



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

TESIS

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN GERENCIA Y PLANEAMIENTO TRIBUTARIO.

“Diseño de un modelo de Control Interno orientado al sector comercial de Autopartes en el área de comercialización a base de Administración de Riesgos.”

Autor: CPA. Jorge Arias Abad

Director: Eco. Teodoro Cubero Abril

Cuenca – Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN AUDITORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de autor.

Jorge Arias Abad

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento para con Dios, muchas gracias a mi familia, por apoyarme durante todo el desarrollo.

Al Eco. Teodoro Cubero Abril por el tiempo y conocimiento para realizar este proyecto y a la universidad por sus enseñanzas impartidas.

DEDICATORIA

El presente trabajo de graduación se lo dedico a mi esposa, a mis padres y mis sobrinos por su motivación a seguir adelante en la construcción de mis sueños y anhelos para seguir progresando.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	0
Certificación Auditoría	I
Agradecimiento	II
Dedicatoria	III
Índice de Contenidos	IV
Índice de Cuadros	IX
Resumen	XI
Abstract	XII
Introducción	XIII

CAPÍTULO I GENERALIDADES SECTOR MEDIANA Y PEQUEÑA EM`PRESA

1.1	Introducción.....	15
1.2	Antecedentes.....	15
1.2.1	Comunidad Andina (can).....	16
1.3	Reseña Histórica.....	16
1.4	Servicios que Presta.....	17
1.5	Convenios Corporativos.....	18
1.6	Base Legal.....	19
1.7	Objetivo General.....	20
1.7.1	Objetivos Específicos.....	20
1.8	Cobertura y Localización.....	20
1.9	Misión.....	21
1.10	Visión.....	21
1.11	Valores Corporativos.....	22
1.12	Organigrama Estructural de la Empresa Motor Express.....	23
1.13	Estructura Orgánica Funcional de la Empresa Motor Express.....	24
1.14	Función Administrativa.....	25
1.15	El Ciclo Contable.....	25
1.16	Análisis Situacional de la Empresa Motor Express.....	26
1.17	Inventarios.....	26
1.18	Descripción de las Políticas Contables Actuales.....	27
1.18.1	Proceso Contable.....	27

1.18.2	Documentos Fuente.....	27
1.18.3	Políticas Contables.....	27
1.19	Obligaciones Patronales.....	27
1.20	Tributación.....	27
1.20.1	Tipo de Contribuyente.....	27
1.20.2	Obligaciones Tributarias.....	28
1.21	Análisis Interno.....	28
1.21.1	Capacidad Gerencial.....	29
1.21.2	Capacidad de Recursos Humanos.....	30
1.21.3	Capacidad Técnica.....	30
1.21.4	Capacidad Tecnológica.....	30
1.21.5	Capacidad Económica.....	30
1.21.6	Recursos Materiales de la Empresa.....	31
1.21.7	Recursos Financieros.....	31
1.22	Análisis Externo.....	35
1.22.1	Políticos.....	36
1.22.2	Jurídicos.....	36
1.22.3	Económicos.....	36
1.22.4	Tecnológicos.....	36
1.22.5	Ecológicos.....	37
1.22.6	Socioculturales.....	37
1.23	Análisis FODA.....	42
1.24	Cadena de Valor Empresa Motor Express.....	41
1.25	Análisis a los Estados Financieros.....	44
1.26	Informe de los Estados Financieros.....	45

CAPÍTULO II FUNDAMENTACION TEORICA

2.1	Introducción.....	47
2.2	Empresa en Funcionamiento.....	47
2.3	Riesgo.....	47
2.4	Tipos de Riesgos.....	48
2.5	Riesgo Empresarial.....	48
2.6	Administración de Riesgos.....	48
2.7	Descripción del Riesgo.....	49

2.7.1	Riesgo Control.....	50
2.7.2	Riesgo Inherente.....	50
2.7.3	Riesgo Residual.....	50
2.8	Metodología RISICAR.....	51
2.8.1	Descripción de la Metodología RISICAR.....	51
2.8.2	Identificación del Riesgo.....	52
2.9	Calificación y Evaluación en el Método RISICAR.....	52
2.10	Medidas de Tratamiento.....	53
2.11	Políticas para la Administración de Riesgos.....	54
2.12	Diseño de Controles.....	54
2.13	Respuesta al Riesgo.....	55
2.14	Monitoreo de los Riesgos.....	55
2.15	Control.....	56
2.16	Tipos de Controles.....	56
2.17	Actividades de Control.....	56
2.18	Control Interno.....	58
2.19	Métodos de Evaluación de Control Interno.....	59
2.19.1	Método Narrativo o Descriptivo.....	59
2.19.1.1	Ventajas.....	60
2.19.1.2	Desventajas.....	60
2.19.2	Método Grafico.....	60
2.19.2.1	Importancia.....	60
2.19.2.2	Características.....	61
2.19.2.3	Tipos de Flujogramas.....	61
2.19.2.4	Por su Propósito.....	62
2.20	Método de Cuestionario.....	64
2.21	COSO I.....	65
2.22	Componentes Contemplados en el Informe COSO I.....	65
2.22.1	Ambiente de Control.....	65
2.22.2	Evaluación de Riesgos.....	65
2.22.3	Actividades de Control.....	66
2.22.4	Información y Comunicación.....	66
2.22.5	Supervisión y Monitoreo.....	66
2.23	Objetivos del Control Interno.....	67

2.24	COSO II.....	68
2.24.1	Componentes Contemplados en el Informe COSO II.....	69
2.24.1.1	Ambiente Interno.....	69
2.24.1.2	Establecimiento de Objetivos.....	69
2.24.1.3	Identificación de Eventos.....	69
2.24.1.4	Evaluación de Riesgos.....	69
2.24.1.5	Respuesta al Riesgo.....	70
2.24.1.6	Actividades de Control.....	70
2.24.1.7	Información y Comunicación.....	70
2.24.2	Beneficios del Modelo COSO II.....	70
2.25	COSO III.....	72
2.25.1	17 Principios de Control Interno Asociados a los Cinco Componentes de Control Interno.....	72
2.25.1.1	Ambiente de Control.....	73
2.25.1.2	Evaluación de Riesgos.....	73
2.25.1.3	Actividades de Control.....	74
2.25.1.4	Información y Comunicación.....	74
2.25.1.5	Actividades de Monitoreo.....	74
2.26	Evaluación de Control Interno.....	75

CAPITULO III APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

3.1	Administración de Riesgos.....	78
3.2	Introducción.....	78
3.3	Proceso de Comercialización Empresa Motor Express.....	78
3.4	Descripción de Actividades Macro proceso.....	79
3.4.1	Objetivo.....	79
3.4.2	Admisión de Insumos.....	79
3.4.3	Control de Inventarios.....	79
3.4.4	Proceso de Facturación.....	80
3.4.5	Proceso de Ventas.....	80
3.5	Identificación de los Riesgos.....	80
3.6	Calificación y Evaluación de Riesgos.....	85
3.7	Medidas de Tratamiento de los Riesgos.....	88

3.8	Implementación de Medidas de Tratamiento.....	89
3.9	Diseño de Controles.....	94
3.10	Efectividad de los Controles.....	97
3.11	Efectividad de los Controles Planteados.....	98
3.12	Monitoreo de los Riesgos.....	100
3.13	Informe Evaluación de Riesgos.....	103

CAPITULO IV DISEÑO DE CONTROL INTERNO EN EL AREA DE COMERCIALIZACION

4.1	Proceso de Control Interno.....	106
4.2	Introducción.....	106
4.3	Presentación.....	106
4.4	Informe de Control Interno Proceso de Comercialización.....	107
4.4.1	Informe Correspondiente al Ambiente de Control.....	107
4.4.2	Informe Actividades de Control.....	107
4.4.3	Información Comunicación.....	107
4.4.4	Informe Supervisión y Monitoreo.....	107
4.4.5	Proceso Actual de la Empresa Motor Express.....	108
4.5	Sistema de Control Interno para el Proceso de Comercialización Empresa Motor Express.....	109
4.5.1	Diagrama de Flujo Proceso Admisión de Insumos.....	109
4.5.2	Diagrama de Flujo Proceso Control de Inventarios.....	112
4.5.3	Diagrama de Flujo Proceso de Facturación.....	115
4.5.4	Diagrama de Flujo Proceso de Ventas.....	118

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones.....	126
5.2	Recomendaciones.....	127
	BIBLIOGRAFIA.....	128
	ANEXOS.....	129

ÍNDICE DE CUADROS

Nº	TÍTULO	PÁG
1.	Servicios que presta Motor Express.....	17
2.	Convenios Institucionales.....	18
3.	Extracto de la Estructura Pública de Constitución.....	19
4.	Organización de la empresa.....	24
5.	Análisis Interno.....	29
6.	Análisis Interno.....	32
7.	Matriz de Impacto y Ocurrencia.....	33
8.	Perfil Estratégico Interno.....	33
9.	Matriz de Medios Internos.....	34
10.	Análisis Externo.....	35
11.	Comportamiento del medio Externo.....	36
12.	Análisis Externo.....	37
13.	Matriz de Impacto y Ocurrencia Externo.....	38
14.	Perfil Estratégico Externo.....	38
15.	Matriz de Medios Externos.....	39
16.	Matriz Análisis FODA.....	40
17.	Balance General.....	43
18.	Estado de Resultados.....	44
19.	Simbología.....	63
20.	COSO I.....	67
21.	COSO II.....	71
22.	COSO III.....	75
23.	Identificación de Riesgos Proceso Admisión de Insumos.....	81
24.	Identificación de Riesgos Proceso Control de Inventarios.....	82
25.	Identificación de Riesgos Proceso de Facturación.....	83
26.	Identificación de Riesgos Proceso de Ventas.....	84
27.	Calificación de Frecuencia.....	85
28.	Calificación de Impacto.....	86
29.	Matriz de Evaluación de Riesgo.....	87
30.	Matriz de Respuesta ante los Riesgos.....	88
31.	Ponderación de Riesgos.....	89
32.	Ponderación de Actividades.....	89

33. Ponderación de Actividades.....	90
34. Priorización de Riesgos y Actividades.....	91
35. Orden de Prioridad de Riesgos y Actividades.....	92
36. Análisis de Causas y Efectos.....	93
37. Admisión de Insumos.....	95
38. Control de Inventarios.....	95
39. Proceso de facturación.....	96
40. Proceso de Ventas.....	96
41. Matriz de Eficacia y Eficiencia.....	97
42. Admisión de Insumos.....	98
43. Control de Inventarios.....	98
44. Proceso de facturación.....	99
45. Proceso de Ventas.....	99
46. Indicadores de Riesgo.....	100
47. Mapas de Riesgo del Proceso de Comercialización.....	101
48. Mapas de Riesgo del Proceso de Comercialización.....	102
49. Proceso Actual de la Empresa Motor Express.....	108
50. Admisión de Insumos.....	110
51. Solicitud de Compras.....	111
52. Control de Inventarios.....	113
53. Tarjeta Kardex.....	114
54. Proceso de Facturación.....	116
55. Entrega Recepción de Productos.....	117
56. Proceso de Ventas.....	119
57. Documento Factura.....	120

RESUMEN

En la presente tesis se encontrará la evaluación del diagnóstico a una pequeña empresa del sector automotor respecto a la administración de los riesgos realizado a cada uno de los componentes por medio del método Risicar, adicionalmente la elaboración de un manual empleando los 17 principios de control interno aplicado al proceso de comercialización de dicha empresa en relación a sus necesidades y la repercusión que los riesgos implican.

Su discusión y análisis está fundamentado en diversos procedimientos adaptados a las políticas de la empresa y de cumplimiento general, presentando una guía estratégica para el manejo en casos de probabilidad o posibilidad de ocurrencia de pérdidas, a través de un esquema funcional orientado a un sector que omite diferentes aspectos para la gestión de riesgos y su administración.

En consecuencia esta práctica demuestra resultados favorables en aquellos procesos inconsistentes, reforzando la estructura interna de la empresa en la medida en la que esta pueda llevar a cabo planes y procedimientos apropiados en la obtención de los objetivos.

Se maneja un concepto sencillo conservando una expresión clara para la aplicación en distintos contextos permitiendo establecer lineamientos que orienten las decisiones frente a lo que puede afectar la empresa.

ABSTRACT

This thesis presents the diagnostic evaluation of a small business of the area with regard to risk management performed to each of the components through the application of the Risk Management method (RISICAR). Additionally, we implemented a manual using the 17 principles of internal control applied to the company's marketing process in relation to their needs and the impact of the risks involved.

Its discussion and analysis are based on various methods adapted to the company policies as well as to general compliance policies. Therefore, we present a management strategic guide in cases of probability or possibility of loss occurrence, through a functional classification scheme oriented to a sector that omits different aspects for risk management and its administration.

In consequence, this practice shows favorable results in those inconsistent processes, reinforcing the internal structure of the company to the extent that this can carry out appropriate plans and procedures to obtain the objective.

We manage a simple concept, maintaining a clear expression for its application in different contexts. Therefore, this will allow us to establish guidelines to direct the decisions in the event of what may affect the company.




Translated by:
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

Actualmente la perspectiva económica del país está representada por varios factores; entre estos está la tendencia hacia la búsqueda de nuevos mercados, que por el momento presenta una balanza comercial deficitaria, una economía sostenida por los recursos petroleros, recaudación de impuestos, y cotidianamente por el sector agropecuario desprovisto de inversión tecnológica y financiera, con una escasa innovación en la estructura empresarial constituida en su mayoría por pequeñas y medianas empresas las cuales contribuyen significativamente a la economía nacional.

Sin embargo en América Latina este sector empresarial desarrolla un rol protagónico por la generación de empleo, flexibilidad en sus procesos administrativos y de gestión, pese a ello las empresas presentan debilidades entre los órganos reguladores y su marco legal vigente, debido a la limitada metodología, a la aplicación del procedimiento administrativo como lo es el fortalecimiento de los procesos de control y a la conducción referente a la gestión de riesgos.

Por todo lo antes mencionado particularmente en el escenario actual de la globalización y modernidad las empresas se enfrentan a múltiples desafíos de carácter sociopolítico, económico, comercial, cultural, tecnológico, que han desatado consecuencias perjudiciales como información financiera irrelevante, evasión de impuestos, actos ilícitos, factores negativos que no contribuyen al buen ambiente empresarial y de inversión.

Bajo este análisis acorde con los nuevos modelos de mercado (más exigentes, selectivos, que conlleva nuevos desafíos y oportunidades), la presente investigación se focaliza en alcanzar la transparencia en la evaluación de los riesgos, dotando a los supervisores de instrumentos precisos para evaluar los procesos y favorecer así una formulación de gestión del riesgo global y de control interno en aras de garantizar una correcta gestión de estos mediante herramientas básicas para la pequeña empresa.

En efecto se plantea un fortalecimiento capaz de identificar los riesgos, evaluarlos, monitorizarlos a través de la metodología de riesgo complementada con el sistema de control interno como abarcando distintas dimensiones y aspectos tanto de la empresa como de su entorno.

CAPITULO I

1. GENERALIDADES DEL SECTOR DE LA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA

1.1 INTRODUCCION

El presente capítulo tiene como propósito dar a conocer una descripción general del entorno empresarial de Motor Express, su misión, visión, objetivos, un análisis financiero, situación económica, para proporcionar un objetivo específico al desarrollo del tema de tesis presentado, por lo que a continuación se detallan aspectos generales de su estructura organizacional.

1.2 ANTECEDENTES

El sector automotor tiene una participación importante en la economía del país debido a los ingresos que genera en todas las actividades económicas directas e indirectas que lo involucra, es el caso de los impuestos teniendo en cuenta la cantidad por este rubro de más de trescientos millones de dólares recaudados en el año anterior, que impacta en la generación de empleo en las diferentes partes de su cadena, desde ensamblaje, distribución, venta, post venta, mantenimiento se debe destacar que la industria automotriz ha impulsado a otras industrias del sector productivo como la siderúrgica, metalúrgica, metalmecánica, minera, petrolera petroquímica, plástica, vidrio, eléctrica, robótica, e informática industrias claves para la elaboración de los vehículos, se comenzó la fabricación de los vehículos con cantidades de 144 unidades de un solo modelo me refiero al andino ensamblado por Aymesa hasta el año de 1980, mientras que en los años setenta la producción de vehículos supero las 5.000 unidades, en el año de 1988 con el plan del vehículo popular la producción se incrementó en un 54,21% pasando de 7.864 vehículos en 1987 vehículos a 12.127 vehículos en 1988, cuatro años más tarde se perfecciona la zona de libre comercio entre Colombia, Ecuador y Venezuela abriendo las importaciones de vehículos con la marcas de Chevrolet, Kia y Mazda que conformaban la cadena productiva ecuatoriana de al menos 14 ramas de actividad económica, y analizando la distribución provincial se tiene que el mayor número de establecimiento se encuentran en Guayas con un 27%, seguido de Pichincha 17%, Azuay 8,1%, Manabí 7,5% y Tungurahua 4,5%¹.

Organizaciones Gremiales del Sector

Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE)²

Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC)³

Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE)⁴

1 <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/info7.pdf>

2 Asociación Ecuatoriana Automotriz (AEA), <http://www.aea.com.ec>

3 Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE), <http://www.cinae.org.ec>

4 Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE)

1.2.1 Comunidad Andina (CAN)

En el marco de la comunidad andina entre los países miembros (Colombia, Ecuador y Venezuela) se suscribió en noviembre de 1993 un convenio de complementación en el sector automotriz el mismo que fue actualizado en septiembre de 1999 este convenio define la política común para este sector y sienta las bases para el desarrollo industrial automotriz de una manera competitiva y eficiente además se aprueba un arancel externo común aplicable a los vehículos importados de países que no son miembros del convenio, la posibilidad de aplicar un régimen aduanero especial para toda la cadena automotriz y la restricción a la importación de productos automotrices usados o remano facturados, bajo este convenio y de acuerdo a los requisitos específicos que son fijados por la secretaria general de la comunidad andina cuando las normas especiales y científicas del origen de las mercancías no son adecuadas para determinada producción.

1.3 RESEÑA HISTÓRICA

La empresa Motor Express se presentó como una alternativa en el gremio automotriz para asumir los desafíos que impone el mercado y brindar asistencia altamente técnica en el campo automotriz disponiendo de una adecuada estructura para administrar e innovar sus recursos en función al avance, sus metas y objetivos están enfocados en el incremento de los niveles de calidad, para lograr la excelencia por medio del mejoramiento continuo, la Empresa Motor Express es una pequeña empresa fundada el 9 de septiembre de 2009, con el objetivo de prestar servicios en materia automotriz, hoy en día ofrece sus servicios a diferentes usuarios y entre los más importantes las aseguradoras para el área de vehículos y otros clientes que requieren de sus servicios, durante la etapa de acoplamiento en el mercado local altamente competitivo ha logrado posesionarse superando a empresas de mayor jerarquía esto ha originado que la empresa Motor Express incurra en mayores inversiones sobre todo en el área de comercialización de autopartes, para proveer la alta demanda de productos automotrices que se requieren y las implicaciones que estas transacciones representan en el área operativa, administrativa y financiera que a la postre le ha significado un proceso indagatorio respecto de la evaluación y administración del riesgo por el incremento de su inventario, deplorable rotación de ciertas mercancías de significativo valor, la dilatoria al financiamiento de diferentes clientes, manejo de proveedores, y otros aspectos que serán sustanciales para la empresa.

1.4 SERVICIOS QUE PRESTA

La actividad a la que se dedica la empresa Motor Express es la prestación de servicios de prevención, mantenimiento, ensamblado, pintura en el área automotriz en general, como parte de su plan de desarrollo consta el hecho de brindar a los clientes de toda la ciudad las mejores técnicas en la reparación en desperfectos de latonería, pintura con los mejores profesionales del área automotriz.

Cuadro N° 1: SERVICIOS QUE PRESTA MOTOR EXPRESS

Mecánica General	Servicio Técnico
Cambio de aceite	Hojalatería
Cambio de bugías	Pintura
Cambio de filtros de aire	Laminado
Cambios de filtros de gasolina	Reparación Mecánica
Cambio de freno de disco	Autopartes y piezas automotrices
Cambio de pastillas	Reparación caja velocidades
Mantenimiento de alineación	Mantenimiento mayor
Cambio de suspensión	Diagnóstico y afinación con scanner
Cambio de muelles	Cambio de bandas de distribución
Mantenimiento del motor	Reparación de coronas
Mantenimiento de balanceo	Reparación de embragues
Revisión de acumuladores	Reparación de transmisión
Cambio de zapatas	Mantenimiento de inyectores
Revisión niveles de luces	Servicio de sueldas
Lavada básica	Suelda autógena

Fuente: Gerencia Motor Express

Elaboración: Jorge Arias

Motor Express, facilita sus servicios en lo que respecta a técnicos especializados, en la rama de la asistencia mediante la modalidad de un trabajo exprés enfocado en el campo automotriz, básicamente dedicado a brindar servicios rápidos y garantizados para sus diferentes clientes según sus requerimientos, ya que en la actualidad se manejan precios para competir con los demás talleres, pues se considera impulsar precios de descuento mediante promociones y de esa manera motivar a los diferentes usuarios y lograr mantener una sólida presencia en este sector.

1.5 CONVENIOS CORPORATIVOS

La Empresa Motor Express, mantiene convenios de prestación de servicios con entidades, privadas, asociaciones y demás empresas de pertinencia en campo automotriz, que son los siguientes:

Cuadro N° 2: CONVENIOS INSTITUCIONALES

• Metrocar
• Autohyun
• Kia motors
• Quito motors Ford
• Seguros Unidos
• Seguros Vazcorp
• Celec EP

Fuente: Gerencia Motor Express

Elaboración: Jorge Arias

Motor Express tiene ventaja comparativa en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de su competencia.

1.6 BASE LEGAL

Motor Express al constituirse como una sociedad de hecho, no se encuentra regulada bajo la normativa legal de órganos de control, sin embargo tiene el compromiso con las diferentes normas y disposiciones reglamentarias.

- Constitución política de la República
- Ley de régimen tributario interno y su reglamento
- Código de trabajo
- Ley de seguridad social
- Plan nacional del buen vivir
- Código de comercio
- Ley de tránsito
- Código de la Producción
- Resolución No. SC.INPA.UA.G-10.005 de 2010.11.05, R.O. No. 335 de 2010.12.07, se estableció la clasificación de compañías en el país, en: Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas.

Cuadro Nº 3: EXTRACTO DE LA ESCRITURA PÚBLICA DE CONSTITUCIÓN

RAZON SOCIAL:	Motor Express
OBJETO SOCIAL:	La prestación de servicios en la prevención, mantenimiento y reparación automotriz.
CAPITAL SOCIAL:	Cincuenta y Ocho mil dólares Americanos de Norte América (\$58.000,00)
REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTE	0190354040001
NÚMERO DE SOCIOS:	Claudia Córdova, José Abad
REPRESENTANTE LEGAL:	Ing. José Andrés Abad
DOMICILIO:	En la Provincia del Azuay, ciudad de Cuenca, entre Castellana 5-53 y Sevilla

Fuente: Escritura Pública de Constitución
Elaboración: Jorge Arias

1.7 OBJETIVO GENERAL

Lograr que la empresa Motor Express, mejore en forma continua la calidad de atención con un incremento de clientes, y de servicios complementarios, bajo un esquema recurrente de comunicación activa, con incremento de la dinámica especializada, ampliación de su infraestructura física, armonizando las relaciones laborales mediante el fortalecimiento de su estructura y una gerencia altamente organizacional.

