



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad Superior

Propuesta de un diseño de sistema de control interno para las áreas de  
compras, ventas y almacenamiento de la empresa La Tienda del Calzado

Tesis previa a la obtención del título

De Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

Autor: María Fernanda Llumiquinga Yar.

Director: Eco. Teodoro Cubero

Cuenca, Ecuador

2015

## DEDICATORIA

*A mi familia, el tesoro máspreciado en mi vida, por ser mi apoyo incondicional en cada etapa de mi vida:*

Mi *madre*, esa confidente inigualable; mi *hermana*, aquella compañera de risas, lágrimas, peleas, emociones y lucha durante toda mi vida; mi *hermano*, un ejemplo de superación y amor paternal; mi pequeña *sobrino*, la luz de esta familia; mi *padre*, a pesar de la distancia que tenemos.

A cada uno de ustedes, está dedicado el esfuerzo puesto en el desarrollo de este trabajo.

Los amo familia.

María Fernanda Llumiquinga Yar

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a mi Dios, quien nunca me falla; quien me ha dado en la vida las señales necesarias para reconocer el camino quiere que recorra.

A mi director de tesis; Eco. Teodoro Cubero, por su apoyo en el desarrollo de mi trabajo de titulación; por su tiempo brindado y sobre todo por su comprensión y amistad durante mi etapa de estudiante en esta universidad.

## **RESPONSABILIDAD**

El presente trabajo de titulación: la evaluación de control interno, análisis de riesgos, la propuesta de diseño de un sistema de control interno, conclusiones y recomendaciones son de total responsabilidad de la autora.

María Fernanda LLumiQuinga Yar

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>II</b>
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>III</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>XII</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>XV</b>
<b>ÍNDICE DE IMÁGENES</b>	<b>XVI</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>XVII</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>XVIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b>	<b>4</b>
<b>1 Control interno</b>	<b>4</b>
1.1 Conceptos de control interno	5
1.2 Objetivos	7
1.3 Importancia del control interno	8
1.4 Principios de control interno	9
División del Trabajo	9

Fijación de Responsabilidad:	10
Cargo y Descargo:	10
1.5 Clasificación	11
1.6 Evaluación del control interno	12
1.6.1 Métodos de evaluación del control interno	13
Método descriptivo	13
Método de Cuestionario	14
Método de Diagramas de Flujo	14
1.6.2 Informe de evaluación del control interno	14
<b>2 El modelo COSO</b>	<b>15</b>
2.1 Antecedentes de COSO	15
2.2 Componentes del Control Interno	16
2.2.1 Ambiente de control	16
Integridad y valores éticos	17
Competencia profesional.	19
Atmósfera de confianza mutua.	20
Filosofía y estilo de dirección.	20
Estructura, plan organizacional, reglamentos y manuales de procedimiento.	21
Delegación de autoridad y asignación de responsabilidades.	21
Políticas y prácticas en Materia de Recursos Humanos	22
Consejo de Administración o Comité de Auditoría	22
2.2.2 Evaluación de riesgos	23
Estimación de la probabilidad e Impacto	23

Evaluación del Riesgo	24
Riesgos Originados por cambios	24
2.2.3 Actividades de control	24
Integración con las decisiones sobre riesgos	27
Controles sobre los sistemas de información	27
2.2.4 Información y comunicación	27
Cultura de información en todos sus niveles	28
Herramienta para la supervisión	28
Sistemas estratégicos e integrados	29
Confiabilidad de la información	29
Comunicación interna	29
Comunicación externa	29
2.2.5 Supervisión	29
2.3 COSO ERM	31
2.4 Componentes incorporados al COSO I	32
2.4.1 Establecimiento de objetivos	32
Objetivos estratégicos	32
Objetivos específicos	32
Relación entre objetivos y componentes	33
Consecución de objetivos	33
Riesgo aceptado y niveles de tolerancia	34
2.4.2 Identificación de eventos	34
2.4.3 Respuesta a los riesgos	35
2.5 COSO III	35

2.5.1 Principios del COSO III _____	36
Componente ambiente de control: _____	36
Componente evaluación de riesgos _____	37
Componente actividades de control: _____	38
Componente información y comunicación: _____	38
Componente supervisión _____	39
<b>3 Administración de riesgos _____</b>	<b>39</b>
3.1 El riesgo _____	40
3.1.1 Generalidades _____	40
3.1.2 Tipos de riesgo _____	41
Riesgos del entorno _____	41
Riesgos asociados con la naturaleza _____	42
Riesgos asociados al país, la región y la ciudad de ubicación _____	42
Riesgos asociados al sector económico y la industria _____	43
<b>3 Administración de riesgos - método RISICAR _____</b>	<b>44</b>
3.2.1 Beneficios _____	45
3.2.2 Objetivos _____	46
3.2.3 Responsables _____	47
3.2.4 Etapas de la administración de riesgos _____	48
Identificación de Riesgos _____	49
Calificación y evaluación de riesgos _____	54
Evaluación de riesgos _____	56
Diseño de las medidas de tratamiento de los riesgos _____	58

Implementación de las medidas de tratamiento _____	61
Monitoreo y evaluación _____	71
3.2.5 Mapas de riesgos _____	76
<b>4 ISO 31000 Gestión de riesgos- principios y directrices _____</b>	<b>85</b>
4.1 Generalidades _____	85
4.2 Principios de la gestión de riesgos _____	86
4.3 Marco de trabajo _____	88
4.4 Proceso de la gestión de riesgos _____	89
<b><i>CAPÍTULO II DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA _____</i></b>	<b>90</b>
<b>1 La empresa _____</b>	<b>90</b>
1.1 Misión _____	91
1.2 Visión _____	91
1.3 Valores Organizacionales _____	92
1.4 Objetivo General _____	93
1.5 Objetivos específicos _____	93
2 Reseña histórica _____	94
2 Situación actual de la empresa _____	97
2.1 Análisis FODA _____	97
Fortalezas _____	97
Debilidades _____	98
Oportunidades _____	98
Amenazas _____	99
2.2 Análisis de productos y servicios _____	99

Servicios de Facilitación	101
Servicio de Mejora	103
2.3 Cinco Fuerzas de Porter	104
Rivalidad y competencia en el mercado	104
Amenaza de nuevos competidores	105
Poder de negociación con los clientes	105
Amenazas de nuevos productos y servicios	106
Poder de negociación con los proveedores	106
2.4 Cadena de valor	106
2.5 Estructura interna	109
2.5.1 Organigrama de la empresa	109
2.5.2 Análisis de procesos	118
2.5.2.1 Compras	118
2.5.2.2 Ventas	126
2.5.2.3 Almacenamiento	137
2.6 Evaluación del sistema de control interno de La Tienda del Calzado	141
2.6.1 Aplicación de cuestionario de control interno	141
2.6.2 Diagnóstico sobre el control interno	154
2.6.3 Informe de evaluación de control interno	155
2.6.3.1 Evaluación Específica del control interno por componente	167
Compras	167
Diagnóstico de Evaluación Específica de control interno - compras	174
Programa de trabajo compras	176
Papeles de trabajo compras	177

Hojas de hallazgo compras _____	195
Evaluación específica del control interno ventas _____	200
Diagnóstico de evaluación específica de control interno- Ventas _____	203
Evaluación específica del control interno Almacenamiento _____	244
2.6.3.2 Informe de evaluación de control interno por componentes. _____	272
2.6.4 Análisis de riesgos _____	294
Análisis de riesgos a nivel operativo en el proceso de compras, ventas y almacenamiento para La Tienda del Calzado _____	295

### ***CAPÍTULO III: PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO***

#### ***PARA LAS ÁREAS DE COMPRAS, VENTAS Y ALMACENAMIENTO DE LA EMPRESA LA***

#### ***TIENDA DEL CALZADO \_\_\_\_\_ 363***

##### **1 Diseño de sistema de control interno para el área de compra \_\_\_\_\_ 364**

1.1 Objetivo \_\_\_\_\_ 364

1.2 Alcance \_\_\_\_\_ 364

1.3 Áreas responsables. \_\_\_\_\_ 365

1.4 Diagramas de flujo. \_\_\_\_\_ 365

Proceso Compra. \_\_\_\_\_ 365

Recepción de mercadería \_\_\_\_\_ 369

1.5 Medidas de tratamiento para mitigar los riesgos. \_\_\_\_\_ 374

Políticas para el área de compras. \_\_\_\_\_ 375

##### **2 Diseño de sistema de control interno para el área de ventas \_\_\_\_\_ 380**

2.1 Objetivo. \_\_\_\_\_ 380

2.2 Alcance.	380
2.3 Áreas responsables.	380
2.4 Diagramas de flujo.	381
Proceso de ventas al por mayor.	381
Proceso ventas directas al consumidor final.	385
Proceso Cobro de facturas/ verificación de depósitos.	389
2.5 Medidas para mitigar los riesgos.	393
Medidas para ventas al por mayor.	393
Políticas para el proceso de ventas al por mayor.	395
Medidas de tratamiento para mitigar los riesgos – proceso de ventas directas al consumidor final.	396
Políticas para el proceso de ventas directas al consumidor final.	397
Medidas de tratamiento para el proceso de cobro de facturas / verificación de depósitos. En este proceso se establecen las siguientes medidas de tratamiento:	398
Políticas para el proceso de cobro de facturas /verificación de depósitos.	398
<b>3 Diseño de sistema de control interno para el área de almacenamiento</b>	<b>399</b>
3.1 Objetivo.	399
3.2 Alcance.	399
3.3 Áreas responsables.	400
3.4 Diagramas de flujo.	400
Proceso de almacenamiento.	400
3.5 Medidas para mitigar los riesgos.	404
Políticas específicas para el área de almacenamiento.	407

<b>CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>408</b>
<b>1 Conclusiones</b>	<b>408</b>
<b>2 Recomendaciones</b>	<b>409</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>411</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>413</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1</i> Calificación de frecuencia, método Risicar	55
<i>Tabla 2</i> Calificación de impacto, método Risicar	56
<i>Tabla 3</i> Matriz de evaluación de riesgo, método Risicar	57
<i>Tabla 4</i> Matriz de respuesta ante el riesgo, método Risicar Frecuencia	60
<i>Tabla 5</i> Efectividad de los controles, método Risicar	69
<i>Tabla 6</i> Identificación de riesgos en los macroprocesos, método Risicar	77
<i>Tabla 7</i> Mapa de riesgos en los macroprocesos, método Risicar	78
<i>Tabla 8</i> Priorización de riesgos y macroprocesos, método Risicar	79
<i>Tabla 9</i> Análisis de causas y efectos, método Risicar	80
<i>Tabla 10</i> Perfil de riesgos, método Risicar	81
<i>Tabla 11</i> Identificación de riesgos en los procesos, método Risicar	82
<i>Tabla 12</i> Mapas de riesgos en los procesos, método Risicar	83
<i>Tabla 13</i> Controles en los procesos, método Risicar	84

<i>Tabla 14</i> <i>pios, estructura de soporte y proceso de gestión de riesgo</i> _____	86
<i>Tabla 15</i> <i>Porcentaje de calzado comercializado según cliente</i> _____	100
<i>Tabla 16</i> <i>Actividades Proceso Compras</i> _____	120
<i>Tabla 17</i> <i>Actividades proceso de ventas</i> _____	127
<i>Tabla 18</i> <i>Actividades Almacenamiento</i> _____	138
<i>Tabla 19</i> <i>Valoración de Componentes del control interno, COSO ERM</i> _____	154
<i>Tabla 20</i> <i>Porcentajes de calificación</i> _____	154
<i>Tabla 21</i> <i>Calificación de Componentes de control interno</i> _____	155
<i>Tabla 22</i> <i>Valoración de subcomponentes Compras</i> _____	174
<i>Tabla 23</i> <i>Porcentajes para calificación por componentes</i> _____	174
<i>Tabla 24</i> <i>Calificación de subcomponentes compras</i> _____	175
<i>Tabla 25</i> <i>Valoración de los subcomponentes de ventas</i> _____	204
<i>Tabla 26</i> <i>Porcentajes para la calificación de componentes de control interno</i> _____	204
<i>Tabla 27</i> <i>Calificación de subcomponentes de ventas</i> _____	204
<i>Tabla 28</i> <i>Identificación de riesgos - La Tienda del Calzado</i> _____	299
<i>Tabla 29</i> <i>Calificación de Frecuencia, método Risicar</i> _____	318
<i>Tabla 30</i> <i>Calificación del impacto, método Risicar</i> _____	318
<i>Tabla 31</i> <i>Matriz de evaluación del riesgo, método Risicar</i> _____	319
<i>Tabla 32</i> <i>Nomenglatura Matriz de evaluación de riesgo</i> _____	319
<i>Tabla 33</i> <i>Evaluación de riesgos - compras</i> _____	320
<i>Tabla 34</i> <i>Evaluación de Riesgos - Ventas</i> _____	321
<i>Tabla 35</i> <i>Evaluación de riesgos - almacenamiento</i> _____	324
<i>Tabla 36</i> <i>Matriz de respuesta ante el riesgo, método Risicar</i> _____	325
<i>Tabla 37</i> <i>Nomenglatura Matriz Respuesta de riesgos</i> _____	326

<i>Tabla 38 Respuesta a riesgos - compras</i>	327
<i>Tabla 39 Respuesta a riesgos ventas</i>	328
<i>Tabla 40 Respuesta a riesgos almacenamiento</i>	330
<i>Tabla 41 PONDERACIÓN DE ACTIVIDADES - COMPRAS</i>	331
<i>Tabla 42 PONDERACIÓN DE RIESGOS COMPRAS</i>	332
<i>Tabla 43 Ponderación actividades y riesgos compras</i>	333
<i>44 PONDERACIÓN DE ACTIVIDADES COMPRAS</i>	334
<i>Tabla 45 Ponderación riesgos ventas por mayor</i>	335
<i>Tabla 46 Priorización de riesgos y actividades: ventas al por mayor</i>	336
<i>Tabla 47 PONDERACIÓN DE PROCESO VENTAS AL CONSUMIDOR FINAL</i>	338
<i>Tabla 48 PONDERACIÓN DE RIESGOS ventas por menor</i>	339
<i>Tabla 49 Priorización de actividades y riesgos - ventas directas al consumidor final</i>	340
<i>Tabla 50 PONDERACIÓN DE COBRO DE FACTURAS/ VERIFICACIÓN DE DEPÓSITOS</i>	341
<i>Tabla 51 PONDERACIÓN DE RIESGOS</i>	341
<i>Tabla 52 Priorización actividades y riesgos - cobro de facturas / verificación de depósitos</i>	342
<i>Tabla 53 PONDERACIÓN DE ACTIVIDADES – ALMACENAMIENTO</i>	343
<i>Tabla 54 PONDERACIÓN DE RIESGOS ALMACENAMIENTO</i>	343
<i>Tabla 55 PRIORIZACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES – ALMACENAMIENTO</i>	344
<i>Tabla 56 Orden de prioridad en la administración de riesgos</i>	345
<i>Tabla 57 MAPA DE RIESGOS</i>	346
<i>Tabla 58 Diagrama de flujo compras</i>	355
<i>Tabla 59 Diagrama de flujo ventas al por mayor</i>	357
<i>Tabla 60 Diagrama de flujo ventas directas al consumidor final</i>	359
<i>Tabla 61 Diagrama de flujo cobro de facturas y verificación de depósitos</i>	361

<i>Tabla 62 Diagrama de flujo almacenamiento</i>	363
<i>Tabla 63 Diagrama de flujo compras (ajuste)</i>	366
<i>Tabla 64 Especificaciones proceso de compras</i>	367
<i>Tabla 65 Diagrama de flujo Recepción de mercadería (ajuste)</i>	370
<i>Tabla 66 Especificaciones Recepción de mercadería</i>	371
<i>Tabla 67 Especificaciones Calificación y evaluación de proveedores</i>	378
<i>Tabla 68 Diagrama de flujo Ventas por mayor (ajuste)</i>	382
<i>Tabla 69 Especificaciones ventas por mayor</i>	383
<i>Tabla 70 Diagrama de flujo ventas directas a consumidor final (ajuste)</i>	386
<i>Tabla 71 Especificaciones del proceso ventas directas al consumidor final</i>	387
<i>Tabla 72 Diagrama de flujo cobro de facturas / verificación de depósitos (ajuste)</i>	390
<i>Tabla 73 Especificaciones del proceso cobro de facturas / verificación de depósitos</i>	391
<i>Tabla 74 Diagrama de flujo almacenamiento (ajuste)</i>	401
<i>Tabla 75 Especificaciones del proceso almacenamiento</i>	402
<i>Tabla 76 Listado de contactos de auxilio</i>	406

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>1Componentes del COSO</i>	16
<i>2 Relación de información y comunicación</i>	27
<i>3Componentes del COSO ERM</i>	31
<i>4Relación de establecimiento de objetivos con el CORRE</i>	33

5 Componentes y principios del control interno	36
6 Etapas de la administración de riesgos	48
7 Identificación de riesgos, método Risicar	52
8 Autoevaluación a través de indicadores de riesgo, método Risicar	72
9 Cinco fuerzas de Porter	104
10 Cadena de Valor La tienda del Calzado	107
11 Organigrama La Tienda del calzado	110
12 Diagrama Compras	119
13 Diagrama de Bloque Ventas	126
14 Diagrama de Bloque almacenamiento	137

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Primer almacén Calzado Pony – Cuenca	95
Imagen 2 Colaboradores Pony Store	96
Imagen 3 La Tienda del Calzado	97
Imagen 4 Líneas de cartera de productos	100

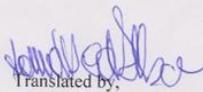
## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de titulación es una propuesta de un sistema de control interno. Para comenzar se realiza un análisis del sistema de control interno general de la organización por medio de cuestionario y que orienta a realizar el análisis de control interno por componentes; es decir, compras, ventas y almacenamiento. Los papeles de trabajo con la respectiva evidencia sobre los hallazgos que se exponen después de este análisis sirven de base para la elaboración del informe de evaluación de control interno. Un estudio de riesgos a los que se encuentra expuesta la empresa en sus componentes antes mencionados nos ayudan a determinar el nivel de riesgo e impacto que tienen dichos eventos sobre la eficiencia y eficacia de las operaciones y sobre la consecución de los objetivos empresariales. Los dos elementos: el informe de evaluación de control interno y el mapa de riesgos conseguido con sus respectivos controles y medidas de tratamiento permiten que desarrolle y presente la propuesta de sistema de control interno para las áreas de compras, ventas y almacenamiento de la empresa La Tienda del Calzado; exponiendo formalmente objetivos, responsables, alcances, diagramas de flujo y las respectivas medidas para mitigar los riesgos que son elementos que afectan la rentabilidad de la organización.

**ABSTRACT****ABSTRACT**

This graduation paper is a proposal for an internal control system. First, we analyze the overall internal control system of the organization through a questionnaire that guides the analysis by components: purchasing, sales and storage. The audit working papers with the respective evidence of the results found after this analysis provide the basis for the preparation of the internal control evaluation report. A study of the risks the company is exposed to in the aforementioned components, will help us determine the level of risk and impact of such events in regard to the efficiency and effectiveness of the operations and the achievement of business objectives. The two elements: the internal control evaluation report and the risk map obtained with their respective control and treatment measures, allow to develop and present an internal control system proposal for the areas of purchasing, sales and storage of *La Tienda del Calzado* company; stating the objectives, persons in charge, scope, flowcharts and respective measures to diminish the risks, which are factors that affect the profitability of the organization.



  
Translated by:  
Lic. Lourdes Crespo

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación se realiza por la ausencia de un sistema de control interno en la empresa La Tienda del Calzado, siendo una aplicación directa de los conocimientos aprendidos en la carrera de Contabilidad Superior y que presenta el diseño de un elemento importante para poseer una seguridad razonable sobre el patrimonio de la empresa, el control interno. En primera instancia, se describe a la empresa desde un punto de vista general para conocer su estructura interna: FODA, cadena de valor y procesos establecidos en las áreas de compras, ventas y almacenamiento; siendo este el punto de partida para un estudio de su control interno. La investigación bibliográfica sumada a la aplicación de las entrevistas, observaciones y específicamente cuestionario de control interno, permite realizar un análisis sobre el nivel de control que La Tienda del Calzado posee y evaluar los riesgos a los que se encuentra expuesta. En base al informe de evaluación, se desarrolla el diseño de control interno para los procesos operativos en las áreas de compras, ventas almacenamiento, con sus respectivos objetivos, alcances, diagramas de flujo y medidas de tratamiento para los riesgos a los que la empresa se expone.

