.67% que son los más bajos, con riesgo más alto y la confianza baja; y con el porcentaje más alto es de 53.44% del componente Información y Comunicación con un riesgo moderado y una confianza moderada.

3.5 Proceso de Evaluación de Riesgos a los Departamentos de Producción y Ventas "CALZADO ITALIA"

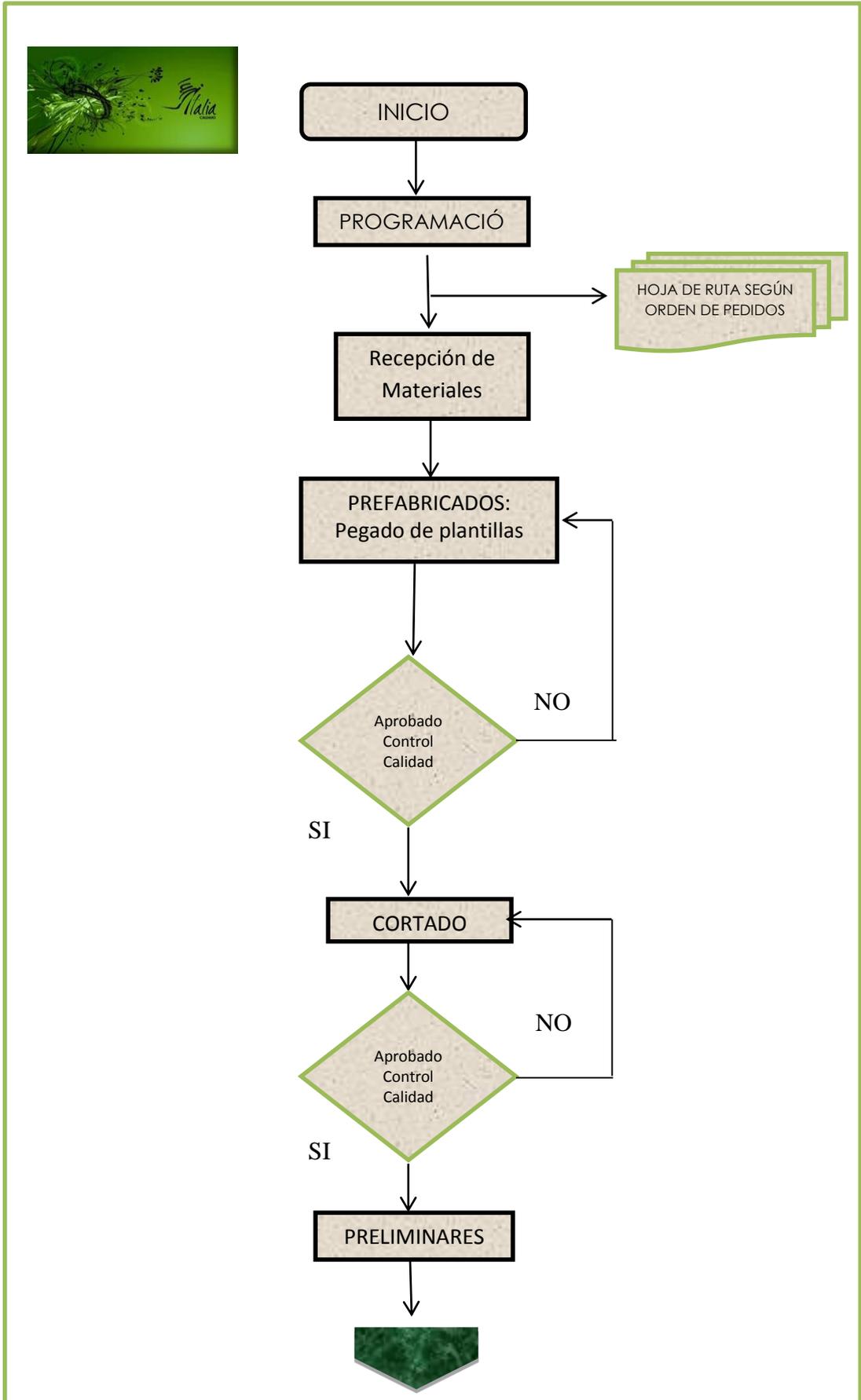
Para realizar la Evaluación de la Gestión de Riesgos, se definieron los departamentos de producción y ventas como los más sensibles; tomando en cuenta para ese proceso la actividad o naturaleza de la empresa, factores internos y externos, tamaño, complejidad, sector, gestión, cultura y todos los factores que puedan afectar el logro de los objetivos. CALZADO ITALIA es una fábrica que está inmersa a múltiples riesgos por la actividad que realiza y que se hace necesaria el establecimiento de evaluación de eventos, para reducir su ocurrencia e impacto que puedan ocasionar daños irreparables en toda la entidad. Para la aplicación de los cinco pasos de la

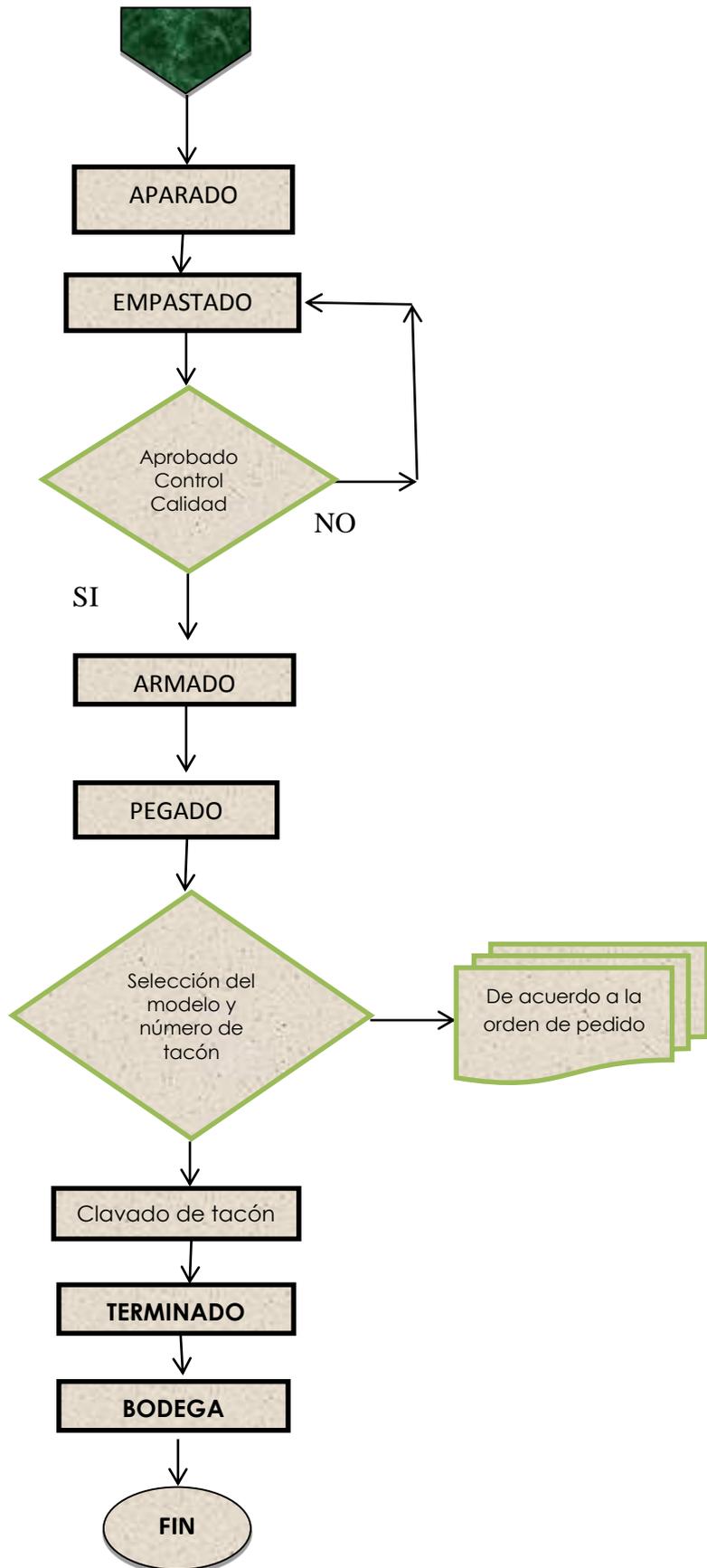
Evaluación de Riesgos se definió un equipo líder, estableció funciones claves de cada uno, los mismo deberán conocer todos los conceptos y componentes que permita un correcto entendimiento entre los miembros, es importante el apoyo oportuno por parte de la gerencia, tener un plan de implantación correctamente elaborado, realizar una evaluación de cómo se están aplicando las políticas y principios de gestión de riesgos, se debe tener una visión del cumplimiento de objetivos y de cómo aprovechar oportunidades. A continuación se realizará la aplicación de la Gestión de Riesgos en cada departamento; definiendo las matrices con su respectiva conclusión de los resultados que se obtendrán; también la realización de los flujogramas de cada área para establecer con mayor facilidad las deficiencias y riesgos. Además se realizarán los cuestionarios ERM, que serán llenados por parte de los Jefes y empleados de CALZADO ITALIA; que nos va a permitir determinar el nivel de riesgo y confianza. Y para finalizar este proceso se emitirá un Informe de Comunicación General que contendrá los resultados globales y de cada departamento con sus respectivas conclusiones y recomendaciones para la Gerencia.

3.5 Flujograma del proceso de Producción

“Flujograma lo podemos definir como gráfica de flujo de procesos, representa los pasos que siguen en un proceso con el fin de determinar su funcionamiento. Ella hace posible familiarizarse con los aspectos más técnicos de los procesos, lo cual permite entenderlos con mayor claridad, al igual que se facilita la identificación de sus riesgos inherentes”⁸. Riesgo inherente: Significa el riesgo que está presente de acuerdo a la actividad económica de la empresa que incurre sin tener ningún control interno para evitar los mismos.