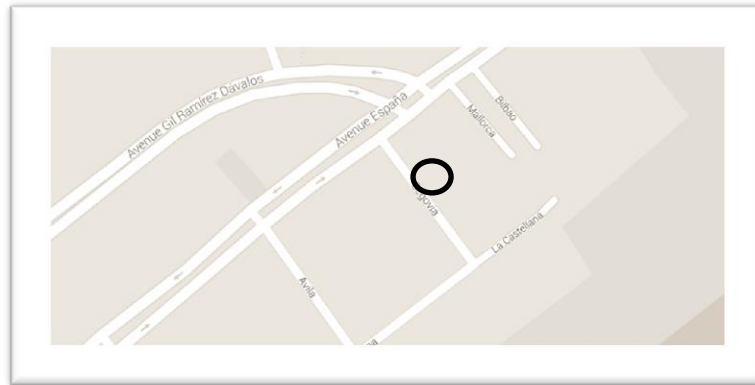
1.7.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Incrementar la participación de mercado, a través de óptimas estrategias que permitan una excelente calidad de nuestros servicios.
- Retribuir las necesidades de los diferentes clientes, consignatarios, y de todo el gremio en general.
- Mantener y Elevar la capacidad tecnológica en la prestación de los servicios.
- Fortalecer una cultura organizacional, poniendo énfasis con el respaldo de dirigentes y empleados hacia los clientes.
- Establecer un rédito adecuado para los inversionistas.

1.8 COBERTURA Y LOCALIZACIÓN



Fuente: Gerencia Motor Express
Elaboración: Jorge Arias



Fuente: Gerencia Motor Express
Elaboración: Jorge Arias

1.9 MISIÓN

Motor Express, es una empresa que ofrece servicio automotriz integral para satisfacer las necesidades de sus clientes más allá de sus propias expectativas, brindados con eficiencia, eficacia y honestidad, con la impronta que emplea el progreso de sus colaboradores técnicos para el óptimo desarrollo en su trabajo.

1.10 VISIÓN

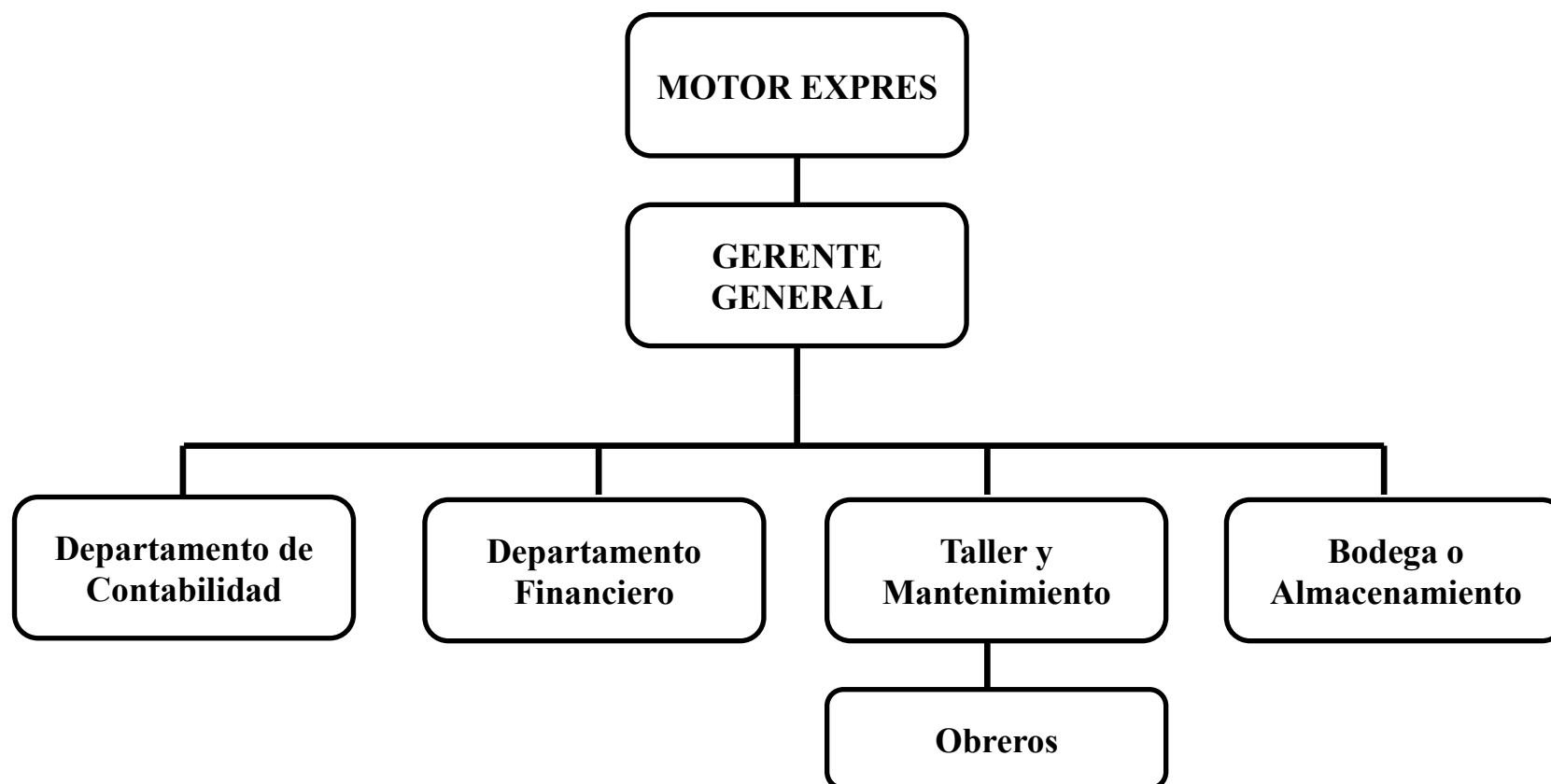
Convertir a Motor Express en uno de los mejores talleres estructurando sus servicios exprés, con tecnología moderna y atención de excelente calidad y calidez para atraer clientes de todo el sector automotor y alcanzar un puesto consolidado.

1.11 VALORES CORPORATIVOS

Los valores con los que Motor Express desempeña sus actividades son:

- **Honestidad:** Actuamos siempre con rectitud y veracidad, cumplimos con el correcto proceder en el desarrollo de los diferentes cargos, así como en todos sus actos.
- **Disciplina:** El equipo de la empresa trabaja bajo responsabilidad en desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos así como crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.
- **Lealtad:** Cumplir con las leyes de la fidelidad, del honor y del buen comportamiento moral.
- **Crecimiento permanente:** Mantenernos siempre en continuo cambio para estar a la vanguardia de los requerimientos de los clientes y así crecer como empresa.
- **Calidad de servicios:** Caracterizarnos por el altísimo nivel de calidad de los servicios que se entregan a los clientes que contratan nuestros servicios con el apoyo del personal en todos los procesos.

1.12 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA MOTOR EXPRESS



Fuente: Gerencia Motor Express
Elaboración: Jorge Arias

1.13 ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL DE LA EMPRESA MOTOR EXPRESS

En la estructura orgánica – funcional del MOTOR EXPRESS, establece la existencia de los siguientes niveles:

- Nivel Ejecutivo
- Nivel Operativo
- Nivel de Servicios Generales

El Taller Motor Express está conformado por:

Cuadro N° 4: ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA:	
Gerente General	Ing. José Andrés Abad
Administración	Sra. Claudia Córdova
Contadora	C.P.A. Fanny Guzman
Jefe de Taller	Geovanny Cárdenas
Jefe de Almacén	Eduardo Calle
Asistente de Taller	Gonzalo Neira
Asistente de Taller	Diego Palacios
Asistente de Taller	Miguel Quishpe
Asistente de Taller	Oswaldo Cajamarca

Fuente: Gerencia Motor Express
Elaboración: Jorge Arias

1.14 FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

Motor Express tiene establecida una estructura funcional en la que se constituye relaciones de conducta, niveles y actividades de empleados con la finalidad de conseguir la máxima eficiencia administrativa con óptimos resultados de operación, determinada en los siguientes niveles.

- **NIVEL EJECUTIVO:** Ejerce la representación legal y tiene en su misión fijar estrategias y políticas específicas tendiente a lograr los objetivos institucionales, administrando los recursos disponibles (humanos, financieros y técnicos), coordinando las actividades de las diferentes unidades.
- **NIVEL OPERATIVO:** Cumplen con funciones de fijación de objetivos y políticas empresariales; planificación, control, organización, coordinación y comunicación de las actividades de la empresa este nivel está conformado por sus socios y la gerencia.
- **NIVEL SERVICIOS GENERALES:** Se encarga de la función técnica automotriz, atención al cliente ofertando los servicios de la empresa, responsabilidades y funciones que realiza la empresa para alcanzar los objetivos.

1.15 EL CICLO CONTABLE

Es el conjunto de pasos o fases de la contabilidad que se repiten en cada período contable, durante la vida de un negocio. Se inicia con el registro de las transacciones, continúa con la labor de pase de las cantidades registradas del diario al libro mayor, la elaboración del balance de comprobación, la hoja de trabajo, los estados financieros, la contabilización en el libro diario de los asientos de ajuste, su traspaso a las cuentas del libro mayor y, finalmente el balance de comprobación posterior al cierre.

Es importante destacar que el ciclo contable se refiere al proceso de registros que va desde el registro inicial de las transacciones hasta los estados financieros finales. Además de registrar las transacciones explícitas conforme van ocurriendo, el ciclo contable incluye los ajustes para las transacciones implícitas.

Es importante reconocer cómo los ajustes para las transacciones implícitas en el período anterior pueden afectar la contabilidad adecuadamente en el período actual para las transacciones explícitas relativas. Por ejemplo, si se han acumulado salarios al final del período anterior, la primera nómina del periodo actual eliminará esa cuenta por pagar.

El pasar a un nuevo período contable se facilita cerrando los libros, que es un procedimiento de oficina que transfiere los saldos de ingresos y gastos a la utilidad acumulada, y prepara los libros para el comienzo de un nuevo ciclo contable.

Sin embargo, no solamente cerrar los libros y preparar los estados financieros completa el ciclo contable, los auditores con frecuencia revisan los estados antes que estos se revelen al público. Una auditoría le agrega credibilidad a los estados financieros.⁵

1.16 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA MOTOR EXPRESS

El análisis situacional permite identificar un conjunto de factores internos y externos relacionados con la empresa que inciden en el desarrollo normal de la empresa.

1.17 INVENTARIOS

Motor Express, al ser una empresa de servicios mantiene en el sistema de inventarios en función de a los requerimientos para su uso.

El sistema de registro y control de inventarios que maneja la empresa es mediante cuenta permanente o inventario perpetuo, es decir maneja tres cuentas contables: Inventarios, Ventas y Costo de ventas.

El control de inventario que maneja Motor Express, es mediante tarjetas kárdex, los mismos que se los lleva en el sistema contable computarizado denominado Mónica 8.5, por lo tanto la empresa puede determinar en cualquier momento su stock, y para mayor control se efectúa constataciones físicas.

Motor Express, registra sus inventarios por el método de valoración Promedio Ponderado ya que se ajusta adecuadamente a la tendencia del mercado y apegado a la NIC 2 Inventarios; el costo promedio se lo obtiene de la relación entre el valor de las existencias más las nuevas adquisiciones, dividido entre el número total de unidades.

⁵Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/31/ciclo.htm>

1.18 DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS CONTABLES ACTUALES

1.18.1 PROCESO CONTABLE- Consiste en ingresar en el programa contable, la información originada por las compras y ventas, cobros a clientes y pagos a proveedores, con el fin de tener una base para realizar las declaraciones a fin de mes, conocimiento de los montos de compras y de ventas, con dichos datos la información es limitada, cuenta con un Plan de cuentas, esto le permite tener a la empresa registros contables como Libro Diario, mayores, balances, que reflejen la situación financiera para la toma de decisiones.

1.18.2 DOCUMENTOS FUENTE- Se mantiene un archivo ordenado de todos los documentos que sustenten la legalidad de las transacciones realizadas por la empresa.

1.18.3 POLÍTICAS CONTABLES- Existe desconocimiento en lo referente a la aplicación y cumplimiento de las normativas contables como lo eran los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, para la presentación de los respectivos estados financieros. Actualmente tampoco se tiene conocimiento de las NIIF.

1.19 OBLIGACIONES PATRONALES

Los colaboradores de la empresa son contratados bajo contrato a tiempo indefinido, dichos contratos son inscritos en el Ministerio de Relaciones Laborales, se reconoce el sueldo básico y están afiliados al IESS.

1.20 TRIBUTACIÓN

1.20.1 TIPO DE CONTRIBUYENTE- Posee RUC y ha sido designado mediante notificación por la administración tributaria como sociedad, por lo mismo está obligada a llevar contabilidad.

El registro único de contribuyentes (RUC) es un sistema que tiene por objeto registrar e identificar a los contribuyentes y proporcionar información a la Administración Tributaria.

1.20.2 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS- El representante legal de las sociedades que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Compañías está obligado a presentar en el Servicio de Rentas Internas la correspondiente solicitud para obtener la inscripción de la compañía a la que representan, en el RUC.

Es así que se deberá hacer la actualización del RUC cuando:

- Cambio de denominación.
- Cambio de objeto social.
- Cambio de domicilio.
- Cese de actividades.
- Establecimiento o supresión de sucursales, agencias, depósitos u otro tipo de negocios.
- Cambio de tipo de empresa.
- Cambio de representante legal.

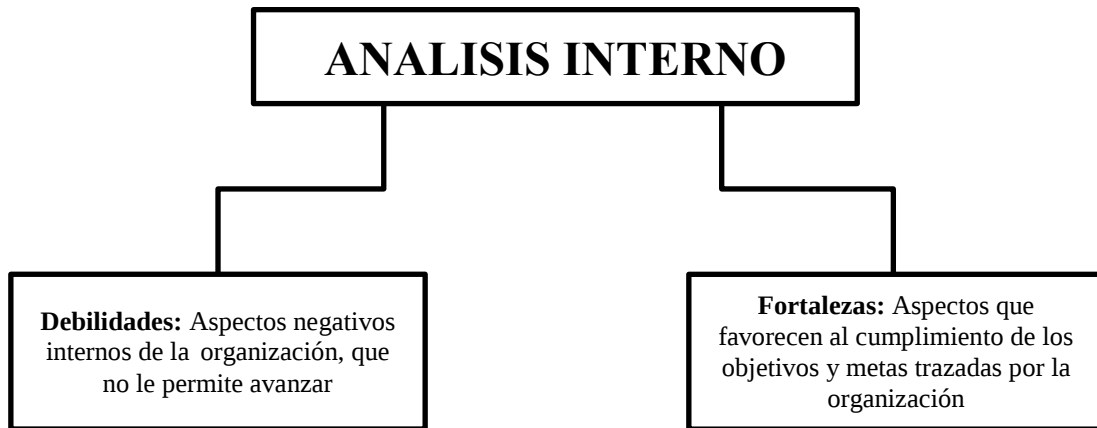
1.21 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de Motor Express, por los temas de investigación a tratar, está relacionado con las políticas, procesos y tratamientos contables de los que actualmente mantiene la empresa.

A través del análisis interno de podemos hacer un diagnóstico de la organización, del cual se puede extraer conclusiones sobre la situación actual de los factores internos que la afectan.

El análisis interno se centra en la propia realidad de la empresa, ya sea operativa, estructural, técnica, organizativa y humana de la organización; para de esta manera detectar las fortalezas y debilidades propiamente dichas, y así obtener conclusiones generales que permitan definir la situación interna, la misma que permita estar al corriente sobre diferentes situaciones que se presente.

Cuadro N° 5
ANÁLISIS INTERNO



Fuente: Recuperado <http://es.wikipedia.org/wiki//An%FODA>
Elaboración: Jorge Arias

Para el diagnóstico del análisis del análisis interno se deben considerar los siguientes aspectos:

Aspectos Palpables

- Beneficio de las Técnicas
- Beneficio de los Recursos.
- Proveedores.

Aspectos Impalpables

- Servicio al cliente
- El Conocimiento
- La Gestión Aplicada.

1.21.1 CAPACIDAD GERENCIAL- Es el conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización. ⁶

Motor Express actualmente cuenta con un gerente que reúne diferentes requisitos profesionales de acuerdo al perfil requerido para el desempeño de este cargo, es decir dentro de su formación profesional posee el título de Ingeniero Comercial lo que se constituye en una fortaleza el contar con un profesional con

⁶ Recuperado http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales

amplios conocimientos y habilidades técnicas, además se poseer experiencia en cargos de similares características lo cual se refleja en sus actividades cotidianas, en el manejo del personal y de los recursos.

Dentro de las limitaciones en el desempeño del gerente se limita en cierto grado a que él no es participe de la toma de decisiones de la empresa, simplemente es un ejecutor de las resoluciones adoptadas por los socios, sometiendo su accionar gerencial de manera restringida.

1.21.2 CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS- Trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.⁷ En la empresa Motor Express de acuerdo a los cuestionarios que se han aplicado se pueden observar varias deficiencias como incentivos, capacitaciones para el personal, falta de comunicación entre el personal y desconocimiento de reglamentos.

1.21.3 CAPACIDAD TÉCNICA- Son aquellos que sirven como herramientas o instrumentos auxiliares con la coordinación de los diferentes recursos como el sistema de producción, de ventas, de finanzas y administrativos. Se refiere a equipos, instrumentos y demás, que coadyuvan a la prestación de servicios por parte de Motor Express a sus clientes.

1.21.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA- Un recurso tecnológico, es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito.⁸ Motor Express cuenta con una capacidad tecnológica la cual le permite estar en vanguardia y ofrecer una alta calidad en sus servicios.

1.21.5 CAPACIDAD ECONÓMICA- Los recursos económicos son los medios materiales o inmateriales que permiten satisfacer ciertas necesidades dentro del proceso productivo la actividad comercial de una empresa.⁹ En esta empresa el recurso económico que permite el desarrollo de la economía es el servicio que brinda a sus clientes en el campo automotriz, se cataloga un recurso intangible, así como existen recursos tangibles los mismos que sirven para satisfacer las diferentes necesidades.

⁷ Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

⁸ Recuperado de <http://definicion.de/recursos-tecnologicos/>

⁹ Recuperado de <http://definicion.de/recursos-economicos/>

1.21.6 RECURSOS MATERIALES DE LA EMPRESA- Son los bienes materiales tangibles con los que cuenta la empresa para de esta manera poder ofrecer sus servicios, tales como: instalaciones, edificios, equipos y maquinaria, oficinas, terrenos, instrumentos, insumos y materiales.

1.21.7 RECURSOS FINANCIEROS- Los recursos financieros son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros.¹⁰ esta empresa cuenta con recursos financieros tanto propios como de terceros, los mismo que se encuentran distribuidos en dinero en efectivo, aportaciones de sus socios y las utilidades y en el grupo de recursos ajenos se encuentran comprendidos por préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados.

¹⁰Recuperado <http://definicion.de/recursos-financieros/>

Cuadro N° 6: ANÁLISIS INTERNO

CÓDIGO	ASPECTOS INTERNOS	JUSTIFICACIÓN
FORTALEZAS		
F1	Gerencia con perfil profesional y años de experiencia.	Se cuenta con el tipo de profesional adecuado de acuerdo al perfil requerido para este cargo ya que posee amplios conocimientos y habilidades técnicas.
F2	Ubicación geográfica estratégica con infraestructura moderna.	Posee una ubicación privilegiada pues se encuentra en un área de fácil ubicación, además que su infraestructura es moderna.
F3	Profesionales del área automotriz de diversas características.	Tiene a sus servicios técnicos q cuentan con un alto grado de conocimiento en diferentes áreas y que están preparados gracias a su continua práctica y experiencia.
F4	Servicio complementarios.	Dentro de portafolio de servicios se puede resaltar el servicio a domicilio.
F5	Equipamiento avanzado para observación de diagnóstico a scanner.	Se mantiene un alto nivel de repuestos para brindar un excelente servicio a sus clientes y que los mismos encuentren todos los servicios dentro de la empresa.
F6	Servicio de incidencia.	Por un mejor servicio y por ser una empresa comprometida se cuenta con un servicio exprés.
F7	Compromiso de los técnicos con sus servicios.	No hay que olvidar el compromiso moral que deben tener el personal con respecto a sus servicios en cuanto a la calidad.
DEBILIDADES		
D1	Inadecuada cultura organizacional.	No se cuenta con una buena cultura organizacional lo que provoca que se dificulte el logro de los objetivos y de las metas trazadas por la empresa.
D2	Inapropiado sistema de incentivos en el desempeño laboral.	No se les da los incentivos propios que se merece un colaborador por desempeñarse de mejor manera en su trabajo.
D3	Escasa participación del personal en capacitaciones.	Los colaboradores no cuentan con entrenamientos que los motiven para el mejor desempeño de su trabajo.
D4	Limitación en el presupuesto.	Debido a deudas anteriores el presupuesto tanto de gastos como de inversiones es restringido ya que gran parte del capital se va a cubrir dichas deudas.
D5	Desconocimiento del personal sobre el Reglamento Interno	No poseen conocimiento de las políticas del reglamento interno en su totalidad.
D6	Falta de control de activos.	No existe un control de activos riguroso, lo que es perjudicial para la empresa ya que no se sabe con lo que se cuenta

Fuente: Gerencia Motor Express
Elaboración: Jorge Arias

Cuadro N° 7: MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTA	MEDIA	BAJA
	ALTA	F1, F3, F6, D6.	F2, F5, D5.	
	MEDIA	F7, D1.	F4.	
	BAJA	D4.	D2, D3.	

Fuente: Matriz Análisis Interno
Elaboración: Jorge Arias

Cuadro N° 8: PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
F1	Gerencia con perfil profesional y años de experiencia.					⊗
F2	Ubicación geográfica estratégica con infraestructura moderna.					⊗
F3	Profesionales del área automotriz de diversas características.					⊗
F4	Servicio complementarios.				⊗	
F5	Equipamiento avanzado para observación de diagnóstico a scanner.				⊗	
F6	Servicio de incidencia.				⊗	
F7	Compromiso de los técnicos con sus servicios.				⊗	
D1	Inadecuada cultura organizacional.	⊗				
D2	Inapropiado sistema de incentivos en el desempeño laboral.		⊗			
D3	Escasa participación del personal en capacitaciones.		⊗			
D4	Limitación en el presupuesto.	⊗				
D5	Desconocimiento del personal sobre el Reglamento Interno.		⊗			
D6	Falta de control de activos.	⊗				
TOTAL		3	3	0	4	3
PORCENTAJE		23,08	23,08	0	30,76	23,08

Fuente: Matriz Análisis Interno
Elaboración: Jorge Arias

Cuadro N° 9: MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

N°	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Gerencia con perfil profesional y años de experiencia.	0,10	5	0,50
2	Ubicación geográfica estratégica con infraestructura moderna.	0,10	5	0,50
3	Profesionales del área automotriz de diversas características.	0,10	5	0,50
4	Servicio Complementarios	0,10	4	0,40
5	Equipamiento avanzado para observación de diagnóstico a scanner.	0,10	4	0,40
6	Servicio de incidencia.	0,10	4	0,40
7	Compromiso de los técnicos con sus servicios.	0,10	4	0,40
DEBILIDADES				
8	Inadecuada cultura organizacional	0,10	1	0,10
9	Inapropiado sistema de incentivos en el desempeño laboral.	0,10	2	0,20
10	Escasa participación del personal en capacitaciones.	0,10	2	0,20
11	Limitación en el presupuesto.	0,10	1	0,10
12	Desconocimiento del personal sobre el Reglamento Interno	0,10	2	0,20
13	Falta de control de activos.	0,10	1	0,10
	TOTAL	1,30	40	4,00

Fuente: Matriz Análisis Interno

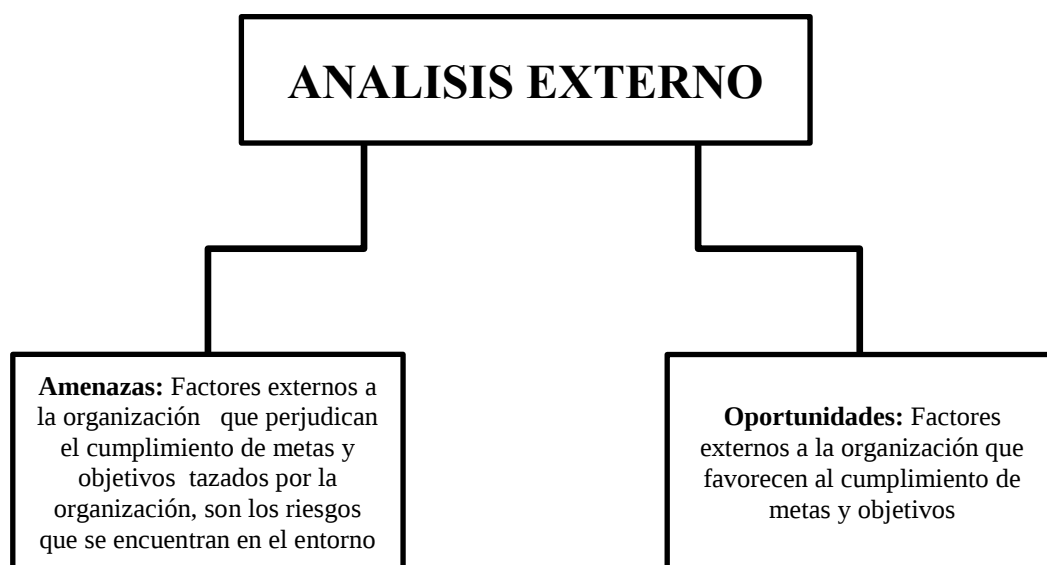
Elaboración: Jorge Arias

El resultado de 4,00 significa que Motor Express cuenta con más fortalezas que debilidades, lo cual se considera pertinente aprovechar dichas fortalezas, pero hay que tomar muy en cuenta y no dejar de lado los cambios urgentes que necesita la empresa, como mejorar la cultura organizacional (Interno) para de esta forma poder lograr los objetivos trazados por la empresa, así mismo perfeccionar e incentivar mediante la motivación personal, laboral y económica al personal (Recurso Humano), así como también es urgente la capacitación del talento humano, lo que ayudará al progreso eficiente y eficaz en lo que se refiere al aspecto productivo de la empresa impulsar medidas que incrementen sus fortalezas, también es indispensable que como la acertada toma de decisiones acertadas y correctivas por parte del gerente las mismas que son efectivas para que la empresa pueda ser competitiva dentro del mercado en cual se está desempeñando, esta actividad se la realiza conjuntamente con los demás fortalezas que posee la empresa logrando que estas incrementen y contribuyan al desarrollo administrativo.