Este trabajo de investigación llega a su punto final con las conclusiones y recomendaciones para los directivos de La Tienda del Calzado, poniendo en

consideración una guía que les ayude a mejorar su nivel de control, incrementar sus beneficios económicos siendo sustentables en el tiempo

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

En el presente capítulo vamos a exponer los fundamentos teóricos sobre control interno, sus conceptos, los principios que maneja, clasificación y la evaluación del control interno con sus métodos y su respectivo informe. Continuamos con una explicación sobre el COSO I sus componentes incluyendo además los componentes que se adicionaron en el COSO ERM, y los principios que forman parte del COSO III.

Revisamos los fundamentos sobre la administración de riesgos, se toma como base el método Risicar, el mismo que se explica en todas sus etapas que nos ayudarán a realizar el mapa de riesgos. Finalmente abarcaremos la norma ISO 31000, para conocer sus principios, el marco de trabajo y el proceso de gestión de riesgos que maneja.

### **1 Control interno**

Desde épocas remotas ha existido la necesidad de cuidar los recursos con los que el hombre disponía para subsistir, encontrando formas de control básicas y primitivas, latentes en el diario vivir de la humanidad. Los inicios del control interno se remontan a la época del surgimiento de la partida doble, en el siglo XV, pero aproximadamente en el siglo XIX, recién las empresas y los hombres de negocios empezaron a interesarse por esta forma de control que les permitió proteger sus

bienes y su economía en medio del desarrollo y crecimiento de la producción y comercialización de sus empresas.

El dinamismo con el que el mundo crecía desde sus unidades productivas, sus economías, leyes y regulaciones hicieron que sea casi obligatorio encontrar una estrategia metodológica que permitiera garantizar el patrimonio de los grandes inversionistas, así como, el contar con información veraz para los agentes reguladores de los estados, y; en el interior de las mismas organizaciones encontrarán la vía para el cumplimiento de objetivos, considerando siempre el bienestar patrimonial; de una forma proactiva y minimizando riesgos a los que se enfrentaban.

El Ecuador, es parte de este entorno en donde también fue necesaria la adopción de normas y procedimientos de control interno, más aún con los constantes cambios en su legislación, ya sea de tipo tributario, laboral, ambiental, y en la mejora constante de la administración de los bienes públicos.

### **1.1 Conceptos de control interno**

La administración y organización de la empresa facilita métodos ordenados y lógicos para el funcionamiento operacional diario de la misma en busca de la consecución de diferentes objetivos planteados por los directivos, empleando recursos ya sea de tipo financiero, material, humano y tecnológico.

Existen varios agentes que pueden afectar el normal desarrollo de este sistema, por lo que es necesario que conjuntamente con los elementos de administración y organización, se aplique control interno, como un modelo de políticas, pautas o guías que permitan a la empresa la protección de los recursos empleados, obtener eficiencia en cada una de las actividades que realizan los empleados, conseguir información segura y veraz y todo esto con el fin de cumplir objetivos organizacionales que permitan a la empresa ser productiva y sostenible a través del tiempo.

A continuación se exponen conceptos de diferentes autores sobre control interno que ayudan a una comprensión más detallada de este elemento dentro de una organización:

Estupiñán, (2013), plantea que el control interno es un proceso ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable de conseguir en la empresa las siguientes categorías de objetivos:

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

Como función gerencial, el control interno nace para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan como fueron fijadas. Lo que se quiere efectuar es la medición, evaluación, verificación y corrección de las funciones operativas de los individuos dependientes o subordinados, tendientes a determinar en forma fehaciente que las actividades que ejecutan, contribuyen en carácter efectivo, al logro de los objetivos prefijados por la dirección (Peña, 2007)

De acuerdo al Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, (1975), el control interno se define como el conjunto de reglas, principios o medidas enlazadas entre sí, desarrolladas dentro de una organización con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr:

- Razonable protección del patrimonio,
- Cumplimiento de políticas prescriptas por la organización
- Información confiable y eficiente
- Eficiencia operativa

## **1.2 Objetivos**

Entre los objetivos del control interno podemos citar la prevención de fraudes o descubrir robos o malversaciones de fondos, localizar errores en los procedimientos ya sea de tipo administrativo, financiero u operativo, buscar la eficiencia de todo el personal de la organización.

Cubero (2009), señala que los objetivos del control interno son:

1. Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
2. Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
3. Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad y,
4. Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

### **1.3 Importancia del control interno**

Las empresas sin importar en el sector que se ubiquen: comercial, industrial, de servicios; o su tamaño: pequeñas, medianas o grandes multinacionales, tienen como propósito básico el de ser productivas y ser sostenibles a través del tiempo. Por consecuencia, necesitan que sus actividades diarias o procedimientos se encuentren lo más distantes de posibles errores que son sinónimos de pérdidas de diferente tipo, ya sea económico, físico o incluso de tiempo empleado por los colaboradores.

El control interno le provee a la empresa de esas pautas necesarias para maximizar los recursos que tiene en el desarrollo eficiente de los procesos y procedimientos realizados por los colaboradores que estarán más comprometidos con sus labores y generarán mayor productividad a la empresa. Mientras más adecuado sea el control interno a la realidad de la empresa mejor, confiable y más oportuna

será la información que los directivos tengan acerca de resultados y posibles desviaciones para la toma de decisiones con el fin de cumplir sus objetivos.

#### **1.4 Principios de control interno**

Los principios básicos del control interno son:

- División del Trabajo
  
- Fijación de Responsabilidad
  
- Cargo y Descargo

##### ***División del Trabajo***

Este principio hace referencia a la separación de funciones en las unidades de operación, con el fin de que una operación no comience en la misma persona que lo inició. De este modo, existe un control de la operación precedente para la detección de errores o irregularidades.

Hay que considerar que los beneficios de este principio a pesar de ser muy importantes, se debe ajustar a las posibilidades de nómina de una empresa, y no tener como mentalidad el aumentar el personal para su cumplimiento, puesto que debemos considerar que los beneficios económicos deben ser mayores a los costos de su aplicación.

***Fijación de Responsabilidad:***

Los procedimientos referentes al control de operaciones y los documentos o registros deben permitir en todo caso el determinar la responsabilidad inmediata de los mismos. Basándose en que cada procedimiento está definido por una estructuración lógica de la empresa, existe el conocimiento de lo que cada colaborador debe realizar y cómo debe hacerlo siempre dejando registro obligatorio de su ejecución.

***Cargo y Descargo:***

Este principio hace referencia que al existir una entrega de algo, sea dinero, mercadería o documentos, va a existir siempre una contrapartida, la recepción o cargo. Entonces, cuando esta actividad se documente, la persona que recibe, debe firmar su recepción y asumir la custodia de los medios recibidos.

Por medio de un análisis de movimiento, este principio permite identificar anomalías en el traslado de cualquier elemento que no pertenezca por su naturaleza a determinado procedimiento y operación.

## 1.5 Clasificación

Según el campo de aplicación del control interno en una organización, y el momento en el que se realice, se puede obtener una clasificación que puede ser considerada la más común: control interno general y control interno específico.

El control interno general se da en el nivel administrativo y contable de una organización; por lo tanto se subdivide así:

- **Control Interno Contable;** según Peña cuando “se dedica al control de movimientos patrimoniales y de resultados, que modifican según la situación patrimonial, económica y financiera de la empresa.” (s.a, p 12)
- **Control Interno Operativo** cuando se lo realiza en las diferentes áreas o unidades productivas de la empresa, tomando en cuenta la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las políticas y normativa de la organización.

Por otro lado la clasificación del control interno específico, hace referencia al momento en el que se desarrolla el control, siendo su subdivisión la siguiente:

- **Control Interno Preventivo** cuando se utiliza para realizar una protección razonable y adecuada del patrimonio de la organización.

“Este tipo de control es el más deseable para la mayor parte de las empresas, ya que previene los problemas por anticipado. Se llama control preventivo porque se da antes de la ocurrencia real. Este tipo de control está dirigido al futuro.” (Stephen y Coulter, 2005)

- **Control Interno Concurrente** cuando existe una supervisión constante y directa de las acciones de un subordinado e ir corrigiendo los errores que se den en el proceso.

“El control concurrente como su nombre lo indica, se presenta mientras una actividad está en desarrollo. Cuando el control se pone en práctica mientras la tarea se desarrolla, la gerencia puede corregir problemas antes de que sea muy costoso.” (Stephen y Coulter, 2005)

- **Control interno de retroalimentación** que se realiza cuando la actividad ya terminó, es el más común entre las empresas y tiene la desventaja de que el gerente puede tomar las acciones correctivas cuando el daño ya se dio. Se puede citar al estado de pérdidas y ganancias como un ejemplo de retroalimentación, pues si se obtiene pérdidas en un período el gerente debe determinar en que se falló y buscar los medios para revertir dicho resultado en el siguiente período.

## **1.6 Evaluación del control interno**

La evaluación del control interno consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al

ambiente y estructura del control interno, así como a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin de determinar si éstos concuerdan con los objetivos institucionales, para el uso y control de los recursos, así como la determinación de la consistencia del rol que juega en el sector que se desarrolla (Fonseca, 2004)

Realizar una evaluación de control interno equivale a examinar profundamente y de forma objetiva métodos, políticas, procedimientos impartidos por la dirección de una organización por medio de la aplicación de diferentes pruebas para verificar el grado de cumplimiento de metas y objetivos.

#### ***1.6.1 Métodos de evaluación del control interno***

La evaluación del sistema de control interno se puede realizar por el método descriptivo, de cuestionario o de diagrama de flujo.

##### ***Método descriptivo***

Este método es denominado también método "narrativo" porque consiste realizar una descripción por escrito de características del control interno, de actividades y operaciones que se relacionan a departamentos, personas, registros contables e información financiera de una empresa. Generalmente su aplicación es factible para empresas de pequeñas.

### *Método de Cuestionario*

Para analizar el control interno por medio de este método se elaboran una serie de preguntas claras y sencillas por áreas de operaciones. Para estas preguntas se define 3 campos de respuesta, si, no y no aplica. Cada respuesta negativa es un punto que indica debilidad para el control interno.

### *Método de Diagramas de Flujo*

Este método utiliza una representación simbólica de una serie de procedimientos en secuenciales. “Tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos (flechas, cuadros y figuras geométricas varias), en dichos dibujos se representan departamentos, formas y archivos, etc. Y por medio de ellos se indica y explica el flujo de las operaciones” (Mendivil, 2010)

### ***1.6.2 Informe de evaluación del control interno***

Una vez terminada la aplicación de diferentes métodos de evaluación de control interno, es necesario que determinemos el nivel de cumplimiento de objetivos, y de las condiciones que se encuentra la empresa en relación a cada componente analizado. Según la norma de auditoría NIA 6, este informe de evaluación consta de hallazgos, enfoque, objetivos, criterio, causas de error y recomendaciones.

## **2 El modelo COSO**

### **2.1 Antecedentes de COSO**

El informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control que por su aceptación a nivel mundial se lo toma como un estándar de referencia en donde no solo se muestran normas y procedimientos.

Su aplicación de acuerdo a la estrategia de la organización se efectúa por la junta directiva, gerencia en cada nivel o unidad productiva y genera entre otras las siguientes ventajas:

- Permite cumplir con los nuevos marcos regulatorios y demanda de nuevas prácticas de gobierno corporativo. Fomenta que la gestión de riesgos pase a formar parte de la cultura del grupo.
- Permite a la dirección de la empresa poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión.
- Posibilita la priorización de los objetivos, riesgos clave del negocio, y de los controles implantados, lo que permite su adecuada gestión, toma de decisiones más segura, facilitando la asignación del capital (Riquelme, 2011)

## 2.2 Componentes del Control Interno

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Derivan del estilo gerencial y están integrados en el proceso de dirección.

### 1 Componentes del COSO



Fuente: <http://auditoriasistemasinfo.blogspot.com/>

#### 2.2.1 Ambiente de control

Este primer componente marca la pauta para el funcionamiento de una organización, ya que influye en la concienciación de los colaboradores con relación al control interno aportando disciplina y la estructura sobre la que se basa su comportamiento.

Según Mantilla (2005), el ambiente de control define al conjunto de circunstancias que marcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y procedimientos organizacionales.

Dentro del primer componente del Control Interno, tenemos los siguientes factores:

- Integridad y valores éticos.
- Competencia profesional.
- Atmósfera de confianza mutua.
- Filosofía y estilo de dirección.
- Estructura, plan organizacional, reglamentos y manuales de procedimiento.
- Delegación de autoridad y asignación de responsabilidades.
- Políticas y prácticas en Materia de Recursos Humanos
- Consejo de Administración o Comité de Auditoría

#### *Integridad y valores éticos*

La integridad de la dirección es un requisito para la conducta ética en todas las actividades de una organización, cualquiera sea su finalidad. Los mensajes transmitidos por las acciones de la dirección se incorporan rápidamente a la cultura corporativa. Los valores de la organización deben equilibrar los intereses de la

organización, sus empleados, proveedores, clientes, competidores y público en general (CORRE; 2006).

El estándar de conducta de una organización debe ir más allá que el simple cumplimiento de la ley; sin embargo, la efectividad de los controles internos no puede sobreponerse a la integridad y los valores éticos de quienes crean, administran y monitorean los mismos.

Para la evaluación del factor de integridad y valores éticos, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- La existencia e implementación de códigos de conducta relacionados con prácticas profesionales aceptables, incompatibilidades o pautas esperadas de comportamiento ético y moral.
- La observancia por parte de la autoridad superior del organismo de valores éticos y morales, como así también la difusión, internalización y observancia del cumplimiento de los mismos por parte de los empleados.

La forma en que se realizan las negociaciones con empleados, proveedores, clientes, acreedores, competidores, etc., analizando si en estas relaciones la dirección prioriza

aspectos éticos y presta atención a que el resto de la organización observe la misma conducta.

- La presión para alcanzar objetivos de rendimiento, a corto plazo o poco realistas, como así también las remuneraciones basadas en el logro de los mismos. (Marín, s.a.)

#### *Competencia profesional.*

El personal de la empresa deberá dominar perfectamente las técnicas y los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones en el trabajo, principalmente si son colaboradores encargados de los controles. Es importante encontrar un equilibrio entre los conocimientos que un profesional posee y las capacidades necesarias en el puesto a desempeñar, ya que se ve directamente repercutido el costo. Para realizar la evaluación de este factor del componente de ambiente de trabajo, analizaremos:

- La existencia de descripción de puestos de trabajo ya sea formal o informalmente u otra forma de describir tareas que conforman trabajos específicos.
- Métodos de contratación de personal que prevén requisitos debidamente especificados. (Marín, s.a.)

*Atmósfera de confianza mutua.*

En la organización es importante que se fomente una atmósfera de mutua confianza que respalde el flujo de información entre la gente y su desempeño según las decisiones que toman para cumplir los objetivos de la organización; se basa en la seguridad sobre la integridad y competencia de la otra persona o grupo con las que comparte el trabajo.

La confianza mutua se puede alcanzar con una buena comunicación, es decir colocando a disposición de todo el personal toda la información necesaria o mantener líneas abiertas de comunicación en forma multidireccional.

*Filosofía y estilo de dirección.*

Según Wesberry, (s.a.), la filosofía y el estilo de dirección reflejan los valores de la entidad, influye en su cultura y su estilo operativo, además que afecta la aplicación de todos los componentes, incluyendo la identificación de riesgos aceptados y cómo son gestionados.

Este factor del componente ambiente de control refleja estrategias, políticas, normas, procedimientos, establecimiento de objetivos, niveles de riesgo que acepta la empresa, así como su difusión y cumplimiento.

*Estructura, plan organizacional, reglamentos y manuales de procedimiento.*

Toda empresa debe poseer una estructura organizativa para lograr el cumplimiento de misión y objetivos que posea que necesita estar plasmada por escrito. Un organigrama es el marco formal de autoridad y responsabilidad en donde se muestran los puestos de trabajo y las actividades a desempeñar a los fines de alcanzar los objetivos definidos por la alta gerencia de la organización, clasificando dichas actividades como de planificación, de gestión o de control.

Wesberry (s.a), explica que la adecuación de la estructura organizativa de una institución en gran medida depende de la naturaleza de sus actividades, el tamaño de sus operaciones y su independencia.

*Delegación de autoridad y asignación de responsabilidades.*

La responsabilidad que asume un funcionario o empleado de la organización siempre estará relacionada con la autoridad asignada. A mayor grado de autoridad mayor será el grado de responsabilidad de los funcionarios y empleados, lo cita Wesberry (s.a.).

Un elemento importante para la eficiencia del control interno es que todo el personal de la institución tenga un elevado nivel de competencia para el desarrollo de sus funciones, y además que asuma su responsabilidad sobre el desarrollo de sus

actos, independientemente que necesita rendir cuentas a sus superiores, y en el caso de mandos ejecutivos, el rendir cuenta sobre resultados y objetivos lo que equivale a responder ante sí mismo y ante terceros.

### *Políticas y prácticas en Materia de Recursos Humanos*

Para Wesberry (s.a.) el recurso más importante en cualquier organización pública o privada es el personal que la conforma.

El personal de una empresa debe ser administrado y orientado de tal forma que se consiga su más elevado desempeño, considerando siempre su satisfacción laboral, para que juntamente con su desenvolvimiento técnico y adhesión a los objetivos institucionales, se sienta enriquecido en el plano humano. Por lo tanto es importante que la alta dirección implante los mecanismos, normas y medios de comunicación como cultura organizacional, los resultados que se espera de cada persona, la forma como serán evaluados y además premios o castigos según el caso lo amerite.

### *Consejo de Administración o Comité de Auditoría*

Este tipo de comités se encuentran mayoritariamente en empresas de mayor tamaño. Su prioridad es la de vigilar el funcionamiento del sistema de control interno como también el mejoramiento continuo del mismo, que estará a cargo de un equipo multidisciplinario y especializado.

### ***2.2.2 Evaluación de riesgos***

El riesgo es un factor que se debe considerar en el control interno. Los riesgos son hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta pero no nula y su probabilidad de ocurrencia e impacto en la organización es meritoria analizar.

La alta dirección de la organización es la principal responsable de considerar y tomar acciones en contra de los riesgos a los que se enfrenta la empresa; pero a partir de sus evaluaciones y consideraciones es necesario comunicarla a todas las áreas y personas vinculadas con la misma ya sea en dirección vertical como en dirección horizontal.

Los factores de este componente del control interno son:

#### *Estimación de la probabilidad e Impacto*

Se puede determinar la probabilidad por medio del nivel de ocurrencia histórica del riesgo.

### *Evaluación del Riesgo*

La evaluación del riesgo se realiza por medio de la aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas

### *Riesgos Originados por cambios*

Pueden darse en todo su entorno, operacional como cambios económicos, legales o sociales, nuevos empleados o cambios en el sistema informático.

El tema de riesgos lo analizaremos a profundidad más adelante en el tema administración de riesgos y sus etapas.

### **2.2.3 Actividades de control**

Las actividades de control pueden ser aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos y deben existir en todas las direcciones de la organización; pero se debe tener cuidado de no caer en la exageración de controles porque puede evitar el flujo eficiente de las operaciones de la empresa.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar

Que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. (Mantilla, 2005)

Pueden existir diferentes tipos de actividades de control, entre ellos controles preventivos, de detección, manuales, controles informáticos o de dirección. A continuación encontraremos ejemplos de algunos controles.

- **Análisis desarrollados por la dirección**

Estos controles se basan en las comparaciones de resultados obtenidos con los presupuestos, objetivos o con la competencia, en donde las actividades como reducción de costos o mejoramiento de producción constituyen medidas de control.

- **Segregación de funciones**

Es una forma de controlar bastante efectiva, en medida de lo posible las actividades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una operación deben ser segregadas y diferenciadas.

- **Documentación**

Como control debe existir en forma clara y exacta la documentación sobre toda transacción, operación y hecho significativo en la empresa, a su vez, estos documentos deben estar disponibles en todo momento para verificación.

El control interno debe estar asentado en políticas y manuales de procedimientos con sus respectivos objetivos, estructura y medios de control.

- **Acceso restringido a recursos, activos y registros**

Es importante que no todo el personal de la empresa tenga acceso a todos los recursos, datos o información de la misma. Debe existir mecanismos de seguridad para activos de valor de la empresa, así como seguros, sistemas de alarma y asignarle un custodio que se haga responsable de dicho activo.

- **Rotación de personal en tareas claves**

Se considera este tipo de control como uno de los más eficaces puesto que se evita cualquier tipo de irregularidad de un empleado por el desarrollo prolongado de la misma actividad.