⁸ Mejía Quijano. R.C. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS UN ENFOQUE EMPRESARIAL. (2006) pag.61





3.6 Aplicación del cuestionario de Evaluación Control Interno en base al Modelo COSO II ERM al área de Producción.

“CALZADO ITALIA” DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN



No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACION
1	Ambiente Interno de Control	1. La empresa cuenta con un código de ética?		x		2	0	
		2. La contratación de personal para el área de producción está de acuerdo a lo establecido en la ley?	x			2	2	
		3. CALZADO ITALIA tiene estructurado sus reglamentos de acuerdo a los procesos?		x		2	0	
		4. Existe una descripción de los puestos de trabajo?	x			2	1	No están debidamente documentados
		5. La empresa cuenta con manuales de los procesos?		x		2	0	
		6. Las condiciones físicas en donde el personal laboral son adecuadas?	x			2	1	No existe aire acondicionado
		7. El número de obreros está de acuerdo al tamaño y capacidad de producción de la empresa?	x			2	2	
		8. Existe un plan de incentivos para el personal?		x		2	0	
		9. Las quejas por parte del personal son presentadas sin ningún temor a represalias?	x			2	2	
		10. El área de fabricación cuenta con todas las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades?	x			2	1	
		11. Se revisan los expedientes de los obreros para el área de producción?		x		2	0	
2	Establecimiento de	1. Los objetivos de la empresa están de acuerdo a la capacidad de producción?	x			2	1	Los objetivos no están por escrito

	Objetivos	2. Se toman en cuenta los riesgos incurridos en el área de producción para establecer los objetivos?		x		2	0	
		3. Existe actualización de políticas, normas y procedimientos del área de producción?	x			2	1	Únicamente el reglamento para los trabajadores
		4. Se han implementado objetivos reales para el área de producción?	x			2	2	
		5. Existe un plan estratégico de acuerdo a los objetivos de la empresa?		x		2	0	
3	Identificación de Eventos	1. Existe un mecanismo de control de entradas y salidas del personal?	x			2	1	
		2. Se realiza un control de calidad del producto terminado?	x			2	2	
		3. Cuenta con un flujograma del proceso de producción?		x		2	0	
		4. Se entrega al personal los implementos necesarios para ejecutar su trabajo en el área de producción?	x			2	2	
		5. Existe un mecanismo para identificar los riesgos internos y externos que afecten al área de producción y al logro de los objetivos?		x		2	0	
		6. El espacio del área de producción está debidamente señalizado de acuerdo a lo que establece los organismos de control?		x		2	0	
		6. La empresa cuenta con personal altamente capacitado de los procesos y maquinaria para la producción?		x		2	0	
		7. Existe un control de calidad de la producción artesanal o manual?	x			2	2	
		8. Cuenta con un sistema informático que permita un manejo adecuado y oportuno de los procesos, materias primas, personal, etc.?	x			2	0	
9. La empresa cuenta con un sistema para identificar riesgos potenciales que impidan el cumplimiento de objetivos?		x		2	0			

		10. La maquinaria tiene mantenimiento y actualización periódicamente?	x			2	2	
		11. Cuando la maquinaria cumple su vida útil se informa inmediatamente para su reemplazo?	x			2	2	
4	Evaluación de Riesgos	1. Existe métodos de evaluación de riesgos cualitativos o cuantitativos?		x		2	0	
		2. Se tiene en cuenta el impacto que pueden tener los riesgos para el logro de los objetivos de producción?		x		2	0	
		3. Los métodos de evaluación son confiables?		x		2	0	
		4. La actualización de los procesos de producción son evaluados ante los posibles riesgos que pueden incurrir?		x		2	0	
		5. La adquisición de nuevos insumos de materia prima son evaluados con anterioridad?	x			2	2	
		6. Existe un método de evaluación de la productividad del personal?		x		2	0	
5	Repuesta a los Riesgos	1. Existen mecanismos de análisis de alternativas para enfrentar los riesgos?		x		2	0	
		2. La empresa tiene establecido respuesta a los riesgos como: evitar, reducir, aceptar?		x		2	0	
		3. En el área de producción existen métodos para la toma de decisiones?		x		2	0	
		4. El Jefe de Producción tiene el conocimiento suficiente para la toma de decisiones?	x			2	2	
		5. Para la toma de decisiones se toma en consideración los costos y oportunidades, que permitan una producción fluida?	x			2	2	
6	Actividades de Control	1. En el área de producción tienen definidos las funciones y los niveles de responsabilidad?	x			2	1	únicamente verbal
		2. El sistema informático recibe actualización permanente?	x			2	2	

		3. Se verifica físicamente la información del sistema con la materia prima disponible?	x			2	1	
		4. Existe un manual de actividades de control para el área de producción?		x		2	0	
		5. Se establecen Hojas de Rutas para la fabricación de calzado?	x			2	2	
		6. Al término de cada proceso el Jefe de Producción revisa la calidad del producto?	x			2	2	
		7. Existe un método de control para evitar el desperdicio?		x		2	0	
		8. La utilización de la maquinaria por parte de los obreros es debidamente supervisada?	x			2	1	
		9. Los obreros son capacitados permanentemente del uso y funcionamiento de la maquinaria nueva o usada?	x			2	1	Solo al momento de la contratación
7	Información y Comunicación	1. La comunicación dentro del área de producción es informal?	x			2	2	
		2. Los obreros tienen la facilidad de informar a sus superiores sus dudas e inquietudes?	x			2	2	
		3. Los cambios efectuados en algún proceso de producción son comunicados oportunamente?	x			2	2	
		4. Los cambios o actualizaciones del reglamento o políticas son dadas a conocer a tiempo?		x		2	0	
		5. Los objetivos de producción son informados pertinentemente al jefe y sus operarios?		x		2	0	
		6. Los faltantes de materia prima son comunicados con anticipación para su adecuada reposición?	x			2	1	
		7. Las fallas y deficiencias de producción son dadas a conocer de inmediato a sus superiores?	x			2	2	
		8. Existe buena comunicación entre todo el personal de la fábrica?	x			2	1	

		9. Los pedidos de clientes son dados a conocer inmediatamente al personal de producción?	x			2	2	
8	Supervisión y Monitoreo	1. Se realiza el monitoreo de los tiempos de fabricación?		x		2	0	
		2. El Jefe de Producción revisa diariamente y constantemente cada proceso de producción?	x			2	2	
		3. Se supervisa que se cumpla con los objetivos planteados de producción?		x		2	0	No se han fijado objetivos documentalmente
		4. La materia prima utilizada está en constante supervisión para comprobar que sea de buena calidad?	x			2	2	
		5. Se supervisa diariamente el uso adecuado por parte de los obreros los implementos de seguridad?	x			2	1	
		6. La maquinaria está monitoreada diariamente para evitar fallas que afecten la continuidad de la producción?	x			2	2	
		7. Existe supervisión constante de los procesos para evitar fallas en los lotes de producción?	x			2	2	
TOTAL						128	61	

Preparado por: Verónica Andrade

Supervisado por: Aida Argudo

Formato tomado de: Teodoro Cubero Abril, Formatos y Modelos de Auditoría de Gestión; Cuenca 2006. Anexo 19.



3.6.1 Identificación de Riesgos Departamento de Producción.

Departamento: Producción

Objetivo: Mejorar la calidad, incrementar la producción, cumplimiento de leyes y normativas legales.

N	Riesgos	Tipo de Riesgo	Acciones de Monitoreo	Responsable	Probabilidad	Impacto	Riesgo
1	Demora	Operativo	En proceso	Empleados Jefe de Producción	3	3	9
2	Error	Operativo	Implementadas	Empleados	2	4	8
3	Accidentes de trabajo: lesión, enfermedades profesionales, etc.	Laboral	En proceso	Empleados	2	3	6
4	Deterioro	Operativo	Pendientes	Jefe de Producción	1	1	1
5	Incendio, corto circuito, explosión	Físicos	En proceso	Empleados Terceras Personas	1	4	4
6	Incumplimiento	Operativo	Implementadas	Empleados Jefe de Producción	3	4	12
7	Ruido		Pendientes	Maquinaria	1	1	1
8	Aludes, inundaciones	Naturaleza	Pendientes	Naturaleza	2	4	8
9	Hurto	Operativo	Pendientes	Empleados Terceras Personas	2	2	4
10	Errores en el diseño	Operativo	En proceso	Jefe de Diseño Empleados	2	3	6
11	Daño en la maquinaria y equipos, por su fabricación o mantenimiento.	Físicos	En proceso	Empleados	2	4	8
12	Fallas en los procesos, modelos o personas que participan en los mismos.	Operativo-estratégico	Pendientes	Empleados	2	3	6
13	Falta de capacitación del personal clave en los procesos	Reputación	Pendiente	Jefe de Producción	3	4	12

Alta probabilidad que se presente (varias veces al año)
 Media probabilidad que se presente (una vez al año)
 Baja probabilidad que se presente (periodos de cinco años)
 Remota probabilidad (periodos de igual o mayor a 10 años)

PROBABILIDAD	4 Alta	4	8	12	16
	3 Media	3	6	9	12
	2 Baja	2	4	6	8
	1 Muy Baja	1	2	3	4
		Leve 1	Moderado 2	Crítico 3	Muy Crítico 4
		IMPACTO			

Conclusión: La identificación y calificación de los riesgos se realizó tomando en cuenta la probabilidad del riesgo que sea alta; es decir que se presente varias veces al año y con un impacto crítico que compromete una gran parte las actividades de la empresa provocando pérdidas económicas y pérdida de imagen.