1.22 ANÁLISIS EXTERNO

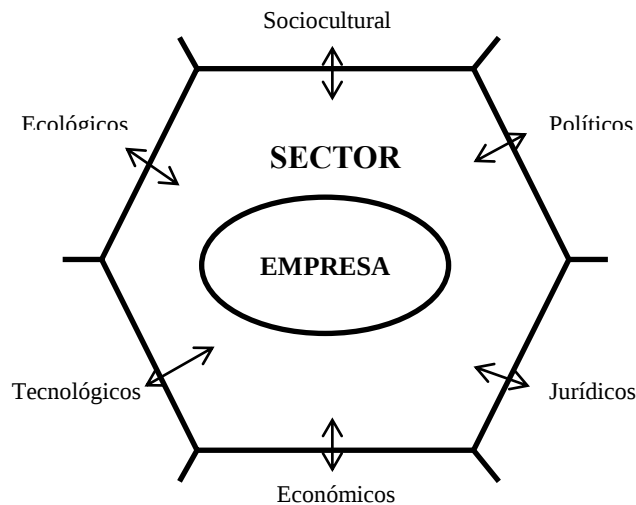
Dentro del diagnóstico del análisis externo se pueden identificar los factores que incurren en la organización, como también el grado de amenazas y oportunidades que su incidencia pueden tener en el futuro y de esta manera obtener conclusiones generales que permitan definir la situación del entorno, la misma que permita estar al corriente sobre el futuro de la empresa.

Cuadro N° 10 ANÁLISIS EXTERNO



Recuperado <http://es.wikipedia.org/wiki//An%FODA>

Cuadro N° 11
COMPORTAMIENTO DEL MEDIO EXTERNO



Recuperado <http://es.wikipedia.org/wiki//An%FODA>

Análisis General del Entorno

- Variables Sociales.
- Variables Macroeconómicas
- Variables Legales y Políticas
- Variables Tecnológicas.

Análisis del Sector

- Competencia.
- Rivalidad General del Sector
- Negociación de los Proveedores
- Negociación de los clientes.

1.22.1 POLÍTICOS- Las decisiones políticas generales de los gobiernos, la estabilidad de los países, los pactos y cooperaciones económicas entre países y regiones, la ideología de los gobernantes.

1.22.2 JURÍDICOS- Las legislaciones y normas de diferentes países y regiones que afecten a la economía, a los usos de comercio, a los diferentes mercados.

1.22.3 ECONÓMICOS- Los niveles de desarrollo, los principales indicadores económicos de cada área, la disponibilidad de recursos, las políticas económicas (fiscal, monetaria, cambiaria).

1.22.4 TECNOLÓGICOS- La madurez de las tecnologías convencionales, la disponibilidad de nuevas tecnologías, los gastos en investigación, desarrollo e innovación, los sistemas novedosos de organización en las empresas.

1.22.5 ECOLÓGICOS- El grado de concienciación ecológica de cada sociedad, las normas protectoras del medio ambiente, el uso de tecnologías respetuosas con la naturaleza, controles de residuos peligrosos.

1.22.6 SOCIOCULTURALES- Los estilos de vida, los niveles educativos, la formación profesional, las pautas culturales, la demografía, los flujos migratorios, la distribución de la renta¹¹.

Cuadro N° 12: ANÁLISIS EXTERNO

CÓDIGO	ASPECTOS EXTERNOS	JUSTIFICACIÓN
OPORTUNIDADES		
O1	Adopción de las NIIF.	Se aprovecha la globalización de información de los Estados Financieros y convierte la información financiera en una herramienta fácil para la toma de decisiones.
O2	Convenios con diferentes sectores (área automotriz)	Los diferentes convenios con los que cuenta Motor Express son variados y cuenta con la mayoría, lo que da como consecuencia una mejor calidad de su servicio y mayor participación del mercado.
O3	Captar mayor mercado local, con gran perspectiva del regional.	Los diferentes cantones de la provincia del Azuay no cuentan con un taller altamente tecnificado, lo que hace que el mercado de esas zonas acuda a Motor Express.
O4	Calidad de recursos técnicos y materiales.	Cuenta con una alta gama de recursos tanto técnicos como materiales, esto genera un mejor servicio para sus clientes.
AMENAZAS		
A1	Políticas de Financiamiento.	Informalidad en las cancelaciones que conllevaría a cobros mediante formas persuasivas o acciones legales.
A2	Competencia potencial para el servicio.	Existe alta competencia en la ciudad con respecto al servicio que se ofertan y paulatinamente va creciendo.
A3	Nivel sociocultural.	Gran número de los clientes acude al taller cuando la contrariedad es altamente considerada.
A4	Reestructuración de las importaciones	Nuevas normativas para las importaciones.

Fuente: Matriz Análisis Externo
Elaboración: Jorge Arias

¹¹Bateman, Thomas S., Snell, Scout A. (1999). Administración una ventaja Competitiva. 4ta. Ed., México. McGraw Hill.

Cuadro N° 13:

MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA EXTERNO

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTA	MEDIA	BAJA
	ALTA	O1, A4.		
	MEDIA	O2, O3, A2.	O4, A1.	
	BAJA		A3.	

Fuente: Matriz Análisis Externo

Elaboración: Jorge Arias

Cuadro N° 14: PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
O1	Adopción de las NIIF.					⊕
O2	Convenios con diferentes sectores (área automotriz)				⊕	
O3	Captar mayor mercado local y regional.					⊕
O4	Calidad de recursos técnicos y materiales.					⊕
A1	Desconocimiento de los servicios que oferta la empresa.		⊕			
A2	Competencia potencial para el servicio.	⊕				
A3	Nivel sociocultural.			⊕		
A4	Reestructuración de las importaciones	⊕				
TOTAL		2	1	1	2	2
PORCENTAJE		25.00%	12.50%	12.50%	25.00%	37.5%

Fuente: Matriz Análisis Externo

Elaboración: Jorge Arias

Cuadro N° 15: MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Nº	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Adopción de las NIIF.	0,10	5	0,50
2	Convenios con diferentes sectores (área automotriz)	0,10	4	0,40
3	Captar mayor mercado local y regional.	0,10	5	0,50
4	Calidad de recursos técnicos y materiales.	0,10	5	0,50
AMENAZAS				
5	Desconocimiento de los servicios que oferta la empresa.	0,10	2	0,20
6	Competencia potencial para el servicio.	0,10	1	0,10
7	Nivel Sociocultural.	0,10	3	0,30
8	Reestructuración de las importaciones	0,10	1	0,10
	TOTAL	0,80	26	2,60%

Fuente: Matriz Análisis Externo

Elaboración: Jorge Arias

Una vez realizada la matriz de medios externos se ha podido establecer que existe un 2,40% con lo cual podemos observar que la empresa cuenta con más amenazas que oportunidades, por lo cual se deben tomar medidas correctivas para contrarrestar dichas amenazas que son de riesgo para la empresa, como incrementar la publicidad de los servicios que se ofrece a la comunidad, para así poder convertir las amenazas en oportunidades y de esa manera la empresa se mantenga en el mercado.

1.23 ANÁLISIS FODA

Cuadro N° 16: MATRIZ ANÁLISIS FODA

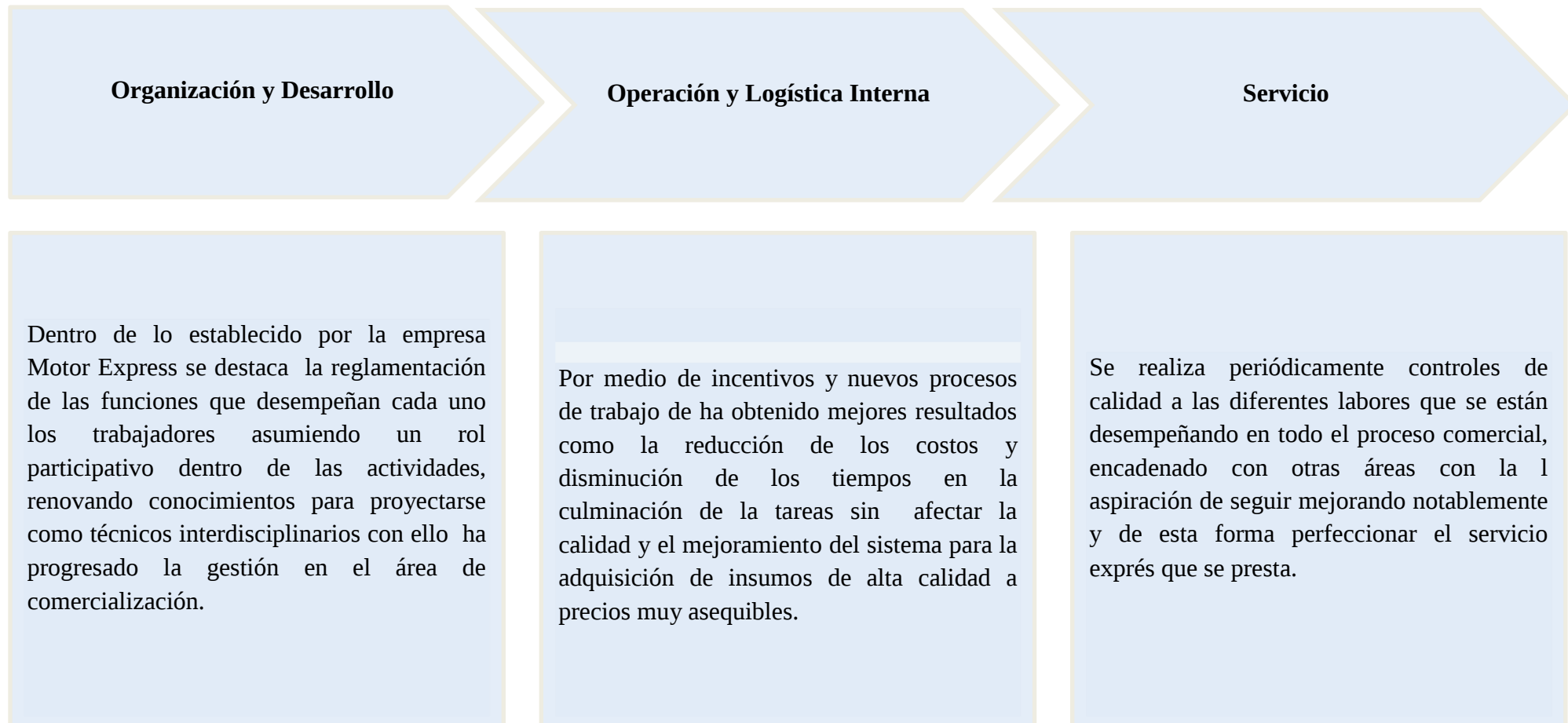
Factores Internos Claves	Factores Externos Claves
Fortalezas	Oportunidades
Gerencia con perfil profesional y años de experiencia.	Adopción de las NIIF.
Ubicación geográfica estratégica con infraestructura moderna.	Convenios con diferentes sectores (área automotriz)
Profesionales del área automotriz de diversas características.	Captar mayor mercado local, con gran perspectiva del regional.
Servicio complementarios.	Calidad de recursos técnicos y materiales.
Equipamiento avanzado para observación de diagnóstico a scanner.	
Servicio de incidencia.	
Compromiso de los técnicos con sus servicios.	
Debilidades	Amenazas
Inadecuada cultura organizacional.	Desconocimiento de los servicios que oferta la empresa.
Inapropiado sistema de incentivos en el desempeño laboral.	Competencia potencial para el servicio.
Escasa participación del personal en capacitaciones.	Nivel sociocultural.
Limitación en el presupuesto.	Reestructuración de las importaciones.
Desconocimiento del personal sobre el Reglamento Interno	
Falta de control de activos.	

Fuente: Análisis Interno y Externo Motor Express
Elaboración: Jorge Arias

Después de haber hecho el análisis FODA dentro de la empresa Motor Express podemos darnos cuenta de que dentro del análisis interno la empresa cuenta con más fortalezas que debilidades, lo cual es beneficioso, pero no hay que olvidar y tener muy en cuenta los cambios que debe realizar la empresa como es mejorar la cultura organizacional, entendiéndose a esta como un pilar fundamental para apoyar toda empresa u organizaciones que quieran ser competitivas dentro del mercado.

Cuando nos fijamos en el análisis externo de la empresa Motor Express esta refleja como resultado más amenazas que oportunidades, es por eso que las medidas correctivas que se deben tomar son emergentes para que dichas amenazas se puedan convertir en oportunidades y así perfeccionar los servicios que presta.

1.24 CADENA DE VALOR EMPRESA MOTOR EXPRES



Fuente: CHAVEZ MARTINEZ Juan, CADENAS DE VALOR ESTRATEGIAS GENERICAS, Fundación Universitaria Andaluza Inca México
Elaboración: Jorge Arias

Cuadro N° 17: BALANCE GENERAL

Taller Motor Express			
RUC: 0190354040001			
BALANCE GENERAL			
Al 31 de Diciembre de 2013 y 2012			
EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS			
		2013	2012
11	ACTIVOS CORRIENTES		
111	EFFECTIVO Y EFFECTIVO EQUIVAL.	21251,91	28794,87
11101	CTAS. POR COBRAR COMERCIALES	50663,17	32791,97
11102	EXISTENCIAS	26927,31	36972,15
		98842,39	98558,99
12	ACTIVOS NO CORRIENTES		
121	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	33168,39	32169,49
1210	INVERSIONES	14735,09	9824,46
12101	OTROS ACTIVOS	7431,38	12640,70
		55334,86	54634,65
	TOTAL ACTIVO	154177,25	153193,64
12	PASIVO Y PATRIMONIO		
121	PASIVO CORRIENTE		
12104	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	11369,47	6784,92
12105	CUENTAS POR PAGAR FINANCIERAS	8371,44	8579,47
		19740,91	15364,39
22	PASIVO NO CORRIENTE		
221	PASIVOS FINANCIEROS	10862,45	6798,47
	TOTAL PASIVO	30603,36	22162,83
3	PATRIMONIO		
31	CAPITAL SOCIAL		
311	CAPITAL		
	TOTAL PATRIMONIO	123573,89	131030,81
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	154177,25	153193,64

Fuente: Gerencia Motor Express

Elaboración: Jorge Arias

Cuadro N° 18: ESTADO DE RESULTADOS

Taller Motor Express			
RUC: 0190354040001			
ESTADO DE RESULTADOS			
Al 31 de Diciembre de 2013 y 2012			
EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS			
		2013	2012
41	INGRESOS DE OPERACIÓN	92629,43	79314,17
42	INGRESOS NO OPERACIONALES	3653,83	1845,01
51	COSTO DE VENTAS	28624,78	19784,47
	UTILIDAD OPERACIONAL	67658,48	61374,71
61	GASTO REMUNERACIONES	(28462,84)	(26179,49)
612	GASTO SERVICIOS	(3651,09)	(3547,41)
613	GASTO FINANCIEROS	(1236,80)	(847,78)
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	34307,75	30800,03

Fuente: Gerencia Motor Express

Elaboración: Jorge Arias

1.25 ANALISIS A LOS ESTADOS FINANCIEROS

Se considera para el análisis a la rentabilidad que presenta Motor Express, se observa un incremento de la rentabilidad para el 2013 alcanza un 1,25%, con respecto a las ventas netas en el mismo periodo llega a 1,66% en el periodo 2013 los activos totales de la empresa fueron de \$154.177,25 reflejando un incremento no tan significativo con respecto al ejercicio anterior, el stock de existencias del periodo 2013 se redujo en un 27% en relación al año anterior, por su parte las cuentas por cobrar se incrementaron en un 55% en comparación al año 2012.

La empresa tiene capacidad de cancelar sus obligaciones a corto plazo ya que sus activos corrientes significan el doble para el año 2013, los pasivos totales cerraron en \$30.603,36 equivalente a un incremento del 35% en relación al periodo 2012, el mayor porcentaje del total de pasivo y patrimonio del periodo 2013 está dado por el total de cuentas por pagar (19.97%) cabe indicar que se presenta un incremento del 26.6% con respecto al periodo anterior.

El patrimonio no presenta movimientos significativos en los dos periodos equivalente a un incremento de 1%, al mismo cierre podemos observar que se mantiene un mayor compromiso con los acreedores.

La empresa Motor Express registro ingresos relacionados con su actividad de \$34.307,75 monto 12% superior al registrado durante el periodo, paralelamente la empresa muestra un costo de venta al cierre de 2013 de \$28.624,78 frente a \$19.784,47 equivalentes a un incremento del 33% de los costos entre dicho periodo los costos están compuestos principalmente por gastos por concepto de honorarios, gastos de servicios básicos, y gastos financieros.

1.26 INFORME DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

De acuerdo con el análisis de cuentas de la empresa, en las cuentas por cobrar se puede verificar que existe valores superiores respecto del ciclo anterior, debido a que no existen un control sobre las políticas de financiamiento y créditos para los diferentes clientes, en relación a las operaciones realizadas en el proceso de comercialización en el área de bodega y almacén no se procede con respaldos como por ejemplo actas de entrega/recepción y de esta manera motivar la responsabilidad sobre los activos de esta área, como consecuencia de esto se presenta deterioro de los diferentes insumos lo que se traduce en un incremento del costo de venta, en el caso de registros de los activos fijos estos no guardan conformidad con los físicos de la empresa lo que perjudica el cálculo de la depreciación, la organización estructural de la empresa no se encuentra bien definida por lo que esto repercute al incrementar los valores de equipo y personal, los costos de los insumos no son operados debidamente y se presentan desperdicios lo que incrementa el valor de estos, al no contar con un responsable en el tema de auditoria se incurren en errores que representa costos y gastos para la empresa, la empresa no posee una política de provisiones para cuentas como cartera por lo que su recuperación es exageradamente permisible y dificulta el flujo de recursos corrientes, la empresa en las cuentas de adquisición no cuenta con procesos de proforma sobre todo aquellos que se adquieren de forma continua y que puede representar un mayor costo para la empresa, se presenta discordancias entre el procesos de ventas y crédito manejado por el mismo personal, por lo que se concluye según el análisis referente al proceso de comercialización, que la empresa presente de forma recurrente estados financieros y sus respectivo análisis para que a partir de estos se esté en la capacidad tomar decisiones acertadas para el mejoramiento empresarial ya que los estados financieros constituyen una herramienta para la administración el control técnico.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEORICA

2.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se consideraran los fundamentos sobre la administración de riesgos según la metodología risicar y un modelo de control interno, en el que normativa actual como sus principios de control va evolucionando y complementándose, por ello es necesario analizar sus lineamientos y de esta manera aplicarlos a las empresas en la toma de decisiones para su mejoramiento continuo.

2.2 EMPRESA EN FUNCIONAMIENTO

La gerencia evaluará la capacidad que tiene la empresa para continuar en funcionamiento, cuando la administración al realizar esta evaluación sea consciente de la existencia de incertidumbres importantes, relativas a eventos o condiciones que puedan aportar dudas significativas sobre la posibilidad de que la empresa siga funcionando normalmente, ya que la empresa que logre equilibrio en el manejo de sus riesgos podrá con mayor éxito permanecer y crecer de acuerdo a sus expectativas, podrá evitar sorpresas negativas y estarán preparadas para actuar en forma acertada al afrontar situaciones de tipo emergente, provocados por los constantes cambios motivados por la globalización de la economía u otros orígenes de tipo naturales, o acontecimientos inesperados por ello en nuevo ambiente regulatorio a nivel mundial se ha planteado alternativas alta mente técnicas tales como el Comité de Basilea (sector financiero) reguladora para las instituciones financieras y otros instrumentos que aportan una adecuada estructura para el fortalecimiento del control.

2.3 RIESGO

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento que puede afectar el cumplimiento de los objetivos, en este contexto el riesgo puede ser cualquier evento que afecte y provoque consecuencias negativas, sin embargo el no tomarlos en algunas ocasiones puede ser un riesgo en sí mismo pues se puede perder oportunidades que podrían traer mayores beneficios.

2.4 TIPOS DE RIESGOS

Desde una panorámica empresarial existen numerosos riesgos generados por el entorno empresarial tanto como de su desarrollo normal de sus actividades, el entorno de una empresa consta de varios elementos como por ejemplo el país al que pertenece, la naturaleza que le rodea, la región ciudad o sector en donde está establecida, la industria a la que pertenece, las condiciones económicas, políticas, sociales, culturales donde se desempeñan las actividades, y los riesgos generados en la empresa pues al ejecutar sus diferentes procesos en busca del cumplimiento de sus objetivos esta se puede estar rodeada de riesgos propios, específicos, e individuales, estos riesgos son los riesgos constantes que pueden afectar sus procesos, sus recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros, organizacionales, a sus clientes, y hasta el perfil empresarial.

2.5 RIESGO EMPRESARIAL

Una vez puntualizados los diferentes tipos de riesgos generados por el entorno o por la misma empresa se considerarán los elementos necesarios para tratar el riesgo empresarial que implica un análisis integral del manejo de los riesgos dentro de la empresa tanto interno como externo con la intención de lograr alternativas para su control como la utilización de metodologías para su identificación, evaluación, tratamiento y monitoreo de los riesgos que se deban afrontar.