Entre otros tipos de controles podemos citar a controles de sistemas de información, controles físicos, indicadores de desempeño, auditorías independientes que son válidos en el momento de considerar un eficiente control interno de la organización.

Los factores del componente actividades de control son:

*Integración con las decisiones sobre riesgos*

Es importante vincular el análisis de riesgos con los controles que la alta dirección establece para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos de la empresa.

*Controles sobre los sistemas de información*

Formados por dos tipos de controles; los controles generales que aseguran el funcionamiento continuo y adecuado de las operaciones y los controles de aplicación que incluyen los elementos informáticos dentro del software para controlar los procesos.

## 2.2.4 Información y comunicación

### 2 Relación de información y comunicación



**Fuente:** <http://www.oocities.org/es/amadisemorales/fase3/t6.html>

Wesberry (s.a), manifiesta que se comunica el ambiente de control interno (base) con la supervisión (cima), con la evaluación del riesgo y las actividades de control, conectando en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de la comunicación generada por la supervisión ejercida.

Es importante que la información de la empresa sea capaz de adaptarse en forma oportuna y ágil a las condiciones de su entorno debido a que la única constante dentro del mercado es el cambio.

Los principales factores que conforman el componente de Información y comunicación son:

*Cultura de información en todos sus niveles*

La información relevante de las operaciones periódicas, se requiere transmitir primero a los niveles responsables de las unidades de producción y administración y posteriormente al resto del personal de una forma sistemática.

*Herramienta para la supervisión*

La información es la base primordial para conocer cómo se desarrollan las actividades de la empresa.

### *Sistemas estratégicos e integrados*

Cualquiera que sea el sistema de información tiene que ser integrados por los aspectos operacionales, puesto que hoy en día deben ser registrados en tiempo real.

### *Confiabilidad de la información*

Toda decisión que se tome en la empresa se aprueban tomando en cuenta la información que se posee, por lo tanto ésta debe poseer la característica de confiabilidad.

### *Comunicación interna*

Cada miembro de la empresa debe recibir la información sobre el sistema de control interno de forma clara, entendiendo en su totalidad los aspectos relevantes del mismo.

### *Comunicación externa*

Se maneja con los clientes y proveedores de la empresa y sirve como punto de partida para mejorar las relaciones con los mismos así como la calidad de servicio.

## **2.2.5 Supervisión**

El componente denominado supervisión y monitoreo permite evaluar si éste continúa funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios. El proceso de supervisión comprende la evaluación por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo (Estupiñan, 2006, pág. 187)

El sistema de control interno es un proceso que necesita ser supervisado o ser evaluado periódicamente. Su frecuencia de evaluación dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continua. Si se da el caso de encontrar deficiencias, es importante que se comunique a superiores para el tratamiento respectivo

Para un adecuado seguimiento (monitoreo) se deben tener en cuenta las siguientes reglas:

- El personal debe obtener evidencia de que el control interno está funcionando.
- Revisar si se han implementado controles recomendados por los auditores internos y externos; o por el

contrario no se ha hecho nada o poco.

- Sí son adecuadas, efectivas y confiables las actividades del departamento de la auditoría interna. (Romero, 2012)

### 2.3 COSO ERM

En el año 2004 se emitió un nuevo documento (enterprise risk management) que en la actualidad se conoce como el COSO II o COSO ERM, es una metodología creada por la Comisión Treadway la cual nace como una versión gestionada a través del manejo de riesgo, en donde se aumenta los requisitos del sistema de control interno a la de ejecución de 8 componentes; en donde se incorporan a los explicados anteriormente el establecimiento de objetivos, la identificación de eventos y la respuesta a los riesgos.

#### 3Componentes del COSO ERM



**Fuente:** <http://segundaentrega.blogspot.com/2014/10/el-coso-es-un-comite-de-organizaciones.html>

## **2.4 Componentes incorporados al COSO I**

### ***2.4.1 Establecimiento de objetivos***

Se aplica cuando la administración considera la estrategia de riesgos en la formulación de los objetivos; Wesberry (s.a), plantea que los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión/ visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

#### *Objetivos estratégicos*

Los objetivos estratégicos están en concordancia con la misión de la entidad y básicamente se refieren a lo que desean llegar a alcanzar.

#### *Objetivos específicos*

Este tipo de objetivos deben estar definidos en el tiempo, y ser entendibles; contar con los recursos que necesitarán, los responsables, factores críticos de éxito, impacto, formas de medición, entre otros.

### *Relación entre objetivos y componentes*

Las cuatro categorías de los objetivos, estratégicos, operacionales, de información y cumplimiento están representadas por columnas verticales, los ocho componentes por filas verticales; y las unidades de la entidad, en la tercera dimensión del cubo, donde se destaca que los componentes deben ser considerados de manera integral en toda la organización para alcanzar los objetivos. (Wesberry, S.A.)

#### **4Relación de establecimiento de objetivos con el CORRE**



**Fuente:** <https://360bestpracticesmethodology.wordpress.com/2012/10/11/establecimiento-de-objetivos-e-identificando-eventos-riesgo-para-atender-la-gestion-de-riesgo-empresarial/>

### *Consecución de objetivos*

La alta dirección como todos los niveles de la dirección se comprometen con la responsabilidad de alcanzar los objetivos con eficiencia y honestidad.

### *Riesgo aceptado y niveles de tolerancia*

Según el COSO II, el riesgo aceptado es el volumen de riesgo, a un nivel amplio, que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor. Refleja la filosofía de la gestión de riesgo de la entidad e impacta en su cultura.

#### **2.4.2 Identificación de eventos**

Existen eventos internos y externos que afectan a la consecución de objetivos de la organización y deben ser identificados, separándolos entre riesgos y oportunidades. Cada evento tiene un impacto para la organización ya sea positivo, negativo o combinados por lo que deben ser evaluados dentro del ERM como riesgos inmediatos, de mediano o largo plazo.

Para el equipo de trabajo Nasaudit (2009) entre las técnicas de identificación de eventos hay unas que se basan en el pasado y otras focalizadas en el futuro, así como técnicas con diferentes grado de sofisticación o análisis PEST, en donde se analiza los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, o análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

### ***2.4.3 Respuesta a los riesgos***

La alta dirección define las posibles respuestas, es decir, evitar, aceptar, reducir, o transferir los riesgos detallando las posibles acciones a desarrollar para que estas estén aline

Las categorías de respuesta al riesgo son:

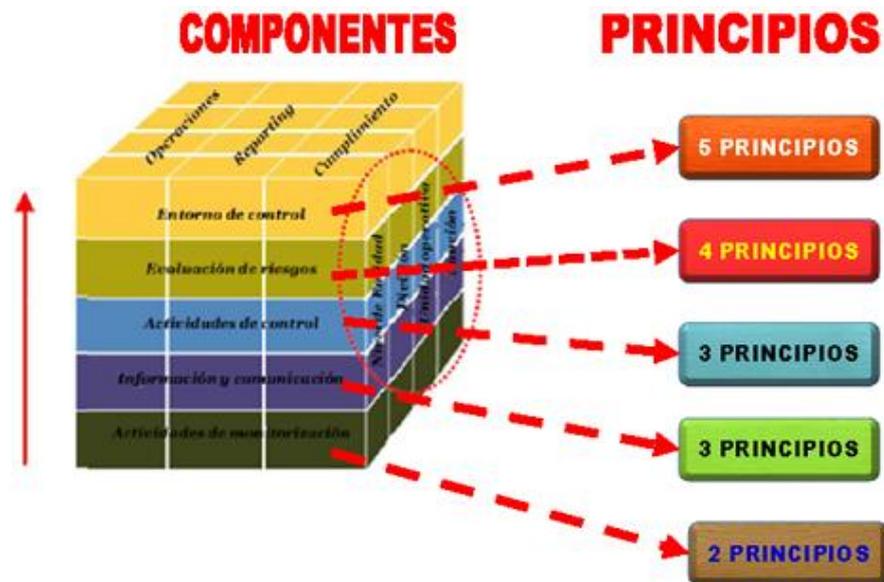
- Evitarlo: Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo
  - Reducirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos
  - Compartirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo
  - Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo
- (Nasaudit, 2009)

## **2.5 COSO III**

Un nuevo documento del COSO se emitió en el año 2013. El modelo de control actualizado está compuesto por los cinco componentes del modelo original y 17 principios que la administración de toda organización debe implementar

### 2.5.1 Principios del COSO III

#### 5 Componentes y principios del control interno



**Fuente:** <http://www.monografias.com/trabajos96/nuevo-marco-control-interno-integrado-coso-2013/nuevo-marco-control-interno-integrado-coso-2013.shtml>

*Componente ambiente de control:*

1.- Demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.

2.- Se demuestra independencia de la gerencia y vigila el desarrollo y funcionamiento del control interno.

3.- Se establece, con la vigilancia del directorio, estructuras, líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivo.

4.- Se demuestra compromiso para reclutar, desarrollar y retener individuos competentes en función de los objetivos.

5.- La organización tiene personas responsables por las responsabilidades de control interno en función de los objetivos.

*Componente evaluación de riesgos*

6.- Se define objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con estos objetivos.

7.- Se identifica riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y los analiza como base para determinar cómo deben ser administrados.

8.- Se considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos.

9.- Identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente el sistema de control interno

*Componente actividades de control:*

10.- Se selecciona y se desarrolla actividades de control que ayudan en la mitigación de riesgos para el logro de los objetivos con un nivel aceptable.

11.- Además selecciona y desarrolla actividades generales de control en relación de la tecnología para la consecución de objetivos.

12.- Se implementa actividades de control por medio de las políticas que la empresa establezca y los procedimientos que permitan que estas políticas se pongan en acción.

13.- Se genera, obtiene y utiliza información relevante para el control interno.

*Componente información y comunicación:*

14.- Se transmite la información internamente, tanto objetivos y responsabilidades del control interno.

15.- Se transmite externamente (a terceros) la información que afectan el funcionamiento del control interno

*Componente supervisión*

16.- Se selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para asegurarse que los componentes del control interno existen y están funcionando correctamente.

17.- Se evalúa y comunica las deficiencias del control interno de una forma oportuna a los responsables para tomar las acciones correctivas.

### **3 Administración de riesgos**

Toda empresa en el desarrollo de sus actividades se enfrenta a constantes cambios en sector en el que se desenvuelve, debido a la región en la que opera o la forma en como maneja sus relaciones con clientes y proveedores.

Dependiendo de la forma como la empresa maneje estos cambios pueden ser considerados como oportunidades o riesgos que afectarán positiva o negativamente al cumplimiento de los objetivos.

La administración de riesgos es un proceso indispensable en cualquier proyecto, procesos, estrategias de crecimiento o planes de desarrollo por lo que se puede decir que es una parte fundamental en el proceso administrativo y de control.

### **3.1 El riesgo**

#### ***3.1.1 Generalidades***

La palabra riesgo viene del italiano Risicare, que significa desafiar, retar, enfrentar, atreverse. En el nuevo diccionario español-latino etimológico se encuentra como peligro, prueba o tentativa.

A continuación encontraremos diferentes definiciones del término riesgo en donde se define como:

- **Probabilidad de pérdida**

Hace referencia al grado de posibilidad de pérdida, tomada como porcentaje o fracción en donde el resultado no es seguro.

- **Posibilidad de pérdida**

Afirma que el riesgo es la posibilidad de obtener una pérdida sin permitir cuantificar el riesgo.

- **Incertidumbre**

El riesgo es cualquier situación en la que hay incertidumbre o duda de posible ocurrencia de algo que puede ocasionar pérdida. En el glosario del COSO (2003) se asocia la incertidumbre con la inhabilidad para determinar en forma precisa la probabilidad de un evento potencial pueda ocurrir y sus resultados asociados.

- Dispersión del resultado actual con relación al resultado esperado.
- Una amenaza evaluada en cuanto a su probabilidad de ocurrencia y a la gravedad de sus consecuencias posibles
- Posibilidad de ocurrencia de un evento que puede afectar al cumplimiento de los objetivos

### ***3.1.2 Tipos de riesgo***

En el mundo de los negocios existe una infinidad de riesgos para las empresas, éstos se pueden clasificar en riesgos que se dan en el entorno y riesgos que se dan por el desarrollo de las actividades propias de la empresa.

#### *Riesgos del entorno*

Mejía (2008) señala que el entorno de una organización consta de diferentes elementos como el país, naturaleza, región y ciudad donde la empresa se ubica, el sector industrial a la que pertenece, condiciones económicas, políticas, sociales, y culturales.

*Riesgos asociados con la naturaleza*

Se maneja la división entre los riesgos que la empresa origina para la naturaleza, como pueden ser daños irreparables por un mal manejo de recursos y los riesgos que la naturaleza origina para la empresa como riesgos meteorológicos y climáticos, riesgos geológicos, biológicos.

*Riesgos asociados al país, la región y la ciudad de ubicación*

En este tipo de riesgos se encuentra el riesgo país que hace referencia al grado de peligro que representa un país para las inversiones locales o extranjeras, o riesgos geopolíticos que alteran las condiciones de negociación o relaciones entre países.

De acuerdo a la región o ciudad en la que una empresa se encuentra tendrá riesgos sociales que se relacionan con la cultura, seguridad, empleo, condiciones de vida o bienestar de las personas, así también, existe el riesgo económico que se origina por las variables macroeconómicas como inflación, PIB, desempleo y no podemos dejar de lado el riesgo político que se refieren al manejo político de un país que tiene sus implicaciones en regulaciones tributarias, de comercio o administrativas.

### *Riesgos asociados al sector económico y la industria*

Dentro de este tipo de riesgos encontramos el conocido riesgo sistemático, que se da por el hecho de competir en un sector determinado y son mayores o menores dependiendo del tamaño de la empresa, el desarrollo del sector o costumbres comerciales.

#### **1. Riesgos generados en la empresa**

Se originan en la ejecución de los procesos propios de una empresa, conocidos como riesgos no sistemáticos y que pueden afectar a los mismos procesos, recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros, a clientes, etc.

Otro tipo de riesgo es el de reputación, o desprestigio de la institución que genera pérdidas tanto de credibilidad como económicas.

El riesgo puro y el riesgo especulativo, son tipos de riesgos que también pueden afectar a las empresas. El primero, se materializa y causa daños inminentes como un incendio, un accidente; y el segundo, al materializarse puede originar beneficio o pérdida para la empresa, tal es el caso de inversiones, compra de acciones.

La empresa funciona por medio de estrategias que se pretenden aplicar, por esta razón existen riesgos de este tipo que se dan por la falla de dichas estrategias, planes o programas o asignación de recursos. Mientras que una falla en la parte

operativa de la empresa, generan riesgos operativos y generan pérdidas como fallas en procesos, procedimientos o personas que participan en la organización.

Riesgos más conocidos en las organizaciones, son los riesgos financieros que impactan la rentabilidad, ingresos o niveles de inversión, ellos son los riesgos de liquidez, riesgo de crédito. Al ser un mundo en el que la tecnología cada día toma mayor importancia, los riesgos tecnológicos también son importantes al realizar un análisis.

Considerando la normativa en relación a los aspectos laborales, los riesgos laborales son otro tipo de riesgo a los que la empresa se enfrenta, entre ellos están los accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, etc.

### **3 Administración de riesgos - método RISICAR**

La administración de riesgos es el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos; con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos. (Mejía, 2008)

Este concepto tiene 3 aspectos que deben ser observados en el momento de administrar los riesgos.

- 1 La administración de riesgos es un conjunto de acciones estructuradas y ejecutadas en forma integral, no solo se realiza para un evento sino más bien es un proceso dinámico y que se aplican a toda la organización.
- 2 La administración de riesgos es necesaria porque existe la incertidumbre y la posibilidad que se generen eventos internos o externos que afecten el cumplimiento de sus objetivos.
- 3 La administración de riesgos permite a la empresa responder de forma efectiva ante los riesgos identificados, es decir presentar las medidas de tratamiento más adecuadas para que el impacto de cualquier riesgo no sea mayor en la obtención de los objetivos empresariales resultado de la gestión. (Mejía 2008)

### ***3.2.1 Beneficios***

Tener un buen sistema de administración de riesgos tiene múltiples beneficios, como por ejemplo:

- Se pueden identificar y administrar los riesgos en forma integral en toda la empresa, lo que significa poseer ventaja en oportunidades y mantener un buen equilibrio en caso de necesitar decisiones relacionadas al riesgo.

- Mejora la cultura organizacional, puesto que motiva la innovación y la colaboración entre los empleados de todas las áreas y procesos.
- Ejerce mayor control sobre los costos de una empresa, puesto que minimiza cualquier evento que sorprenda y genere pérdidas operacionales inesperadas.
- Es compatible con los sistemas de gestión de calidad, puesto que se considera los riesgos en los procesos y capacidad instalada; ayuda a la consolidación del mejoramiento continuo.

### **3.2.2 *Objetivos***

El principal objetivo de la administración de riesgos en una empresa es maximizar las oportunidades y minimizar las pérdidas asociadas a los riesgos; sin embargo con su implementación se además se logran los siguientes objetivos.

- Asegurar la continuidad de las operaciones de la empresa.
- Recuperar la facilitación de las actividades de la empresa por medio de planes de emergencia y contingencia en caso de siniestros.
- Proteger contra accidentes a empleados y a quienes estén relacionados con las operaciones de la empresa.
- Evitar daños al ambiente causados por operaciones de la empresa.
- Utilizar los recursos financieros, humanos y físicos de forma eficaz para que contribuyan al logro de objetivos.

- Prevenir o mitigar cualquier pérdida económica producida por la ocurrencia de riesgo.
- Garantizar la calidad y disponibilidad de la información.
- Lograr que normas internas y externas sean aplicadas en las actividades de la empresa.
- Mantener buena imagen y buenas relaciones con los diferentes públicos o grupos de interés.

### ***3.2.3 Responsables***

Considerando que la importancia que el una correcta administración del riesgo posee, se necesita de un esfuerzo coordinado y conjunto de todos los miembros de la organización a nivel de todos los departamentos y unidades operativas.

El nivel directivo lidera el proceso; la gerencia y su equipo de trabajo (comité de riesgos) realizan el análisis estratégico y formula las políticas de administración. Se puede designar un gerente, director o jefe si es que el tamaño de la empresa es muy grande para que sea un apoyo para el comité de riesgos.

A nivel operativo, los responsables son los líderes de los procesos, quienes se encargarán de identificar los procesos en las actividades que se realizan en su área y de establecer las medidas de control necesarias; así como determinar los indicadores de riesgos para su monitoreo continuo.

Si la estructura de la empresa lo amerita se puede incluir personal especializado para diferentes áreas, como puede ser la de seguros o instrumentos financieros y el departamento de auditoría será el encargado de ejercer una evaluación independiente de la administración de riesgos.

### 3.2.4 Etapas de la administración de riesgos

Las etapas de la administración de riesgos son cíclicas y deben aplicarse en forma periódica, por los cambios constantes que se dan dentro de una organización y son las siguientes: identificación de riesgos, calificación de riesgos, evaluación de riesgos, diseño de medidas de tratamiento, implementación de las medidas y monitoreo y evaluación.

#### 6 Etapas de la administración de riesgos



**Elaborado por:** la autora

**Fuente:** Mejía Quijano, R.C. (2006). *Administración de Riesgo Un enfoque empresarial*. Colombia: Editorial Universidad EAFI, pág. 47

### *Identificación de Riesgos*

#### **Si un riesgo no se identifica, posteriormente no se podrá administrar**

Esta etapa de la administración de riesgos es quizá la más importante dentro del proceso de administración de riesgos porque pone en evidencia situaciones a las que los empleados se pueden enfrentar y por lo mismo les permite tomar conciencia de ello y de su actuar.

Algunos riesgos son de fácil identificación mientras que otros pueden no percibirse o pueden no considerarse relevantes; para disminuir la posibilidad de excluir del análisis riesgos importantes; existen diferentes herramientas para identificarlos como listas de chequeo, inspecciones y la gráfica de flujo de procesos que es la herramienta que emplearemos para el desarrollo del presente trabajo de titulación.

#### **Gráfica de flujo de procesos**

También conocida como flujograma, es la representación gráfica de los pasos que se siguen en un proceso con el objetivo de determinar su funcionamiento; permite conocer los aspectos técnicos de cada proceso y de esta forma los hace más claros y ayuda a una identificación de los riesgos con mayor facilidad.

Es necesario conocer el procedimiento, las actividades en forma secuencial, los documentos y los documentos e informes que se utilizan dentro del procedimiento para poder elaborarlos.