Mediante la identificación de los riesgos establecimos con la probabilidad más alta y un impacto muy crítico en el área de producción a los siguientes riesgos como: demora, error, incumplimiento, aludes, daños de maquinaria y falta de capacitación del personal, que posteriormente se establecen las actividades de control ya que se deben establecerse inmediatamente, debido a obtuvieron una calificación de alta y muy crítico que significa que son riesgos que provocan grandes pérdidas debido a al nivel de impacto de cada evento.

3.6.2 Evaluación del Riesgo y Confianza

Cumplimiento	Calificación	Valoración
Bajo	0	No Confiable
Medio	1	Poco Confiable
Alto	2	Confiable

Niveles de evaluación de riesgo y confianza:

INTERVALOS	CONFIANZA	RIESGO
15-50	BAJO	ALTO
51-75	MODERADO	MODERADO
76-95	ALTO	BAJO

Fórmula para la valoración de riesgo y confianza:

PT= Ponderación Total

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

En base al cuestionario general aplicado a la empresa se obtuvo los siguientes resultados:

PT= 128

NC= 100

CT= 61

$$NC = \frac{61 * 100}{128} = 47.66\%$$

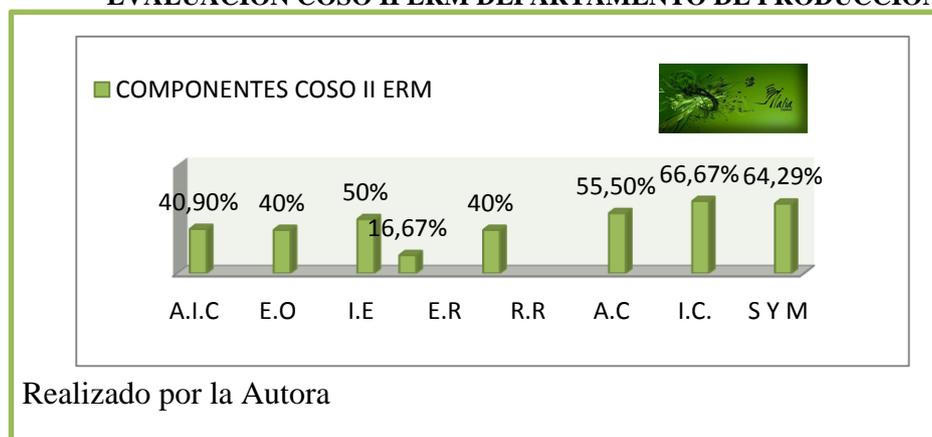
Comentario: Mediante los el análisis de los datos en el departamento de producción, obtenidos mediante el cuestionario, se obtuvo un resultado del 47.66% que significa una confianza baja y un riesgo alto.

3.6.3 Síntesis de Evaluación de Control Interno

COMPONENTES	Ponderación Total	Calificación Total	% Calificación	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Ambiente Interno de Control	22	9	40.90%	Bajo	Alto
Establecimiento de Objetivos	10	4	40%	Bajo	Alto
Identificación de Eventos	22	11	50%	Moderado	Moderado
Evaluación de Riesgos	12	2	16.67%	Bajo	Alto
Respuesta a los Riesgos	10	4	40%	Bajo	Alto
Actividades de Control	18	10	55.5%	Moderado	Moderado
Información y Comunicación	18	12	66.67%	Moderado	Moderado
Supervisión y Monitoreo	14	9	64.29%	Moderado	Moderado

3.6.4 Gráfico Evaluación COSO II ERM.

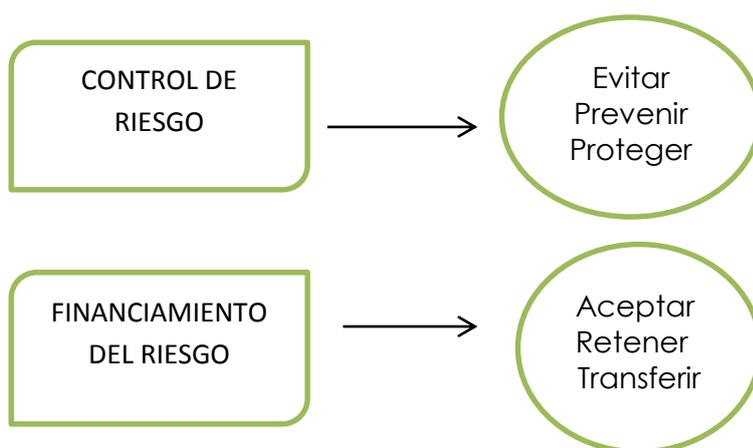
GRÁFICO N.13
EVALUACIÓN COSO II ERM DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN



Comentario: Mediante el análisis realizado se determinó que en el departamento de producción el componente con menor porcentaje es Evaluación de Riesgos con 16.67% el mismo que representa un riesgo alto y una confianza baja y el componente con mayor porcentaje es Información y Comunicación con el 66.67% que significa que tiene un riesgo moderado y una confianza moderada. Con este resultado podemos determinar que en el área más importante de CALZADO ITALIA, se encuentra sensible ante múltiples riesgos que pueden afectar de una manera significativa a las actividades de la misma, con esta evaluación nos permitirá emitir las respectivas recomendaciones para que las falencias sean corregidas.

3.6.5 Respuesta a los Riesgos

En la siguiente matriz se establecieron los riesgos y como responder a ellos tomando en cuenta la probabilidad e impacto que cada evento tuvo en el análisis anterior, para realizar la misma se toma en cuenta los beneficios y costes que incurren la empresa al establecerlos, ya que el dar un tratamiento al riesgo permite tomar medidas de disminuirlo y que no genere pérdidas; por lo tanto se dan medidas de tratamiento o respuesta como: evitar, prevenir, proteger, aceptar, retener, o transferir.



DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN		
N.	RIESGO	RESPUESTA A LOS RIESGOS
1	Demora	9 Prevenir el riesgo, proteger la empresa, transferir el riesgo
2	Error	8 Eliminar la actividad, prevenir el riesgo, proteger la empresa
3	Accidentes de trabajo: lesión, enfermedades profesionales, etc.	6 Prevenir, proteger la empresa, transferir
4	Deterioro	1 Aceptar el riesgo
5	Incendio, corto circuito, explosión	4 Proteger, transferir
6	Incumplimiento	12 Eliminar, prevenir y proteger la empresa
7	Ruido	1 Aceptar el riesgo
8	Aludes, inundaciones	8 Eliminar la actividad, prevenir el riesgo, proteger la empresa
9	Hurto	4 Proteger, transferir
10	Errores en el diseño	6 Prevenir, proteger la empresa, transferir
11	Daño en la maquinaria y equipos, por su fabricación o mantenimiento.	8 Eliminar, prevenir y proteger la empresa
12	Fallas en los procesos, modelos o personas que participan en los mismos.	6 Prevenir, proteger la empresa, transferir
13	Falta de capacitación del personal clave en los procesos	12 Eliminar, prevenir y proteger la empresa