2.6 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Este es un conjunto de acciones llevadas a cabo de forma organizada y completa que le permita a la empresa identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de iniciar con eficiencia y eficacia los procesos necesarios para responder ante sucesos circunstanciales y consecuente en forma precisa empleando en toda la empresa en donde se involucra al personal de todos los niveles, este proceso se hace necesario debido a la incertidumbre y a la posibilidad que tiene la empresa al verse afectada por ello, es pertinente establecer objetivos desde un inicio para a la postre identificar y evaluar los riesgos permitiendo a la administración de riesgos responder de forma segura ante las inseguridades definiendo las medidas de tratamiento más apropiadas de acuerdo a la evaluación de riesgos y de esa forma disminuir la probabilidad de ocurrencia y su impacto, sus beneficios en la administración de riesgos son múltiples al realizarlo en forma completa se da la posibilidad de contemplar

riesgos relacionados con recursos humanos, financieros, tangibles e intangibles, al igual que con la fuentes que generan valor a la empresa, internas como externas, relacionadas con proveedores, socios, clientes, la administración de riesgos mejora la cultura organizacional porque incentiva, motiva, inculca la colaboración entre los diferentes empleados de la empresa, también permite un control sobre los costos de la empresa también la disminución de estos, la compatibilidad con sistemas de gestión de calidad, proporcionando una horizonte más amplio de sus procesos. El objetivo primordial de la administración de riesgos es maximizar las oportunidades y minimizar las pérdidas relacionadas con los riesgos buscando una moderación entre riesgo y oportunidad de acuerdo con la tolerancia al riesgo de la empresa, asegurando la supervivencia de esta preservando la continuidad de su operación.¹²

2.7 DESCRIPCION DEL RIESGO

La administración identifica los eventos potenciales que de ocurrir afectarán a la empresa y determina si representan oportunidades o si se puede afectar negativamente la capacidad de la empresa para implantar estrategias y lograr los objetivos con éxito, los eventos con impacto negativo representan riesgos que exigen la evaluación y respuesta de la administración los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la administración reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando se identifica los eventos la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la empresa.¹³

De acuerdo a las técnicas de aplicación de gestión de riesgos corporativos, la gestión de riesgos realizada puesta en práctica en esta investigación se ha basado en el tipo de medición nominal que implica el agrupamiento de eventos por categoría tales como, la económica, tecnológica o medioambiental, sin situar a un acontecimiento por encima de otro.

Por lo que la medición nominal en el presente trabajo se considera una técnica cualitativa donde la calidad de esta evaluación depende principalmente del conocimiento y juicio de las personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles del contexto y dinámica que los rodea.

¹² FONDO EDITORIAL UNIVERSIDAD EAFIT, Administración de Riesgos un enfoque Empresarial – Rubí Consuelo Mejía Quijano. Mayo 2006 PAG 32

¹³ PricewaterhouseCoopers, Administración de riesgos Corporativos- Marco Integrado. Diciembre 2005. Pág. 45

Es necesario identificar los riesgos relevantes que enfrenta Motor Express en el logro de sus objetivos debido a factores internos o externos la identificación del riesgo es un proceso interactivo y generalmente integrado a la planeación de la administración de los riesgos.

Su desarrollo debe comprender la realización de un mapeo del riesgo que incluya la especificación de los puntos clave de la empresa, la identificación de los objetivos generales así como particulares y las amenazas y riesgos que se puedan confrontar.

Al determinar estas actividades o procesos claves, ligados a los objetivos de la empresa, se debe tenerse en cuenta que puedan existir algunos de éstos que no están formalmente expresados lo cual no debe ser impedimento para su consideración, el análisis se relaciona con la afirmación del proceso o actividad y con la importancia del objetivo, más allá que éste sea explícito o implícito.

2.7.1 Riesgo control-Es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividad de la empresa y pueden generar deficiencias en el sistema de control interno.

2.7.2 Riesgo inherente- Es el que se afronta en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impactos.

2.7.3 Riesgo residual- Es aquel que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

La metodología de evaluación de riesgos en la empresa consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La administración de Motor Express, aplicará a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz para su costo.

Si bien algunas evaluaciones cualitativas de riesgos se establecen en términos subjetivos y otras en términos objetivos, la calidad de estas evaluaciones depende principalmente del conocimiento y juicio de las personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles y del contexto y dinámica que los rodea.

Las técnicas cuantitativas podrán utilizarse cuando existe la suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo empleando mediciones de intervalo o razón. Los métodos cuantitativos incluyen técnicas probabilísticas, no probabilísticas y de benchmarking, una consideración importante en esta evaluación es la disponibilidad de información precisa, ya sea de fuentes internas o externas, y uno de los retos que plantea en uso de estas técnicas es el de obtener suficientes datos válidos. Una vez evaluados los riesgos relevantes, la administración determinara como responder a ellos, las respuestas pueden ser de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la administración evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo.

2.8 METODOLOGIA RISICAR

La utilización de este método es bastante práctico ya que puede ser utilizado en todo tipo de empresa, tanto pequeña como grande, público y privado puesto que está enfocada en los procesos de la organización lo que permite administrar los riesgos en forma integral, através de un modelo de operación, la asignación de responsabilidades sobre la administración del riesgo tanto en el nivel directivo como operativo, pues la creación de cultura del manejo de los riesgos y suministros de herramientas y conocimientos a cada empleado permite una apropiación amplia del método necesaria para la administración de riesgos.

2.8.1 DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA RISICAR

Durante la fase de identificación de riesgos se realiza un análisis de contexto, con el fin de establecer las circunstancias y condiciones en las cuales se encuentra la organización para determinar con mayor precisión qué factores pueden influir en ocurrencia del mismo, el contexto de análisis incluye dos aspectos primordiales el interior de la organización y sus entorno, una vez realizados los dos análisis interno y externo se establece el nivel en el cual se realizará la identificación de los riesgos; los niveles pueden ser dos estratégicos y operativos.

En el nivel estratégico se identifican los riesgos que pueden afectar el logro de la misión de la empresa y sus objetivos estratégicos realizando un análisis a los macroprocesos que conforman la cadena de valor, mientras que en el nivel operativo se identifican riesgos que pueden presentarse en las actividades de los procesos afectando el logro de sus objetivos.

2.8.2 IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

Es necesario contar en la empresa con herramientas que garanticen la correcta evaluación de los riesgos, los cuales están sometidos los procesos y actividades de una empresa, teniendo en cuenta que los riesgos están presentes en todas las etapas y procesos sean estos de producción, servicios, comerciales, por ello se pueden indicar diversas metodologías como por ejemplo el Método Risicar, Coso ERM, Sistema numérico Montecarlo, ISO 31000, para el presente desarrollo de investigación se aplicara en el próximo capítulo el método Risicar en la administración de los riesgos como parte integral en el sistema de control para el proceso de comercialización de la empresa Motor Express, la intervención relativa al control interno por diferentes factores, causantes de dilemas que conllevan al surgimiento de nuevas amenazas con alta probabilidad de convertirse en riesgos, por ello es mi intención presentar un concepto muy dinámico en torno al control interno pensando desde la evaluación de riesgos y la administración de estos, bajo el enfoque del modelo Coso mediante el proceso de la Evaluación de Riesgos dirigido al proceso de comercialización y desde esa configuración estar seguros que la evaluación que vamos a realizar nos brinde resultados óptimos para contrarrestar el riesgo, aplicando eficientemente las estrategias y alcanzar las metas planteadas, se decidió por la metodología Risicar por considerarla una técnica de aplicación sencilla pero a la vez muy completa teniendo en cuenta que la investigación está orientada al sector de la micro y pequeña empresa, analizando las necesidades y las características del sector es la más indicada por ser una técnica manejable en cualquier tipo de empresa y en virtud de lo antes mencionado se procederá como primer aspecto a la identificación de riesgos, calificación y evaluación, medidas de tratamiento, políticas de administración, y monitoreo de estos , respecto a las diferentes técnicas por considerarlas según sus características constituyen de alto costo para aquellas empresas de este sector.

2.9 CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN EN EL METODO RISICAR

Se utiliza unas tablas para calificar la frecuencia y el impacto mediante la multiplicación d estas dos variables en cuatro niveles cada una permitiendo a la empresa establecer el significado de los niveles tanto de la frecuencia como del impacto tomando muy en cuenta el tamaño y el tipo de empresa, posterior a esto se ubican las tablas de impacto analizando que afectaría más a la empresa con la ocurrencia del riesgo calificando el más representativo, con respecto a la evaluación este es el complemento de este proceso se clasifican cuatro tipos en una matriz como son, leve, moderado, severo y catastrófico esta matriz elaborada con dos variables.

2.10 MEDIDAS DE TRATAMIENTO

Para establecer medidas de tratamiento se debe contar con políticas generales para administración de riesgos las cuales trazan los lineamientos para su diseño, definiendo políticas particulares que separen de las políticas generales de la administración de riesgos en sus procesos y definan las pautas para que las medidas de tratamientos sean aplicadas, las diferentes alternativas las cuales concretan las medidas de control de riesgo como es el de:

Evitar: eliminado su probabilidad de ocurrencia o disminuir totalmente su impacto eliminando las actividades que genere riesgo el evitar o eliminar riesgos se da en casos extremos.,

Prevenir: se debe entender los eventos que pueden suceder y establecer políticas, normas, controles, procedimientos acertados para que el evento no ocurra es decir anticipándose a estos.,

Proteger: esta se logra a través del diseño y aplicación de políticas que disminuyan la intensidad o el impacto negativo sobre los recursos amenazados.

En cuanto a las medidas de financiación de las perdidas podemos indicar que el aceptar se determina como medida para tratar ciertos riesgos

Aceptarlo: desde el punto de vista de probabilidad de ocurrencia y de impacto da como resultado un riesgo poco representativo lógicamente con los argumentos de justificación apropiados.,

Retener: con esta medida se decide afrontar las consecuencias de los riesgos en forma planeada con anterioridad al diseño de las alternativas la diferencia entre aceptar y retener un riesgo es que en el caso de aceptarlo no se dispone de medidas para afrontar las pérdidas que la ocurrencia del riesgo implica mientras que en el caso de retenerlo obviamente se lo plantearía en base a las alternativas programadas.

Transferir el riesgo es incluyendo a un tercero para su administración absorbiendo parte de las pérdidas por poner un ejemplo el contrato de seguros y otras opciones que se podrían plantear para el manejo de esta medida.¹⁴

14 FONDO EDITORIAL UNIVERSIDAD EAFIT, Administración de Riesgos un enfoque Empresarial – Rubí Consuelo Mejía Quijano. Mayo 2006 PAG 101

2.11 POLITICAS PARA LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

En toda organización se deben establecer políticas que constituyen lineamientos que permitan organizar la actuación de los empleados en la toma de decisiones ya que por lo general no demanda actuaciones específicas, ya que su intención es dirigir el actual de todo el personal de tal forma que se administren los riesgos en todos los procesos de manera consiente y coherente con los propósitos organizacionales y la ideología de la organización, las políticas se centran principalmente en el que y no en el cómo, las políticas se establecen en dos ámbitos el proceso de administración de riesgos en general y un segundo para la administración de riesgos particulares, las políticas determinan como se califican los riesgos mediante el método risicar parte del concepto de que el modelo de operación de la empresa está basado en procesos con sus respectivos objetivos.

2.12 DISEÑO DE CONTROLES

Mediante esta metodología se establecen varios pasos para el diseño de controles, los cuales hacen parte de todo el proceso de administración de riesgos el cual es necesario de tiempo, dedicación, entendimiento, recursos y apoyo, el diseño de controles como estrategia para reducir los riesgos en los procesos requiere de un estudio profundo del proceso se inicia con los riesgos calificados y evaluados como inaceptables, luego con los riesgos graves y finalmente con los riesgos tolerables si se requiere, en el caso de aplicar controles preventivos estos actúan sobre las causas de los riesgos y los agentes generadores, los controles detectivos determinan la ocurrencia del riesgo, los controles de protección actúan tan pronto se materializa el riesgo para disminuir su efecto, y los controles correctivos se establecen una vez que se ha recuperado la estabilidad afectada por el riesgo.

2.13 RESPUESTA AL RIESGO

Los costos o beneficios a seleccionar en aquellos en donde se sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas; la empresa identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo global para la empresa, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.¹⁵

Después del análisis y conocer la ponderación del riesgo inherente, se debe determinar cómo responder a ellas, las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar al riesgo. Al considerar la respuesta se evalúa el efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos o beneficios y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecido.

Prácticamente todas las respuestas al ingreso implican algún tipo de coste directo e indirecto que se debe medir en relación con el beneficio que genera. Se ha de considerar el costo inicial del diseño e implementación de una respuesta (proceso, personal y tecnología), así como el costo de mantener la respuesta de manera continua. Los costos y beneficios asociados pueden medirse cuantitativamente o cualitativamente, empleando normalmente una unidad de medida coherente con la empleada para establecer el objetivo y las tolerancias al riesgo relacionadas.

Las consideraciones sobre estas respuestas a los riesgos no deberían limitarse exclusivamente a la reducción de los riesgos identificado sino que también deberían incluir consideración a las nuevas oportunidades para la empresa.

2.14 MONITOREO DE LOS RIESGOS

Para monitorear los riesgos se utiliza indicadores de riesgo, con los cuales los responsables de su manejo obtienen información constante sobre la manera como se comportan los riesgos, lo cual contribuye a mejorar su gestión.

¹⁵PricewaterhouseCoopers, Administración de riesgos Corporativos- Marco Integrado. Diciembre 2005. Pág. 61

2.15 CONTROL

Control es toda medida diseñada para detectar o reducir un riesgo por lo que se utilizan en tres conceptos: control como medida permitiendo incluir diferentes mecanismos como por ejemplo el de dotar de un arma a un vigilante hasta el entrenamiento en un puesto de trabajo, instalaciones de seguridad como rejas, cámaras; control como la necesidad de detectar el riesgo buscando revelar la ocurrencia del riesgo por la cual se definió y en el caso de la necesidad de reducir el riesgos los controles corresponden a las medidas de tratamiento de los riesgos como prevenir y proteger las cuales permite reducir los riesgos.¹⁶

2.16 TIPOS DE CONTROLES

Existen diferentes clasificaciones de controles los cuales se utilizan para lograr un mejor entendimiento, características, funcionalidades, una muy reconocida es la auditoria de sistemas por mencionar el sistema Cobit en la que se clasifican los controles de acuerdo a su forma para su aplicación, obligatoriedad, dentro de la clasificación se incluyen controles manuales, automatizados, discrecionales, no discrecionales, obligatorios, voluntarios, generales, preventivos, detectivos y correctivos, dentro del manejo de la seguridad, y otros tipos de controles como por ejemplo el POA presupuesto e indicadores de gestión, Estrategias Empresariales, Gobierno corporativo, Gestión de riesgos, Balance Score card, como también están los controles preventivos, controles detectivos, controles de protección, y controles correctivos.

2.17 ACTIVIDADES DE CONTROL

Son procedimientos que ayudan a asegurar que las políticas de la administración se lleven a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la administración. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la empresa y en cada una de las etapas de gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.¹⁷

¹⁶ FONDO EDITORIAL UNIVERSIDAD EAFIT, Administración de Riesgos un enfoque Empresarial-Rubí Consuelo Mejía Quijano. Mayo 2006 PAG 124

¹⁷ Recuperado <http://www.monografias.com/trabajos26/glosario-contabilidad/glosario-contabilidad.shtml>

Dentro de las Actividades de Control en inventarios de Motor Express, se describen las siguientes acciones:

- Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año sin importar el sistema q se utilice
- Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimiento de entrada
- Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo daño o descomposición
- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a registros contables
- Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario
- Adquirir el inventario en cantidades económicas
- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a perdidas en ventas
- No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.
- Manejar un sistema el cual sirva como herramienta para el eficiente registro y control de los inventarios de almacén.
- Contar con un método de valoración adecuado para los inventarios
- Poseer políticas para la selección de proveedores
- Tener políticas de venta

Si bien en la actualidad resulta obvio que no puede formularse apropiadamente un control sin conocer cuáles son los riesgos, eso se incorpora con el informe como un vínculo objetivos, procesos, controles, siendo estos los controles la técnica más usual de reducción de riesgos, los controles pueden reducir el impacto de la amenaza o riesgo, su probabilidad de ocurrencia, su duración.

2.18 CONTROL INTERNO

El control interno durante los últimos años ha adquirido mayor importancia en diferentes países, a causa de los numerosos problemas producidos por la falta de control que produce ineficiencia; esto significa mucho más que control financiero o control contable, el control es una función básica dentro de cualquier proceso de administración o gerencia y por ende se deduce que lo que no se controla no es posible que pueda ser dirigido eficientemente; es así, que en varios países desde la década de los ochenta se crean diferentes comisiones o grupos de trabajo para laborar sobre esta técnica con el objetivo entre otros de alcanzar una definición consensuada de control interno como la metodología para su evaluación, entre los diferentes pronunciamientos para el desarrollo y perfeccionamiento de las normas profesionales de auditoría relacionadas con el control interno condujeron al informe coso planificado por el congreso de los Estados Unidos de América mediante un comité para el estudio y elaboración de recomendaciones para contrarrestar los diferentes factores causantes de aspectos fraudulentos; esta comisión propone un conjunto de recomendaciones referentes al sistema de control interno, subraya la importancia del entorno de control, los códigos de conducta, la existencia de comités de auditoría y la necesidad de una auditoría interna activa y objetiva.

Uno de los principales objetivos que constituyo el modelo coso fue definir un nuevo marco conceptual control interno, idóneo para integrar las diversas definiciones y conceptos que son utilizados con resultados favorables para la administración con el propósito de definir claramente la obligación por parte de la dirección sobre de evaluar e informar sobre la eficacia de sus controles internos y que los auditores acrediten la validez de dichos informes; dentro del informe coso en su estudio define el control interno como aquel proceso realizado por la dirección con el propósito de otorgar un nivel razonable de confianza en la consecución de los siguientes objetivos:

- Asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos de la contabilidad y de las operaciones financieras.
- Proteger los recursos contra el despilfarro, el fraude o el uso ineficiente, así como evaluar el desempeño de todas las divisiones administrativas y funcionales de la empresa.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas, normativas económicas de la empresa.

2.19 METODOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Para la evaluación de control interno se tendrá como parámetro el método Grafico o diagramas de flujo ya que por medio de este se representa la información de los diferentes procedimientos que se realizan en la empresa, permite conocer sus actividades el enlace de las tareas, ubicación, requerimientos y a los responsables de su ejecución, facilitando las labores de auditoria, ayudando a la coordinación de actividades, ahorrando tiempo y esfuerzo en la ejecución de funciones, los diagramas representados en forma sencilla y accesible en un manual brinda una descripción clara de las operaciones lo que facilita su comprensión, lo que deriva del empleo de símbolos y gráficos simplificados.

Los principales trabajos y compromisos relativos al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes ya que el propósito de esto es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro del proceso de comercialización de la empresa, al evitar que los aspectos fundamentales de una transacción u operación queden concentrados en una misma persona o sección, se reduce notoriamente el riesgo de errores, desperdicios o actos ilícitos, y aumenta la probabilidad de ser detectados.

Los métodos utilizados para evaluar el control interno de una organización son: Método Narrativo o Descriptivo, Método Grafico y Método de Cuestionario.

2.19.1 METODO NARRATIVO O DESCRIPTIVO

Este método consiste en la descripción de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionado los registros y formularios que interviene en el sistema, esto consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos; la descripción debe hacerse de manera que se siga el curso de las operaciones de todas las unidades administrativas que intervienen, no se practica en forma aislada o con subjetividad.

Se detalla ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan son las personas que custodian bienes; la información se obtiene y se prepara según lo determine el contador ya sea por funciones, por departamentos, por algún proceso que sea adecuado a las circunstancias.

2.19.1.1 VENTAJAS

- El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un conocimiento específico de la empresa.
- Se le precisa al contador a realizar un esfuerzo mental que análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

2.19.1.2 DESVENTAJAS

- No se tiene un índice de eficiencia.
- Se puede pasar inadvertido algunas situaciones anormales.

2.19.2 METODO GRAFICO

El flujograma o diagrama de flujo consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo por medio de símbolos, en un diagrama se expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este estableciendo su secuencia cronológica según su formato o propósito puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones; representando la secuencia de rutinas simples con la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestionarios, unidades involucradas y responsables de su ejecución; podemos mencionar que los flujogramas tienen una representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

2.19.2.1 IMPORTANCIA

Es importante ya que ayuda a designar representación gráfica de un procedimiento o parte de este, el flujograma de conocimiento o diagrama de flujo como su nombre lo indica representa el flujo de información de un procedimiento.

En la actualidad los flujogramas son considerados en las mayorías de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema.

2.19.2.2 CARACTERISTICAS

- Sintética- la representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas de preferencia en una sola, los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.
- Simbolizada- la aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los análisis anotaciones excesivas, repetidas y confusas en su interpretación.
- De forma visible a un sistema o un proceso los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas, un diagrama es comparable en cierta forma con una fotografía que contiene los rasgos principales de una región y que a su vez permiten observar estos rasgos o detalles principales.

2.19.2.3 TIPOS DE FLUJOGRAMAS

- Formato vertical. En el flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo, es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- Formato horizontal. En él el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.
- Formato panorámico. El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápidamente que leyendo el texto lo que facilita su comprensión aun para personas no familiarizadas registra no solo en línea vertical sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.
- Formato arquitectónico Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo, el primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los últimos son fundamentalmente representativos.

2.19.2.4 POR SU PROPÓSITO:

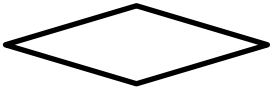
- De forma. Se ocupa fundamentalmente de una forma con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones, presenta la secuencia de cada una de las operaciones o pasos por los que atraviesa una forma en sus diferentes copias a través de los diversos puestos y departamentos desde que se origina hasta que se archiva, retrata la distribución de múltiples copias de formas a un número de individuos diferentes o a unidades de la organización.

Las formas pueden representarse por símbolos, por dibujos o fotografías reducidas o por palabras descriptivas. Se usa el formato horizontal. Se retrata o se designa la forma en el lado izquierdo de la gráfica, se sigue su curso al proceso de progresión horizontal cruzando las diferentes columnas asignadas a las unidades de la organización o a los individuos.

- De labores. Estos diagramas abreviados sólo representan las operaciones que se efectúan en cada una de las actividades o labores en que se descompone un procedimiento y el puesto o departamento que las ejecutan, el término labor incluyendo toda clase de esfuerzo físico o mental, se usa el formato vertical.
- De método. Son útiles para fines de adiestramiento y presentan además la manera de realizar cada operación de procedimiento por la persona que debe realizarla y dentro de la secuencia establecida se usa el formato vertical.
- Analítico. Presenta no solo cada una de las operaciones del procedimiento dentro de la secuencia establecida y la persona que las realiza sino que analiza para qué sirve cada una de las operaciones dentro del procedimiento, cuando el dato es importante consigna el tiempo empleado, la distancia recorrida o alguna observación complementaria, se usa formato vertical.
- De espacio. Presenta el itinerario y la distancia que recorre una forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él, señalando el espacio por el que se desplaza cuando el dato es importante expresa el tiempo empleado en el recorrido se usa el formato arquitectónico.

- Combinados. Presenta una combinación de dos o más flujogramas de las clases anteriores, se usa el flujograma de formato vertical para combinar labores, métodos y análisis (qué se hace, cómo se hace, para qué se hace).

Cuadro N° 19: SIMBOLOGIA

SIMBOLOGIA	
SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio el comienzo del flujograma
	Finaaliza el procedimiento del flujograma
	Operación indica un proceso que ocurre dentro del Programa
	Decisión Logica indica una condición que se prueba en el programa
	Reporte informe de datos relevantes
	Entrada recepción de datos
	Conector de Pagina une en la misma pagina o en otras paginas
	Conector une el flujograma en la misma pagina

Recuperado <http://www.flujogramas/ensayos/flujogramas.shmt06/07/2013>

2.20 METODO DE CUESTIONARIO.

Este método consiste en diseñar cuestionarios con base a preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas tareas de la empresa bajo examen; las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable, normalmente el auditor obtiene las respuestas de los funcionarios mediante una entrevista tratando de obtener la mayor evidencia, el auditor debe obtener evidencia y otras pruebas por medio de procedimientos alternativos que le permitan determinar si realmente se lleva a la práctica los procedimientos que la empresa tiene previstos; la aplicación de cuestionario permite servir de guía para el relevamiento y la determinación de las áreas críticas de una manera uniforme facilitando la preparación de las cartas de control interno.

Este documento está constituido por varias listas de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios o empleados de la entidad bajo revisión o que el auditor mismo contesta durante el curso de la auditoria basado en sus observaciones; las preguntas del cuestionario sobre control interno deben ser formuladas de manera que las respuestas sea sí o no, sin embargo algunas preguntas por su naturaleza requieren observaciones con más detalles.