A continuación detallaremos los símbolos más comunes utilizados en el momento de graficar un flujograma:

- Inicio o Fin: identifica el comienzo del proceso al igual que su culminación.



- Documento: representa su elaboración original.



- Representa a un documento que se elabora en original y varias copias



- Representa la toma de decisiones



- Señala un archivo definitivo de un documento.



- Indica una operación o actividad



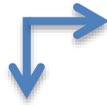
- Equivale a un conector de páginas



- Permite conectar actividades con otras actividades dentro del flujograma.



- Esta figura señala el sentido de la información, se utilizan como conexiones entre los símbolos.



Con estas herramientas, existen varios métodos de identificación de riesgos, unos de tipo deductivo y otros inductivos. Entre estos métodos tenemos Hazop, árbol de eventos, árbol de fallas, matriz de control, y el método que emplearemos para el desarrollo del presente trabajo que es el método Risicar.

### **Método Risicar**

En la primera fase, la identificación de riesgos, se requiere hacer un análisis del contexto para ver cuáles son las circunstancias y condiciones en las que está la empresa para saber cuáles son los factores que pueden ocurrir y cuál es su incidencia. Este contexto es en un aspecto interno de la empresa y también en su entorno.

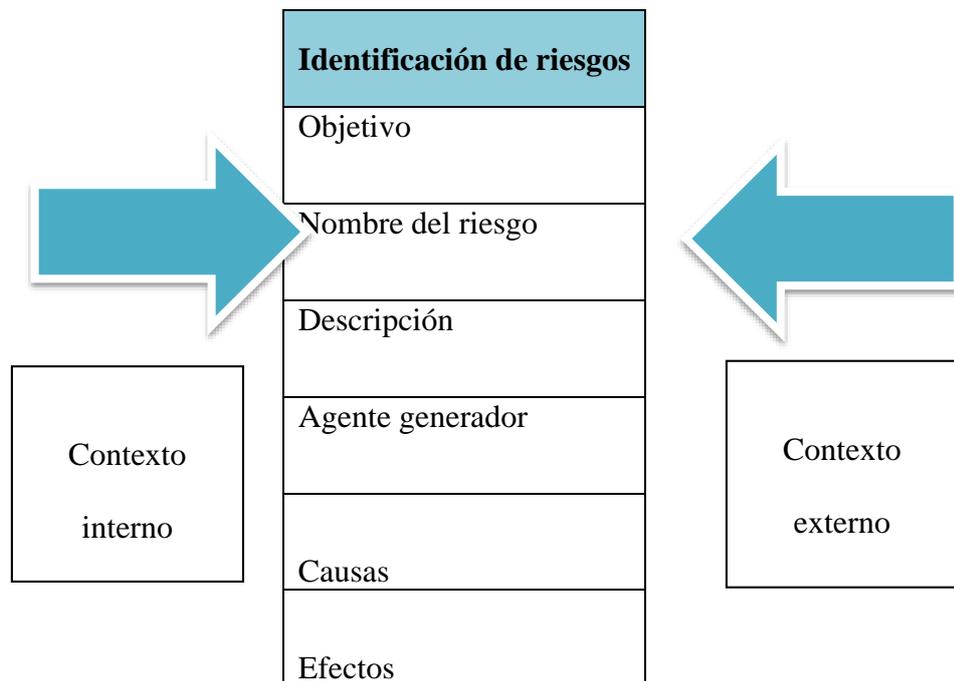
- **Contexto interno:** se recopilan elementos como misión, visión, objetivos estratégicos, planes, modelo de operación, estructura

organizacional, recursos como humanos, físicos, tecnológicos, financieros.

- **Contexto externo:** se requiere información con los grupos de interés de la empresa, necesidades y expectativas. Además variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales, las condiciones de la industria para determinar su influencia y riesgos que pueda generar.

Una vez realizado el análisis, es necesario definir a qué nivel se desarrollará la identificación, es decir si lo haremos a nivel estratégico o a nivel operativo

#### 7 Identificación de riesgos, método Risicar



**Fuente:** Mejía Quijano, R.C. (2006). *Administración de Riesgo Un enfoque empresarial*. Colombia: Editorial Universidad EAFI, pág. 70

Bajo este método, la **identificación de riesgos** consta de varios aspectos, el nombre del riesgo, significado, descripción, agente generador, causas y efectos. En primer lugar se describe el objetivo del proceso para garantizar que los riesgos que se identifican sean únicamente de ese proceso.

En la **descripción de riesgos**, se detalla en que consiste cada riesgo identificado en la primera parte y la forma cómo podría presentarse.

A continuación se identifican **los agentes generadores** que pueden generarlos, es decir, personas como clientes, proveedores, empleados, materiales como insumos que son necesarios para fabricar determinado elemento, instalaciones, equipos, entorno, eventos, acciones o circunstancias que pueden ocasionar un riesgo. Tener identificado los agentes generadores sirve posteriormente para la determinación de controles.

**Identificación de causas**, que se relacionan con los agentes generadores, y son las razones por las que se pueden ocasionar los riesgos y de igual forma son importantes para la determinación de controles.

**Determinación de efectos**, que pueden ser pérdidas por la ocurrencia de cualquier riesgo y que afectan el cumplimiento de los objetivos. Los efectos inciden directamente sobre recursos de la empresa como personas, bienes materiales o intangibles y deben ser considerados en forma global.

### *Calificación y evaluación de riesgos*

En este paso de la administración de riesgos, se analiza que tan representativos son para la empresa cada uno de los riesgos identificados de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia o frecuencia del riesgo y también sobre el impacto o potencial de pérdida que puede causar a la empresa si se da su materialización. Esta calificación es el resultado de multiplicar los valores asignados a estas dos variables.

Existen diferentes escalas para la calificación de las variables de los riesgos, así como métodos como la matriz de control, método Septri, el de probabilidad y el método Risicar.

#### **Método Risicar**

En este método la calificación se realiza multiplicando las variables de frecuencia e impacto de los riesgos. Para realizar la ponderación se emplean tablas con cuatro niveles cada una. En la primera tabla, encontramos el valor asignado a la variable, la frecuencia de ocurrencia y la descripción de la misma.

**Tabla 1** Calificación de frecuencia, método Risicar

Valor	Frecuencia	Descripción
1	baja	1 vez en más de un año
2	Media	Entre 1 y 5 veces en el año
3	Alta	Entre 6 y 11 veces en el año
4	Muy alta	Más de 11 veces en el año

**Fuente:** Mejía Quijano, R.C. (2006). *Administración de Riesgo Un enfoque empresarial*. Colombia: Editorial Universidad EAFI, pág. 85

Para la segunda tabla que se emplea en la calificación de riesgo con su variable impacto, se recomienda no exceder de 5 medidas para no hacer demasiado tedioso el trabajo, se ubica el número de veces que pudiera presentarse el riesgo y se le va asignando el valor correspondiente.

**Tabla 2** Calificación de impacto, método Risicar

Valor	Impacto	Descripción en USD	Descripción en términos operacionales	Descripción en términos de cumplimiento de objetivos
5	Leve	Pérdidas hasta 1000 USD	Se interrumpe la operación menos de 4 horas	Afecta hasta un 25%
10	Moderado	Pérdidas entre 1001 USD y 10000 USD	Se interrumpe la operación entre 5 horas y 1 día	Afecta desde un 25% hasta un 49%
20	Severo	Pérdidas entre 10001 USD y 50000 USD	Se interrumpe la operación entre 2 y 10 días	Afecta entre un 50% y un 70%
40	Catastrófico	Más de 50000 USD	Se interrumpe las operaciones más de 10 días	Afecta en más del 70%

**Fuente:** Mejía Quijano, R.C. (2006). *Administración de Riesgo Un enfoque empresarial*. Colombia: Editorial Universidad EAFI, pág. 86

### *Evaluación de riesgos*

En esta etapa de la administración de riesgos se tiene que analizar las calificaciones que se dieron en la etapa anterior y se determina cual es la situación de la empresa. Esto previo el diseño de las medidas considerando la gravedad de los riesgos. De igual forma los métodos mencionados anteriormente pueden ser utilizados para la evaluación, sin embargo explicaremos el método Risicar.

Para evaluar y definir la gravedad de los riesgos, se clasifican en cuatro tipos:

A: Aceptable

B: Tolerable

C: Grave

D: Inaceptable

**Tabla 3 Matriz de evaluación de riesgo, método Risicar**

**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
			Leve	Moderado	Severo	Catastrófico			
			5	10	20	40			

**Impacto**

**Fuente:** Mejía Quijano, R.C. (2006). *Administración de Riesgo Un enfoque empresarial*. Colombia: Editorial Universidad EAFI, pág. 96

La tabla anterior muestra las zonas de evaluación, que se distinguen por colores representando el peligro de ubicación de los riesgos. La zona verde representa a la zona de aceptabilidad, el riesgo tolerable está con color amarillo, el riesgo grave con color naranja y el riesgo inaceptable con color rojo.

### *Diseño de las medidas de tratamiento de los riesgos*

El siguiente paso es el de elegir las medidas con las cuales se van a manejar los riesgos para lo que existen dos opciones; la primera que se relaciona con el manejo en si del riesgo denominada control de riesgo y la segunda con la disponibilidad de fondos para subsanar las pérdidas asociadas denominada financiamiento del riesgo.

Las **medidas de control de los riesgos** son:

- **Evitar:** considerando que su probabilidad es alta y representa un alto peligro para la organización. Este tipo de medidas pueden incluir descartar proyectos, eliminar y sustituir actividades que generen riesgo o generen pérdidas menores, eliminar líneas de producción, entre otras.
- **Prevenir:** es anticiparse a la ocurrencia de un riesgo tomando medidas para disminuir la probabilidad de que suceda. Este tipo de medidas son las más empleadas en el medio y las más efectivas por su costo al representar el diseño de políticas o procedimientos. “La prevención actúa sobre las causas de los riesgos.”(Mejía,2006,pag 52)
- **Proteger:** implica diseñar medidas que actúan sobre recursos amenazados para evitar las pérdidas en caso de que ocurra un riesgo. Pueden ser sencillas como utilización de elementos de protección o planes de acción en caso de

crisis. “La protección actúa sobre los efectos de los riesgos. “La protección actúa sobre los efectos de los riesgos.”(Mejía,2006,pag 52)

Las medidas para **Financiamiento de Riesgo** son las siguientes:

- **Transferir:** permite el transferir las pérdidas por cualquier ocurrencia de un riesgo a otras empresas por medio de contratos pre- establecidos; los conocidos seguros o los contratos a riesgos compartidos; también se pueden contratar a terceros los servicios para el desarrollo de actividades que se consideren de riesgo elevado.
- **Aceptar:** equivale a responsabilizarse, asumir las consecuencias de un riesgo que sucede. Esta medida se aplica cuando la frecuencia de que suceda un riesgo es baja y si impacto sobre la empresa es leve.
- **Retener:** es sinónimo de guardar con cuidado o conservar. Cuando hay una planeación para afrontar un riesgo por medio de la creación de un fondo, provisión o línea de crédito que ayude a responder pérdidas que se dan si un riesgo ocurre.

El método Risicar, también se aplica en esta etapa de administración de riesgos, incorporando las recomendaciones para establecer el tipo de tratamiento o tipo de respuesta que se la va a dar a los riesgos.

**Tabla 4** Matriz de respuesta ante el riesgo, método Risicar Frecuencia

4	Muy alta	20 Z.R. Tolerable Pv, R	40 Z.R. Grave Pv, Pt, T	80 Z.R. Inaceptable Pv, Pt, T	160 Z.R. Inaceptable E,Pv, Pt
3	Alta	15 Z.R. Tolerable Pv, R	30 Z.R. Grave Pv, Pt, T	60 Z.R. Grave Pv, Pt, T	120 Z.R. Inaceptable E, Pv, Pt
2	Media	10 Z.R. Tolerable Pv, R	20 Z.R. Tolerable Pv, Pt, T	40 Z.R. Grave Pv, Pt, T	80 Z.R. Inaceptable Pv, Pt, T
1	Baja	5 Z. Aceptabilidad A	10 Z.R. Tolerable Pt, R	20 Z.R. Tolerable Pt, T	40 Z.R. Grave Pt, T
		Leve 5	Moderado 10	Severo 20	Catastrófico 40

### Impacto

**Fuente:** Mejía Quijano, R.C. (2006). *Administración de Riesgo Un enfoque empresarial*.

Colombia: Editorial Universidad EAFI, pág. 113

La tabla No. 4 se muestran las diferentes medidas de tratamiento según la zona en la que se ubique el riesgo pero la decisión para aplicarlas va a depender del mercado, la nomenclatura usada es la siguiente:

A: aceptar el riesgo      Pt: proteger la empresa      E: eliminar la actividad

Pv: prevenir el riesgo      T: transferir      R: retener las pérdidas

Hay que señalar que solamente en la zona de aceptabilidad se puede asumir el riesgo y solo en la zona de riesgo inaceptable, cuando el impacto es catastrófico y la frecuencia es alta o muy alta se debe eliminar la actividad que origina el riesgo.

#### *Implementación de las medidas de tratamiento*

Para lograr una implementación exitosa de las medidas de tratamiento que se han decidido con toda la información que se posee se necesita “establecer un programa que garantice que los planes se aprueben, se analicen, y se les asignen prioridades en su implementación, que se establezcan las fechas para su ejecución, se designen a las personas responsables de dichos planes y se destinen los recursos necesarios” (Mejía, 2006, pág.53). Además de definir los resultados que se espera y cómo van a ser medidos.

Previo el establecimiento de las medidas se requiere de políticas generales de administración de riesgos porque son los que indican el lineamiento para todo el diseño, estas conformadas también por políticas particulares de riesgos en los

procesos que dan las pautas para que se puedan aplicar las medidas de tratamiento y finalmente deben existir controles para prevenir o proteger reduciendo los riesgos.

- **Políticas de Administración de Riesgos**

Son guías de acción que facilitan la toma de decisiones en lo que se relaciona a riesgos, con la finalidad de dirigir a todo el personal de la empresa para una administración de los riesgos coherente con los propósitos organizacionales y filosofía de organización.

Este tipo de políticas se las plantean en un primer punto para que guíen en general todo el proceso de administración y en segundo punto en forma particular para que se administren riesgos puntuales ya identificados y evaluados que se pueden materializar en los procesos.

- **Políticas Generales**

Es necesario este tipo de políticas que contenga las directrices para que cada proceso desarrolle otras políticas, procedimientos o controles que ayuden a mejorar la administración de riesgos de la empresa.

En estas políticas se manifiesta el compromiso, apoyo y responsabilidad de la dirección con la administración de riesgos, se motiva a su manejo razonable, se señalan quienes son los responsables de cada gestión, la necesidad de documentar el proceso y la revisión del cumplimiento de las políticas definidas.

Además de todo lo anterior, se señala si las políticas son establecidas para proyectos nuevos, o todo un proceso; es decir, su ámbito de aplicación y la priorización de la aplicación de las medidas de tratamiento.

- **Políticas particulares, método Risicar**

El método Risicar se basa en un modelo de empresa en donde se trabaja por procesos, por lo que las políticas establecidas se hacen para macroprocesos y procesos, con sus objetivos.

En primera instancia, los directivos y comité de riesgos tienen que definir cuáles son los riesgos estratégicos que pueden afectar o amenazar los objetivos estratégicos de la empresa además de su misión y visión. Con esta identificación se requiere una ponderación según el nivel de peligrosidad dándole un valor porcentual que se divide entre el total de riesgos. De la misma forma se hace una ponderación según la contribución que tengan los macroprocesos al cumplimiento de los objetivos y misión de la empresa según la cadena de valor de la misma.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Pueden ser representadas usando una cadena de valor que es un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar su estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas. (Porter, 1987)

- **Diseño de controles**

El control es toda medida que se diseña para detectar y/o reducir el riesgo; por lo tanto lo que se busca con su establecimiento es que el control permita la detección temprana de los acontecimientos que pueden afectar los intereses organizacionales y aportar seguridad en las actividades realizadas o a su vez corregir las desviaciones respecto a lo planeado que es conocido como mejoramiento de los procesos.

#### **Características de los controles**

- **Suficientes:** la cantidad de los controles implementados debe ser la estrictamente necesaria.
- **Comprensibles:** cuanto más claros, sencillos y fáciles de interpretar e implementar son más útiles.
- **Económicos:** su costo debe ser menor que el beneficio que aportan, tanto económico, de imagen, atención al cliente.
- **Eficaces:** deben permitir detectar el riesgo y disminuir su probabilidad de ocurrencia o su impacto.
- **Eficientes:** equivale al uso adecuado de los recursos en su aplicación (tiempo, personas, dinero, infraestructura).
- **Efectivos:** unión de eficacia y eficiencia.
- **Oportunos:** que actúen justamente en el momento en que se necesiten.

- **Inmersos en los procesos:** tienen esta característica cuando la realización de algunas de las actividades que lo componen contiene el control.

### **Tipos de controles**

Una forma para clasificarlos en el medio es por medio de la auditoría de sistemas, de acuerdo con la forma de aplicarlos, su obligatoriedad, el ámbito de aplicación y el momento en que actúan.

- **Controles manuales:** realizan las personas responsables de los procesos en los cuales están los controles.
- **Controles automatizados:** procedimientos programados en el computador, en el software de soporte o en el de aplicación.
- **Controles discrecionales:** en determinadas circunstancias se pueden omitir.
- **Controles no discrecionales:** no pueden ser omitidos bajo ninguna circunstancia.
- **Controles obligatorios:** establecidos en las leyes o normas emitidas por autoridades para regular y vigilar a la empresa. }
- **Controles voluntarios:** son implementados por voluntad de la empresa.
- **Controles de aplicación:** específicos para cada aplicación por su definición y objetivos, especialmente se refiere para el tratamiento de datos.
- **Controles generales:** se diseñan en el ambiente en el que operan otros controles.

- **Controles preventivos:** equivale a una primera barrera de seguridad, trabajan sobre la causa de un riesgo y sus agentes generadores para disminuir la probabilidad de su ocurrencia.
- **Controles detectivos:** es una segunda barrera de seguridad y constituye una alarma cuando se da cosas anómalas. Se establece para detectar, registrar e informar eventos negativos.
- **Controles de protección:** son una tercera barrera de seguridad porque neutralizan o disminuyen el efecto inmediato que origina la materialización de un riesgo.
- **Controles correctivos:** permiten la corrección de desviaciones y prevenir de nuevo su ocurrencia, es más costoso porque requiere un reproceso.

### **Diseño de controles con el método Risicar**

El diseño de estos controles es un compromiso, tanto del líder como del grupo de trabajo, y se necesita tiempo, dedicación, entrenamiento, recursos y apoyo por parte de la dirección para que sea efectivo. A continuación se explica los diferentes pasos que el método Risicar propone:

- **Definición del proceso para el que se diseñan los controles**

Debe definirse de acuerdo a la metodología antes presentada del diseño de políticas particulares. Cuando se inicia con los procesos más riesgosos se da el

beneficio de diseñar los controles con mayor impacto para la organización, por su ayuda a los procesos más críticos

- **Conformación del grupo de trabajo**

Se necesita mucho conocimiento y experiencia de los responsables de la ejecución de los procesos. Las personas claves para conformar este grupo de trabajo son el líder y algunos miembros de otros procesos relacionados con el analizado y si se requiere un experto ajeno pero que sea capacitado en el tema a tratar.

- **Capacitación en el tema de riesgos y controles**

Un programa de capacitación y entrenamiento en administración de riesgos es un requisito básico para poder efectuar un correcto diseño de controles. Brinda además el beneficio de generar uniformidad de conocimientos y crear bases necesarias para una colaboración mutua.

- **Identificación del objetivo del proceso y de sus actividades**

Al identificar el objetivo de procesos se orienta la identificación también de los riesgos, la definición de las actividades del proceso porque proporciona un análisis más preciso del mismo

- **Identificación de riesgos por actividad**

En cada una de las actividades se identifican los eventos que pueden afectar o impedir el logro de los objetivos o riesgos inherentes.

- **Calificación de riesgos**

Igualmente se da una calificación cuya escala es definida por la alta dirección en la valoración de impacto y la frecuencia. Se debe tener cuidado de no ser subjetivo en la calificación que se da a los riesgos por algunos miembros del grupo.

- **Evaluación de riesgos**

Se realiza esta evaluación de acuerdo con su ubicación en la matriz de evaluación de riesgos.

- **Definición de las medidas de tratamiento**

Se emplea la matriz de respuesta ante los riesgos para determinar cuál es la medida más adecuada para implementar en el tratamiento de riesgos.