Realizado por: La Autora

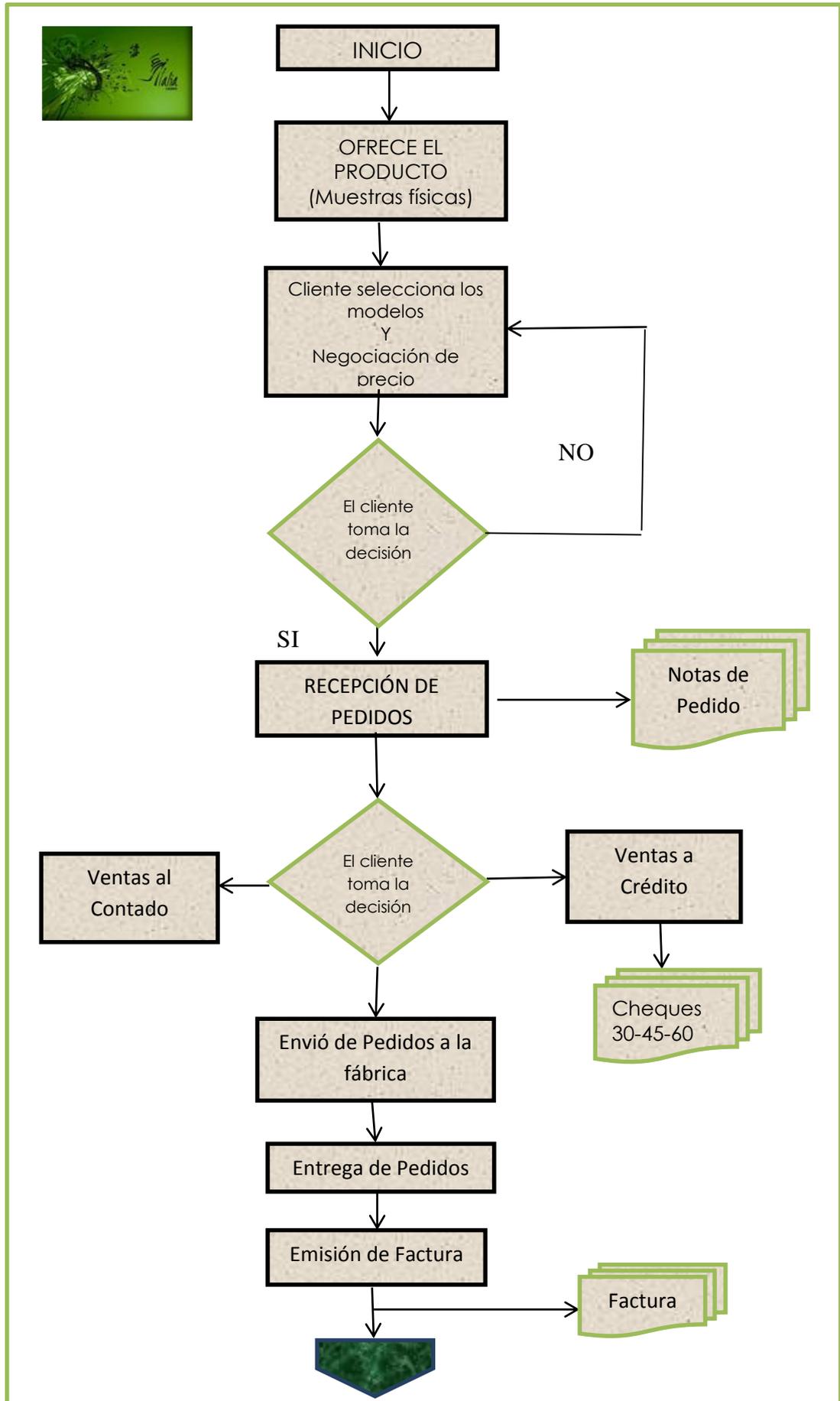
3.6.6 Actividades de Control

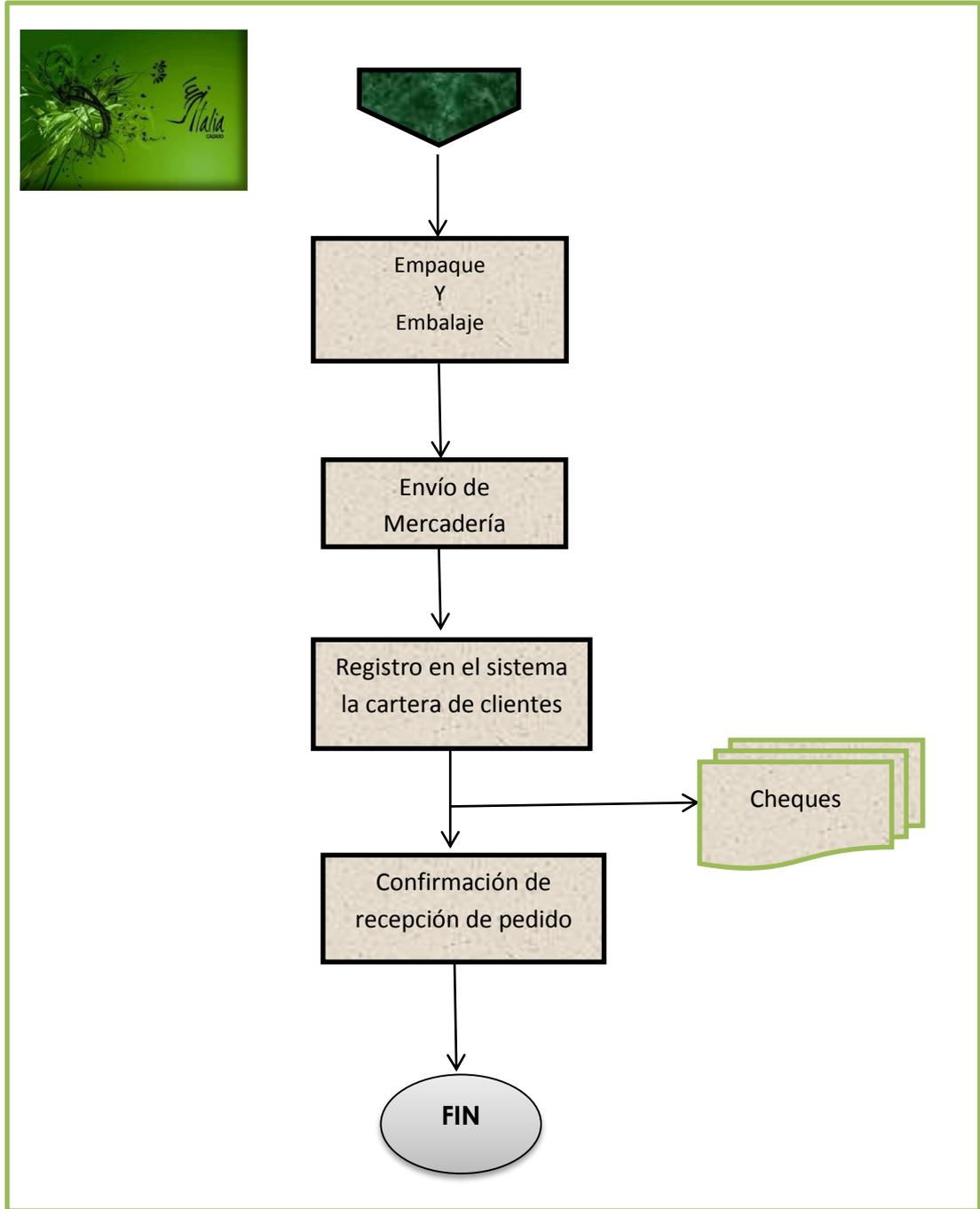
Las actividades definidas en la siguiente matriz son del resultado obtenido en las respuestas a los riesgos del departamento de producción, debido a la calificación y las respuestas son definidas como riesgos que necesitan tratamiento inmediato, además se definió el tipo de control al que corresponde cada uno que finalmente se emitirán un informe general que será entregado con las actividades de control correspondientes posteriormente.

DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN		
N.	ACTIVIDADES DE CONTROL	TIPO DE CONTROL
1	Aprobaciones	Preventivo
2	Autorizaciones	
3	Planificación	
4	Segregación de funciones	Preventivo
5	Inventarios (controles físicos)	Preventivo
6	Documentos preimpresos	Preventivo
7	Mantenimientos	
8	Control de calidad	Detectivo
9	Actualización de procedimientos	Correctivo
10	Alarma	Detectivo
11	Capacitación y entrenamiento	Preventivo
12	Inspecciones	Detectivo
13	Manuales de instrucciones	Preventivo
14	Departamento selección de personal	

Realizado por: La Autora

3.7 Flujograma del Proceso de Ventas "CALZADO ITALIA"





Fuente: CALZADO ITALIA

Realizado por: La Autora

3.8 Aplicación de cuestionario de Evaluación de Control Interno en base al Modelo COSO II ERM.



“CALZADO ITALIA” DEPARTAMENTO DE VENTAS

No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACION
1	Ambiente Interno de Control	1. En el área de ventas existe un código de ética?		X		2	0	
		2. Existe políticas y procedimientos para la contratación de personal de ventas?		X		2	0	
		3. La empresa cuida la imagen de sus agentes vendedores para con los clientes?	X			2	2	
		4. El Jefe de Ventas da a conocer las políticas y normas establecidas en su área?	X			2	2	
		5. Se dan capacitaciones periódicas al personal sobre atención al cliente?		X		2	0	
		6. El departamento cuenta con un manual del proceso de ventas?		X		2	0	
		7. El número de empleados está de acuerdo al volumen de ventas evitando sobrecarga de trabajo para los mismos?	X			2	2	
		8. Existe un plan de comisiones para el personal de ventas?	X			2	1	Comisiones de acuerdo a las ventas
		9. Los empleados comunican a sus superiores las quejas sin temor a represalias?	X			2	2	
		10. La empresa posee políticas de crédito?	X			2	2	
		11. Los empleados se encuentran satisfechos con las actividades a ellos encomendadas?	X			2	2	
		12. Tienen establecidos los niveles de autoridad y responsabilidad?		X		2	0	No está documentado

2	Establecimiento de Objetivos	1. Las metas de ventas están planteadas de acuerdo a los objetivos de la empresa?		X		2	0	
		2. Se toman en cuenta los riesgos incurridos en el área de ventas para establecer los objetivos?		X		2	0	
		3. Las metas de ventas son irreales?		X		2	0	
		4. Los objetivos de ventas están planteados tomando en cuenta factores internos y externos?		X		2	0	
		5. Las metas en ventas apoyan al cumplimiento de la misión de la empresa?	X			2	1	Únicamente Verbal
3	Identificación de Eventos	1. Existen mecanismos para identificar los riesgos que afecten al cumplimiento de las metas establecidas para ventas?		X		2	0	
		2. Cuenta con un flujograma del departamento de ventas?		X		2	0	
		3. Existe un método de control de las jornadas de trabajo de los empleados del área de ventas?		X		2	0	
		4. Existe un sistema informático para registrar pedidos?		X		2	0	
		5. La facturación en ventas se lo realiza mediante un sistema informático?	X			2	2	
		6. El punto de venta se encuentra ubicado en una zona comercial?	X			2	2	
		7. Existe un control de calidad del producto al momento de exhibirlos en el almacén?	X			2	2	
		8. Se registran oportunamente los cobros de clientes y los pagos a proveedores?	X			2	2	
		9. La Post Venta lo realiza una persona altamente capacitada?	X			2	1	
		10. La empresa asigna un responsable por el manejo de documentos en el área de ventas?	X			2	1	
		11. La empresa cuenta con un sistema para registrar el número de ventas diarias?	X			2	2	

4	Evaluación de Riesgos	1. Se tiene en cuenta el impacto que pueden tener los riesgos para el logro de los objetivos de ventas?		X		2	0	
		2. Existen métodos de control confiables en el área de ventas?		X		2	0	
		3. La actualización de los procesos de ventas son evaluados ante los posibles riesgos que pueden incurrir?		X		2	0	
		4. La empresa cuenta con métodos de evaluación de riesgos internos y externos?		X		2	0	
		5. La introducción de nuevas tendencias se analizan ante posibles riesgos?	X			2	2	
5	Repuesta a los Riesgos	1. La empresa realiza análisis de precios con la competencia?		X		2	0	
		2. Se aplican sanciones disciplinarias debido a la mala ejecución de los procesos por parte de los empleados en el departamento de ventas?		X		2	0	
		3. En el área de ventas existen métodos para la toma de decisiones?		X		2	0	
		4. El Jefe de Ventas tiene el conocimiento suficiente para la toma de decisiones?		X		2	0	
		5. Se aceptan devoluciones de mercadería?	X			2	1	Únicamente si son fallas de producción
		6. La empresa cuenta con transporte propio para el envío del producto?		X		2	0	
6	Actividades de Control	1. En el área de ventas los empleados tienen definidas sus funciones y los niveles de responsabilidad?	X			2	1	No existe un organigrama
		2. La empresa cuenta con un sistema de control en el área de bodega?	X			2	2	
		3. Se verifica físicamente la información del sistema con el producto terminado disponible?	X			2	2	
		4. Existe un manual de actividades para el área de ventas?		X		2	0	