Al utilizar el método de cuestionario de debe considerar:

- Elaborar previamente una relación de preguntas sobre los aspectos básicos de las normas, procesos, procedimientos u operaciones a investigar y a continuación se procede a obtener las preguntas a las preguntas.
- Formular preguntas de tal forma que una respuesta negativa advierta debilidades en el control interno.
- Las preguntas son las herramientas principales de una entrevista.
- Las preguntas se inician por lo genérico, hasta llegar a lo específico y deben ser secuenciales y lógicas.
- Usar palabras tipo pregunta: como, donde, que, quien, cuando.
- Las preguntas deben ser cortas, con un lenguaje fácil de entender.
- Evitar preguntas negativas, hipotéticas, ambiguas.

2.21 COSO I

El informe coso sobre control interno es publicado en Estados Unidos en 1992 surgió como respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida; se trata entonces de materializar un objetivo fundamental como la definición de un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema logrando así que al nivel de las organizaciones públicas o privadas de la auditoría interna o externa en los niveles académicos o legislativos cuenten con un marco conceptual común una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.¹⁸

2.22 COMPONENTES CONTEMPLADOS EN EL INFORME COSO I

2.22.1 AMBIENTE DE CONTROL

En la empresa se implantarán métodos para que el personal que labora en ella motive sus actividades entorno a los procesos de controles, como es la asignación de responsabilidades, una nueva restructuración en el proceso de comercialización, corrigiendo la conducta y la disciplina para desarrollar las diferentes operaciones, alcanzar los objetivos planteados y minimizar los riesgos.

2.22.2 EVALUACION DE RIESGOS

En esta fase la estimación, el estudio de los riesgos, como lo son también su identificación el manejo de estos y su evolución, es compromiso de todos los que están involucrados en el logro de los objetivos, y para ello se debe facilitar por medio del cumplimiento la información adecuada para identificar y responder a las circunstancias.

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos/coso/shtml>

2.22.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

Se ejecutaran por la administración y parte del personal de la empresa el desarrollo de actividades preventivas, detectivas y correctivas como por ejemplo la protección de activos, seguridad física en el toda el área comercial de la empresa, control sobre procesos que se llevan a cabo para una correcta forma de hacer bien las cosas y en mayor grado el logro de los objetivos.

2.22.4 INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Las funciones que operan los procesos de sistemas, soporte técnico, administrador de datos, contingencias y otros, al contar con una adecuada y oportuna información puede marcar la diferencia, se quiere que la calidad de la información se convierta en un activo para la empresa que genere valor y se caracterice por ser oportuna, actualizada, razonable, accesible, en la medida en que los sistemas de información apoyen las operaciones se convertirán en un mecanismo de control.

2.22.5 SUPERVISION Y MONITIREO

Este proceso se desarrollara para verificar la calidad del sistema de control interno de la empresa, sin embargo lo relevante en esta etapa es el conocimiento y la capacidad en el manejo de los sistemas de control pues de ello depende la calidad de la evaluación, efectuando observaciones recurrentes valorando tanto la presencia como el funcionamiento de sus elementos.

2.23 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Por su particularidad se direccionan en tres categorías que le permitirá a la empresa articular los componentes y objetivos relevantes en diferentes aspectos del control interno, como son los objetivos de las operaciones donde se hace referencia a la eficiencia y eficacia, donde están relacionados directamente con el rendimiento, la rentabilidad y la salvaguarda de los recursos. Objetivo sobre la confiabilidad de la información financiera pues los estados financieros deben ser manejados de forma veraz para la toma de medidas oportunas, y los objetivos para el cumplimiento de las leyes y normas que deben estar sujetas a la empresa.

Cuadro N°20: COSO 1



Recuperado <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1288/13/UPS-CT002160.pdf>

2.24 COSO II

La gestión de riesgos corporativos es un proceso por el consejo efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y parte del personal aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la empresa, pues el gestionar sus diferentes riesgos a los cuales puede verse sometidas producto de su entorno y sus actividades.

El modelo de gestión de riesgos corporativos está orientado a alcanzar los objetivos de la organización y pueden clasificarse en cuatro categorías:

- Estratégicos: referidos a metas de alto nivel, alineadas y dando soporte a visión y misión de la empresa.
- Operativos: referidos a la eficiencia y eficacia de las actividades de la empresa incluyendo los objetivos de rentabilidad y desempeño.
- Informáticos: referidos a la fiabilidad de la información suministrada por la organización que incluye datos internos y externos así como información financiera y no financiera.
- Cumplimiento: referidos al cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Mientras que en el modelo coso I se describen solo tres objetivos generales dentro de la organización a esto se le amplifica la categoría de los objetivos estratégicos para sus componentes dejando de ser cinco para reagruparse en ocho componentes como son:

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

2.24.1 COMPONENTES CONTEMPLADOS EN EL INFORME COSO II

2.24.1.1 AMBIENTE INTERNO

Abarca el clima organizacional de una empresa y establece la base de cómo el personal de la entidad interpreta y procede con los riesgos, incluyendo el proceso de ética para su gestión, el riesgo aceptado, los valores y el entorno en que actúa.

2.24.1.2 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.

2.24.1.3 IDENTIFICACION DE EVENTOS

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciados entre riesgos y oportunidades pues estas últimas alteran la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

2.24.1.4 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.

2.24.1.5 RESPUESTA AL RIESGO

La dirección selecciona las posibles repuestas, evita, acepta, reduce o comparte los riesgos desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

2.24.1.6 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.

2.24.1.7 INFORMACION Y COMUNICACIÓN

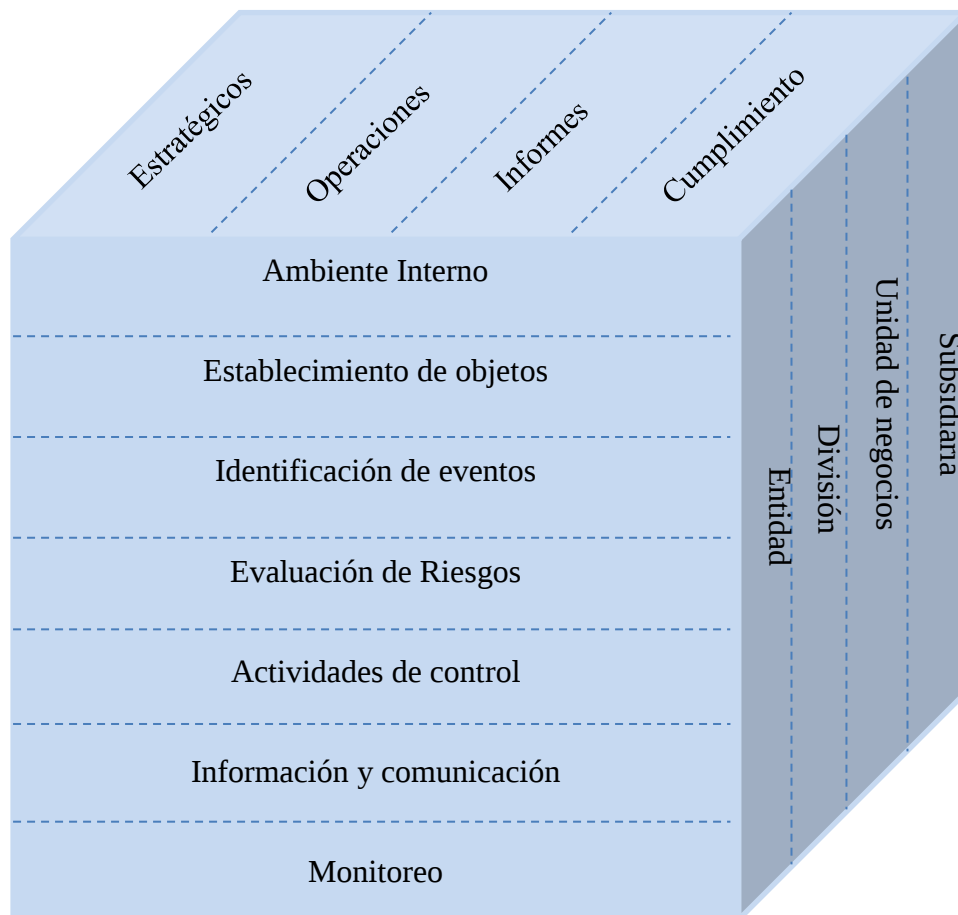
La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazos adecuados para permitir al personal afrontar sus responsabilidades; una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas las direcciones dentro de la empresa.

2.24.2 BENEFICIOS DEL MODELO COSO II

- Permite a la dirección de la empresa poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión.
- Posibilita el establecimiento de los objetivos de acuerdo a las prioridades, riesgos clave de negocios, controles implantados lo que permite su adecuada gestión, toma de decisiones más seguras, facilitando la asignación del capital.

- Alinear los objetivos del grupo con los objetivos de las diferentes unidades de negocio, así como los riesgos asumidos y controles puestos en acción.
- Permite dar soporte a las actividades de planificación estratégicas y control interno.
- Permite cumplir con los nuevos marcos regulatorios y demanda de nuevas prácticas.
- Fomentar que la gestión del riesgo pase a formar parte de la cultura de la organización.

Cuadro N° 21: COSO 11



Recuperado <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1288/13/UPS-CT002160.pdf>

2.25 COSO III

El nuevo marco es el resultado de una vasta aportación de distintos interesados del ambiente de negocios, firmas de auditoría, participantes de los mercados financieros y estudiosos del tema, la actualización que dio como resultado Coso 2013 se basó en la revisión de los objetivos de control interno para incorporar los cambios en el ambiente de negocios para articular y formalizar los principios asociados a los componentes de control interno (ya existentes implícitamente) y ampliar la aplicación del sistema de control interno.

En este sentido, el sistema de control interno debe orientarse a promover todas las condiciones necesarias para que el equipo de trabajo dé su mayor esfuerzo con el fin de lograr los resultados deseados, debido a que promueve el buen funcionamiento de la organización; el concepto de responsabilidad toma gran importancia y se convierte en un factor clave para el gobierno de las organizaciones teniendo en cuenta que el principal propósito del sistema de control interno es detectar oportunamente cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

El modelo de control interno Coso 2013 actualizado está compuesto por los cinco componentes establecidos en el marco anterior Coso I y 17 principios con puntos de enfoque que presentan unas características fundamentales de cada componente, caracterizados por tener en cuenta los siguientes aspectos y generar diferentes beneficios:

2.25.1 17 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO ASOCIADOS A LOS CINCO COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

Se establecen diecisiete principios que incorporan los principales conceptos relacionados a cada componente que son de donde proviene, si la empresa aplica todos los principios puede obtener un control interno efectivo pues la totalidad de los principios son adaptables a todos sus objetivos, podemos analizar por ejemplo:

2.25.1.1 Ambiente de Control

- 1- En la organización se debe demostrar su compromiso con la integridad y los valores éticos.
- 2- El consejo de administración o junta directiva debe demostrar independencia en la gestión y ejercer la supervisión del desarrollo y ejecución del control interno.
- 3- La alta dirección debe establecer con la supervisión del consejo de la administración su estructura, líneas de reportes, autoridad y responsabilidad en la consecución de objetivos.
- 4- En armonía con los objetivos, la organización debe demostrar su compromiso para atraer, desarrollo, y retener personal competente.
- 5- En la consecución de los objetivos la organización debe disponer de responsables para atender sus responsabilidades de control interno.

2.25.1.2 Evaluación de Riesgos

- 6- La organización ha de especificar los objetivos suficientes claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
- 7- La organización debe identificar y evaluar sus riesgos.
- 8- La organización gestionara el riesgo de fraude.
- 9- La organización debe identificar los cambios importantes que podrían impactar en el sistema de control interno.

2.25.1.3 Actividades de Control

10- La organización ha de seleccionar actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos para el logro de sus objetivos.

11- La organización seleccionara y desarrollara controles generales sobre tecnología de la información.

12- La organización implementa sus actividades de control a través de políticas y procedimientos adecuados.

2.25.1.4 Información y Comunicación

13- La organización ha de generar la información relevante para respaldar el funcionamiento de otros componentes de control interno.

14- La organización compartirá internamente la información incluyendo los objetivos y responsabilidades para el control interno necesarias para respaldar el funcionamiento de los otros componentes de control interno.

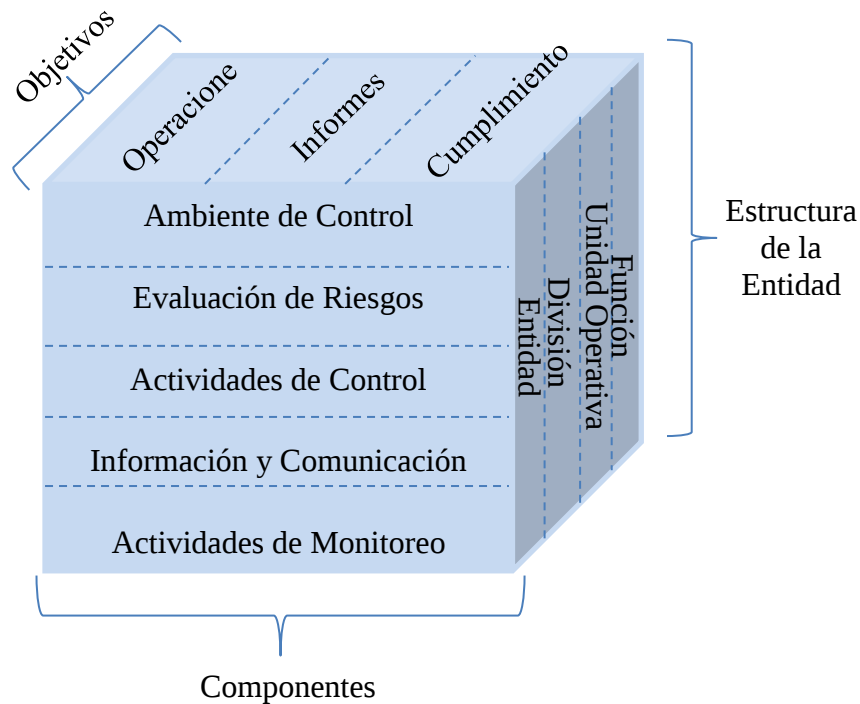
15- La organización comunicara extremadamente las materias que afecten al funcionamiento de los otros componentes de control interno.

2.25.1.5 Actividades de Monitoreo

16- La organización llevara a cabo evaluaciones continuas e individuales, con el fin de comprobar si los componentes de control interno están presentes y están funcionando.

17- La organización evaluara y comunicará las deficiencias de control interno a los responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo la alta administración y el consejo de administración.

Cuadro N° 22: COSO III



Recuperado <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1288/13/UPS-CT002160.pdf>

2.26 EVALUACION DE CONTROL INTERNO

El análisis realizado al control interno para el proceso de comercialización de la empresa Motor Express de acuerdo con la verificación efectuada se estableció diferentes aspectos relevantes que forman parte de este como lo son el Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información Comunicación, Supervisión y Monitoreo, el análisis realizado revela que los esquemas técnicos relacionados con los componentes de control interno antes mencionados refleja un efecto relativamente bajo respecto a las características de la empresa por la escasa aplicación de controles, al no contar con

procedimientos de control que garantice el cumplimiento y satisfacción de las actividades operacionales y actuaciones así como la administración de la información y los recursos se está incurriendo en costos más elevados lo que se traducen en pérdidas para la empresa, la estructura principal de esta empresa el proceso de comercialización en donde están directamente relacionados según el análisis de los riesgos en el capítulo anterior como la admisión de insumos, control de inventarios, proceso de facturación, proceso de ventas, todo este conjunto de áreas se constituye en el núcleo de la empresa por ello debe ser administrada bajo los lineamientos y políticas en atención a sus metas y objetivos previstos.

Este informe incluye una evaluación de los elementos que integran el proceso de comercialización de la empresa, las observaciones generales al análisis de los riesgos a través del cuales se identificaron, calificaron, evaluaron, y se establecieron medidas y políticas para la administración de estos, sin embargo la empresa se ha preocupado por la aplicación de procedimientos para el mejoramiento y modernización del servicio, relegando la gestión administrativa de los procesos internos situaciones que ponen en riesgo el beneficio de la empresa, se efectuó un diagnóstico mediante la aplicación de un análisis general interno y externo en la que se evidencia deficiencias en el tema financiero y para este caso la parte responsable la gerencia inicie con un plan de acción que permita subsanar las deficiencias detectadas.

Es importante lograr que la empresa con el desarrollo de técnicas y la aplicación de políticas logre ajustarse en un grado adecuado según sus necesidades y se consolide mediante la unificación de criterios, la pequeña y mediana empresa y su dinámica representa en nuestro país una realidad económica y socialmente relevante, su aporte en la generación de empleo y su importante participación para la producción nacional en virtud a los referenciado sería conveniente contemplar planes para el desarrollo de este gran sector en materia de financiamiento, equilibrio fiscal, y mayor eficiencia para la administración.

CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

3.1 ADMINISTRACION DE RIESGOS

3.2 INTRUDUCCION

El efecto que implica el cambio de la matriz productiva en nuestro país, y sus reformas políticas, económicas, código de la producción, código financiero y código laboral, origina cambios en los diferentes procedimientos y consecuentemente incertidumbre, que se han de modificar ajustándose a las nuevas normativas.

Por los antecedentes considerados y otros factores; en este capítulo se desarrollará la gestión de riesgos por medio de la metodología Risicar aplicada al área de comercialización en la empresa motor express con la finalidad de implementar un proceso de control interno estratégico para proveer seguridad razonable permitiendo lograr una efectiva y eficiente gestión de las operaciones, confiable información y el cumplimiento de sus procesos.

En la práctica suele confundirse riesgos con efectos, considerando que la identificación es una de las fases sustanciales en la administración de riesgos permitiendo que se realice de forma acertada y se faciliten un análisis respecto a los riesgos; a partir de aspectos internos y externos de la empresa, se emplea esta metodología por las características de la empresa, su fácil adaptación a los procesos y según sus necesidades teniendo en cuenta que el costo no sea mayor que su beneficio.

3.3 PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN EMPRESA MOTOR EXPRESS

La empresa desarrolla su proceso de comercialización apoyado en un modelo de operación simple encaminado a la rapidez, precisamente para brindar y satisfacer en forma eficiente y eficaz las necesidades de los diferentes clientes el cual consiste en realizar los respectivos pedidos de insumos, repuestos a los diferentes proveedores, luego de su adquisición con los soportes que lo acrediten como son sus comprobantes de venta se procede con la verificación de estos y se los registra en su inventario, se ubica en la área de almacén para su posterior uso, se factura a los diferentes clientes incluyendo todos sus

adicionales como constituye la mano de obra insumos que generalmente se ofrecen considerando que motor express es una empresa que presta servicios y como objetivo principal es que este sea diligente y bueno y de esta manera se pueda lograr que la empresa genere beneficios.

3.4 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES MACROPROCESO

3.4.1 OBJETIVO

Desarrollar buenas estrategias que le permitan a Motor Express obtener alternativas favorables en el proceso de comercialización de sus servicios por medio de la articulación de todas las áreas de la empresa mejorando su atención con un servicio eficiente, manteniendo una posición de mercado que le permita incrementar sus ganancias.

3.4.2 ADMISION DE INSUMOS

Este proceso lo realiza directamente el propietario de la empresa y en la mayoría de los casos los pedidos son realizados a consideración del gerente o propietario el cual tiene como apoyo las diferentes órdenes de trabajo que se realizan, respecto de las existencias se procede con los pedidos a los diferentes proveedores.

3.4.3 CONTROL DE INVENTARIOS

El ingreso de mercancías e insumos esta receptada por parte de la secretaria de la empresa misma que se ingresan al inventario para luego ser llevadas al área de almacén para su respectiva utilización, esta tiene un lapso de treinta días contados a partir de la facturación del proveedor para su formal cancelación por parte de la empresa.

3.4.4 PROCESO DE FACTURACION

Este procedimiento en su mayoría es llevado a cabo por la secretaria o el gerente de la empresa, y es registrado en el sistema para ser entregado con posterioridad al departamento contable.

3.4.5 PROCESO DE VENTAS

Básicamente la empresa motor express vende servicios y repuestos, su estructura comercial está encaminada en brindar un servicio rápido y de calidad, sus clientes entre ellas concesionarias, aseguradoras, empresas públicas y privadas que frecuentemente subcontratan los servicios de esta empresa.

3.5 IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS

Mediante el análisis foda y a la cadena de valor de la empresa Motor Express se parte a la identificación los riesgos existentes en el proceso estratégico de comercialización por medio de la utilización y desarrollo de la matriz, identificando los riesgos que están afectando el cumplimiento del giro del negocio describiendo los agentes generadores, sus causas y efectos para lo posterior adoptar las políticas y medidas para minimizar los riesgos.

Cuadro N° 23:

Identificación de Riesgos Proceso Admisión de Insumos

PROCESO	RIESGOS	REFERENCIA	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFEECTO
Admisión de Insumos	Retraso	Posible demora en la entrega de insumos y repuestos	Bodega / Gerencia	Informalidad para la entrega	Interrupción de los servicios, pérdidas económicas, pérdida del mercado.
				Ausencia de políticas para el selección de proveedor	
				Ausencia de mecanismos para la selección de proveedores	
				Falta de control de inventario	
				Falla en la aprobación de pedidos	
				Fallas en el control de pedidos	
				Fallas en la revisión de solicitudes de compra	
	Falla	Posible error de insumos mal solicitados	Asistente gerencia	Desconocimiento de los insumos demandados	
				Exceso de libertad en el requerimiento de insumos	
				Incorrecta distribución de funciones	

Fuente: Administración de Riesgos un enfoque Empresarial – Rubí Consuelo Mejía Quijano. Mayo 2006 pág. 69

Elaboración: Jorge Arias

Cuadro N° 24

Identificación de Riesgos Proceso Control de Inventarios

PROCESO	RIESGOS	REFERENCIA	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFEECTO
Control de Inventarios	Deterioro	Avería, caducidad, de los diferentes materiales e insumos	Asistente gerencia	Falta de control efectivo al inventario	Perdidas económicas, lesiones personales, interrupción del servicio.
				Ausencia de políticas para el control del stock	
				Falta de supervisión recurrente	
				Ausencia de auditoria al inventario	
				Exceso de confianza control inventario	
				Inadecuado alojamiento y falta de vigilancia en almacén	
	Despilfarro	Desperdicio de insumos utilizados incorrectamente	Personal Técnico	Desconocimiento del manejo de insumos	
				Falta de capacitación con el manejo de insumos, herramientas	
				Falta de controles para optimización de costos en insumos	

Fuente: Administración de Riesgos un enfoque Empresarial – Rubí Consuelo Mejía Quijano. Mayo 2006 pág. 69

Elaboración: Jorge Arias

Cuadro N° 25

Identificación de Riesgos Proceso de Facturación

PROCESO	RIESGOS	REFERENCIA	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFEECTO
Proceso de Facturación	Perjuicio	Probabilidad de incumplimiento respecto al procedimiento de facturación	Personal Técnico y Administrativo	Ausencia de inspección en la instalación de repuestos	Perdidas económicas, pérdida de la información, interrupción del servicio.
				Falta de control para el despacho de insumos	
				Ausencia de procedimientos para la verificación de insumos	
				Ausencia de políticas para la emisión de facturas	
				Exceso de confianza en el personal para el manejo de facturación	
				Inconveniente con el archivo de facturación	
	Malversación	Posibilidad de estafa en la administración y venta de insumos	Personal Técnico	Fallas en el control de ingresos	
				Ausencia de revisión de piezas usadas para la venta	
				Falta de evaluaciones	

Fuente: Administración de Riesgos un enfoque Empresarial – Rubí Consuelo Mejía Quijano. Mayo 2006 pág. 69

Elaboración: Jorge Arias

Cuadro N° 26

Identificación de Riesgos Proceso de Ventas

PROCESO	RIESGOS	REFERENCIA	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFEECTO
Proceso de Ventas	Retraso	Probabilidad de informalidad en la entrega de pedidos	Personal Técnico y Administrativo	Ausencia de personal técnico	Perdidas económicas, pérdida de bienes, interrupción del servicio.
				Exceso de órdenes de trabajo	
				Ausencia de procedimientos para la verificación de insumos	
				Ausencia de políticas para el adquisición de insumos	
				Fallas en los tiempos de trabajo	
	Crédito	Posibilidad de pérdida en la gestión de crédito	Personal Administrativo	Inexperiencia del control financiero	
				Ausencia de políticas para el financiamiento	
				Exceso de confianza	
				Falta de un sistema de recaudación	
				Falta de capacitación al personal de cobranzas	
				Falta de control de fondos	

Fuente: Administración de Riesgos un enfoque Empresarial – Rubí Consuelo Mejía Quijano. Mayo 2006 pág. 69

Elaboración: Jorge Arias

3.6 CALIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS

Posteriormente con la identificación de los riesgos al proceso de comercialización se procede con la calificación de estos empleando la variable frecuencia, impacto teniendo en cuenta que se está aplicando a una pequeña empresa se contemplan tres aspectos los más relevantes como son el de pérdida económica, pérdida de bienes, y la interrupción del servicio.