- **Identificación y análisis de los controles existentes**

Para los riesgos a los que se necesita medidas de protección y prevención se analiza los controles que se manejan en la actualidad. Es decir, qué control tiene, qué tipo de control es y qué tan eficaz es su aplicación.

- **Diseño de nuevos controles**

Comienza con los riesgos que según su evaluación y calificación son inaceptables, luego con los riesgos graves, y finalmente con los riesgos tolerables si es necesario.

- **Análisis de la efectividad de los controles**

Al analizar la efectividad se verifica su contribución a la disminución del riesgo (eficacia) con el uso adecuado de los recursos (eficiencia). Para determinar la eficacia, se proyecta su utilidad calculando el efecto en la disminución de la calificación del riesgo; y para determinar la eficiencia se analizan los recursos que se van a emplear en la aplicación de los mismos y se compara con su costo con los beneficios que se obtiene por su funcionamiento aplicando la tabla 5.

**Tabla 5 Efectividad de los controles, método Risicar**

**EFICACIA**

ALTA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
MEDIA	BAJA	MEDIA	ALTA
BAJA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA
	BAJA	MEDIA	ALTA

**EFICIENCIA**

**Fuente:** Mejía Quijano, R.C. (2006). *Administración de Riesgo Un enfoque empresarial*. Colombia: Editorial Universidad EAFI, pág. 139

Para aplicar medidas diferentes a prevenir o proteger se sugiere tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Para medidas de tratamiento retener se propone crear un fondo, como presupuesto y creación de la provisión contable, solicitar una línea de crédito según el monto a retener, la capacidad que presenta la empresa, relaciones

crediticias, políticas internas y beneficios que cada una pueda dar a la empresa.

2. Para medidas de tratamiento que se refieran a transferir los riesgos (opciones de seguros) se necesita un análisis de costo- beneficio de cada una en donde se determine si las medidas que se están aplicando son aquellas que dan mayor beneficio a la empresa.
3. Cuando las medidas que se van a implementar son aceptar el riesgo, simplemente se afronta con el capital de trabajo cuando ocurre el riesgo.
4. En relación a medidas de evitar el riesgo, con los estudios necesarios que determinen que no se realice una acción o se elimine cualquier actividad, es importante que se tome en cuenta las pérdidas que estas medidas traen consigo y según el análisis de costo beneficio deben ser menores a las pérdidas que se darían si se continúan las acciones o actividades.

Para la implementación de las medidas de tratamiento, se necesita el apoyo de los directivos de la empresa y se sugiere tener en consideración las siguientes acciones:

- Establecer prioridades en la implementación de las medidas de tratamiento de los riesgos.
- Diseñar un plan de implementación que contemple dichas prioridades.
- Obtener la aprobación del plan por parte de la alta dirección

- Designar las personas responsables de la implementación del plan
- Destinar los recursos necesarios para llevarlo a cabo
- Definir las fechas límites para su ejecución
- Establecer los resultados esperados del plan de implementación y la forma cómo se van a medir. (Mejía, 2006)

#### *Monitoreo y evaluación*

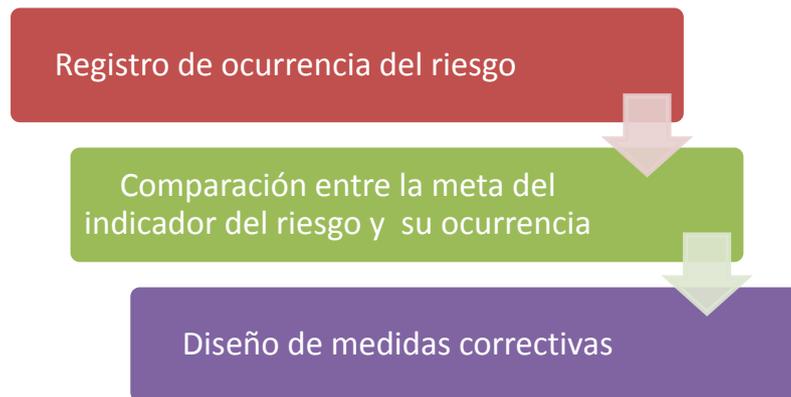
El proceso de la administración de riesgos es continuo ya que debe mejorarse permanentemente. Para lo cual se realiza autoevaluaciones o evaluaciones con terceros independientes a la administración que genera mayor objetividad en la evaluación.

El método Risicar para monitorear los riesgos emplea indicadores de riesgo que según Mejía (2006) son variables (cualitativas o cuantitativas) de seguimiento que muestran el comportamiento de los riesgos relevantes y de algunos hechos relacionados con ellos. Todo indicador debe poseer un conjunto de características para cumplir su papel; deben ser comprensibles, medibles, controlables, adecuados y oportunos.

Por medio de los indicadores se puede verificar si los riesgos fueron evaluados de forma apropiada, si las medidas de tratamiento son adecuadas y si están

aplicadas como se propusieron para poder establecer correctivos a las medidas y mejorar la administración de los riesgos en los diferentes procesos.

### 8 Autoevaluación a través de indicadores de riesgo, método Risicar



**Fuente:** Mejía Quijano, R.C. (2006). *Administración de Riesgo Un enfoque empresarial*. Colombia: Editorial Universidad EAFI, pág. 144

En los procesos se pueden generar cambios, por lo que es importante considerarlos y estar pendientes de nuevos riesgos que se puedan presentar; de esta forma el constante monitoreo va a permitir que se hagan las adecuaciones a esas variaciones.

### Tipos de Indicadores de Riesgos

Los indicadores básicos de riesgo se utilizan para registrar la frecuencia con que se está presentando un riesgo, además para señalar el nivel de impacto o la gravedad de la ocurrencia del mismo, determinar cuáles fueron las causas y quienes los generaron.

- **Indicador de frecuencia del riesgo** es utilizado para saber qué tanto ocurre un riesgo en un proceso; es decir indica el número de veces que se presenta el riesgo en un período determinado.
- **Indicadores de impacto de riesgo** se emplea para mostrar la magnitud de las pérdidas (materiales y/o inmateriales que se ocasionan a la empresa cuando se genera un evento negativo. Puede expresarse en términos monetarios, cantidades o porcentajes.
- **Indicadores de causas y agentes generadores** como registros de la ocurrencia de las causas de los riesgos que permitan encontrar las razones por las que se dieron y que agentes los generó.

### **Diseño de los indicadores de riesgo**

Para un adecuado diseño de los indicadores de riesgo debemos definir los siguientes aspectos:

1. **Nombre del indicador** que represente la característica a medir
2. **Tipo del indicador**; si es de frecuencia, de impacto, o si hace referencia a causas y agentes generadores
3. **Fórmula** para realizar el cálculo que permita obtener el indicador
4. **Meta** o valor establecido como óptimo, según el plan de evaluación de riesgos.

5. **Resultado** del cálculo del indicador señalado en la fórmula.
6. **Periodicidad** con la que se va a realizar la medición del riesgo
7. **Responsable** quien va a realizar la medición y responder por el desempeño del indicador.

### **Autoevaluación de la administración de riesgos en el método Risicar**

Una autoevaluación de la empresa en relación a la administración de riesgos tiene la meta de implementar acciones que permitan mejorar dicho sistema y que permitan a la empresa el cumplimiento de los propósitos.

Esta autoevaluación requiere objetividad y necesita de toda la información completa y sobre todo confiable. La base para que este proceso sea exitoso es la cultura organizacional, en donde todos los empleados, en todos los niveles de la organización estén dispuestos a aportar toda su colaboración.

La autoevaluación inicia con el diagnóstico que se realizó a todos los componentes de la administración de riesgos y a su aplicación en todos los procesos de la empresa, es decir, realiza una evaluación determinando cinco niveles 1) se cumple; 2) se cumple insatisfactoriamente; 3) se cumple aceptablemente 4) se cumple en alto grado y 5) se cumple plenamente de diferentes parámetros en las etapas de identificación de riesgos, calificación y evaluación de riesgos, medidas de

tratamiento de riesgos, políticas de administración de riesgos, diseño de controles, monitoreo de los riesgos y evaluación de la administración de riesgos.

Finalmente se realiza un informe de la autoevaluación de la administración de riesgos, el mismo que incluye las fortalezas y debilidades del proceso en general.

### **Evaluación independiente**

Realizar este tipo de evaluación en la administración de riesgos permite mejorar la autoevaluación y mejorar todo el proceso en sí, porque el grado de objetividad y la capacidad de observación mejoran cuando la perspectiva es exterior.

La persona que va a realizar esta evaluación debe tener un amplio conocimiento de la empresa, de su entorno, de sus procesos, normatividad a la que está sujeta; además de formación en temas de riesgos, control, evaluación y auditoría.

Si la realiza un auditor la integrará a su plan anual de auditoría y finalmente presentará un informe en donde colocará la totalidad de los hallazgos y su opinión sobre la administración de riesgos, metodología y efectividad del proceso.

### ***3.2.5 Mapas de riesgos***

Un mapa de riesgos se puede realizar con gráficos o con datos. Los gráficos son las representaciones de la calificación de riesgos con sus respectivas variables y su evaluación según el método que se empleó en la empresa. Y los datos se pueden presentar agrupados en diferentes tablas, con toda la información referente a riesgos.

Existen varios beneficios por los que los mapas de riesgos son elementos importantes para incluirlos en un proceso de administración de riesgos, entre ellos los siguientes:

- Permite un entendimiento más claro de la situación de la empresa con referencia a los riesgos en conjunto y de sus proyectos y procesos.
- Sirve de motivación para el apoyo a los programas de administración de riesgos.
- Genera más identificación del personal con la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Promueve el trabajo en equipo porque ayuda que los procesos sean analizados y se incluya responsabilidad y mayor colaboración de los empleados.
- Mejora el proceso de comunicación entre todos los empleados y con los jefes de la empresa.

- Constituye un documento base para desarrollar programas de entrenamiento en seguridad en caso de emergencias o contingencias.
- Permite monitorear el desempeño de la organización en la administración de sus riesgos.

A continuación mostramos diferentes mapas empleados en el método Risicar:

**Tabla 6** Identificación de riesgos en los macroprocesos, método Risicar

MACROPROCESO:				
OBJETIVO				
RIES	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTES GENERADORES	CAUSAS	EFFECTOS
Riesgo 1	Descripción de riesgo 1	Agente Generador 1	Causa 1	Efecto 1 Efecto 2 Efecto 3
			Causa 2	
		Agente Generador 2	Causa 3	
			Causa 4	
			Causa 5	
Riesgo 2				

**Fuente:** Mejía Quijano, R.C. (2006). *Administración de Riesgo Un enfoque empresarial*.

Colombia: Editorial Universidad EAFI, pág. 163

**Tabla 7 Mapa de riesgos en los macroprocesos, método Risicar**

MACROPROCESO:					
OBJETIVO					
Riesgos	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de Tratamiento
Riesgo 1					
Riesgo 2					
Riesgo 3					
Riesgo 4					
Riesgo 5					
Riesgo 6					

**Fuente:** Mejía Quijano, R.C. (2006). *Administración de Riesgo Un enfoque empresarial*. Colombia: Editorial Universidad EAFI, pág. 163

**Tabla 8 Priorización de riesgos y macroprocesos, método Risicar**

RIESGOS	M1 %			M2 %			M3 %			M4 %			M5 %			M6 %			TOTAL ES
	F * I =			F * I =			F * I =			F * I =			F * I =			F * I =			
Ponderación %	C	P	C	C	P	C	C	P	C	C	P	C	C	P	C	C	P	C	P
R1 - %																			
R2 - %																			
R3 - %																			
R4 - %																			
R5 - %																			
R6 - %																			
R7 - %																			
R8 - %																			
TOTALES MACRO - PROCESOS																			

**Fuente:** Mejía Quijano, R.C. (2006). *Administración de Riesgo Un enfoque empresarial*.

Colombia: Editorial Universidad EAFI, pág. 164

**Tabla 9 Análisis de causas y efectos, método Risicar**

Riesgo	Macroproceso	Calificación del Riesgo	Medidas de Tratamiento	Agente Generador	Causa	Efecto
Riesgo 1	Macroproceso 1	F*I=C	MEDIDA 1 MEDIDA 2 MEDIDA 3	Agente Generador 1	Causa 1	Efecto 1 Efecto 2 Efecto 3
					Causa 2	
					Causa 3	
				Agente Generador 2	Causa 4	
					Causa 5	
					Causa 6	
	Macroproceso 2	F*I=C	MEDIDA 2 MEDIDA 3	Agente Generador 3	Causa 1	Efecto 1 Efecto 3 Efecto 4
					Causa 6	
					Causa 7	
Causa 3						
Macroproceso 3	F*I=C	MEDIDA 1 MEDIDA 3	Agente Generador 4	Causa 1	Efecto 1 Efecto 2 Efecto 3	
				Agente Generador 5		Causa 2
						Causa 9

**Fuente:** Mejía Quijano, R.C. (2006). *Administración de Riesgo Un enfoque empresarial*. Colombia: Editorial Universidad EAFI, pág. 165

**Tabla 10 Perfil de riesgos, método Risicar**

Frecuencia		Impacto			
		Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
4	Muy Alta	20			
3	Alta	15 R5	30 R2	60 R7	
2	Media	10 R3, R6	20		
1	Baja	5 R1	10 R4		
		5	10	20	40

**Fuente:** Mejía Quijano, R.C. (2006). *Administración de Riesgo Un enfoque empresarial*. Colombia: Editorial Universidad EAFI, pág. 166

**Tabla 11 Identificación de riesgos en los procesos, método Risicar**

PROCESO:					
OBJETIVO					
ACTIVIDADES	RIESGOS	DESCRIPCIÓN DE LOS RIESGOS	AGENTES GENERADORES	CAUSAS	EFFECTOS
Actividad 1	Riesgo 1	Descripción de Riesgo 1	Agente Generador 1	Causa 1	Efecto 1 Efecto 2 Efecto 3
				Causa 2	
			Agente Generador 2	Causa 3	
				Causa 4	
				Causa 5	
Actividad 1	Riesgo 2				
Actividad 1	Riesgo 3				
Actividad 2					

**Fuente:** Mejía Quijano, R.C. (2006). *Administración de Riesgo Un enfoque empresarial*.

Colombia: Editorial Universidad EAFI, pág. 166

**Tabla 12 Mapas de riesgos en los procesos, método Risicar**

PROCESO:						
OBJETIVO						
Actividades	Riesgos	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de Tratamiento
Actividad 1	Riesgo 1					
	Riesgo 2					
	Riesgo 3					
Actividad 2						
Actividad 3						
Actividad 4						

**Fuente:** Mejía Quijano, R.C. (2006). *Administración de Riesgo Un enfoque empresarial*. Colombia: Editorial Universidad EAFI, pág. 167

**Tabla 13 Controles en los procesos, método Risicar**

PROCESO:				
OBJETIVO				
Actividades	Riesgos	Controles Existentes	Controles Propuestos	Efectividad de los controles propuestos
Actividad 1	Riesgo 1	Control 1	Control 20 Control 21	Alta / Baja
		Control 2		
		Control 3		
	Riesgo 2			
	Riesgo 3			
Actividad 2				
Actividad 3				
Actividad 4				
Actividad 5				

**Fuente:** Mejía Quijano, R.C. (2006). *Administración de Riesgo Un enfoque empresarial*. Colombia: Editorial Universidad EAFI, pág. 167

## **4 ISO 31000 Gestión de riesgos- principios y directrices**

### **4.1 Generalidades**

Muy vinculado con la administración de riesgos, tenemos la norma internacional ISO31000, que considerando todo el proceso antes mencionado, estandariza dando principios para una gestión de riesgo eficaz, tanto en los procesos globales, estrategias, planificaciones, procesos, información, política, cultura y valores de toda la organización.

Si se mantiene una gestión de riesgos, de acuerdo a las directrices que esta norma brinda, permitirá a la empresa aumentar la probabilidad de alcanzar sus objetivos, fomentar acciones proactivas, tomar conciencia de la necesidad e importancia de identificar los riesgos en toda la organización, cumplir requisitos legales y reglamentos pertinentes, así como con normas internacionales, mejorar la presentación de informes obligatorios y voluntarios, mejorar el gobierno, la confianza y honestidad de partes involucradas, tener una base confiable para una mejor toma de decisiones y planificación, mejora los controles, usar de una mejor forma los recursos de la organización para el tratamiento de los riesgos, mejora las operaciones de una forma efectiva y eficaz, mejora la prevención de pérdidas y gestión de incidentes, entre otros.

La ISO 31000, se encuentra estructurada en tres elementos básicos para una gestión de riesgo eficiente, transparente, sistemático y creíble: principios de la

gestión de riesgos, marco de trabajo para la gestión de riesgos y proceso de gestión de riesgos.

**Tabla 14 estructura de soporte y proceso de gestión de riesgo**

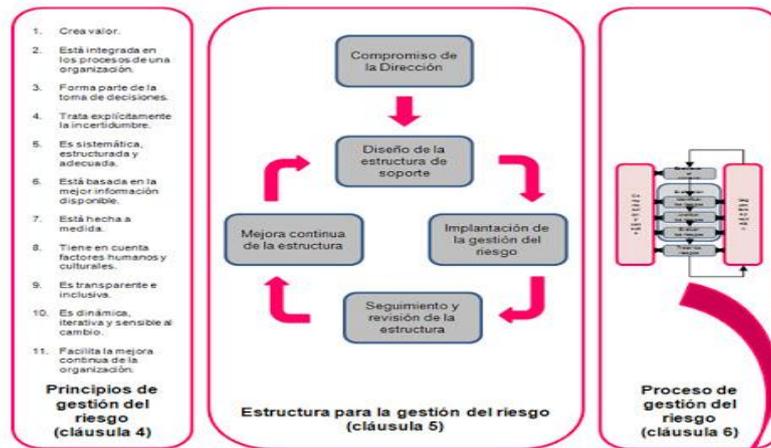
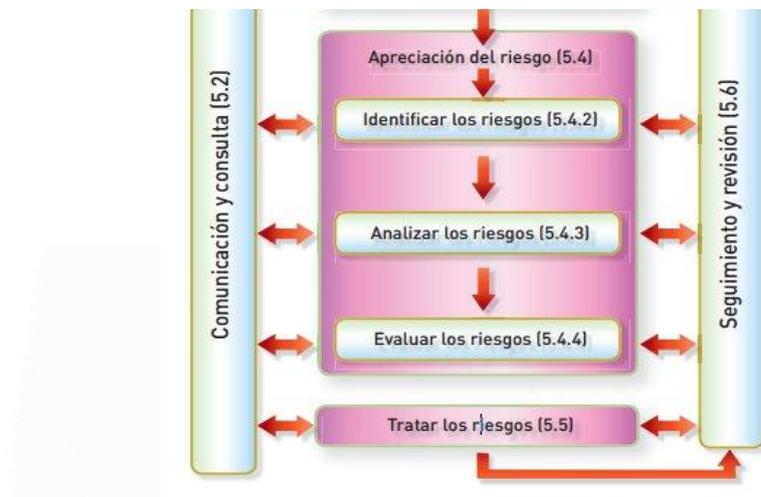


Figura 1. Relación entre los Principios, estructura de soporte y proceso de gestión del riesgo.



Fuente: <https://seguinfo.wordpress.com/category/iso/page/2/>

## 4.2 Principios de la gestión de riesgos

- Crear y proteger valor para ayudar a alcanzar los objetivos de la organización y mejorar su desempeño.
- Estar integrada en los procesos de una organización. Hacer la responsabilidad del riesgo una responsabilidad de cada gerente.
- Ser parte de la toma de decisiones. La gestión del riesgo ayuda a la toma de decisiones evaluando la información sobre las distintas alternativas.
- Tratar explícitamente la incertidumbre. Trata aquellos aspectos de la toma de decisiones que no son ciertos, la naturaleza de esa incertidumbre y como puede solucionarse.
- Ser sistemática, estructurada y oportuna. Contribuye a la eficiencia y a la obtención de resultados fiables.
- Basarse en la mejor información disponible. Los insumos del proceso de gestión del riesgo están basados en fuentes de información fiables.
- Alinearse al contexto y al perfil de riesgos de la organización.
- Tener en cuenta factores humanos y culturales. Las capacidades, percepciones o intenciones humanas pueden facilitar o dificultar el logro de los objetivos de la organización.
- Ser transparente e inclusiva. Asegurar que la gestión del riesgo sea abierta, visible y accesible involucrando a las partes interesadas y responsables de la organización.