		5. El sistema informático permite conocer las ventas totales de manera clara y oportuna?	X			2	2	
		6. Existe informes con información integral del área de ventas para ser entregadas a la gerencia?	X			2	2	
		7. La empresa registra oportunamente las transacciones para el cumplimiento con los organismos de control?	X			2	2	
7	Información y Comunicación	1. La comunicación dentro del departamento de ventas es informal?	X			2	2	
		2. La comunicación entre empleados y proveedores es cordial?	X			2	2	
		3. Las variaciones en los precios del producto son comunicados oportunamente al personal?	X			2	2	
		4. Se presentan informes mensuales sobre cartera de crédito para informar a la gerencia?	X			2	2	
		5. Las metas fijadas en las ventas son comunicadas con anticipación a los empleados?		X		2	0	
		6. Las quejas presentadas por los clientes son comunicadas inmediatamente al Jefe de Ventas?	X			2	2	
		7. La gerencia comunica a los empleados sobre cambios en las políticas de ventas?		X		2	0	
		8. La información es accesible de fácil entendimiento y evitando sobrecarga de información?	X			2	2	
8	Supervisión y Monitoreo	1. Se realiza monitoreo del cumplimiento de metas de los agentes vendedores?		X		2	0	
		2. El Jefe supervisa que el efectivo y cheques recibidos diariamente sean depositados?	x			2	2	
		3. El Jefe de Ventas supervisa que los tiempos de entrega de pedidos se cumpla?	x			2	2	
		4. Se supervisa que el envío del producto este en las mejores condiciones?	x			2	2	

		5. El Jefe de Ventas supervisa que las muestras físicas lleguen a sus clientes oportunamente?	x			2	2	
		6. Se supervisa que el sistema informático del área de ventas esté actualizado?	x			2	2	
		7. Existe monitoreo constante del área de ventas para evitar pérdidas en el almacén?	x			2	1	
		8. Se supervisa que el empaque y embalaje esté en óptimas condiciones?	x			2	2	
TOTAL						124	65	

Preparado por: Verónica Andrade

Supervisado por: Aida Argudo

Formato tomado de: Teodoro Cubero Abril, Formatos y Modelos de Auditoría de Gestión; Cuenca 2006. Anexo 19.

3.9 Identificación de Riesgos Departamento de Ventas.

Departamento: Ventas

Objetivo: Mejorar la atención al cliente, incrementar las ventas a nivel nacional e internacional.



N.	Riesgos	Tipo de Riesgo	Acciones de Monitoreo	Responsable	Probabilidad	Impacto	Riesgo
1	Demora	Operativo	En proceso	Empleados	2	2	4
2	Estafa, hurto	Social	Implementadas	Clientes	3	4	12
3	Evasión	Social	En proceso	Empleados, clientes	4	3	12
4	Deterioro	Físicos	Pendientes		1	2	2
5	Incumplimiento	Operativo	Implementadas	Empleados	3	3	9
6	Falsificación de Documentos	Social	Pendientes	Terceras personas	2	2	4
7	Cambios en los precios: materia prima, mano de obra	Precio	Pendientes	Terceras Personas	2	4	8
8	Clientes no cumplan con sus obligaciones	Crédito	Implementadas	Terceras Personas	3	4	12
9	Suspensión	Operativo	Implementadas	Empleados	1	3	3
10	Competencia agresiva-desleal	Sistemático	Pendientes	Terceras Personas	2	3	6
11	Mala calidad	Operativo	Implementadas	Empleados Jefe de Producción	1	4	4
12	Conflicto con proveedores	Social	Implementadas	Terceras Personas Empleados	2	4	8
13	Conducta irregular de los empleados	Reputación	En proceso	Empleados	1	3	3
14	Riesgo de mercado, liquidez	Financiero	En proceso	Terceras Personas	2	3	6

Alta probabilidad que se presente (varias veces al año)
Media probabilidad que se presente (una vez al año)
Baja probabilidad que se presente (periodos de cinco años)
Remota probabilidad (periodos de igual o mayor a 10 años)

	Alta	4	8	12	16
PROBABILIDAD	Media	3	6	9	12
	Baja	2	4	6	8
	Muy Baja	1	2	3	4
		Leve	Moderado	Crítico	Muy Crítico
		IMPACTO			

Conclusión: Los riesgos que se identificaron mediante el cuestionario (ERM), han sido definidos de acuerdo a la naturaleza de la misma, tomando en cuenta los factores internos y externos que afectan el cumplimiento de los objetivos en el departamento de ventas y obteniendo como resultado que la probabilidad sea alta es decir que se presente varias veces al año y un impacto crítico es decir que va a comprometer en una gran parte las actividades de la empresa provocando pérdidas económicas, pérdida de imagen.

Como resultado de la identificación y calificación se determinó los siguientes riesgos con una probabilidad alta y un impacto muy crítico: estafa, hurto, incumplimiento, cambios en los precios, clientes no cumplan con sus obligaciones y conflicto con proveedores; que son eventos que necesitan tratamiento urgente o medidas correctivas para evitar su naturalización y que provoquen daños irreparables.

3.9.1 Evaluación de Riesgo y Confianza

Cumplimiento	Calificación	Valoración
Bajo	0	No confiable
Medio	1	Poco confiable
Alto	2	Confiable

Niveles de evaluación de riesgo y confianza:

INTERVALOS	CONFIANZA	RIESGO
15-50	BAJO	ALTO
51-75	MODERADO	MODERADO
76-95	ALTO	BAJO

Fórmula para la valoración de riesgo y confianza:

PT= Ponderación Total

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

En base al cuestionario general aplicado a la empresa se obtuvo los siguientes resultados:

PT= 128

NC= 100

CT= 61

$$NC = \frac{61 * 100}{128} = 47.66\%$$

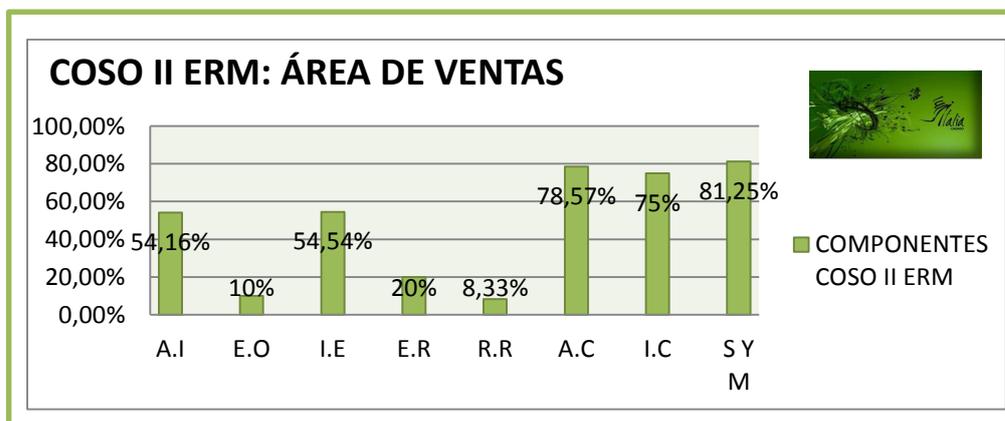
Comentario: Mediante los el análisis de los datos en el departamento de ventas, obtenidos mediante el cuestionario, se obtuvo un resultado del que 47.66%, que significa una confianza baja y un riesgo alto.

3.9.2 Síntesis de Evaluación de Control Interno.

COMPONENTES	Ponderación Total	Calificación Total	% Calificación	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Ambiente Interno de Control	24	13	54.16%	Bajo	Alto
Establecimiento de Objetivos	10	1	10%	Bajo	Alto
Identificación de Eventos	22	12	54.54%	Moderado	Moderado
Evaluación de Riesgos	10	2	20%	Bajo	Alto
Respuesta a los Riesgos	12	1	8.33%	Bajo	Alto
Actividades de Control	14	11	78.57%	Alto	Bajo
Información y Comunicación	16	12	75%	Moderado	Moderado
Supervisión y Monitoreo	16	13	81.25%	Moderado	Moderado

GRÁFICO N.14

EVALUACIÓN COSO II ERM DEPARTAMENTO DE VENTAS



Realizado por: La Autora

Comentario: Los resultados obtenidos del área de ventas mediante los ocho componentes del COSO II ERM, se determinó que el componente más bajo es Respuesta a los Riesgos con 8.33% y Establecimiento de Objetivos con 10%; que significa que tienen un riesgo alto y una confianza baja, y Supervisión y Monitoreo con el 81.25% es decir con un riesgo bajo y una confianza alta. Para los resultados más bajos que permiten que la empresa esta propensa a múltiples riesgos se determinara las respectivas recomendaciones en el respectivo informe.