El método Risicar califica el riesgo multiplicando la variable frecuencia e impacto para de esta manera establecer los aspectos que pueden ser afectados por la materialización de los riesgos.

Cuadro N° 27

Calificación de Frecuencia

VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION
1	BAJA	Una vez al año
2	MEDIA	Entre tres y cinco veces al año
3	ALTA	Entre seis y doce veces al año
4	MUY ALTA	Más de doce veces al año

Fuente: Administración de Riesgos – Rubí Consuelo Mejía Quijano. Mayo 2006 pág. 85
Elaboración: Jorge Arias

Cuadro N° 28
Calificación de Impacto

VALOR	IMPACTO	REFERENCIA		
		REPRESENTACION EN CIFRAS PARA LAS PERDIDAS ECONOMICAS	DESCRIPCION PARA LA PERDIDA DE BIENES	INTERRUPCION DEL SERVICIO
5	LEVE	Perdidas mínimas de hasta 5000 mil dólares	Contemplado por parte del área de bodega	Limitación del 30% en el funcionamiento del giro del negocio
10	MODERADO	Perdidas entre 5100 y 10000 mil dólares	Contemplado por la gerencia	Limitaciones de 40% en el funcionamiento del giro del negocio
20	SEVERO	Perdidas entre 10100 y 20000 mil dólares	Contemplado por los diferentes clientes y proveedores	Limitaciones del 50% en el funcionamiento del giro del negocio
40	CATASTROFICO	Más de 20000 mil dólares	Contemplado por las autoridades	Mayor al 60% de limitación del giro el negocio

Fuente: Administración de Riesgos – Rubí Consuelo Mejía Quijano. Mayo 2006 pág. 86
Elaboración: Jorge Arias

Podemos indicar que según las circunstancias de la empresa Motor Express se ha podido obtener elementos de juicio para determinar la matriz frecuencia e impacto, y las diferentes variables que afectan a la empresa cuando se materializa un riesgo, posterior se procede con la matriz evaluación de riesgo identificados de la siguiente manera:

A: Aceptable, B: Tolerable, C: Graves, D: Inaceptable.

Cuadro N° 29

Matriz de Evaluación del Riesgo

Valor	Frecuencia								
4	Muy Alta	20	B	40	C	80	D	160	D
3	Alta	15	B	30	C	60	C	120	D
2	Media	10	B	20	B	40	C	80	D
1	Baja	5	A	10	B	20	B	40	C
		Impacto	Leve		Moderado		Grave		Catastrófico
		Valor	5		10		20		40

Fuente: Administración de Riesgos – Rubí Consuelo Mejía Quijano. Mayo 2006 pág. 96
Elaboración: Jorge Arias

3.7 MEDIDAS DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS

Después de haber planteado la matriz de evaluación de riesgos definiremos el tratamiento que permita definir las medidas de tratamiento o respuesta que se le pueden dar a los riesgos según la evaluación, en función a la matriz de respuesta a los riesgos tomaremos las decisiones pertinentes sobre el nivel de los riesgos de tal manera que se logre controlar, disminuir, su impacto o probabilidad de ocurrencia teniendo en cuenta y aplicando las medidas que le brinden a la empresa un mayor beneficio bien sea las de control o financiamiento.

Cuadro N° 30

Matriz de Respuesta ante los Riesgo

Frecuencia	Valor				
Muy Alta	4	20 Zona de riesgo tolerable Pv,R	40 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T	160 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Alta	3	15 Zona de riesgo tolerable Pv, R	30 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	60 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	120 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Media	2	10 Zona de riesgo tolerable Pv, R	20 Zona de riesgo tolerable Pv, Pt, R	40 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T
Baja	1	5 Zona de aceptable A	10 Zona de riesgo tolerable Pt, R	20 Zona de riesgo tolerable Pt, T	40 Zona de riesgo grave Pt, T
	Impacto	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	Valor	5	10	20	40

Fuente: Administración de Riesgos – Rubí Consuelo Mejía Quijano. Mayo 2006 pág. 113
Elaboración: Jorge Arias

A= Aceptar el riesgo

E= Eliminar la actividad

T= Transferir el riesgo

Pt= Proteger la empresa

Pv= Prevenir el riesgo

R= retener pérdidas

3.8 IMPLEMENTACION DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

Continuo con el proceso derivamos a la implementación de medidas de tratamiento para la empresa Motor Express teniendo en cuenta sus características en relación a las políticas que se vayan a determinar en el orden de prioridad evitando que se acepten riesgos graves, se retengan riesgos catastróficos, o se incurra en costos innecesarios cuando se presenten este tipo de situaciones se pueda cautelar con una serie de pautas a seguir que estén creadas y establecidas explícitamente por la empresa, considerando que las diferentes labores de la empresa están estructurada por procesos por ello se utiliza el análisis de macroprocesos como lo es en este contexto el proceso de comercialización puntualizando en el estudio de sus objetivos, misión, visión y de esta manera identificados los riesgos se registran en proporciones de acuerdo a su nivel de peligrosidad.

Cuadro N° 31

Ponderación de Riesgos

Ponderación e Riesgos	Porcentajes
Retrasos	10%
Falla	10%
Deterioro	4%
Despilfarro	8%
Perjuicio	10%
Malversación	10%
Retraso	23%
Crédito	25%
Total	100%

Fuente: Rubí Mejía Quijano. Mayo 2006 pág.212

Elaboración: Jorge Arias

Cuadro N° 32

Ponderación de Actividades

Ponderación e Riesgos	Porcentajes
Admisión de Insumos	20%
Control de Inventarios	20%
Proceso de Facturación	25%
Proceso de Ventas	35%
Total	100%

Fuente: Rubí Mejía Quijano. Mayo 2006 pág.212

Elaboración: Jorge Arias

Cuadro N°33
Ponderación de Actividades

Actividad	Riesgo	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de Tratamiento
Admisión de insumos	Retraso	1	10	10	Tolerable	Pt, R
	Falla	2	5	10	Tolerable	Pv, R
Control de inventarios	Deterioro	2	10	20	Tolerable	Pv, Pt, R
	Despilfarro	2	10	20	Tolerable	Pv, Pt, R
Proceso de facturación	Perjuicio	2	10	20	Tolerable	Pv, Pt, R
	Malversación	2	10	20	Tolerable	Pv, Pt, R
Proceso de ventas	Retraso	3	20	60	Grave	Pv, Pt, T
	Crédito	2	10	20	Tolerable	Pv, Pt, R

Fuente: Administración de Riesgos Rubí Mejía Quijano. Mayo 2006 pág.163

Elaboración: Jorge Arias

Cuadro N°34

Priorización de Riesgos y Actividades

Descripción de Actividades		Admisión de insumos 20%				Control de Inventarios 20%				Proceso de Facturación 25%				Proceso de Ventas 35%				Total Riesgos
Ponderación de Riesgos		F*I= C P				F*I= C P				F*I= C P				F*I= C P				
Retraso	10%	1	10	10	0.2												0.2	
Falla	10%	2	5	10	0.2												0.2	
Deterioro	4%					2	10	20	0.16								0.16	
Despilfarro	8%					2	10	20	0.32								0.32	
Perjuicio	10%									2	10	20	0.5				0.5	
Malversación	10%									2	10	20	0.5				0.5	
Retraso	23%													3	20	60	4.38	
Crédito	25%													2	10	20	1.75	
Total Actividades		0.4				0.48				1				6.13				

Fuente: Administración de Riesgos Rubí Mejía Quijano. Mayo 2006 pág.164

Elaboración: Jorge Arias

Cuadro N°35

Orden de Prioridad de Riesgos y Actividades

Prioridad	Riesgo	Prioridad	Actividades
1	Retraso	1	Proceso de Ventas
2	Crédito	2	Proceso de Facturación
3	Despilfarro	3	Control de Inventarios

Fuente: Rubí Mejía Quijano. Mayo 2006 pág.204

Elaboración: Jorge Arias

Se pudo observar que la actividad más riesgosa para la empresa Motor Express es el proceso de ventas, seguido del proceso de facturación y el control de inventarios, respecto al riesgo más peligroso se estableció al retraso como el más complicado en función para el logro de los objetivos y el cumplimiento de su misión, seguido del crédito y el despilfarro, y para contrarrestarlo se implantara estrategias que permitan controlar o disminuir el riesgo.

A continuación se presentara un cuadro de los agentes generadores de las causas, efectos y las medidas de tratamiento para su recomendación en el manejo de los riesgos, considerando que el riesgo crédito no se puede transferir a diferencia del riesgo retraso, se formularán alternativas para su intervención, teniendo en cuenta que el riesgo retraso está directamente relacionado en el proceso de venta, proceso de facturación, control de inventarios y admisión de insumos.

Cuadro N°36

Análisis de Causas y Efectos

RIESGO	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS
Retraso	Admisión de insumos	Proteger la empresa, Retener las pérdidas	La gerencia/ asistente de gerencia	Ausencia de mecanismos para la selección de proveedores	Interrupción de los servicios, pérdidas económicas, pérdida del mercado
				Falla en la aprobación de pedidos	
				Desconocimiento de los insumos demandados	
	Control de Inventarios	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Retener las pérdidas	Personal Técnico	Desconocimiento del manejo de insumos	Perdidas económicas, lesiones personales, interrupción del servicio
				Falta de capacitación con el manejo de insumos, herramientas	
				Falta de controles para optimización de costos en insumos	
	Proceso de Facturación	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Retener las pérdidas	Personal Técnico y Administrativo	Ausencia de políticas para la emisión de facturas	Perdidas económicas, pérdida de la información, interrupción del servicio
				Inconveniente con el archivo de facturación	
				Falta de evaluaciones	
	Proceso de Ventas	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir el riesgo	Personal Administrativo	Ausencia de políticas para el financiamiento	Perdidas económicas, pérdida de bienes, interrupción del servicio
				Falta de un sistema de recaudación	
				Falta de control de fondos	

Fuente: Administración de Riesgos Rubí Mejía Quijano. Mayo 2006 pág.210

Elaboración: Jorge Arias

3.9 DISEÑO DE CONTROLES

En la implantación de controles se recaba de forma muy detallada toda la información lograda inicialmente y llevada a cabo bajo el procedimiento de riesgo, partiendo desde los riesgos más significativos, al analizar la matriz de riesgos se puede establecer al retraso, crédito y despilfarro como los riesgos más graves para la empresa, teniendo en cuenta que todos ellos están directamente relacionados con el proceso de comercialización, el retraso produce fallas en términos de entrega y cumplimiento según las ordenes de trabajo que conlleva a que los diferentes clientes no paguen por los servicios que se están brindando y con ello tampoco se cumpliría con los diferentes compromisos que se adquieren en el normal giro del negocio, el descenso del flujo de efectivo originaría incumplimiento en las liquidaciones a los diferentes proveedores con lo que ocasionaría retrasos en la entrega de insumos lo que se traduciría en retrasos y acarrearía otra clase de inconvenientes para la empresa.

En el análisis de la matriz causas efectos podemos considerar a las medidas de tratamiento como objetivas para el proceso de comercialización sin embargo de los planteamientos evaluados en la matriz como por ejemplo el de retener las pérdidas sería de alguna manera inadecuado refiriéndonos a una pequeña empresa como es el caso y en el posterior se traduciría en pérdidas teniendo en cuenta el entorno de la empresa, con respecto a las medidas como prevención del riesgo, protección de la empresa para que no se vea afectada de su perfil como de su economía será necesario la aplicación de controles para el manejo y administración de los riesgos y la reducción a mínima expresión para el proceso de comercialización.

Cuadro N°37

ACTIVIDAD: ADMISION DE INSUMOS

RIESGO: RETRASO/FALLA

CONTROLES FRECUENTES	CONTROLES PLANTEADOS
Revisión y registro de repuestos	Administración de almacenamiento de los diferentes repuestos con la intención de controlar y de esa manera evitar su acumulación repetitiva.
Revisión e inspección de los diferentes insumos	Organizar e instruir al personal responsable de área de manera que pueda desenvolverse de forma prolija en sus actividades.
Registros de ingresos y egresos de insumos y repuestos en función a las órdenes de trabajo	Efectuar inventarios físicos según verificaciones recurrentes de aquellos productos pertinentes para la rápida prestación del servicio.

Fuente: Rubí Mejía Quijano. Mayo 2006

Elaboración: Jorge Arias

Cuadro N°38

ACTIVIDAD: CONTROL DE INVENTARIOS

RIESGO: DETERIORO/DESPILFARRO

CONTROLES FRECUENTES	CONTROLES PLANTEADOS
Revisión y registro de repuestos	Manejo del stock en diferentes repuestos con la intención de controlar y evitar su deterioro.
Revisión e inspección de insumos	Implantar un método de costo que permita controlar la precisión de insumos en el combinado de las variadas fórmulas para pintura.
	Desarrollar inventarios físicos según verificaciones recurrentes.

Fuente: Rubí Mejía Quijano. Mayo 2006

Elaboración: Jorge Arias

Cuadro N°39

ACTIVIDAD: PROCESO DE FACTURACIÓN

RIESGO: PERJUICIO/MALVERSACIÓN

CONTROLES FRECUENTES	CONTROLES PLANTEADOS
Observación existente en el procedimiento de liquidación y despacho	Implantación de un sistema de control que apruebe apropiadamente la entrega de insumos y repuestos, mediante un flujograma y registro físico.
Manejo de facturación elaborado por una sola persona	Realizar cuadros de caja de forma fija, se podría realizar dos veces por día y de esa manera precautelar los fondos de la empresa.
	Conveniente procedimiento para el control y ordenamiento de los registros de facturación

Fuente: Rubí Mejía Quijano. Mayo 2006 pág.210
Elaboración: Jorge Arias

Cuadro N°40

ACTIVIDAD: PROCESO DE VENTAS

RIESGO: RETRASO/CREDITO

CONTROLES FRECUENTES	CONTROLES PLANTEADOS
Emisión de una copia del documento respaldo de crédito, una importe con todas las características de una comprobante de venta	Implantación de políticas respecto a los créditos otorgados a sus diferentes clientes
	Establecer convenios de pago con clientes específicos
	Inducir la retribución que la empresa ha proporcionado mediante recaudaciones firmes

Fuente: Rubí Mejía Quijano. Mayo 2006
Elaboración: Jorge Arias

3.10 EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES

La efectividad de los controles se determina calificando la eficiencia y eficacia en forma cualitativa propuesta por el siguiente cuadro se puede verificar tres niveles de eficacia de los controles: baja, media y alta, al igual que tres niveles para la eficiencia.¹⁹

Por ejemplo si un control tiene una eficiencia baja y una eficacia baja, la efectividad es muy baja.

Cuadro N°41 MATRIZ DE EFICACIA Y EFICIENCIA

E F I C A C I A	ALTA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
	MEDIA	BAJA	MEDIA	ALTA
	BAJA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA
		BAJA	MEDIA	ALTA
		EFICIENCIA		

Fuente: Rubí Mejía Quijano. Mayo 2006 pág.139

Elaboración: Jorge Arias

¹⁹ FONDO EDITORIAL UNIVERSIDAD EAFIT, Administración de Riesgos un enfoque Empresarial – Rubí Consuelo Mejía Quijano. Mayo 2006 PAG 139

3.11 EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES PLANTEADOS

Cuadro N°42

ACTIVIDAD: ADMISION DE INSUMOS

RIESGO: RETRASO/FALLA

EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
MEDIA	ALTA	ALTA
BAJA	ALTA	MEDIA
MEDIA	ALTA	ALTA

Fuente: Rubí Mejía Quijano. Mayo 2006
Elaboración: Jorge Arias

Cuadro N°43

ACTIVIDAD: CONTROL DE INVENTARIOS

RIESGO: DETERIORO/DESPILFARRO

EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
MEDIA	ALTA	ALTA
MEDIA	ALTA	ALTA

Fuente: Rubí Mejía Quijano. Mayo 2006
Elaboración: Jorge Arias

Cuadro N°44

ACTIVIDAD: PROCESO DE FACTURACIÓN

RIESGO: PERJUICIO/MALVERSACIÓN

EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
MEDIA	ALTA	ALTA
BAJA	ALTA	MEDIA

Fuente: Rubí Mejía Quijano. Mayo 2006
Elaboración: Jorge Arias

Cuadro N°45

ACTIVIDAD: PROCESO DE VENTAS

RIESGO: RETRASO/CREDITO

EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
MEDIA	ALTA	ALTA

Fuente: Rubí Mejía Quijano. Mayo 2006
Elaboración: Jorge Arias

Una vez calificadas los aspectos para los diferentes controles planteados de forma preventiva y complementaria en el proceso de comercialización, se define la efectividad de estos para lograr que disminuya la frecuencia del riesgo, el cuanto a la determinación de la efectividad de los controles planteados se proyecta sus utilidad calculando el efecto en la disminución de la calificación del riesgo al implantarlo, para este caso el riesgo que presenta la empresa al momento de otorgar crédito ha sido calificado con una frecuencia media (2) y un impacto moderado (10) lo cual implica una calificación de riesgo $2 \times 10 = 20$ que lo ubica en la matriz de evaluación de riesgos como tolerable, por lo cual debe

controlarse debido a que afecta la empresa en términos económicos ya que por la falta de flujo de efectivo se está incurriendo en el riesgo retraso con una frecuencia alta y un impacto grave por lo que esta empresa no puede retener pérdidas en el caso en el que el crédito no sean rembolsado.

3.12 MONITOREO DE LOS RIESGOS

Para evaluar la efectividad de los controles en el manejo de los riesgos, se diseñan los indicadores, para nuestro caso se plantearan los indicadores de riesgo para el proceso de comercialización hechos.

Cuadro N°46

INDICADORES DE RIESGO

RIESGO	LABOR	TIPO DE INDICADOR	FORMULA	META	RESPONSABLE
Retraso / Falla	Admisión de Insumos	Frecuencia	Número de hechos en los que se presentan interrupciones en las entregas	Reducirlo al 20%	Bodega Gerencia
Deterioro Despilfarro	Control de Inventarios	Frecuencia	Número de hechos en los que se presentan pérdidas	Reducirlo al 30%	Personal Técnico
Perjuicio Malversación	Proceso de Facturación	Frecuencia	Número de hechos en los que se presentan desfalcos	Reducirlo al 20%	Asistente de Gerencia
Retraso / Crédito	Proceso de Ventas	Impacto	Número de hechos en los que se presenta una incorrecta recuperación de cartera	Reducirlo al 15%	Gerencia

Fuente: Administración de Riesgos Rubí Mejía Quijano. Mayo 2006 pag.147

Elaboración: Jorge Arias

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACON	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECTIVIDAD
ADMISIÓN DE INSUMOS	Retraso	Posible demora en la entrega de insumos y repuestos	Bodega / Gerencia	-Falta de control de inventario	Interrupción de los servicios, pérdidas económicas, pérdida del mercado	1	10	10	Tolerable	Pt, R	-Revisión y registro de repuestos	-Administración de almacenamiento de los diferentes repuestos con la intención de controlar y de esa manera evitar su acumulación repetitiva.	Alta
				-Fallas en el control de pedidos									
				-Informalidad para la entrega									
	Falla	Posible error de mal solicitados	Asistente de gerencia	-Desconocimiento de los insumos demandados		2	5	10	Tolerable	Pv, R	-Revisión e inspección de los diferentes insumos	-Organizar e instruir al personal responsable de área de manera que puedan desenvolverse de forma prolija en sus actividades.	Media
				-Exceso de libertad en el requerimiento de insumos									
				-Incorrecta distribución de funciones									
CONTROL DE INVENTARIOS	Deterioro	Avería, caducidad, de los diferentes materiales e insumos	Asistente de gerencia	-Falta de control efectivo al inventario	Perdidas económicas, lesiones personales, interrupción del servicio.	2	10	20	Tolerable	Pv, Pt, R	-Revisión y registro de repuestos	-Manejo del stock en diferentes repuestos con la intención de controlar y evitar su deterioro.	Alta
				-Ausencia de políticas para el control del stock									
				-Falta de supervisión recurrente									
				- Ausencia de auditoria al inventario									
				-Exceso de confianza control inventario									
				-Inadecuado alojamiento y falta de vigilancia en almacén									
	Despilfarro	Desperdicio de insumos utilizados incorrectamente	Personal Técnico	-Desconocimiento del manejo de insumos		2	10	20	Tolerable	Pv, Pt, R	-Revisión e inspección de insumos	-Implantar un método de costo que permita controlar la precisión de insumos en el combinado de las variadas fórmulas para pintura.	Alta
				-Falta de capacitación con el manejo de insumos, herramientas									
				-Falta de controles para optimización de costos en insumos								-Desarrollar inventarios físicos según verificaciones recurrentes	

Fuente: Rubí Mejía Quijano. Mayo 2006 pag.223
 Elaboración: Jorge Arias

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACON	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECTIVIDAD
PROCESO DE FACTURACIÓN	Perjuicio	Probabilidad de incumplimiento respecto al procedimiento de facturación	Personal Técnico y Administrativo	-Ausencia de inspección en la instalación de repuestos	Perdidas económicas, perdida de la información, interrupción del servicio.	2	10	20	Tolerable	Pv, Pt, R	-Observación existente en el procedimiento de liquidación y despacho	-Implantación de un sistema de control que apruebe apropiadamente la entrega de insumos y repuestos, mediante un flujograma y registro físico.	Alta
				-Falta de control para el despacho de insumos									
				-Ausencia de procedimientos para la verificación de insumos									
				- Ausencia de políticas para la emisión de facturas									
				- Exceso de confianza en el personal para el manejo de facturación									
				- Inconveniente con el archivo de facturación									
Malversación	Posible error de mal insumos solicitados	Asistente de gerencia	-Desconocimiento de los insumos demandados		2	10	20	Tolerable	Pv, Pt, R	-Manejo de facturación elaborado por una sola persona -Revisión y registro de repuestos -Revisión e inspección de insumos	-Realizar cuadros de caja de forma fija, se podría realizar dos veces por día y de esa manera precautelar los fondos de la empresa.	Media	
			-Exceso de libertad en el requerimiento de insumos										
			-Incorrecta distribución de funciones										
PROCESO DE VENTAS	Retraso	Probabilidad de informalidad en la entrega de pedidos	Personal Técnico y Administrativo	-Ausencia de personal técnico	Perdidas económicas, perdida de bienes, interrupción del servicio.	3	20	60	Grave	Pv, Pt, T	-Emisión de una copia del documento respaldo de crédito, una importe con todas las características de una comprobante de venta	-Implantación de políticas respecto a los créditos otorgados a sus diferentes clientes	Alta
				-Exceso de órdenes de trabajo									
				-Ausencia de procedimientos para la verificación de insumos									
				-Ausencia de políticas para el adquisición de insumos									
				-Fallas en los tiempos de trabajo									
	Crédito	Desperdicio de insumos utilizados incorrectamente	Personal Administrativo	-Inexperiencia del control financiero		2	10	20	Tolerable	Pv, Pt, R		-Inducir la retribución que la empresa ha proporcionado mediante recaudaciones firmes	Alta
				-Ausencia de políticas para el financiamiento									
				-Exceso de confianza									
				-Falta de un sistema de recaudación -Falta de capacitación al personal de cobranzas -Falta de control de los fondos									

Fuente: Rubí Mejía Quijano. Mayo 2006 pag.223
Elaboración: Jorge Arias

3.13 INFORME EVALUACIÓN DE RIESGOS

Según la medición de la frecuencia, impacto y consecuencias de los riesgos ya identificados en la fase anterior se clasificaron según el grado que estos representan para la empresa mediante la metodología Risicar planteado por Rubí Consuelo Mejía Quijano una herramienta que facilita a la Dirección, la Administración de los Riesgos desarrollando metodologías para la identificación, calificación, evaluación, y determinar las medidas necesarias para su administración como parte integral del sistema de control, entre los métodos para identificación de riesgos se puede encontrar una gran variedad como el método Hazop, el árbol de fallas, el árbol de eventos, valuación de riesgos (risk assessment), matriz de control, análisis de vulnerabilidad, sin embargo se determinó la aplicación de la técnica Risicar con una metodología cualitativa por las características del entorno en el que se efectuó la investigación considerando que el sector de la pequeña y mediana empresa no posee información suficiente sobre temas en riesgos y más aún cuando los costos de obtener es mayor que el beneficio según sus necesidades, para el macroproceso de Comercialización de la empresa Motor Express en la actividad Proceso de Ventas se identificaron y ponderaron de acuerdo con el nivel de peligrosidad, al Retraso y Crédito con una calificación de 60 (grave) y 20 (tolerable) respectivamente como riesgos potenciales que impiden el cumplimiento de las metas propuestas por la empresa, por cuanto que se procedió a la formulación de los debidos controles propuestos, con antelación a la revelación de estos, a partir del análisis para reducir los riesgos con particulares comprensibles, económicas, eficientes, eficaces y efectivas.