- Ser dinámica, iterativa y sensible al cambio. La gestión de riesgos debe ser capaz de detectar y responder a los cambios de la organización y de su entorno.
- Facilitar la mejora continua de la organización. Las organizaciones deberían desarrollar e implementar estrategias para mejorar continuamente el enfoque de la gestión del riesgo.

### **4.3 Marco de trabajo**

El marco de trabajo para la gestión de riesgos, brinda las bases y las disposiciones que se tienen que incluir en todos los niveles de la organización. Este marco garantiza que la información sobre el riesgo se reporte adecuadamente y sea base para la toma de decisiones y rendición de cuentas en todos los niveles pertinentes a la organización.

Este marco de referencia pretende ayudar a las organizaciones a adaptar un sistema de la gestión de riesgo al sistema de gestión global, por lo tanto cada organización adaptará los componentes a sus necesidades.

La ISO 31000 señala igualmente que la dirección debe tener un compromiso fuerte y sostenido en el desarrollo de este marco, además que es necesario que exista una planificación estratégica rigurosa.

En lo que se refiere al diseño del marco de trabajo, se necesita en primera instancia un conocimiento pleno del contexto externo (ambiente social, político, legal, tecnológico, competitivo, tendencias que impactan los objetivos) e interno (estructura organizacional, políticas, capacidad de recursos, relaciones con partes involucradas, etc.) de la organización.

Esta norma al considerar la administración de riesgos, contiene puntos en donde se plantean los mismos criterios para establecer políticas, rendir cuentas o determinar responsables, comunicar, implementar, monitorear y mejorar que posee la administración de riesgos explicada en el tema anterior de este trabajo de titulación.

#### **4.4 Proceso de la gestión de riesgos**

El proceso de gestión de riesgo debe formar parte de la gestión general de la empresa, debe ser parte de la cultura organizacional y de cada una de las prácticas que se realicen la empresa, además que requiere que se adapte a cada proceso.

Este proceso es similar al explicado en la administración de riesgos en donde sus etapas son las siguientes: la comunicación y la consulta, que deben estar presentes en todo el proceso de gestión de riesgos, el establecimiento del contexto que hace referencia a articular los objetivos con los diferentes parámetros externos e internos detalladamente; definir los criterios de riesgo para evaluar la importancia de los riesgos reflejando valores, objetivos, y recursos de la organización.

De igual forma se continúa con la valoración del riesgo, en donde se identifica, valora y evalúa el riesgo para dar el debido tratamiento al riesgo, involucrando una o varias medidas para implementarlas según planes preestablecidos y aprobados por la dirección.

El monitoreo y revisión del proceso de gestión de riesgos también debe ser un elemento planificado y puede realizarse constantemente o periódicamente según le convenga a la empresa para que pueda darse un registro que permita la mejora de métodos, herramientas y proceso en general.

## **CAPÍTULO II DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

### **1 La empresa**

La Tienda del Calzado, es una empresa familiar que se dedica a la comercialización de calzado. Está ubicada en la provincia del Azuay, en el centro de la ciudad de Cuenca, en donde posee tres locales comerciales conocidos como CALZADO PONY debido a la marca principal que comercializa desde sus inicios.

Sus productos están orientados a un mercado de clase media baja, de uso institucional o uso diario de personas de diferentes ciudades del país; su calzado es de tipo formal, casual, escolar, deportivo para damas, caballeros y niños en donde el 95% de los mismos son de origen ecuatoriano, además de la marca PONY, se

destacan las marcas Jeanine, D'Alessandro, Victoria Pelle, Marthas, La Matta, entre otras. Los productos de La Tienda del Calzado se caracterizan por brindar comodidad y durabilidad con diseños clásicos, pero también incorporan modelos actuales según la tendencia de moda.

### **1.1 Misión**

Según el Manual de Funcionamiento de La Tienda del Calzado (2010) la misión de La Tienda del Calzado es comercializar calzado y complementos en sus estilos casual, formal, deportivo para satisfacer las necesidades de todos los clientes que busquen calidad y comodidad al caminar pero sobre todo excelencia en el servicio; para ello mantenemos un compromiso de mejora de nuestros procesos por medio de la fusión de directivos, proveedores y colaboradores internos quienes aportan significativamente para la obtención de los beneficios empresariales y personales.

### **1.2 Visión**

Para La Tienda del Calzado (2010) su visión es ser una empresa líder en la comercialización de calzado y complementos en el mercado local y nacional e incrementar nuestros mercados en el exterior por medio de la distribución de una marca nacional que nos permita seguir obteniendo rentabilidad y crecimiento continuo.

### 1.3 Valores Organizacionales

**Respeto:** una actitud de consideración y ayuda hacia los colaboradores, proveedores y clientes de la organización, valorando siempre los derechos, libertades y cualidades de las personas vinculadas. **Responsabilidad:** cumplimiento oportuno de las obligaciones adquiridas en el desarrollo diario de las actividades de la empresa con colaboradores, proveedores, clientes, fisco, sociedad y medio ambiente para mantener una armonía entre la empresa y su entorno. **Compromiso de eficiencia y superación continua:** por parte de todos los colaboradores y en todos los campos en los que se desenvuelvan. Se utilizarán responsablemente los recursos, se promoverá el trabajo en equipo y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de tal forma que tengan un aporte positivo en la sociedad y en la consecución de los objetivos de la empresa. **Cortesía y Humildad:** nuestros clientes sentirán empatía y afecto en nuestra atención, con un servicio personalizado capaz de resolver sus inquietudes de una

forma rápida y eficaz. Los colaboradores recibirán un trato por igual sin importar el área en el que se desenvuelvan para lograr formar una familia en donde todos sus integrantes luchan por un mismo fin

#### **1.4 Objetivo General**

Según el manual de funciones (La Tienda del Calzado, 2010) tiene como su objetivo principal el ser una empresa rentable ofreciendo calzado y complementos de calidad juntamente con un excelente servicio, orientándose a nuevos mercados para incrementar y mantener a largo plazo sus clientes al lograr que su caminar sea placentero.

#### **1.5 Objetivos específicos**

- Posicionar a La Tienda del Calzado como la número uno de las comercializadoras de calzado en el mercado nacional.
- Expandir el mercado de La Tienda del Calzado internacionalmente, comenzando por los países vecinos como Colombia y Perú.
- Brindar un servicio personalizado y de calidad a sus clientes mayoristas y minoristas.
- Crear y mantener clientes leales.

- Enfocar a la empresa en el crecimiento y la mejora continua por medio de la actuación de sus colaboradores para brindar el mejor producto y servicio tanto al cliente interno y externo.
- Incrementar su rentabilidad por medio de estrategias definidas.
- Crear más fuentes de trabajo para hombres y mujeres que ayude a mejorar el nivel de vida.

## **2 Reseña histórica**

El señor Guillermo Llumiyinga y su esposa la Sra. Yolanda Yar, son las personas que con su esfuerzo y trabajo diario formaron LA TIENDA DEL CALZADO. Juntos demostraron al Sr. Claus Laringe, gerente de la empresa CALZADO PONY S.A, ser personas honestas y luchadoras durante los tres años que se trabajaron como obreros de planta en su empresa.

Sus conocimientos en el proceso de producción fueron amplios, pero su compromiso en el trabajo les llevó a ser ayudantes de ventas en el local comercial de la ciudad de Quito en donde aprendieron aspectos básicos de administración que sumado a la lealtad hacia la empresa fueron elementos claves para que el gerente confiara en este matrimonio la apertura y manejo temporal de otros locales comerciales en ciudades como Ambato, Machala y Guayaquil.

El reto más importante para este matrimonio joven fue el administrar indefinidamente el nuevo punto de venta para la región del austro. Esta sucursal fue

inaugurada en el año 1983, con un gran éxito; ubicado en la calle Mariscal Sucre y Luis Cordero, diagonal al Parque Calderón y se convirtió en un punto estratégico para la fábrica de Calzado Pony S.A. en términos de ventas a nivel nacional.

**Imagen 1 Primer almacén Calzado Pony – Cuenca**



Fuente: **La Tienda del Calzado**

La empresa Calzado Pony S.A. se constituía como una sola empresa hasta hace 23 años cuando el cambio de administración llevó a que se dividiera en dos empresas diferentes; la original Calzado Pony y Emicopsa S.A. que mantuvo el nombre de la reconocida marca en su nombre comercial: Pony Store.

Las nuevas condiciones laborales en las que Emicopsa S.A. ofrecía contratar a este matrimonio, no fueron las mejores por lo que fue imposible un acuerdo laboral entre las dos partes. Esta fue la razón por la que se decidió formar una nueva empresa: LA TIENDA DEL CALZADO.

**Imagen 2 Colaboradores Pony Store**

**Fuente:** La Tienda del Calzado

Este negocio propio comenzó con los ahorros de la familia y en un local pequeño por la necesidad urgente de continuar trabajando. Se enfrentaron a conflictos emocionales y económicos por un determinado tiempo para lograr establecerse en un local más amplio en el mismo sector. La experiencia adquirida durante los años de trabajo en la empresa le sirvió al Sr. Llumiyinga para convertirse en un comerciante muy conocido, para la misma empresa Calzado Pony y otras marcas ecuatorianas, poco a poco se reubicaron nuevamente dentro del mercado local por medio de la provisión al público en general, diferentes empresas, hospitales y centros educativos de la ciudad de calzado de calidad.

**Imagen 3 La Tienda del Calzado**



**Fuente:** La Tienda del Calzado

En el año 2009 el gerente de Calzado Pony, considerando la disminución de las ventas a nivel nacional de su marca por la empresa alterna EMICOPSA solicitó al Sr. Llumiquinga retome la distribución nacional; desde entonces el mercado de LA TIENDA DEL CALZADO es a nivel nacional en su marca Pony.

## **2 Situación actual de la empresa**

### **2.1 Análisis FODA**

#### *Fortalezas*

- La Tienda del Calzado tiene una cartera de clientes fidelizados gracias a su buen servicio.
- Cuenta con tres locales comerciales ubicados en una zona comercial estratégica.
- Su marca estrella Pony es reconocida dentro del mercado local y nacional

- Tiene un historial crediticio excelente, que le permite tener mayor plazo para el pago a sus proveedores.
- Los productos que comercializa son de buena calidad, lo que le permite poseer la confianza de sus clientes
- Sus colaboradores son personas fieles y muy identificadas con la empresa

#### *Debilidades*

- El sistema de gestión informático es básico para las actividades que maneja la empresa en la actualidad; no se procesan los datos en línea en la actualidad por cambio de sistema.
- Las compras se han centralizado a un número reducido de proveedores por motivos de calidad de productos.
- No posee un sistema de vigilancia en los locales que permita monitorear las actividades de los colaboradores.
- Algunas actividades se realizan por jefe comercial por costumbre generando duplicidad de actividades.
- En la empresa laboran miembros de la familia que puede entorpecer la toma de decisiones o crear conflictos.

#### *Oportunidades*

- Crear nuevas sucursales en la ciudad y en el país
- Establecer nuevas formas de atención al público

- Generar nuevos convenios con empresas para la provisión de calzado de personal
- Incremento de ventas de todo su calzado gracias a medidas políticas de salvaguardas a las importaciones que incentiva las compras de producto nacional
- La producción de calzado local no brinda producto de las mismas condiciones en calidad y durabilidad que los productos que se comercializa en La Tienda del Calzado

#### *Amenazas*

- Inseguridad en la localidad que incrementa la delincuencia siendo susceptibles a posibles robos
- Preferencia del mercado por productos de bajo costo sin considerar calidad de los mismos
- Reformas sobre Justicia Laboral, no brinda confianza en la contratación de personal nuevo
- Reformas en medios de facturación que exige que la empresa actualice sus sistemas informáticos
- Medidas de salvaguardas que incrementa el costo de materiales importados para fabricación de producto por parte de proveedores.

#### ***2.2 Análisis de productos y servicios***

#### Imagen 4 Líneas de cartera de productos



**Fuente:** La Tienda del Calzado

La cartera de productos der La Tienda del Calzado está constituida por calzado de estilo casual, formal y deportivos en el siguiente porcentaje para sus clientes:

**Tabla 15** Porcentaje de calzado comercializado según cliente

Cliente	%
Damas	60%
Caballeros	35%
Niños	5%

**Elaborado por:** La Autora

El 95% del calzado que la empresa comercializa es de origen nacional y posee las siguientes características:

- El calzado consta de materiales como: cuero, textil, sintético, gamuza, planta PVC, nylon gamuza, los mismos que están debidamente identificados con su etiqueta según la normativa de INEN.
- Los modelos del calzado varían entre modelos clásicos preferidos por su comodidad y calidad y modelos actuales según la tendencia de la moda de cada temporada.
- Se ofrece calzado que brinde principalmente comodidad, durabilidad y se ofrece una garantía de 6 meses cuando el calzado se le dé un uso y cuidado adecuado.

Un aspecto muy importante para La Tienda del Calzado, es el servicio que brinda a sus clientes, para lo cual cuenta con su manual de funciones debidamente detallado. Los servicios que brinda se encuentran divididos en dos tipos: servicios de facilitación y servicios de mejora (La Tienda del Calzado, 2010).

#### *Servicios de Facilitación*

Los servicios de facilitación, consta del **servicio de información** “se maneja por medio del personal de contacto de la empresa, como son vendedores de almacenes, agentes vendedores, jefe comercial, auxiliares comerciales o cualquier persona que esté en la situación de brindar este servicio a clientes, proveedores o interesados” (La Tienda del Calzado, 2010). Brinda información sobre cómo

ubicar a la empresa, horarios de atención, precios, instrucciones de cuidado o mantenimiento de calzado, aspectos técnicos de ventas.

Además La Tienda del Calzado tiene el servicio de facilitación **toma de pedidos** “debe ser amable rápido y preciso para que los clientes no pierdan tiempo ni realicen un esfuerzo mental o físico innecesario. Se debe asegurar la obtención de la información completa y correcta minimizando el esfuerzo de ambas partes.” (La Tienda del Calzado, 2010)

Otro servicio de facilitación es el de **facturación** que “debe realizarse en el momento adecuado para obtener un pago más rápido. Al ser un elemento común en todas las empresas LA TIENDA DEL CALZADO va a evitar facturas incorrectas, incomprensibles e incorrectas y sobre todo evitar la pérdida de tiempo del cliente. Las facturas deben tener una impresión clara y con información clara y organizada.” (La Tienda del Calzado, 2010)

Finalmente el último servicio de facilitación identificado en el Instructivo de Manejo de servicios de facilitación de La Tienda del Calzado es el **servicio de pagos**: “el proceso de pago en LA TIENDA DEL CALZADO, debe ser rápido y seguro. Para lo cual se analizarán las formas de pago para las Ventas por Mayor y para las Ventas directamente al consumidor final.” (La Tienda del Calzado, 2010)

### *Servicio de Mejora*

Los servicios de mejora de La Tienda del Calzado, se dividen en **servicios de consulta** que “implican un nivel de diálogo para determinar las necesidades de los clientes y posteriormente desarrollar una solución personalizada” (La Tienda del Calzado, 2010)

Otro servicio de mejora es netamente el servicio de **atención al cliente** “debe reflejar el placer de recibir a sus clientes nuevos, y al saludar a los antiguos cuando regresan. Incluso pequeños gestos de nuestros colaboradores deben hacer sentir a clientes y proveedores como miembros de nuestra familia.” (La Tienda del Calzado, 2010)

Un tercer servicio de mejora es el servicio **de cuidado** en donde “se preocupa por la seguridad de sus clientes para lo cual implementa un sistema de vigilancia por medio de internet que permite monitorear las actividades de los almacenes desde la oficina.” (La Tienda del Calzado, 2010)

Finalmente este tipo de servicios, tiene el servicio **de excepción** que es un servicio “complementario, fuera de su rutina normal y mantiene los lineamientos bien definidos con el fin de que los colaboradores no se sorprendan en caso de ser requeridos.” (La Tienda del Calzado, 2010)

### 2.3 Cinco Fuerzas de Porter

#### 9 Cinco fuerzas de Porter



**Fuente:** <http://textosdeandrea.blogspot.com/2013/12/las-cinco-fuerzas-de-porter.html>

#### *Rivalidad y competencia en el mercado*

El mercado en el que se desarrolla la empresa tiene mucha rivalidad con empresas conocidas como La Casa del Zapato, Almacenes Metro, Payless incluso el mismo Pony Store. Estas empresas representan una constante amenaza por su ubicación y estrategias de ventas, manejan marcas nacionales similares a las que comercializa la empresa y también marcas internacionales.

Frente a las marcas nacionales, las empresas antes mencionadas son la competencia directa, mientras que en la marca Pony, La Tienda del Calzado no tiene competencia de mayor nivel, puesto que son distribuidores directos de la marca.

#### *Amenaza de nuevos competidores*

En el sector de comercio de calzado, cada día se incrementa la competencia, por la facilidad que tienen de abrir un nuevo negocio de tipo familiar y la gran cantidad de productores especialmente en el cantón de Gualaceo que ofertan sus productos.

Sin embargo, a través del tiempo esta empresa ha logrado mantenerse en el mercado por su experiencia en la selección de sus productos, y sobre todo porque se ha ganado lealtad de sus clientes gracias a la alta calidad que ofrece en los mismos.

#### *Poder de negociación con los clientes*

Los clientes de La Tienda del Calzado, son leales, sin embargo su poder de negociación varía según la época del año, ya que las ventas son cíclicas teniendo mayor volumen de ventas en épocas como entrada a clases, navidad y día de la madre. Por lo tanto, entre los meses de esas épocas los clientes tienden a ganar mayores descuentos por la necesidad de cumplir con los objetivos de ventas.

### *Amenazas de nuevos productos y servicios*

La producción de calzado nacional, se ve impulsada por las medidas recientes de salvaguardas que afectan las importaciones. Productos de diferentes ciudades son ofrecidas a pequeñas empresas y a la competencia directa dela empresa, lo que ha reducido el nivel de ventas en el presente año. Calzado artesanal producido dentro de la ciudad de cuenca, es una amenaza considerable si pensamos en que el mercado al que se dirige la empresa es el sector medio bajo, por su costo son preferidos sin considerar mucho su calidad.

### *Poder de negociación con los proveedores*

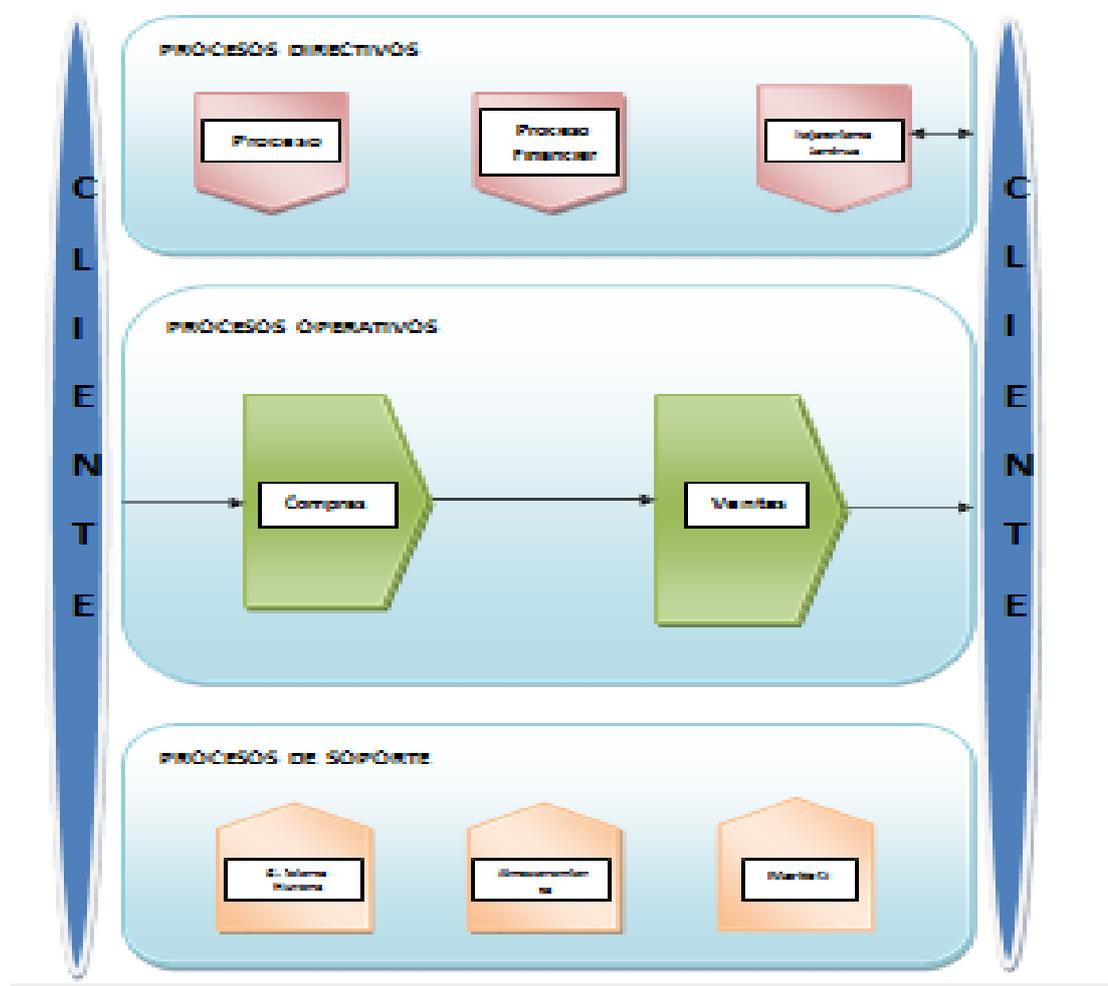
Los proveedores de La Tienda del Calzado son elegidos bajo un instructivo de evaluación y calificación de los proveedores. En la actualidad el número se ha visto reducido por la falta de garantía en calzado de muchos de los nuevos productores nacionales. Por lo mismo, y sumado a que los insumos extranjeros como plantas y gomas son principalmente colombianas, los proveedores tienen el poder de subir los costos del calzado.