3.9.3 Respuesta a los Riesgos

DEPARTAMENTO: VENTAS		
N.	RIESGOS	RESPUESTA A LOS RIESGOS
1	Demora	4 Proteger, transferir
2	Estafa, hurto	12 Eliminar, prevenir y proteger la empresa
3	Evasión	12 Eliminar, prevenir y proteger la empresa
4	Deterioro	2 Aceptar el riesgo
5	Incumplimiento	9 Prevenir, proteger la empresa, transferir
6	Falsificación de Documentos	4 Proteger, transferir
7	Cambios en los precios: materia prima, mano de obra	8 Eliminar, prevenir y proteger la empresa
8	Clientes no cumplan con sus obligaciones	12 Eliminar, prevenir y proteger la empresa
9	Suspensión	3 Aceptar el riesgo
10	Competencia agresiva-desleal	6 Prevenir, proteger la empresa, transferir
11	Mala calidad	4 Proteger, transferir
12	Conflicto con proveedores	8 Eliminar, prevenir y proteger la empresa
13	Conducta irregular de los empleados	3 Aceptar el riesgo
14	Riesgo de mercado, liquidez	6 Prevenir, proteger la empresa, transferir

Realizado por: La Autora.

Para definir la respuesta a los riesgos que se realizó anteriormente de su identificación y calificación, fueron analizados cada uno para obtener su nivel de probabilidad e impacto, y que se definieron en la matriz, tomando en cuenta los beneficios y costes que incurren la empresa al establecerlos, por lo tanto se dan medidas de tratamiento o respuesta como: evitar, prevenir, proteger, aceptar, retener, o transferir.

3.9.4 Actividades de Control

Las actividades de control son políticas o procedimientos que fueron establecidas de acuerdo a la respuesta definida anteriormente y tomando en cuenta el tipo de actividad del departamento analizado, como es el área de ventas, además identificando el tipo de control que representa para CALZADO ITALIA, para que sean aplicadas oportuna y adecuadamente por parte de la Gerencia.

DEPARTAMENTO: VENTAS		
N.	ACTIVIDADES DE CONTROL	TIPO DE CONTROL
1	Verificaciones	Preventivo
2	Conciliaciones	Preventivo
3	Evaluación de desempeño	Preventivo
4	Revisiones	Preventivo
5	Cotejos	
6	Arqueos	
7	Restringir el acceso (claves)	Preventivo
8	Auditorías	Detectivo
9	Documentos prenumerados	Preventivos
10	Evaluación satisfacción de los clientes	Detectivo
11	Firmas para autorizaciones	Preventivo
Realizado por: La Autora		

Además las actividades de control son entregadas o dadas a conocer en el respectivo informe de Evaluación de Control Interno General y por departamentos; que fue entregado a Gerencia para su correspondiente análisis y aplicación de las respectivas

conclusiones y recomendaciones. Posteriormente a la implementación de la Evaluación de Control Interno en base al COSO ERM, el mismo podrá ser evaluado por la gerencia y verificar la disminución de los hallazgos expuestos en el informe.

3.10 Informe de Evaluación de Control Interno CALZADO ITALIA.

Gualaceo, 29 de Agosto del 2014

Señor(a):
Jorge Argudo
Gerente General
CALZADO ITALIA
Presente

De mis consideraciones:

Se ha realizado la Evaluación de Control Interno, aplicando los ocho componentes del Modelo COSO II ERM, como primer punto se realizó un análisis general de la empresa y a los departamentos de producción y ventas.

En el presente informe se expondrán las conclusiones y recomendaciones que apoyarán al mejoramiento de las operaciones y procesos de la empresa y evaluar la eficiencia del sistema de control interno.

Resultados del Análisis General de "CALZADO ITALIA"

Por medio de la evaluación de control interno podemos definir que la empresa "CALZADO ITALIA" se encuentra con un riesgo alto y una confianza baja, esto quiere decir que la empresa está expuesta a múltiples riesgos que pueden traer repercusiones en las actividades de la empresa como: pérdidas económicas, fraudes, hurtos, incumplimientos, demoras, etc. Debido a la actividad que realiza la empresa y a los resultados que se obtuvo de la misma, es importante establecer los puntos o departamentos más débiles para poder recomendar acciones correctivas.

Se definió las áreas de Producción y de Ventas como las más sensibles; ya que la empresa es fabricante de calzado y el crecimiento del negocio dependerá de las mismas.

3.10.1 Conclusión

Mediante la investigación realizada al marco legal de los artesanos. La Junta Nacional de Defensa en el art. 2 literal b establece que el monto máximo de activos para poder tener la calificación artesanal es a no más del 25% del capital fijado para la pequeña industria (\$87.500). Y además el SRI establece que para ser una persona natural no obligada a llevar contabilidad no podrá exceder las ventas anuales de \$100.000 y en base a la investigación realizada se determinó que la empresa supera los mismos, debido a la adquisición de un terreno para la construcción de una nave industrial en el periodo analizado.

3.10.2 Recomendación

Para la Gerencia

- ✓ Se le recomienda a la gerencia actualizar el RUC en el SRI.
- ✓ Establecer en un lugar visible la misión, visión y objetivos de la empresa.

3.11 Departamento de Producción

El departamento de producción es una de las áreas más importantes debido a que el progreso de la empresa depende de este., y mediante la evaluación de control interno se obtuvo como resultado un riesgo alto y una confianza baja, esto quiere decir que no se han implementado los controles internos necesarios para prevenir riesgos, este resultado es muy delicado ya que se encontraron las siguientes deficiencias: No cuentan con un código de ética en el departamento, no tienen estructurados manuales internos de procesos, no cuentan con un sistema para reclutamiento de personal, los objetivos no están establecidos, no cuentan con un plan estratégico, no tienen con un sistema de identificación, calificación y evaluación de riesgos, el área de producción no posee las señalizaciones correspondientes de acuerdo a los que establecen los organismos de control, el personal no está altamente capacitado para el manejo de la maquinaria, no existe un método para evaluar la productividad del personal, no hay

un mecanismo para evitar o reducir el desperdicio, no existe monitoreo de los procesos de producción.

3.11.1 Conclusión

Los datos mencionados anteriormente son factores negativos que perjudican las actividades de la empresa, debido a la existencia controles y procesos; pero estos están establecidos de manera verbal o informal, que no es el adecuado además no existe un mecanismo de supervisión óptimo por el Jefe de Producción, por tal razón permite que los empleados incumplan los procesos establecidos.

3.11.2 Recomendaciones

Para la Gerencia

- ✓ Establecer formalmente un manual de procesos de producción y dar a conocer a todo el personal.
- ✓ Implantar un código de ética para el área de producción.
- ✓ Los objetivos de la gerencia para con la empresa dar a exponer explícitamente a todo el personal de producción.
- ✓ Fijar metas de producción para los empleados en concordancia con los objetivos.
- ✓ En el área de producción establecer las señalizaciones adecuadas establecidas por los entes reguladores.
- ✓ Establecer un plan de incentivos para empleados que cumplan con las metas fijadas.
- ✓ Implementar un sistema para identificación, calificación y evaluación de riesgos de producción.
- ✓ Formar un equipo de reclutamiento de personal.

Para Jefe de Producción

- ✓ Planificar las capacitaciones correspondientes para el personal sobre el uso de maquinaria y asegurarse el cumplimiento del mismo.
- ✓ Supervisar diariamente que todo el personal utilice adecuadamente las herramientas en el desarrollo de sus actividades.
- ✓ Dar a conocer específicamente cuáles son sus puestos de trabajo al personal de producción.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas (cuestionarios) a los obreros para conocer su nivel de satisfacción con su puesto de trabajo.
- ✓ Realizar un control de calidad al finalizar cada proceso de producción.
- ✓ Verificar que los tiempos de producción se cumplan.
- ✓ Realizar una adecuada supervisión de la materia prima para evitar el desperdicio.

3.12 Departamento de Ventas

El Departamento de Ventas va de la mano con el departamento de producción ya que por medio de este departamento, se genera el crecimiento económico de la misma, y mediante la evaluación de control interno se obtuvo como resultado un riesgo alto y una confianza baja, ya que la empresa no ha implementado los controles necesarios para evitar riesgos, no tiene establecido un código de ética, no existe un reglamento de acuerdo a los procesos, no hay descripción de puestos de trabajo, no existe un plan de incentivos para el personal, no se ha definido un plan estratégico de acuerdo a los objetivos del departamento, no cuenta con un flujograma estructurado, el personal no está altamente capacitado para el manejo de la máquina y la ejecución de los procesos, no se cuentan con métodos de evaluación de riesgos, no existe métodos para la toma de decisiones, los objetivos de la gerencia no son comunicados a los empleados, no existen mecanismos para evitar el desperdicio y no se monitorean los tiempos de ingreso y salidas del personal.

3.12.1 Conclusión

De acuerdo a la investigación la empresa cuenta con más aspectos negativos que perjudican altamente las actividades de la misma; ya que las ventas y su adecuado

manejo dependen de la gerencia, empleados y obreros a continuación se establecerán las siguientes recomendaciones para que se tenga una seguridad en la ejecución de los procesos.

3.12.2 Recomendaciones

Para la Gerencia

1. Establecer un manual de los procesos del departamento de ventas.
2. Realizar capacitaciones periódicas para los empleados respecto a atención al cliente.
3. Implementación de un sistema de entradas y salidas para el personal del almacén.
4. Establecer un plan de incentivos para los empleados y agentes vendedores.
5. Comunicar formalmente los objetivos planteados por la gerencia a los empleados del departamento.
6. Implementación de un sistema o un departamento para identificación de riesgos.

Para Jefe de Ventas

1. Establecer metas a corto y largo plazo de ventas conjuntamente con la gerencia.
2. Implementar un sistema de reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
3. Verificar el desempeño de los vendedores mediante un análisis de un mes con otro.
4. Emitir informes a la gerencia periódicamente de las ventas realizadas para la verificación del cumplimiento de objetivos.
5. Establecer sistemas adecuados de marketing para permanecer conocidos en el mercado.