Los principales aspectos a tener en cuenta en la empresa son el riesgo crédito, podemos señalar que por las condiciones que representa para la empresa según el análisis junto con el riesgo retraso presentan mayor probabilidad de impacto, frecuencia, no obstante la mala recuperación de cartera de la empresa induce al riesgo retraso, limitando el flujo de efectivo de ésta, reincidiendo en la falta de cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades con empleados, proveedores, y otras liquidaciones que hacen parte del giro del negocio, los riesgos retraso y crédito son proporcionales en la empresa, ya que por circunstancias relacionadas entre estos riesgos no se puede cumplir con los objetivos planteados, puesto que se presenta retraso con la entrega de órdenes de trabajo lo que conlleva a la no cancelación por parte de los clientes, y la mala política de crédito está afectando la liquides de la empresa y a su vez todo el proceso de comercialización de la empresa, se presentan incertidumbres en menor grado en la actividad Admisión de Insumos con el riesgo Falla para la

adquisición de insumos y repuestos con una calificación de 10 (tolerable), actividad Control de Inventarios con los riesgos Deterioro y Despilfarro con una calificación de 20 (tolerable) para cada riesgo y se finaliza con la actividad Proceso de Facturación con los riesgos Perjuicio y Malversación con una calificación de 20 (tolerable) para cada riesgo, analizando todos los componentes de los riesgos antes mencionados excepto el proceso de ventas, no cometen riesgos significativos para la empresa y gracias a la implementación de la administración de los riesgos en el proceso de comercialización se lograran disminuir el efecto que estos ocasionan.

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DE CONTROL INTERNO EN EL AREA DE COMERCIALIZACION.

4.1 PROCESO DE CONTROL INTERNO

4.2 INTRODUCCION

Todas aquellas actividades en las que se pueda comprobar, intervenir, monitorear los resultados de una acción, en el cual se pueda tomar medidas y proceder con las correcciones inmediatas con el propósito esencial de preservar la existencia de cualquier empresa y fortalecer su desempeño, cuyo objetivo final es el de contribuir a lograr los resultados esperados, lo podemos definir como control.

Se puede afirmar por consiguiente que el Control Interno es un conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una empresa u organización, con el fin de asegurar que los activos estén adecuadamente protegidos, que los registros contables sean fehacientes y que la actividad de la empresa se desarrolle con eficacia de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y objetivos planteados.

En este cuarto capítulo se desarrollara un modelo de control interno que sirva de guía para identificar funciones, unificar criterios y establecer procedimientos, con el fin de desarrollar un ambiente laboral óptimo en los diferentes procesos, através de la implantación de un modelo de control interno en el área de comercialización mediante el método gráfico.

4.3 PRESENTACIÓN

El emprender normas, procedimientos, estrategias, objetivos, que corrija las desviaciones en los comportamientos y resultados de una empresa; los controles son medidas que permiten verificar que las decisiones y los resultados sean acordes a los planes establecidos. El control interno se expresa através de las políticas aprobadas por la gerencia y sus colaboradores mediante la aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas; actualmente en la empresa Motor Express no está definido un modelo o procedimiento específico de control interno, sin embargo existen lineamiento mínimos (reglas, oficios, regulaciones) que contribuyen al cumplimiento de sus finalidades; el objetivo general de la presente investigación es el diseño de un modelo de control interno al proceso de comercialización como elemento estructural en el giro del negocio de la empresa, para que se garantice la eficiencia y eficacia de sus operaciones facilitando una correcta ejecución en las funciones y operaciones, estos objetivos se van a lograr a través del diseño y aplicación de los diferentes procedimientos para que sean empleados como controles correctivos y preventivos.

4.4 INFORME DE CONTROL INTERNO PROCESO DE COMERCIALIZACION

4.4.1 Informe correspondiente al Ambiente de Control

Con respecto al ambiente de control de la empresa carece de un manual de funciones, políticas encaminadas al personal de la empresa para que se identifiquen con estas y se adquiera un adecuado desempeño dentro y fuera de la empresa, la atribución que tiene este aspecto de control en el personal sobre el estudio de los riesgos es esencial, el cual se configura para los otros componentes como uno determinante ya que se establece conductas y procedimientos organizacionales y sus incidencia sobre las actividades y resultados.

4.4.2 Informe Actividades de Control

En esta etapa se busca como resultado determinar los controles que mejor se ajusten a las condiciones de la empresa, se recomendaron controles de aplicación en función al riesgos retraso y crédito, contemplando las necesidades del giro del negocio en la empresa intervenida, con el afán de motivar y desarrollar una iniciativa para la aplicación de las alternativas planteadas a partir del análisis de los riesgos, al igual que la aplicación de controles correctivos como en este caso la actualización de procedimientos, que le permitan a la empresa rectificar los desvíos y así prevenir reiteradamente la ocurrencia de estos.

4.4.3 Información Comunicación

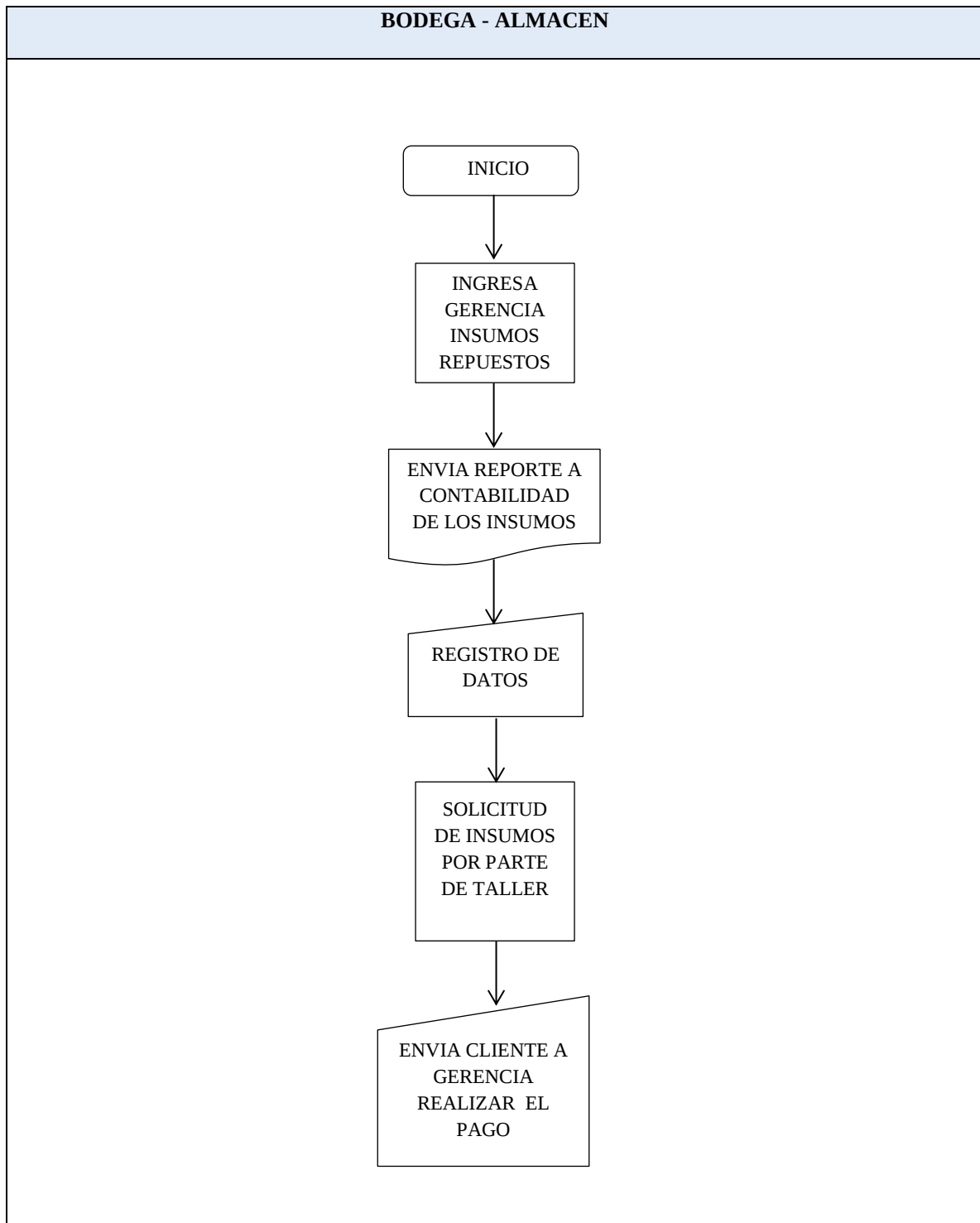
Los sistemas de información para la administración de los riesgos, para la toma de decisiones relativa a los objetivos son preponderantes ya que mediante esta se identifican, se emite y recepta información la cual debe permitir a los directivos y empleados el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades de forma adecuada y de esa manera afrontar los riesgos aplicando todas las herramientas para apreciar su significación.

4.4.4 Informe Supervisión y Monitoreo

Los procesos de control deben ser sometidos mediante verificación y un análisis constante por medio del seguimiento para que permita tener un conocimiento específico en la consecución de los objetivos ya que los riesgos operan en determinadas circunstancias debido a factores internos como externos provocando que los controles pierdan su efectividad.

4.4.5 PROCESO ACTUAL DE LA EMPRESA MOTOR EXPRESS

Cuadro N°49



Fuente: Dpto. Bodega Motor Express
Elaboración: Jorge Arias

4.5 SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL PROCESO DE COMERCIALIZACION

EMPRESA MOTOR EXPRESS

4.5.1 DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO ADMISIÓN DE INSUMOS

Objetivo: Identificar los ítems através de procesos de control con el fin de categorizar según su peso, estado, valor para operar adecuadamente según su necesidad.

Secciones que intervienen en el procedimiento: Unidad Administrativa, gerencia, bodega, contabilidad.

ADMINISTRADOR

BODEGA: Identificar los artículos según la unidad de criterios y/o unidades de medida de los bienes, estimando el peso de los envases y empaques de los diferentes elementos para facilitar la determinación de las adquisiciones.

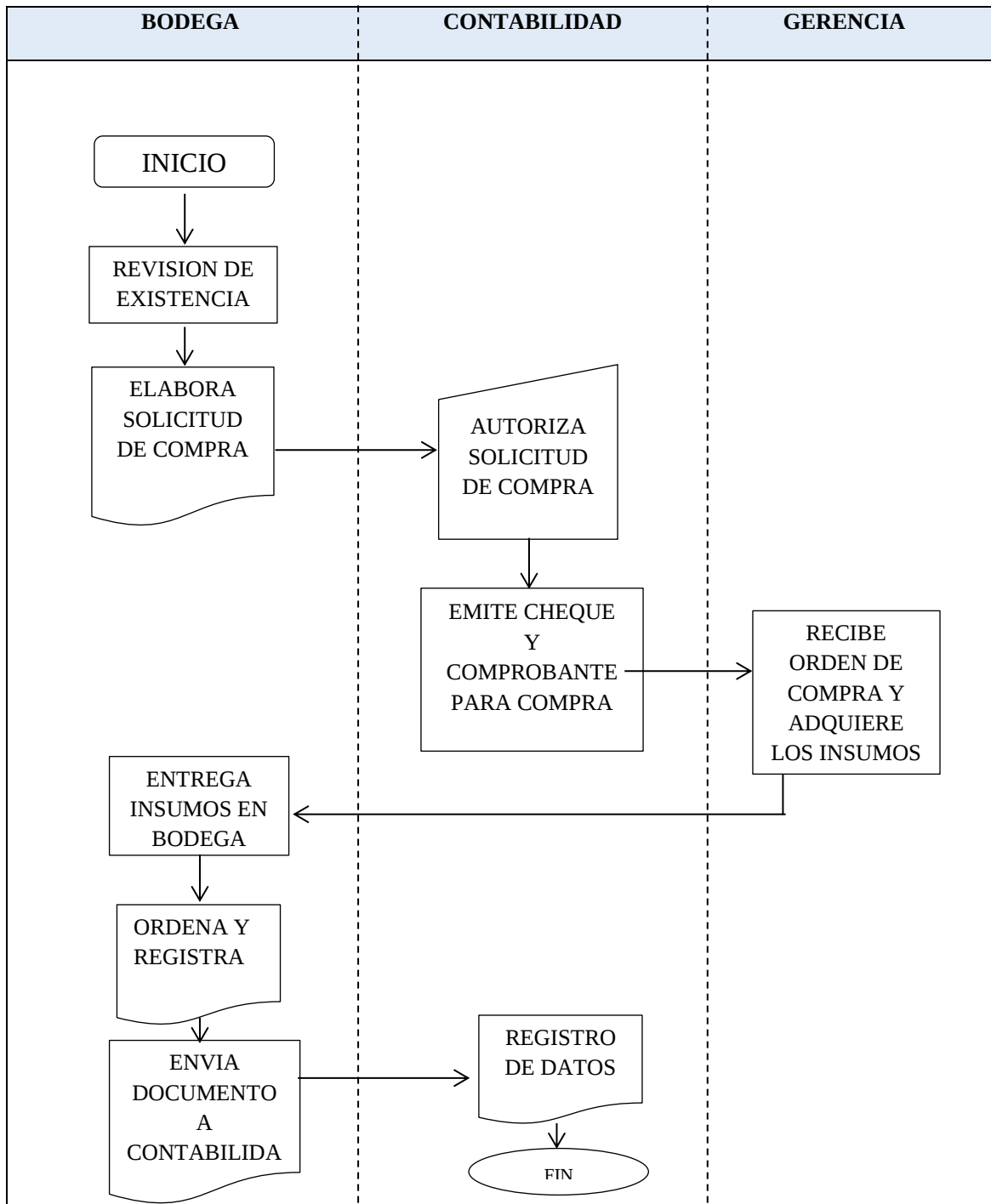
CONTABILIDAD: Verifica la disponibilidad de stock en los sistemas y procede con la autorización para la adquisición de insumos.

GERENCIA Realiza el importe y mediante soporte se detalla la cantidad a comprar, el tipo de producto, el precio, las condiciones de pago y otros datos para la gestión comercial.

ALAMCEN / BODEGA La recepción para el registro, seguimiento y control de los diferentes insumos que ingresan deben ser debidamente ordenados por el responsable de esta área.

CONTABILIDAD Los documentos como facturas serán considerados soporte para ser registrados debidamente como operaciones comerciales.

Cuadro N°50 ADMISION DE INSUMOS



Fuente: Gerencia Motor Express
Elaboración: Jorge Arias

Cuadro N°51 SOLICITUD COMPRAS

			Castellana 5-35 y Sevilla Cuenca-Ecuador		
			No 002-001-00011		
SOLICITUD DE INSUMOS					
ELABORADO POR:					
DÍA	MES	AÑO	AREA ADMINISTRATIVA		
			BODEGA		
PROVEEDOR:				RUC:	
CODIGO:		DESCRIPCION:		CANTIDAD:	
1149		LIJAS 1000 (3M)		200 U	
ELABORADO POR:		AUTORIZADO POR:		REGISTRADO POR:	

Fuente: Almacén Motor Express
Elaboración: Jorge Arias

4.5.2 DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO CONTROL DE INVENTARIOS

Objetivo: Dentro del proceso de inventarios se busca soluciones técnicas y procedimientos que permitan administrar los recursos de forma organizada y expedita en el área de almacén y bodega.

Secciones que intervienen en el procedimiento: Unidad Administrativa, Administrador de almacén, bodega, contabilidad, asistente de gerencia.

ADMINISTRADOR

ALAMCEN /

BODEGA: Confirman la planificación de inventarios en las dos áreas de acopio.

CONTABILIDAD: Verifica la disponibilidad de stock en los sistemas y auxiliares, dispone el grupo de trabajo para el desarrollo de trabajo en campo, remitiendo a la gerencia la planificación de inventarios.

ASISTENTE DE Recibe oficio por parte del área contable en análisis del respectivo inventario a ejecutar por parte de contabilidad para su respectiva aprobación.

.
GERENCIA

ALAMCEN /

BODEGA Inician el inventario en el área de almacén y bodega identificando plenamente todos los bienes el encargado estará a cargo de recopilar, organizar y clasificar la información resultante del inventario físico.

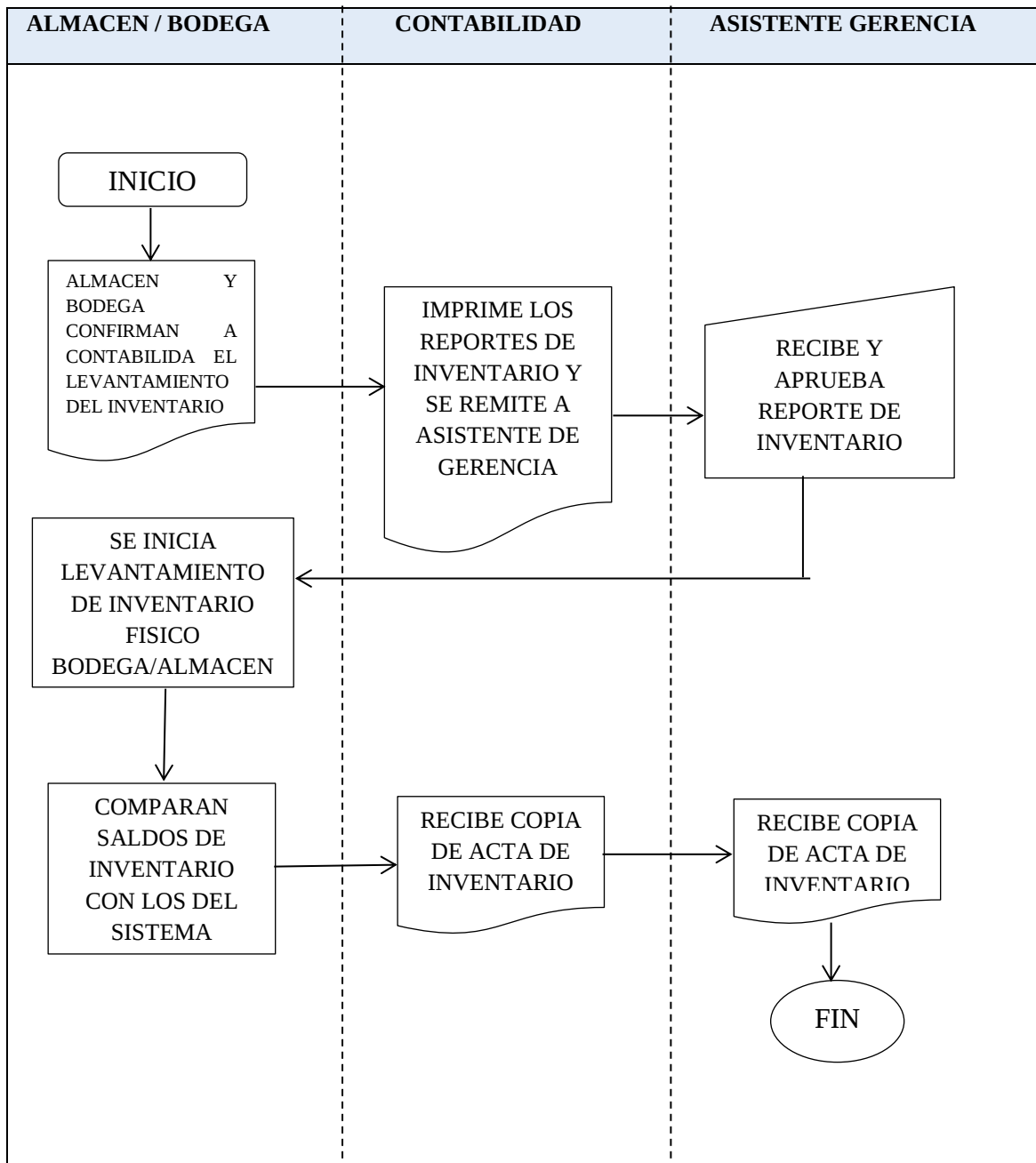
CONTABILIDAD

Elabora el informe final con destino a la gerencia, el cual debe contener los resultados obtenidos, observaciones, sugerencias y conclusiones que obtuvo de todo el proceso.

.
ASISTENTE DE Recibe informe final de inventario para los fines pertinentes.

GERENCIA

CUADRO N°52 CONTROL DE INVENTARIOS



Fuente: Almacén Motor Express

Elaboración: Jorge Arias

CUADRO N°53 TARJETA KARDEX

					TARJETA KARDEX					
DIA		MES		AÑO	Castellana 5-35 y Sevilla Cuenca-Ecuador					
FECHA DETALLE		ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
		C	VU	VT	C	VU	VT	C	VU	VT
20/07/2014	Compra fact. 2422	189	12,5	2362,5				189	12,5	2362,5
22/07/2014	venta diaria				26	12,5	325			
ELABORADO POR		REVISADO POR:			APROVADO POR:			CONTABILIZADO POR:		

Fuente: Dpto. Contabilidad Motor Express

Elaboración: Jorge Arias

4.5.3 DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE FACTURACION

Objetivo: Acoplar las funciones principales en el proceso de comercialización y trabajar en forma coordinada entre almacén, bodega y contabilidad.

Secciones que intervienen en el procedimiento: Unidad Administrativa, Administrador de almacén, bodega, contabilidad.

ADMINISTRADOR

ALMACEN

Solicita a bodega la adquisición de productos e insumos.

BODEGA

verificación de la disponibilidad de productos, inmediatamente se procede con el envío al área de almacén.