## ***2.4 Cadena de valor***

La cadena de valor de La tienda del calzado, está formada en sus procesos estratégicos, por el proceso administrativo, proceso financiero y proceso de mejoramiento continuo; en sus procesos operativos o primarios están las compras y

las ventas; mientras que en sus procesos de soporte tenemos, almacenamiento, gestión de talento humano y marketing; siempre orientados a satisfacer las necesidades de sus clientes en relación a comodidad, durabilidad y tendencia de modelos de calzado.

### 10 Cadena de Valor La tienda del Calzado



**Fuente:** Manual de Funciones La Tienda del Calzado, 2010

El manual de funcionamiento de La Tienda del Calzado (2010) detalla que el área encargada del proceso estratégico es aquella que dará soporte a las demás áreas de la organización, lo cual la convierten en un órgano fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El proceso financiero donde se realiza la administración del presupuesto institucional de una forma eficaz y eficiente buscando siempre la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza mediante la planificación financiera, control de gestión y el análisis financiero.

El proceso de mejoramiento continuo cuyo objetivo es prevenir y eliminar las causas de no conformidades de clientes para mejorar continuamente la eficacia de las actividades de la empresa, incluyendo la medición de satisfacción del cliente y tratamiento de quejas de reclamos.

Dentro de los procesos comerciales o denominados los procesos primarios de la cadena de valor se encuentran el proceso de compras dedicado a abastecer a la empresa de mercadería de calidad según las especificaciones para el óptimo desarrollo de sus actividades y cumplimiento de objetivos.

Otro proceso primario elemental de la empresa es el proceso de ventas orientado a maximizar los ingresos de la empresa por medio del abastecimiento a los clientes de los productos que la empresa ofrece.

En los procesos de soporte de la cadena de valor que posee La Tienda del Calzado, están el proceso de almacenamiento para mantener una eficiente administración y control de los bienes con el fin de lograr un oportuno abastecimiento de las sucursales, cumplimiento de planes operativos.

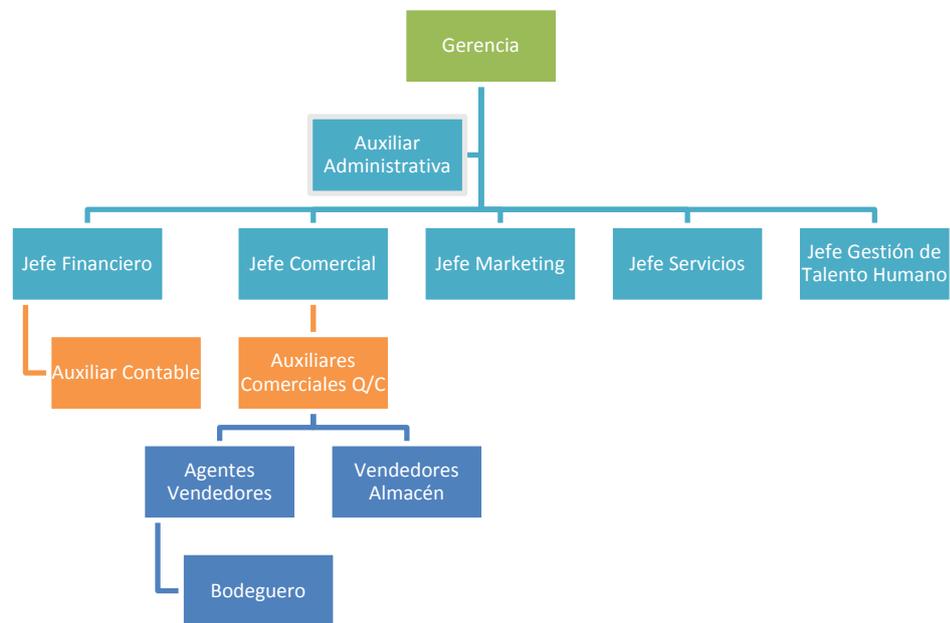
El segundo proceso de soporte se encuentra el relacionado al elemento esencial de toda empresa, el proceso de gestión de talento humano dedicado a Maximizar la rentabilidad de la empresa mediante un correcto proceso de reclutamiento, selección, inducción, y capacitación del capital humano de la organización.

Y finalmente se encuentra el proceso de soporte de marketing cuya función principal es lograr identificar un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización.

## ***2.5 Estructura interna***

### ***2.5.1 Organigrama de la empresa***

### 11 Organigrama La Tienda del calzado



**Fuente:** Manual de Funciones La Tienda del Calzado, 2010

La Tienda del Calzado maneja una estructura vertical y cuenta con el personal a continuación detallado respectivamente con las funciones que poseen basado en el manual de funciones emitido en el año 2010.

Empezamos en la parte superior con su Gerente, el Ing. William Llumiquinga; quien tiene como principales funciones:

- Representar a la empresa legal, judicial y extrajudicialmente.
- Definir planes estratégicos anuales.

- Proporcionar informes sobre el avance y situación del plan estratégico
- Supervisar los estados financieros trimestrales para asegurar el cumplimiento, precisión y puntualidad de desarrollo.
- Crear y mantener buenas relaciones con las instituciones financieras y colaboradores de la empresa y entorno en general.
- Coordinar reuniones regulares con los jefes de cada área para asegurar la rentabilidad y eficiencia de acuerdo a los objetivos planteados.
- Mantener una actitud entusiasta para motivar a los colaboradores y mantener su moral alta.
- Supervisar y planes de remuneración para todos los colaboradores.
- Enfocarse en cualquier reclamo de los clientes que no han podido rectificar y tomar las acciones necesarias para resolver estos reclamos.

Para su apoyo cuenta con la asistencia de su auxiliar administrativa, la Srta. Nelly Ochoa, quien tiene como sus principales responsabilidades (La Tienda del Calzado, 2010):

- Organizar reuniones con colaboradores y directivos de la organización
- Abrir, leer, ordenar y distribuir la correspondencia entrante y otros materiales y preparar respuestas para las cartas habituales.
- Ordenar y mantener papeles y sistemas de archivos electrónicos para registros, correspondencia y otros materiales.
- Ordenar y proveer suministros.

- Asistir al gerente general y el otro personal de la oficina en tareas adicionales asignadas.
- Atender las llamadas de los clientes, proveedores y demás personas

Como jefe financiero y contable, la empresa tiene a la Ing. Sonia Cabrera, cuyas responsabilidades según el manual de funciones son:

- Analizar y controlar los resultados de la empresa.
- Asesorar sobre temas administrativos y financieros.
- Realizar Estados de Situación General, Estados de Pérdidas o ganancias
- Informar mensualmente a la gerencia la situación de la empresa
- Preparar el presupuesto anual de toda la empresa
- Realizar el control y seguimiento de la optimización de gastos
- Analizar temas como gastos, cartera e inventarios en sucursales
- Realizar los balances y anexos para el SRI
- Coordinar y facilitar los procesos de los auditores externos

El jefe financiero cuenta con el apoyo del auxiliar contable, la Srta. Gabriela Alvarez, quien es responsable de las siguientes funciones:

- Apoyar en cualquier actividad a su jefe inmediato
- Imprimir y realizar retenciones y realiza los asientos contables
- Ingresar las facturas al sistema

- Controlar y mantener el programa de contabilidad
- Generar codificación de nuevos productos
- Junto con la contadora hacer los balances y anexos de cada mes

Como jefe comercial está el Sr. Guillermo Llumiyinga, sus funciones son las siguientes:

- Cumplir con las normas y políticas de la empresa
- Liderar el proceso de compras de la empresa
- Calificar y evaluar a proveedores
- Liderar el proceso de ventas de la empresa
- Presentación de reportes de gestión comercial

Bajo la supervisión del jefe comercial se encuentra la Ing. auxiliar comercial, señora Yolanda Yar quien posee las siguientes responsabilidades:

- Cumplir con las normas y políticas de la empresa
- Pasar reportes solicitados al jefe comercial
- Establecer metas de cumplimiento para motivar a su equipo de trabajo
- Supervisar ventas de locales comerciales
- Revisar la cartera de clientes vencida
- Supervisar los cobros realizados por los vendedores
- Revisar y controlar el presupuesto del departamento de ventas

- Indagar sobre clientes potenciales
- Supervisar los viajes y entregas de los vendedores
- Hacer seguimiento de entregas
- Retroalimentar permanentemente al jefe comercial sobre la competencia y diferentes aspectos del mercado
- Retroalimentar a proveedores sobre sus evaluaciones
- Facturación de ventas al por mayor

Al realizarse el despacho de la mercadería vendida al por mayor desde la ciudad de Quito, La Tienda del Calzado tiene un auxiliar comercial de confianza en esa ciudad, el señor Geovanny Llumiquinga; las funciones a las que se dedica son:

- Cumplir con las normas y políticas de la empresa
- Pasar reportes solicitados al jefe comercial
- Revisar la lista de pedidos de los clientes
- Revisar la lista de precios de los productos con los vendedores
- Supervisar los viajes y entregas de los vendedores
- Hacer seguimiento de entregas
- Revisar físicamente los pedidos preparados antes de su envío

De la misma forma, en la ciudad de Quito, se cuenta con el apoyo de un bodeguero, el Sr. Patricio Cahuasqui cuyas funciones principales son:

- Cumplir con las normas y políticas de la empresa
- Receptar los pedidos de los agentes vendedores
- Preparar los pedidos físicos, revisando instructivos
- Presentar informes a auxiliar comercial
- Enviar pedidos por medio de la empresa de transporte
- Recibir devoluciones en caso de haberlas y revisar los productos físicamente
- Reportar devoluciones a auxiliar comercial

Para el desarrollo de ventas al por mayor, la empresa cuenta con sus agentes vendedores zonificados, los señores Jorge Galarza, José Litardo, Diego Villacís, y en el momento se encuentra sin un agente vendedor dedicado a la región del oriente. Sus funciones son las siguientes:

- Cumplir con las normas y políticas de la empresa
- Ingresar los cobros realizados a los clientes
- Entregar cheques al departamento financiero
- Atender necesidades de los clientes en su ruta de ventas asignada
- Buscar nuevos clientes
- Realizar el reporte mensual de visitas y cobros
- Ofrecer toda la gama de productos a los clientes
- Emitir los pedidos al auxiliar comercial en Quito
- Cobrar a los clientes facturas vencidas
- Encontrar nuevas opciones que mejoren la cobertura de su ruta

En los locales comerciales ubicados en la ciudad de Cuenca, se encuentran las señoritas vendedoras, Verónica Zumba, Ximena Tinizhañay, Mariuxi Orellana, Sandra Ramírez, Mayra Paucar. Las responsabilidades son:

- Cumplir con las normas y políticas de la empresa
- Limpieza interna y externa del local comercial
- Exhibición adecuada de mercadería
- Atención de clientes
- Facturación de ventas
- Manejo responsable de caja
- Reporte de inventarios
- Revisión diaria de productos faltantes
- Reposición de mercadería a bodega de local
- Reporte diario de ventas a Jefe Comercial
- Entrega de dinero diario a departamento financiero
- Depósito diario de ventas con tarjeta de crédito

En el proceso de mejoramiento continuo se encuentra el jefe de servicios, en donde labora la señorita Ma. Fernanda Llumiyinga, cuyas funciones son las siguientes:

- Trabajar con todos los empleados para asegurarse que las metas de servicio son cumplidas sin olvidarse de los altos niveles de satisfacción del cliente.

- Resolver las quejas de los clientes, y documentarse sobre la clase de servicio recibido por los mismos.
- Programar citas con nuevos clientes que experimenten problemas en la entrega de sus pedidos o mercadería en general.
- Analizar las encuestas de satisfacción y desarrollar campañas que mejoren la lealtad del cliente, revisando los planes y objetivos con la gerencia y departamento de ventas.
- Controlar sus gastos y mantener el mayor nivel de satisfacción al cliente

Finalmente en el proceso de marketing encontramos al jefe de marketing, incorporado recientemente a la empresa, el Ing. Edgar Yar, entre sus funciones según el manual de funcionamiento están:

- Trazar metas de mercadeo para asegurarle a la empresa un mayor volumen de ventas
- Supervisar el desarrollo y ejecución de las actividades promocionales y la publicidad de la empresa tales como impresos, publicidades directas, por correo, comerciales de radio.
- Trabajar con agencias de publicidad para crear campañas publicitarias para la empresa.
- Formular, dirigir y coordinar las actividades y políticas de marketing para promocionar la empresa y sus servicios y trabajar con los gerentes de publicidad y promociones cuando sea necesario.

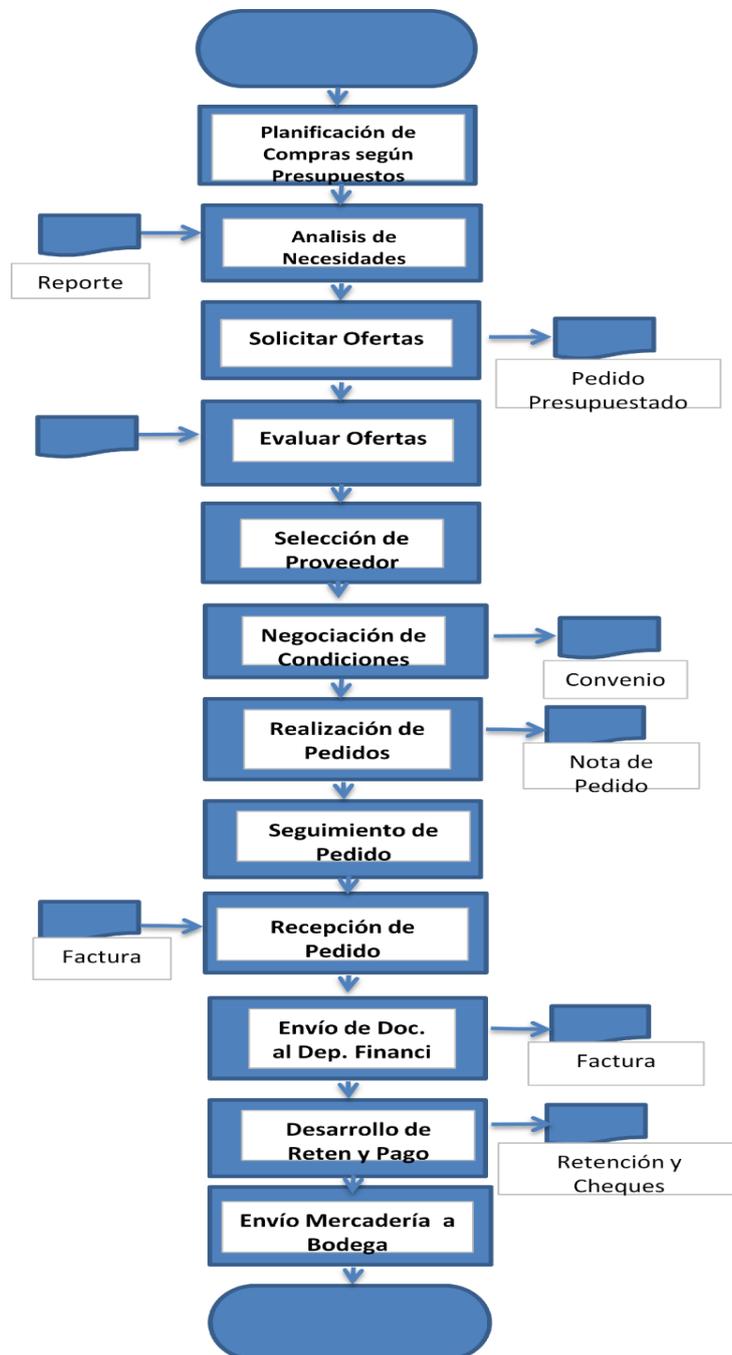
- Identificar, desarrollar y evaluar una estrategia de mercadeo basada en el conocimiento de los objetivos del establecimiento, características del mercado y los factores de costos y recargos.
- Iniciar investigaciones de mercadeo para luego analizar los hallazgos y así asegurar los más altos niveles de efectividad en la publicidad.
- Trabajar con los fabricantes y coordinar las campañas para promocionar los nuevos modelos de calzado.