“CALZADO ITALIA” es una empresa que ha venido creciendo día a día con mucho éxito, demostrando en sus productos de excelente calidad ya que son distribuidos a nivel nacional con mucha aceptación.

La Evaluación de Control interno en base al Modelo COSO II ERM, permitió a la empresa identificar los departamentos más sensibles, los procesos que no tienen definidos controles y lo más importante que se definieron las respectivas recomendaciones a las distintas áreas, que son expuestas y esperan que sean analizadas y ejecutadas para obtener una mayor eficiencia y seguridad en las operaciones.

Atentamente

Verónica Andrade Maldonado

ESTUDIANTE

3.13 Conclusiones

En el capítulo III de la aplicación del sistema de evaluación de Control Interno en base al Modelo COSO ERM, se realizó a los departamentos de producción y ventas no hubo dificultad alguna debido a que los empleados y Jefes de los mismos estuvieron dispuestos a colaborar con los procesos solicitados para la evaluación. En este capítulo se obtuvo muchos conocimientos debido a que se puso en práctica la teoría anteriormente analizada que permitió terminar con éxito y satisfacción este proceso tanto para mi persona como estudiante para con la empresa que estuvieron muy interesados en el tema para ponerla en práctica en su empresa para el mejoramiento de sus operaciones.

3.14 CONCLUSIONES GENERALES

Al finalizar este trabajo de investigación puedo establecer las siguientes conclusiones: Los conocimientos adquiridos en la Universidad enriquecieron mi perfil profesional, debido a se hizo necesaria para poder abordar los siguientes temas como: COSO ERM, la parte legal, tributaria de los Artesanos Calificados por la Junta Nacional del Artesano, se realizó una investigación sobre campo artesanal específicamente en Gualaceo y se obtuvieron datos importantes para el enriquecimiento de información del trabajo. Se establecieron Objetivos Generales como Específicos que se lograron cumplir a cabalidad definiendo los puntos clave como: La misión, visión, organigrama, se realizó el análisis Foda que son puntos que no se tenían establecidos. Además al término del mismo se pudo entregar una informe de evaluación a CALZADO ITALIA, en donde se pudo asesorar a la empresa sobre el aspecto legal y tributario; además emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones, que fue recibido conforme y satisfecho al trabajo realizado y estando a disposición de aplicar lo que está establecido en el informe por parte del Sr. Jorge Argudo.

3.15 RECOMENDACIONES

Recomendaría realizar convenios en empresas, que tengan Calificación Artesanal para realizar trabajos de investigación y pasantías. Para mejorar el conocimiento de los estudiantes en este campo que día a día se incrementa en nuestro país; y que son actividades que generan un gran crecimiento económico, laboral, social. Mediante la misma se puede asesorar a dichas empresas en distintos ámbitos o temas; ya que la Universidad es poseedora de distintas ramas académicas.

3.16 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cubero, T.E. (2009). Manual Específico de Auditoría de Gestión, Cuenca, Ecuador.
- Mejía Quijano. R.C. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS UN ENFOQUE EMPRESARIAL. (2006) pag.61
- Marco Integrado, Control de recursos y riesgos –Ecuador-(corre)-2006- Pág. 11
- Marcela, O. (2013). Control Interno, Costa Rica.
Recuperado de:
http://www.4shared.com/office/SqalyNig/2_Control_Interno_Doc_Doc.htm
- Estupiñán, G.R. (2009). Administración de Riesgos ERM y la Auditoría Interna, Bogotá: Ecoe Ediciones.

REFERENCIAS INTERNET

- http://www.econ.unicen.edu.ar/attachments/2009_MaterialERM.pdf
- <http://www.corinto-cauca.gov.co/apc-aa-files/61393734666562663836653565613530/controlinterno.pdf>
- http://www.neveherrera.com/Patrimonial/Capitulo1-2/2A_LeyDefensaArtesanoLDA.html
- http://www.elcomercio.com.ec/pais/Gualaceo-marca-moda-calzado_0_947905361.html
- <http://es.scribd.com/doc/13374090/INFORME-COSO-II>

3.17 ANEXOS

- ✓ ACTA DE ENTREGA DEL INFORME DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

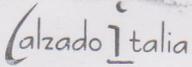
ACTA DE RECEPCIÓN DE INFORME DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Fecha: 29 de Agosto del 2014.
Empresa: CALZADO ITALIA
Dirección: Av. Jaime Roldós 1205 y Av. Los Cañaris.
Representante: Sr. Jorge Heriberto Argudo Saquicaray
Parroquia: Gualaceo
Teléfono: 07-2255-076

En Gualaceo el día 29 de Agosto del 2014. La Sra. Verónica Alexandra Andrade Maldonado estudiante de la Universidad del Azuay, realiza la entrega del Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno en base al Modelo COSO II ERM para CALZADO ITALIA en el Cantón Gualaceo. Al Sr. Jorge Argudo representante legal de la misma, que se encuentra conforme al trabajo realizado en su empresa y en base a este informe analizará las respectivas conclusiones y recomendaciones a ser aplicadas.


Verónica Andrade
ESTUDIANTE


Sr. Jorge Argudo
Representante Legal





UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad Superior

Tema de trabajo de titulación:

Evaluación del Sistema de Control Interno en base al Modelo COSO II ERM, para la empresa de "CALZADO ITALIA", del Cantón Gualaceo.

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría**

Autor:

Verónica Alexandra Andrade Maldonado

Director de tesis sugerido:

Ing. Miriam López Córdova

Cuenca- Ecuador

2014

1. DATOS GENERALES

1.1 Nombre del estudiante: Andrade Maldonado Verónica Alexandra

1.1.1 Código: 49453

1.1.2 Contacto: 072258067, 0983097824, veronicaalexmaldonado@hotmail.com

1.2 Director Sugerido: Miriam Elizabeth López Córdova, Ingeniera en Contabilidad.

1.2.1 Contacto: mlopezc@uazuay.edu.ec, telf.0992612088.

1.3 Asesor Metodológico: Calle Lituma Numa Sebastián, Magíster.

1.4 Tribunal Designado:

1.5 Aprobación:

1.6 Línea de Investigación de la carrera.

1.6.1 Código Unesco: 5311.02 Gestión Financiera y Auditoría.

1.6.2 Tipo de trabajo:

- a) Está dentro de organización y dirección de empresas, cuya subdisciplina es Gestión Financiera y Auditoría.
- b) Investigación formativa.

1.7 Área de estudio: Para ejecutar el trabajo de investigación, debemos considerar las siguientes materias: Auditoría de Gestión, Administración estratégica y gestión de riesgos, Auditoría financiera, Estadística y Análisis Financiero.

1.8 Título propuesto: Evaluación del Sistema de Control Interno en base al Modelo COSO II ERM, para la empresa de "CALZADO ITALIA", del Cantón Gualaceo.

1.9 Estado del proyecto: El presente trabajo es nuevo e interdisciplinario, debido a que no se han realizado investigaciones, con el tema propuesto, aplicados al campo artesanal.

2. CONTENIDO

2.1 Motivación de la investigación:

En la actualidad existe una gran diversidad de riesgos presentes y potenciales en las actividades de la empresa, producido por la creciente complejidad en el comportamiento de las variables: legal y regulatorio, mercado, clientes, recursos humanos, producción, sistema de información, finanzas, etc. A medida que se acelera el ritmo de cambio, la mayoría de las organizaciones necesitarán mejorar su capacidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre. La implementación de un sistema de control interno proporcionará a la empresa una razonable seguridad, en la ejecución de los procesos con el propósito de proteger los activos, obtener información oportuna, lograr eficiencia en las operaciones y cumplir políticas.

2.2 Problemática:

La Empresa de "CALZADO ITALIA" no cuenta con un sistema de control interno, que haya sido sujeto a evaluación por consiguiente se ve la necesidad de implementar el mismo, que asegure razonablemente el funcionamiento de los procesos y que a su vez permita obtener una efectividad y eficiencia en las operaciones. Paralelamente la razonable seguridad determinará confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. En la parte operativa permite evitar y reducir fraudes; la salvaguarda contra: el desperdicio, la ineficiencia; cumplir con las políticas de operación, comprobar la corrección y la veracidad de los informes contables, preservar los activos de la empresa. Permite a los administradores operar más eficazmente en un ámbito de riesgos, por tal situación

la adecuada aplicación de los ocho componentes del sistema COSO, permitirán un adecuado control de la parte operativo administrativa.

2.3 Preguntas de investigación:

Al evaluar el sistema de control interno en base al Modelo COSO II ERM, a la Empresa "CALZADO ITALIA", se desea saber:

¿La empresa mediante esta herramienta manejará adecuadamente los recursos?
¿La empresa identificará, evaluará y dará el tratamiento correspondiente al riesgo?
¿La empresa en la parte operativa disminuirá el desperdicio? ¿La empresa evaluará el cumplimiento de las metas y objetivos? ¿La empresa dispondrá de mecanismos técnicos para identificar los procesos erróneos en el área de producción? ¿La empresa mejorará el sistema de supervisión y control? ¿La empresa obtendrá confiabilidad del tratamiento de la información financiera?

2.4 Resumen:

La evaluación del sistema de control interno en base al Modelo COSO II ERM, ayudará al consejo de administración, la dirección y al personal de la empresa, a tomar directrices en base de políticas, que permitan desarrollar los procesos y procedimientos de manera técnica con una seguridad razonable, lo cual permitirá el logro de objetivos y metas de una manera eficiente y económica, redundando en la mejora de los resultados. Adicionalmente mejorará la información financiera, el cumplimiento de las leyes y la aplicación de normas.

La evaluación del sistema de control interno se lo realizará a través del estudio y la aplicación de los componentes del COSO II ERM, cuyo resultado ayudará a la mejora y seguridad de los procesos. Es importante indicar que el trabajo de investigación permitirá a la administración y dirección de la empresa una toma de decisiones adecuada.