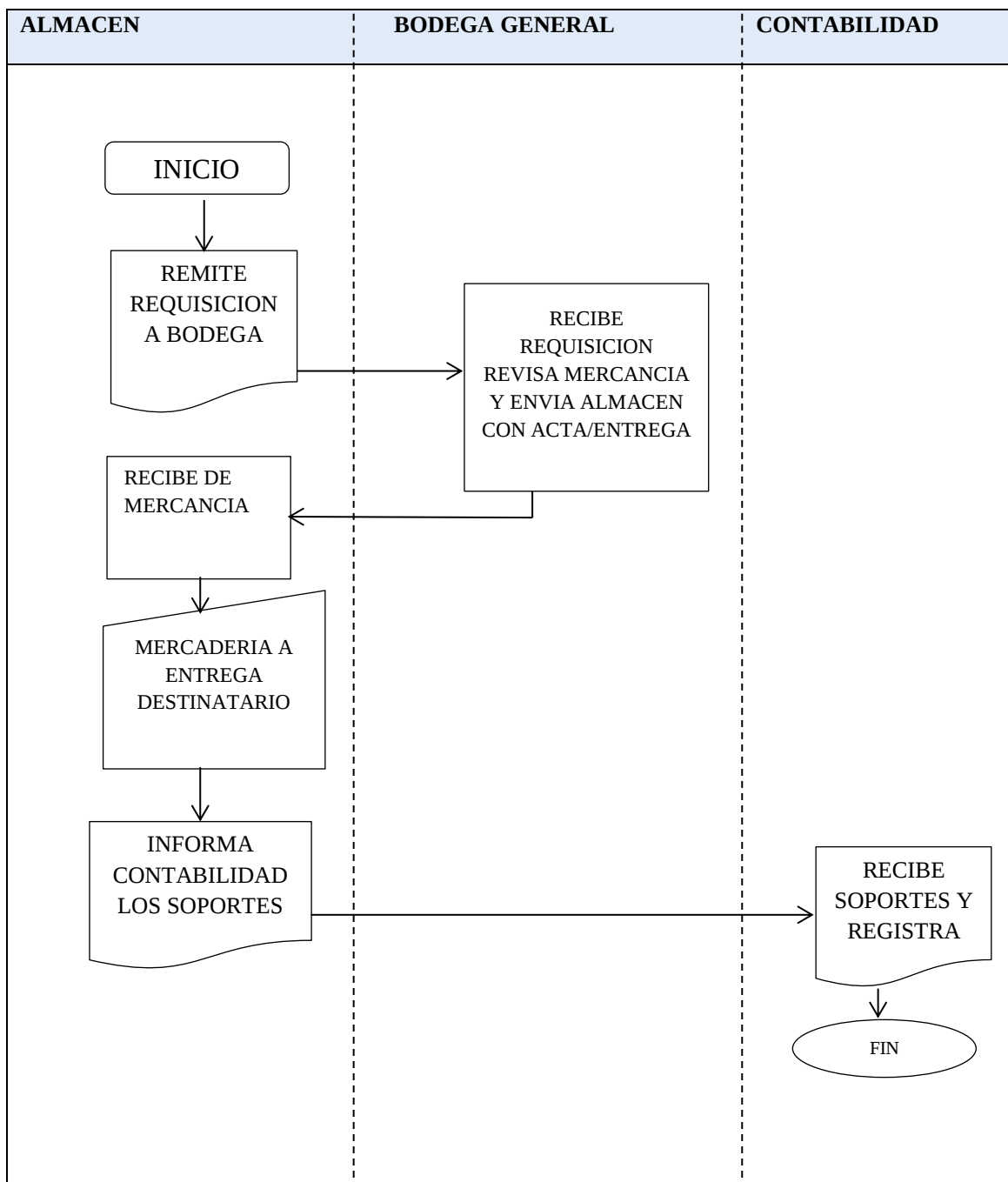
ALMACEN

Recibe los diferentes artículos que deben ser detallados si se trata de insumos cantidad de cada uno y descripción clara para su posterior venta o uso.

CONTABILIDAD

Los documentos como facturas serán considerados soporte para ser registrados debidamente en los respectivos sistemas.

CUADRO N°54 PROCESO DE FACTURACIÓN



Fuente: Dpto. Contabilidad Motor Express
 Elaboración: Jorge Arias

CUADRO N°55 ENTREGA/RECEPCION DE PRODUCTOS

			Castellana 5-35 y Sevilla	
			Cuenca-Ecuador	
ACTA / ENTREGA RECEPCION				
ELABORADO POR:				
DIA	MES	AÑO	AREA ADMINISTRATIVA	
AREA RESPONSABLE:			DESCRIPCION:	DOCUMENTO
1 Almacén				
2 Bodega General				
3 Almacén				
4 Almacén				
5 Almacén				
6 Contabilidad				
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		AUTORIZADO POR:

Fuente: Almacén Motor Express
Elaboración: Jorge Arias

4.5.4 DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE VENTAS

Objetivo: Planificar y controlar las operaciones de venta, crédito y financiamiento constituidas en una estructura funcional para la consecución de objetivos.

Secciones que intervienen en el procedimiento: Cliente, almacén, taller, contabilidad, asistente de gerencia.

CLIENTE Solicitud para la prestación de servicios mediante el registro de los datos en una orden de trabajo elaborada en el área de almacén.

ALMACEN Registra todos los datos relacionados con el vehículo y cliente especificando de manera muy clara el detalle de trabajo a elaborar en la orden de trabajo.

TALLER Recibe el vehículo y la orden de trabajo para su revisión y determinar cuáles serán los insumos a utilizar para la reparación del vehículo.

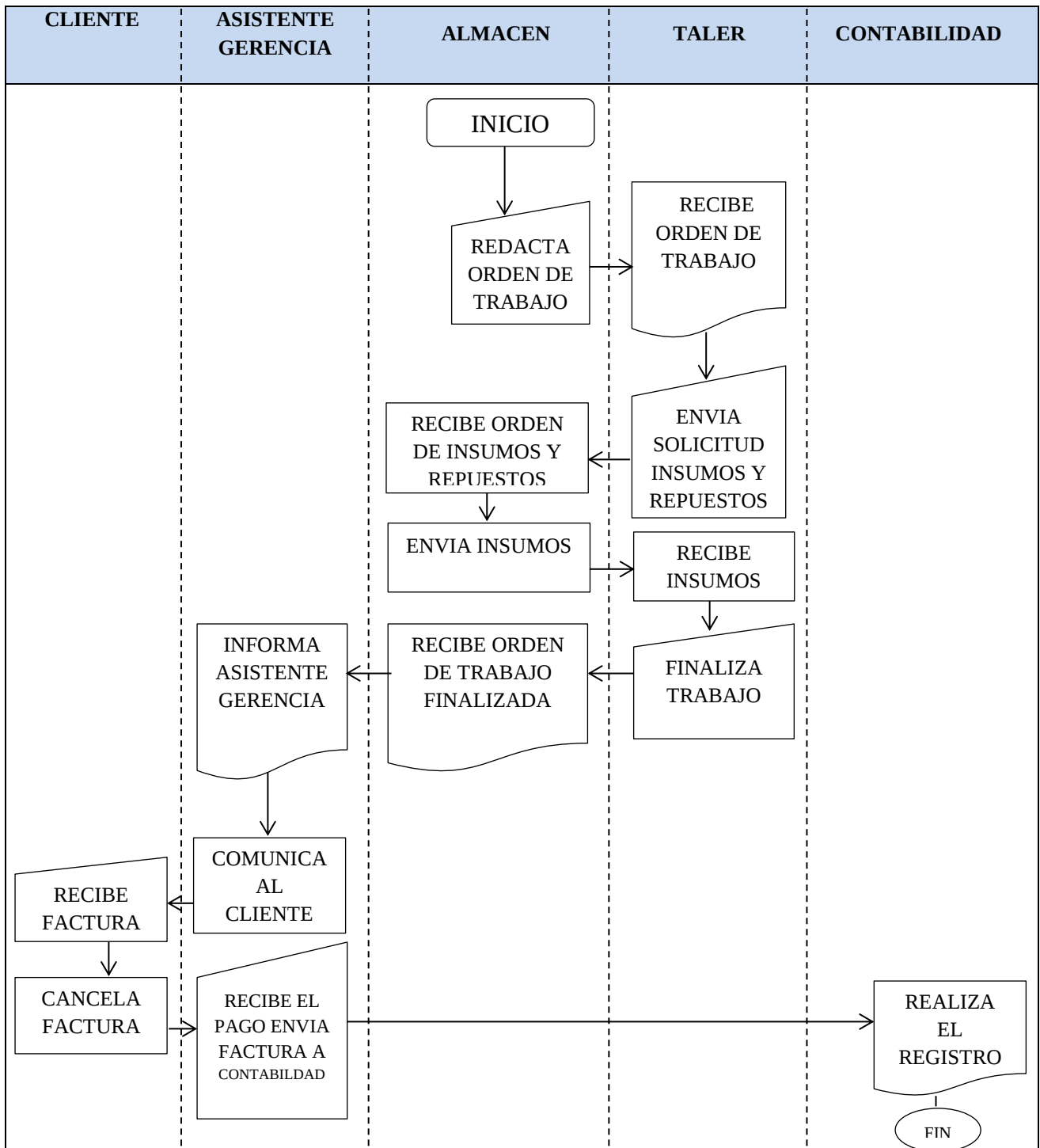
ALAMCEN Envía los insumos y repuestos solicitados para el empleo y reparación de los vehículos.

TALLER Finaliza sus labores y mediante notificación informa al área de almacén todas las actividades, repuestos utilizados con sus respectivas cantidades de insumos manejados y la clasificación de los repuestos remplazados.

ASISTENTE DE GERENCIA Recibe informe de todas las actividades y notifica al cliente para su posterior retiro y cancelación por los servicios prestados.

CONTABILIDAD Recibe los comprobante para su respectivo registro en los sistemas.

CUADRO N°56 PROCESO DE VENTAS



Fuente: Gerencia Motor Express
Elaboración: Jorge Arias

CUADRO N°57 DOCUMENTO FACTURA

		FACTURA	
MOTOR EXPRESS José Andrés Abad Vintimilla OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD Dir: Castella 5-35 y Sevilla Telf: 2865371		No. 001-004-0003479 RUC. 0190354040001 Aut. S.R.I. 1114883403	
CLIENTE:			
R.U.C. / C.I.		FECHA:	
DIRECCION:		TELEFONO:	
CANTIDAD	DESCRIPCION	Precio U.	Precio T.
1	lt masilla evercoat	8,125	8,13
1/8	Primer fosfato/200cc c/u	6,25	6,25
3	marron pls Glasurit - 1000cc	88,08	264,24
<i>Espinoza Zambrano Fernando Patricio RUC0109068322001 AUT6034 Imp. El Sol</i> <i>N.000000517-AL0000054. Autoriz. 16-07-2014. Caduca16-05-2015</i>		Su total	278,62
_____ _____ Representante Cliente		Descuento	
		IVA 0 %	
		IVA 12 %	33,4344
		TOTAL	312,0544

Fuente: Dpto. Contabilidad Motor Express
 Elaboración: Jorge Arias

El fundamento que representa esta investigación en el estudio y diagnóstico para el área comercial de la empresa Motor Express, fue mediante un esquema metodológico y técnico por el cual se desarrolló e implemento un proceso de control interno basado en administración de riesgos como un instrumento para facilitar el accionar administrativo en las pequeñas y medianas organizaciones del sector automotor, teniendo en cuenta la constante dinámica del entorno y bajo un panorama de incertidumbre generador de retos y amenazas, por ello se consideró un herramienta que pueda consolidar el control interno brindando beneficios a la gerencia mediante una base más rigurosa en la planeación estratégica con el resultado de un análisis de los elementos del riesgo, se mejoró en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades, resultados óptimos en términos de eficacia y eficiencia un mejor servicio al cliente y mejor uso de los recursos, potencial de reducción y estabilidad en los costos de financiamiento, una mayor flexibilidad en el desarrollo de acciones alternativas a través de una mejor comprensión de las fuentes del riesgo, ya que este es aplicable con otros modelos relativos a la gestión de riesgos y de control como por ejemplo el modelo Coso proporcionando una herramienta moderna de mucha utilidad para mejorar las operaciones financiera, operativas, vinculadas a las actividades que desempeñan los empleados mediante procedimientos adecuados delimitados por el control interno diseñado para tal finalidad.

Por lo que se pone a disposición una útil alternativa desde la cual la pequeña y mediana empresa del sector automotor pueda iniciar una labor y se introduzca en la temática para generar estrategias válidas, y hacer de esta propuesta una herramienta bastante amigable con la organización, permitiéndole monitorear los riesgos a los que se encuentra expuesta y mediante un proceso de control puedan lograr el cumplimiento de sus objetivos, en este contexto se presentan los efectos de aplicación en las determinas áreas inspeccionadas.

AREA ADMISIÓN DE INSUMOS

Posterior a la verificación en esta área la cual abarco todos sus procedimientos, se detecta insuficiencia de control en los inventarios referentes a solicitudes de compra, recepción de mercaderías, y según la evaluación se está produciendo riesgos de retraso y falla al no poseer políticas de control en inventarios, los empleados trabajan sin una guía que los oriente, con la implementación de control interno en el área Admisión de Insumos, se obtendrá un manejo adecuada de las existencias y conforme a las disposiciones planteadas por el este se lograra controlar y de esa manera evitar la acumulación repetitiva de insumos, al organizar e instruir al personal responsable de las áreas involucradas se conseguirá que puedan desenvolverse de forma prolija en sus actividades, efectuando inventarios físicos según verificaciones recurrentes de aquellos productos pertinentes para la rápida prestación del servicio y a través de procedimientos para establecer límites de actuación.

CONTROL DE INVENTARIOS

El nivel de competencia del personal no está bien establecido, lo que dificulta la organización y el control de las operaciones, nunca se le ha practicado ningún tipo de auditoría externa que les ayude a fortalecer y mejorar los controles internos, el área de almacén es uno de los activos más importantes de la empresa y uno de los elementos a tener en cuenta por su alto valor, el conocimiento que se tiene sobre el tema de autocontrol es deficiente debido a que no se manejan en forma clara los conceptos, ya que este es manejado más con iniciativa propia por parte del responsable del área que como una estrategia del sistema de control, con la implementación de control interno se sugirió mecanismos para la correcta estimación de los inventarios, la protección de estos como una póliza de seguros según la posibilidad de un evento fortuito que pueda afectar y el uso de un sistema de costos para el manejo de insumos.

PROCESO DE FACTURACIÓN

Según el análisis realizado en esta área se pudo verificar el proceso de recaudación, elaboración de recibos, comprobantes de ingreso realizados por una sola persona presentando inconsistencias en la información contenida en el sistema, circunstancias que provoca perjuicios económicos, la falta de filtros y controles favorecen para que estas condiciones se cumplan, en relación a la evaluación de los riesgos la mayor debilidad en esta área se encuentra en la falta de análisis de estos, ya que la gerencia no evalúa la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, ni tienen estimados los efectos de los mismos lo que significa que los controles utilizados son más correctivos que preventivos, dentro de los hechos relevantes la empresa dispone de un software contable sin embargo el sistema no se ha desarrollado adecuadamente es decir que presenta falencias en lo que respecta a su funcionamiento integral, mediante la aplicación del control interno permitirá solucionar las deficiencias puntualizadas en esta área, como el fortalecimiento del sistema informático que facilitara el proceso de actualización y consulta permanente ya que al contar con información fehaciente, completa y organizada de acuerdo a las necesidades de la empresa se lograra un mejoramiento en el proceso.

PROCESO DE VENTAS

Según la evaluación efectuada por medio de la metodología administración de riesgos en la que se presentan efectos desfavorables para la empresa, ubica a esta zona como la más compleja en el cumplimiento de los objetivos, lo que permitió evidenciar el inadecuado manejo en las pautas de financiamiento puesto que en esta área no se cuenta con mayores avances en la implementación de sistemas en la administración de riesgos, y la escasa intervención para las diferentes operaciones de financiamiento que se generan en la empresa esta ocasionando disminución en sus resultados económicos, por ello se hace necesario modificar la estructura de financiamiento de la empresa mediante un sistema de control interno, el proceso de gestión financiera debe fortalecer los controles asociados a las actividades del proceso contable, identificación, clasificación, registro y comunicación de la información, con el fin de garantizar que la totalidad de las operaciones llevadas a cabo, sean incorporadas en la información financiera y económica.

La presente investigación se encamino al sector de la pequeña empresa en la representación de protocolos básicos y sencillos, que le permitan aplicar eficientemente alternativas a costos razonables, la administración de los riesgos contrae la capacidad para que estos no puedan anular los diferentes procedimientos, y puedan ser ejecutados con éxito, junto con esto la implementación de una propuesta que complementa el alcance de la investigación de cómo podríamos gestionar el control interno y los riesgos en el contexto del entorno de la empresa, con la aplicación de los 17 principios de control interno se contribuirá al proceso de comercialización para que estos estén presentes y en funcionamiento, hasta el punto en el que la dirección tenga una seguridad razonable fundamentada en un control propicio para sus diferentes procesos.

Se recomiendan los diecisiete principios al que incorporamos en los principales conceptos relacionados a cada componente que forma parte del proceso de comercialización de la empresa, pues según sus generalidades mediante la administración de los riesgos y el fortalecimiento del control interno apoyado en los principios, la gerencia se fundamentara para hacer su estudio y evaluación de diferentes aspectos y procedimientos en busca del mejoramiento continuo, si la empresa emplea algunas de las alternativas objetivas y a más de poder reforzar su gestión con la aplicación de un control interno efectivo ya que la totalidad de los principios son adaptables a todos sus objetivos, el control interno como un proceso integrado resalta la interrelación de los componentes y se considera flexible para su aplicación, ajustándose, y mejorando en el transcurso del tiempo.

Como se menciona lo favorable de los principios con todo lo que representa su implicación, para el proceso de comercialización en la empresa Motor Express se propone la implementación de estos para el fortalecimiento y el mejoramiento en la gestión administrativa, principios que estarán como suplemento a los controles propuestos en el estudio de los riesgos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La Gestión de Riesgos amparada mediante una metodología adaptable al proceso administrativo contribuye significativamente con el desarrollo de este proceso, determinado el grado de peligro que representa para una empresa la falta de control, como es el caso aplicado a la empresa Motor Express al proceso de comercialización con el propósito de identificar, evaluar y controlar los riesgos que se han podido determinar en la presente investigación, buscando un objetivo común mediante el aporte académico y la aplicación de diferentes normativas, para ello se ha estructurado una representación útil en la práctica al proceso de control, en el que se podrán analizar diferentes recomendaciones en beneficio a otras empresas que se encuentran en condiciones permanentes al riesgo y escasa aportación de control en sus procesos muy necesarios para el cumplimiento de las expectativas empresariales.

Los contenidos de aplicación en la presente investigación se consideran determinantes en los procesos para la administración de los riesgos y el planteamiento en el control interno, en función a las características y necesidades del sector empresarial de la pequeña empresa con todas sus limitaciones que obstaculizan su normal funcionamiento, se procura facilitar lineamientos que aseguren su competitividad y crecimiento.

Como parte de la propuesta de investigación se puede verificar en los capítulos uno, tres y cuatro, aspectos como el análisis macro y micro del entorno, un análisis FODA, la aplicación del método Risicar para la gestión de riesgos y un modelo de control interno, que le permiten a la empresa Motor Express obtener una percepción sobre la gestión que se viene desarrollando.

Después de haber realizado los análisis correspondientes en cuanto a la información obtenida durante el desarrollo de la investigación se llegó a la conclusión que las intervenciones para la mejoramiento existentes en la empresa son mínimos pues no satisfacen las necesidades de la empresa, lo que implica una modificación de los diferentes procedimientos, para el caso de la estructura de control interno en los diferentes aspectos que forman parte del proceso de comercialización de la empresa no cuenta con normas, políticas, procedimientos, para control de inventarios existen fallas de información sobre los requerimientos de insumos, no se contemplan planes de contingencia, el exceso de confianza en el personal puede resultar perjudicial para la empresa.

Ineficiente gestión en el manejo de los créditos provocando retrasos para el cumplimiento de las obligaciones, no se cuenta con un adecuado sistema para el control de cartera, podemos notar que la incorporación de los diferentes procedimientos requiere el conocimiento de distintas técnicas.

5.2 RECOMENDACIONES

La empresa Motor Express debe recurrir a una serie de estrategias y procedimientos que asegure la capacidad en el desenvolvimiento de sus dependientes, para ello se sugiere aplicar manuales de procedimiento, políticas de apoyo para los diferentes procesos, controles recurrentes para el fortalecimiento en los procedimientos.

La habitual capacitación al personal en su contorno laboral, contar con el apoyo de la gerencia para la implementación de propuestas referente a la calidad de los empleados, influirá de manera importante en la productividad y calidad del servicio, se ajustaran de mejor manera en aquellos aspectos con deficiencias.

La propuesta de implementación de un manual de control interno al proceso de comercialización con el objetivo de aportar un concepto oportuno para este sector en consideración a sus restricciones, el diseño de control interno planteado al proceso de comercialización consta de un informe realizado a cada uno de sus componentes y la elaboración de flujogramas y sus respectivos modelos de ejecución eficientes lo que facilitara la toma de decisiones en la empresa, el control interno articulado con los diecisiete principios constituye un elemento adicional que fomenta el cumplimiento de los procedimiento y métodos planteados, conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios en el entorno, atendiendo a necesidades gerenciales fundamentales, los controles se entrelazan a las actividades como un sistema cuya efectividad se acrecienta al incorporarse a la infraestructura y formar parte del proceso de control.

Si bien los riesgos pueden traer consecuencias negativas, no tomarlos en algunas ocasiones puede ser un riesgo en sí mismo, pues se puede perder oportunidades que podrían traer mayores beneficios, el diseño de controles como estrategia para reducir los riesgos en los procesos requiere de un estudio profundo del proceso, mediante la metodología Risicar se realizó la implementación en el proceso de comercialización mediante pautas adecuadas para el mejoramiento de los procesos y la reducción de los riesgos mediante su identificación, calificación, medidas de tratamiento y diseño de controles definiendo al retraso y crédito como los riesgos a tener en cuenta para su posterior administración, se idearon controles que puedan contrarrestar los riesgos y le permitan a la empresa la detección y reducción de los riesgos con características dirigidas a la pequeña empresa y de aplicación general.

BIBLIOGRAFÍA

- MEJIA QUIJANO Rubí Consuelo. **ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS UN ENFOQUE EMPRESARIA**, Medellín, Universidad Eafit.
- ESTUPIÑAN Gaitán, Rodrigo, **LA GERENCIA DEL RIESGO Y EL NUEVO ENFOQUE DE CONTROL INTERNO PLANTEADO POR COSO**, Colombia: 2001.
- MCNEMEE, David **CUESTIONARIO SOBRE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO**, Ortiz José Joaquín y Armando Ortiz. Auditoría Integral. Interfinco 2000.
- MIRABAL T. Javier, **LA AUDITORIA INTERNA Y LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**, México, 2009
- RAO KOLLURU, Steven Bartell. **MANUEL DE EVALUACIÓN Y ADMINISTARCIÓN DE RIESGOS**, Mc Graw-Hill, 1era edición 1998, México
- COOPERS & LIBRAN. **LOS NUEVOS CONCEPTOS DEL CONTROL INTERNO** Informe (COSO), Madrid: Person Educación
- PERDOMO M. Abraham. **FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO**, México: Ediciones Contables y Administrativas S.A.
- ARENS Alvin, RANDAL J. Elder., MARK S. Beasley. **AUDOTORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL**, México: Person Educación, 2007.
- MADARIAGA, J.M. y KIRKBY, D. **LA AUDITORÍA EN LA PRÁCTICA**. Caso Solucionados. Ediciones Deusto.
- MADARIAGA, Juan Manuel, **MANUAL PRÁCTICO DE AUDITORÍA**, Barcelona: Deusto, 2004.
- SÁNCHEZ Gabriel Curiel, **AUDITORIA DE LOS ESTADOS FIANCIEROS**, México: Person Educación, 2006. Riesgos

Otras Fuentes Recursos en la Web

- www.coso.org
- www.supercias.gob.ec/potal/
- <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/info7.pdf>
- <http://www.aea.com.ec>
- <http://www.cinae.org.ec>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/31/ciclo.htm>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/An%FODA>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales
- http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos
- <http://definicion.de/recursos-tecnologicos/>
- <http://definicion.de/recursos-economicos/>
- <http://definicion.de/recursos-financieros/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/An%FODA>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/An%FODA>
- http://www.monografias.com/trabajos_coso/shtml
- <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1288/13/UPS-CT002160.pdf>
- <http://www.monografias.com/trabajos26/glosario-contabilidad/glosario-contabilidad.shtml>

ANEXOS