2.5 Estado del Arte:

“Control Interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable y el logro de objetivos”. (Estupiñán, R, 2006, pág. 25).

También, permite a la empresa establecer métodos y procedimientos de control, debido a que, está expuesta constantemente a riesgos que pueden afectar el cumplimiento de su misión y sus objetivos institucionales. Proporciona a la entidad los medios necesarios para identificar los riesgos, proteger los activos, verificar la razonabilidad de la información financiera, el cumplimiento con las entidades reguladoras, etc.

El control interno abarca a todos los empleados y los procesos de la empresa, bajo el apoyo decidido de la alta dirección, quien es la responsable de administrar los riesgos a los cuales se enfrenta la empresa día a día. Los manuales y procedimientos emitidos por la empresa le permiten a los empleados realizar sus funciones de acuerdo a las políticas de la empresa.

Gestión de riesgo empresarial (ERM). “Es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos”. (Estupiñán, R, 2006, pág. 80).

Los beneficios del ERM son:

- Permite alcanzar los objetivos.
- Identifica, califica, evalúa y da tratamiento al riesgo.
- Genera mayor información sobre las decisiones tomadas.
- Capacidad de tomar mayores riesgos para obtener mejores resultados.

Además (Ruiz Zorrilla, J.I, 2006, pág. 13-14). Establece que el control interno está compuesto por ocho componentes que se integran en los procesos de la organización:

1. Ambiente Interno de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Acontecimientos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Monitoreo

2.6 Hipótesis:

El propósito del trabajo de investigación es Evaluar el Sistema de Control Interno, que dé solución a las falencias de los procesos y procedimientos, lo cual redundará en la utilización de elementos del Modelo COSO II ERM, que ayuden a la fluidez y seguridad de los mismos.

2.6 Objetivo general:

Evaluar el Sistema de Control Interno **en base al Modelo COSO II ERM**, para la empresa de "CALZADO ITALIA", del Cantón Gualaceo.

2.7 Objetivos específicos:

- Establecer el entorno teórico dentro del cual se incluya el trabajo de investigación.
- Conocer y Diagnosticar la situación del Control Interno en la Empresa "CALZADO ITALIA".
- Implementar en forma práctica la Evaluación del Sistema de Control Interno en base al Modelo COSO II ERM.

2.8 Metodología:

Los métodos utilizados para este trabajo son: La investigación de Campo, que nos va a permitir comprender y resolver situaciones y problemas en un contexto determinado, además permite trabajar en un ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas de las que se obtendrá los datos más relevantes a ser analizados. Esta investigación se aplica en las instalaciones o departamentos de la empresa, al momento de evaluar el sistema de control interno.

Además la investigación Bibliográfica que permite definir, ¿qué debemos consultar? y ¿cómo debemos hacerlo?, que son cuestionamientos que ayuda a apoyar la investigación que se desea realizar, la misma será aplicada al momento de recopilar información para poder realizar el trabajo. Estas dos técnicas a utilizar son aplicables a todas las instalaciones de la empresa.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	A QUIÉN SE APLICA	PARA QUÉ SE APLICA
Entrevistas	Directivos de la empresa	Para conocer cuales son los niveles de satisfacción de los directivos con los empleados
Cuestionarios	Empleados - Obreros	Para conocer el compromiso, rendimiento, productividad del personal y directivos de la empresa.
Flujogramas	Jefes de cada Departamento	Para conocer el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos.
Observación	Procesos de cada Departamento	Asegurarse personalmente de las actividades que realiza la empresa.

Los beneficiarios directos de esta investigación son: La Empresa "Calzado Italia" y los beneficiarios indirectos de la misma, es la Comunidad.

2.9 Alcances y resultados esperados:

Los resultados esperados de esta investigación son: Actualización de información; Conocer si está cumpliendo con las normas, leyes internas y externas; Orden en los procesos por departamentos; Identificar, evaluar, calificar y mitigar los riesgos por departamentos y en cada proceso; Facilitar la aplicación de un adecuado Control Interno; Actualización de políticas y actividades de control; Eficiencia en los procesos.

2.10 Supuestos y riesgos:

Los riesgos incurridos en esta investigación podrían ser: Que la empresa no tenga una estructura orgánica o la misma este desactualizada; No tenga un plan estratégico bien estructurado; La empresa no facilite la información; Flujogramas mal estructurados y desactualizados; La falta de orden en la ejecución de los procesos; Falta de colaboración de los empleados; La empresa no tenga definidos los procesos de cada departamento; Falta de colaboración de los jefes de cada departamento; Mal manejo de la información por parte de la empresa; La falta de compromiso de los empleados al momento de responder los cuestionarios.

2.11 Presupuesto:

PRESUPUESTO POR ACTIVIDAD				
RUBRO- DENOMINACIÓN	COSTO - DÓLARES AMERICANOS		JUSTIFICACIÓN	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL		
Movilización	5,00	50,00	Movilización para la recopilación de información para el desarrollo de la tesis.	Autofinanciamiento
Suministros y Materiales		100,00	Para elaboración de cuestionarios, impresiones, copias, anillados, oficios.	Autofinanciamiento
Alimentación	4,00	50,00	Conseguir información y agilizar el desarrollo del proyecto.	Autofinanciamiento
Trámites y Derechos		67,00	Requisito de graduación	Autofinanciamiento
Recursos Tecnológicos		100,00	Utilización de mecanismos tecnológicos para recolectar, procesar, analizar e interpretar los datos o la información.	Autofinanciamiento
TOTAL		367,00		

2.12 Financiamiento: Todo el presupuesto para la investigación va a ser autofinanciado por la autora.

2.13 Esquema tentativo: El esquema tentativo para esta investigación es:

ESQUEMA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I.- FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE CONTROL INTERNO Y DEL MODELO COSO II ERM.

Introducción

1.1 Definición e Importancia del Control Interno

1.2 Objetivos del Control Interno

1.3 Elementos del Control Interno

1.4 Componentes del COSO II - ERM

Conclusiones

CAPÍTULO II.- ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA "CALZADO ITALIA".

Introducción

2.1 Antecedentes

2.2 Historia de la Empresa.

2.3 Actividad de la Empresa.

2.4 Plan Estratégico

2.5 Políticas

2.6 Estructura Orgánica y Funcional

2.7 Foda

2.8 Marco Legal

Conclusiones

CAPÍTULO III: APLICACIÓN PRÁCTICA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN BASE AL MODELO COSO II ERM.

Introducción

3.1 Análisis Interno de la Situación actual de la Empresa.

3.2 Aplicación del cuestionario de Control Interno en base al Modelo COSO II ERM.

3.3 Aplicación del Modelo COSO II ERM.

3.6 Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno.

Conclusiones

Conclusiones Generales

Recomendaciones

Referencias Bibliográficas

Anexos

2.14 Cronograma:

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	TIEMPO (SEMANAS)
Establecer el entorno teórico dentro del cual se incluya el trabajo de investigación.	*Definición de Control Interno *Definir COSO ERM *Componentes de COSO ERM	*Orden en los procesos por departamentos *Identificación de riesgos por departamentos y en cada proceso	3
Conocer y Diagnosticar la situación de la empresa "CALZADO ITALIA"	*Revisar la estructura orgánica y funcional *Analizar el marco legal de la empresa. *Revisar el plan estratégico de la Empresa.	*Informe de Control Interno *Actualización de información *Conocer si esta cumpliendo con las normas y leyes internas y externas.	4
Implementar en forma práctica la Evaluación del Sistema de Control Interno en base al Modelo COSO II, ERM.	*Establecer los componentes y subcomponentes de la empresa a ser analizados *Reconstruir políticas y actividades de control interno *Determinar los procesos de Control Interno *Definir los procedimientos de cada proceso *Diseño cuestionario en base a los ocho componentes del COSO ERM.	*Identificar los riesgos mayores para un tratamiento oportuno *Actualización de políticas y actividades de control *Eficiencia en los procesos	5

2.15 Referencias Bibliográficas:

- Cubero, T.E. (2009). Manual Específico de Auditoría de Gestión, Cuenca, Ecuador:
- Estupiñán, G.R. (2009). Administración de Riesgos ERM y la Auditoría Interna, Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán, G.R. (2006). Control Interno y Fraudes (2ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mejía, R.C. (2006). Administración de riesgos, Fondo Editorial.
- Marcela, O. (2013). Control Interno, Costa Rica.
Recuperado de:
http://www.4shared.com/office/SqalyNig/2_Control_Interno_Doc_Doc.htm.
- Mantilla, S.A. (2005). Control Interno: Informe COSO (4a ed.). Bogotá, D.C: Ecoe Ediciones.

Recuperado de:
http://books.google.com.ec/books?id=p_LQDu4L66MC&pg=PA183&dq=manual+de+control+interno+coso&hl=es&sa=X&ei=2XniUsarHMivsAT02YD4Cw&ved=0CCwQ6wEwAA#v=onepage&q=manual%20de%20control%20interno%20coso&f=false
- Ruiz, J. I. (2006). Aplicación práctica de la implantación de la Gestión Integral de Riesgos (ERM) – COSO II- en una empresa y el rol de Auditoría Interna. XIII Jornadas de Auditoría Interna Ahciet. Instituto de Auditores Internos, Ecuador.

2.16 Firma de responsabilidad:

Verónica Alexandra Andrade Maldonado
49453
ESTUDIANTE

2.17 Firma de responsabilidad:

Ing. Miriam López Córdova
DIRECTORA SUGERIDA

2.18 Firma de responsabilidad:

Mgt. Sebastián Calle
METODÓLOGO

2.19 Fecha de entrega: 25 de Febrero del 2014.