### ***2.5.2 Análisis de procesos***

#### ***2.5.2.1 Compras***

El proceso de compras de La Tienda del Calzado, pertenece a los procesos operativos dentro de la cadena de valor, según su manual de funcionamiento (2010) este proceso comercial consta de las siguientes actividades:

## 12 Diagrama Compras



**Fuente:** Manual de Funciones La Tienda del Calzado, 2010

Tabla 16 Actividades Proceso Compras

		<b>PROCESO:</b> COMPRAS <b>PROPOSITO:</b> Abastecer a la empresa de mercadería de calidad según las especificaciones para el óptimo desarrollo de sus actividades y cumplimiento de objetivos.	<b>CODIGO:</b> OPE.CO <b>RESPONSABLE:</b> Jefe Comercial		
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	CRITERIOS DE CONTROL	SALIDAS	CLIENTES
		1 Planificación de las compras según presupuestos y planeación estratégica			
Vendedores	Reporte de Inventarios/ Pedidos	2 Análisis de las Necesidades de Mercadería	mercadería en bodega	Pedido presupuestado	
		3 Solicitud de Ofertas		Pedido presupuestado	Proveedores
Proveedores	Proformas	4 Evaluación de Ofertas			
		5 Selección de Proveedor	Precio, calidad, garantía		
		6 Negociación de Condiciones	plazos, descuentos	convenio, contratos	Proveedor
		7 Realización de la solicitud de pedido	Orden de Compra	Nota de pedido	Proveedor
Proveedores	Copia de Nota de Pedido	8 Seguimiento de pedido	Tiempo de Entrega		
Proveedores	Mercadería y documentos soporte	9 Recepción de Pedido	Revisión Física		
Auxiliar Comercial	factura	10 Envío de Documentos a Departamento Contable		factura	auxiliar contable
		11 Desarrollo de Retención y Pago a Proveedor	Revisión de factura y condiciones de pago	Retención y cheques	proveedor
		12 Envío de Mercadería a Bodega Principal	Localización de Mercadería	Mercadería	Almacenamiento
PROCEDIMIENTOS			INDICADORES		
Código			Nombre	Cálculo	Frecuencia de Medición
OPE.CO.01	Procedimiento de Análisis de Necesidades de Mercadería				
OPE.CO.01.001	Instructivo de Reporte de Inventario Físico		Nivel de No Conformidades en Compras	(# de Ordenes de Compra No Conformes / # Ordenes de Compra Totales del Periodo )	mensual
OPE.CO.02.001	Instructivo para Calificación y Evaluación de Proveedores				
OPE.CO.03	Procedimiento de Recepción de Mercadería				
OPE.CO.03.001	Instructivo para Revisión Física de Mercadería		Disponibilidad de las Compras	(# de Pedidos Atendidos / # Pedidos Solicitados ) * 100	mensual
OPE.CO.04	Procedimiento de Pago a Proveedores				
PARTICIPANTES			RECURSOS		
Jefe Comercial			<b>Infraestructura:</b>	Oficina	
Auxiliar Contable			<b>Equipos:</b>	Computadora, fax, teléfono	
Proveedores			<b>Económico</b>	recursos monetarios	
Auxiliar Comercial			<b>Materiales:</b>	suministros	

**Inicio:** Análisis de Necesidades

**Término:** Envío de Mercadería a Bodega

	<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		P/T. No: A1	
			Realizado por M.F.L.L.Y.	
			Fecha 03/03/2015	
<b>Componente</b>	Proceso de Compras			
<b>Período de Análisis</b>	del 01 de febrero al 28 de febrero del 2015			
<b>CÉDULA NARRATIVA</b>				
<p>Se realiza observaciones durante el mes de febrero durante el desarrollo de diferentes compras para verificar el cumplimiento de las actividades que se presentan en el manual de funcionamiento de la empresa.</p> <p>Se comprueba que para las compras de mercadería a proveedores nuevos se cumple con las actividades del manual de funcionamiento. Ya que basándose en el presupuesto, en este caso para la temporada de día de la madre, se realiza la solicitud de la oferta y de forma posterior se hace la evaluación y selección de proveedor. Sin olvidarse de negociar las condiciones técnicas de la compra, se realiza formalmente el pedido.</p> <p>Para pedidos que constituyen simplemente una reposición de mercadería, no se completa el proceso total, los vendedores hacen el análisis de las necesidades de mercadería revisando la misma en bodega para hacer el pedido al proveedor.</p> <p>Para este análisis de necesidades la empresa posee un procedimiento definido en su manual de funciones.</p> <p>En el caso de pedidos solicitados con anterioridad al período analizado, en el momento de su recepción, se comprueba sus documentos soporte, se revisa físicamente el pedido y se envía los documentos al área financiera para su pago y la mercadería a bodega luego de su etiquetado con los códigos respectivos</p>				
		<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga	
		<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	
		<b>Fecha</b>	Cuenca, 03-03-2015	

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A2 <b>Realizado por</b> M.F.L.L.Y. <b>Fecha</b> 03/03/2015	
<b>Componente</b>	Proceso de Compras		
<b>Subcomponente</b>	Procedimiento de recepción de mercadería		
<b>Período de Análisis</b>	del 01 de febrero al 28 de febrero del 2015		
<b>CÉDULA NARRATIVA</b>			
<p>Al realizar observaciones en el procedimiento de análisis de necesidades de mercadería, se encuentra que los vendedores encargados de cada local, necesitan tomar el inventario de forma física antes de realizar cualquier orden de compra.</p> <p>Este reporte de inventario físico es comparado con el sistema para verificar su concordancia. El tentativo de plan de compra es desarrollado por el jefe comercial y revisado de igual forma.</p> <p>Se archiva la respectiva orden de compra.</p> <p>Se archiva el inventario revisado físicamente</p> <p>Existe el instructivo que norma la forma en cómo se debe tomar el pedido físico en las bodegas.</p> <p>El formato en el que se realiza esta toma de pedido físico no es numerado.</p>			
		<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquina
		<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero
		<b>Fecha</b>	Cuenca, 03-03-2015

 <p><b>LA TIENDA DEL CALZADO</b></p>	<b>P/T. No:</b> A3	
	<b>Realizado por</b> M.F.LL.Y.	
	<b>Fecha</b> 03/03/2015	
<b>CÉDULA NARRATIVA</b>		
<p>La empresa recibe su mercadería para la venta en los locales comerciales en la bodega principal, ubicado en el almacén de la calle Presidente Córdova 8-27 y Luis Cordeiro. La persona encargada de recibir la mercadería es el auxiliar comercial con ayuda de los vendedores.</p> <p>Se revisa cuidadosamente que las cajas que entrega la empresa de transporte estén perfectamente selladas, se verifica si está cancelada la guía y se firma el acta de recibido. El vendedor se encarga de abrir las cajas, encontrar la factura, acomodar los zapatos según sus modelos y tallas.</p> <p>El jefe comercial revisa el pedido según la factura, si no hay novedades, se revisa la calidad y terminado del calzado y se envía a bodega principal.</p> <p>En caso de no estar de acuerdo el pedido con la factura emitida, se notifica al proveedor.</p> <p style="text-align: center;">Existe el instructivo que norma la revisión física de mercadería</p>		
<p><b>Indicador:</b></p> <p><b>Nivel de No Conformidades en Compras</b>          (# de órdenes de compra No Conformes / # de órdenes de compra total del período)</p> <p>Frecuencia de medición mensual</p>		
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiyinga
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 03-03-2015

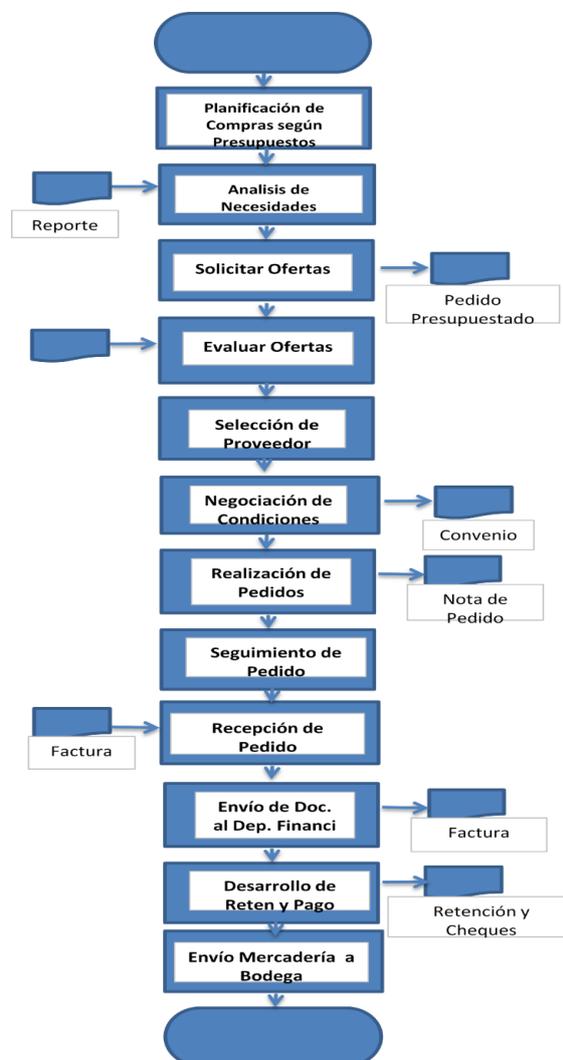
 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A4 <b>Realizado por</b> M.F.LL.Y. <b>Fecha</b> 05/03/2015	
<b>Componente</b>	Proceso de Compras		
<b>Subcomponente</b>	Pago a Proveedores		
<b>Período de Análisis</b>	del 01 de febrero al 28 de febrero del 2015		
<b>CÉDULA NARRATIVA</b>			
<p>El pago a proveedores se realiza previa una cita de los proveedores agendada por la auxiliar contable, su proceso comienza con la recepción de la factura después de la revisión física de los productos si es que no se encuentran inconformidades con el pedido.</p> <p>Esta factura debe ser ingresada en el sistema, para elaborar su retención respectiva; se imprime la retención y se envía a su proveedor considerando el tiempo legal para su entrega.</p> <p>Al llegar el proveedor al establecimiento, se revisa los plazos y si se encuentra vencida se emite los cheques respectivos para su pago. Estos cheques son registrados en el sistema. Se entrega al proveedor los cheques y se solicita el comprobante de pago para su registro en el sistema y archivo junto con la factura.</p>			
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga	
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 05-03-2015	

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A5 <b>Realizado por</b> M.F.L.L.Y. <b>Fecha</b> 05/03/2015	
<b>Componente</b>	Proceso de Compras		
<b>Subcomponente</b>	Devolución en compras		
<b>Período de Análisis</b>	del 01 de febrero al 28 de febrero del 2015		
<b>CÉDULA NARRATIVA</b>			
<p>Cuando un pedido no se encuentra bajo las especificaciones de la orden de compra y de su nota de pedido, la mercadería debe ser devuelta a su proveedor. Para lo cual se revisa físicamente los productos por parte del vendedor para evitar posteriores reclamos.</p> <p>A continuación el auxiliar comercial realiza el memorandum para el proveedor explicando las causas que originan la devolución, los pares y la cantidad en valores monetarios que se está devolviendo</p> <p>Al llegar la respectiva nota de crédito, se revisa, si está correcta se envía al departamento financiero para su ingreso al sistema y archivo de documento por parte del auxiliar contable.</p>			
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquina	
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 05-03-2015	

### 2.5.2.2 Ventas

Para el análisis del segundo proceso comercial de La Tienda del Calzado tomaremos su diagrama de bloque del proceso de ventas de su manual de funcionamiento, al igual que su descripción por actividades para posteriormente describir los procedimientos que se realiza.

#### 13 Diagrama de Bloque Ventas





 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A6 <b>Realizado por</b> M.F.LL.Y. <b>Fecha</b> 17/03/2015	
<b>Componente</b>	Proceso de Ventas		
<b>Período de Análisis</b>	del 01 de febrero al 15 marzo del 2015		
<b>CÉDULA NARRATIVA</b>			
<p>Al realizar una observación del proceso de ventas durante este período se ha podido observar que se divide en dos subprocesos, las ventas al por menor y las ventas al por mayor.</p> <p>Las ventas por mayor se manejan por medio de una planificación trimestral. Para conseguir nuevos clientes emplean un instructivo de prospección de clientes con la finalidad de conocer la capacidad de pago, referencias comerciales de las posibles personas a quienes en un futuro se les concedrá crédito en sus compras.</p> <p>Tanto para las ventas al por menor y al por mayor se proponen las diferentes opciones que se pueden ofertar a los clientes, se les realiza una persuasión por medio de características garantías, precios. Al realizar el pedido el cliente se entrega los productos y se emiten los documentos de respaldo para su posterior cobro</p>			
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga	
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 17-03-2015	

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A7 <b>Realizado por</b> M.F.LL.Y. <b>Fecha</b> 17/03/2015	
<b>Componente</b>	Proceso de Ventas		
<b>Subcomponente</b>	Procedimiento de ventas al por mayor		
<b>Período de Análisis</b>	del 01 de febrero al 15 marzo del 2015		
<b>CÉDULA NARRATIVA</b>			
<p>En las ventas al por mayor, se necesito realizar una observación en lugares diferentes del país pueston que el despacho del pedido se realiza desde la ciudad de Quito.</p> <p>El proceso comienza con la planificación de las visitas en la ciudad de Cuenca por parte de los agentes vendedores junto con el jefe comercial. Posteriormente se contacta a los clientes para coordinar la fecha de visita.</p> <p>El día pactado el agente vendedor se desplaza hacia el local del cliente, sea dentro o fuera de la ciudad. Procede a indicar los nuevos modelos que se posea indicando las características de los productos.</p> <p>Si el cliente desea hacer el pedido, se digita los productos en la computadora. El vendedor sugiere la reposición de los modelos anteriores y si el cliente desea se digita el pedido en su computador, severifica con el cliente el pedido total. Se envía por medio del correo electrónico a los auxiliares comerciales en Quito y Cuenca.</p> <p>En la ciudad de Quito se imprime la nota de pedido, y se entrega al bodeguero para la preparación del mismo. El bodeguero realiza la nota de entrega con la que el auxiliar comercial realiza la respectiva factura, realiza la verificación física del pedido y se envía el pedido al cliente por medio de la empresa de trasportes servientrega.</p> <p>La empresa verifica que el pedido es entregado al cliente.</p>			
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga	
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 17-03-2015	

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A6 <b>Realizado por:</b> M.F.L.L.Y. <b>Fecha:</b> 17/03/2015	
<b>Componente</b>	Proceso de Ventas		
<b>Subcomponente</b>	Cobro de facturación / verificación de depósitos		
<b>Período de Análisis</b>	del 01 de febrero al 15 marzo del 2015		
<b>CÉDULA NARRATIVA</b>			
<p>El proceso de cobros o verificación de depósitos, se puede realizar en un viaje diferente o en los viajes en los que se planificados para ventas según el crédito dado a los clientes.</p> <p>Este proceso empieza en el momento de contactar al cliente para coordinar la fecha de visita, el agente vendedor se traslada al lugar de trabajo del cliente, solicita los cheques o el comprobante de depósito, registra los mismos en el comprobante de pago. Envía por mail los datos del comprobante de pago, entrega una copia a su cliente.</p> <p>Traslada los documentos hasta el jefe financiero, quien firma el recibido de los mismos después de la revisión de los mismos. Se verifica el ingreso al sistema del comprobante de pago se archivan los documentos y se depositan los valores o cheques.</p>			
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiyinga	
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 17-03-2015	

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A6 <b>Realizado por</b> M.F.LL.Y. <b>Fecha</b> 17/03/2015	
<b>Componente</b>	Proceso de Ventas		
<b>Subcomponente</b>	Ventas directas al consumidor final		
<b>Período de Análisis</b>	del 01 de febrero al 28 de febrero del 2015		
<b>CÉDULA NARRATIVA</b>			
<p>Las ventas al consumidor final se realizan en los locales comerciales. Los vendedores junior son los encargados de realizar este procedimiento que comienza con la entrada del cliente al local. En primer lugar el vendedor da la bienvenida y dirige al cliente hacia los modelos de calzado para mostrarle, va por la talla requerida a bodega, le indica y permite que se calce el par de zapatos, persuadela compra.</p> <p>Si el cliente se siente conforme y desea comprar dicho calzado se empaqueta el zapato, se lo lleva a caja y se factura. Para su cobro se consulta si el pago es en efectivo, cheque o tarjeta de crédito.</p> <p>Si es en efectivo, se recibe el dinero, en caso de existir se da el cambio y se entrega la factura, el calzado y el cambio. Si el pago es con tarjeta de crédito, se sigue las instrucciones del instructivo correspondiente.</p> <p>No cuenta con sistema de código de barras.</p>			
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga	
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 17-03-2015	

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A7	
		<b>Realizado por</b> M.F.LL.Y.	
		<b>Fecha</b> 17/03/2015	
<b>Componente</b>	Proceso de Ventas		
<b>Subcomponente</b>	Procedimiento de ventas al por mayor		
<b>Período de Análisis</b>	del 01 de febrero al 15 marzo del 2015		
<b>CÉDULA NARRATIVA</b>			
<p>En las ventas al por mayor, se necesito realizar una observación en lugares diferentes del país pueston que el despacho del pedido se realiza desde la ciudad de Quito.</p> <p>El proceso comienza con la planificación de las visitas en la ciudad de Cuenca por parte de los agentes vendedores junto con el jefe comercial. Posteriormente se contacta a los clientes para coordinar la fecha de visita.</p> <p>El día pactado el agente vendedor se desplaza hacia el local del cliente, sea dentro o fuera de la ciudad. Procede a indicar los nuevos modelos que se posea indicando las características de los productos.</p> <p>Si el cliente desea hacer el pedido, se digita los productos en la computadora. El vendedor sugiere la reposición de los modelos anteriores y si el cliente desea se digita el pedido en su computador, severifica con el cliente el pedido total. Se envía por medio del correo electrónico a los auxiliares comerciales en Quito y Cuenca.</p> <p>En la ciudad de Quito se imprime la nota de pedido, y se entrega al bodeguero para la preparación del mismo. El bodeguero realiza la nota de entrega con la que el auxiliar comercial realiza la respectiva factura, realiza la verificación física del pedido y se envía el pedido al cliente por medio de la empresa de trasportes servientrega.</p> <p>La empresa verifica que el pedido es entregado al cliente.</p>			
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquina	
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 17-03-2015	

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A6	
		<b>Realizado por</b> M.F.LL.Y.	
		<b>Fecha</b> 17/03/2015	
<b>Componente</b>	Proceso de Ventas		
<b>Subcomponente</b>	Cobro de facturación / verificación de depósitos		
<b>Período de Análisis</b>	del 01 de febrero al 15 marzo del 2015		
<b>CÉDULA NARRATIVA</b>			
<p>El proceso de cobros o verificación de depósitos, se puede realizar en un viaje diferente o en los viajes en los que se planificados para ventas según el crédito dado a los clientes.</p> <p>Este proceso empieza en el momento de contactar al cliente para coordinar la fecha de visita, el agente vendedor se traslada al lugar de trabajo del cliente, solicita los cheques o el comprobante de depósito, registra los mismos en el comprobante de pago. Envía por mail los datos del comprobante de pago, entrega una copia a su cliente.</p> <p>Traslada los documentos hasta el jefe financiero, quien firma el recibido de los mismos después de la revisión de los mismos. Se verifica el ingreso al sistema del comprobante de pago se archivan los documentos y se depositan los valores o cheques.</p>			
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiyinga	
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 17-03-2015	

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<table border="1"> <tr> <td><b>P/T. No:</b></td> <td><b>A6</b></td> </tr> <tr> <td><b>Realizado por</b></td> <td>M.F.LL.Y.</td> </tr> <tr> <td><b>Fecha</b></td> <td>17/03/2015</td> </tr> </table>		<b>P/T. No:</b>	<b>A6</b>	<b>Realizado por</b>	M.F.LL.Y.	<b>Fecha</b>	17/03/2015
<b>P/T. No:</b>	<b>A6</b>								
<b>Realizado por</b>	M.F.LL.Y.								
<b>Fecha</b>	17/03/2015								
<b>Componente</b>	Proceso de Ventas								
<b>Subcomponente</b>	Ventas directas al consumidor final								
<b>Período de Análisis</b>	del 01 de febrero al 28 de febrero del 2015								
<b>CÉDULA NARRATIVA</b>									
<p>Las ventas al consumidor final se realizan en los locales comerciales. Los vendedores junior son los encargados de realizar este procedimiento que comienza con la entrada del cliente al local. En primer lugar el vendedor da la bienvenida y dirige al cliente hacia los modelos de calzado para mostrarle, va por la talla requerida a bodega, le indica y permite que se calce el par de zapatos, persuadela compra.</p> <p>Si el cliente se siente conforme y desea comprar dicho calzado se empaqueta el zapato, se lo lleva a caja y se factura. Para su cobro se consulta si el pago es en efectivo, cheque o tarjeta de crédito.</p> <p>Si es en efectivo, se recibe el dinero, en caso de existir se da el cambio y se entrega la factura, el calzado y el cambio. Si el pago es con tarjeta de crédito, se sigue las instrucciones del instructivo correspondiente.</p> <p>No cuenta con sistema de código de barras.</p>									
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga							
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero							
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 17-03-2015							

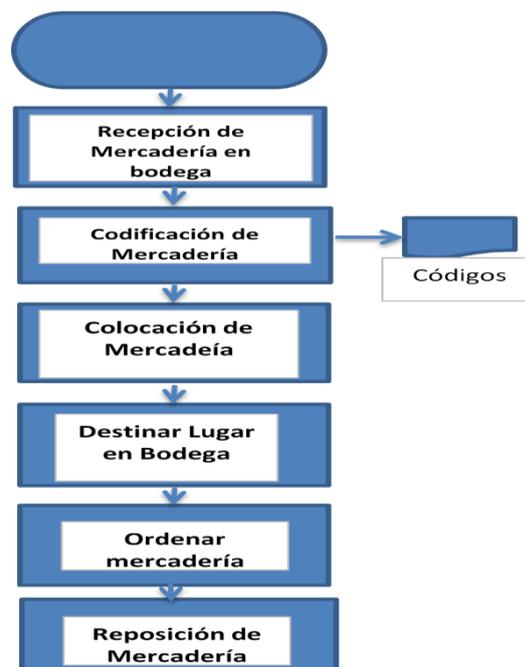
 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A6	
		<b>Realizado por</b> M.F.L.L.Y.	
		<b>Fecha</b> 17/03/2015	
<b>Componente</b>	Proceso de Ventas		
<b>Subcomponente</b>	Ventas directas al consumidor final		
<b>Período de Análisis</b>	del 01 de febrero al 28 de febrero del 2015		
<b>CÉDULA NARRATIVA</b>			
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga	
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 17-03-2015	

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A11 <b>Realizado por</b> M.F.LL.Y. <b>Fecha</b> 17/03/2015	
<b>Componente</b>	Proceso de Ventas		
<b>Subcomponente</b>	Devolución de ventas		
<b>Período de Análisis</b>	del 01 de febrero al 28 de febrero del 2015		
<b>CÉDULA NARRATIVA</b>			
<p>Las devoluciones en ventas es un procedimiento especial que se realiza en la empresa, cuando se da un caso en el que el cliente tenga un reclamo referente a calidad del producto.</p> <p>Se empieza el proceso recibiendo la queja del cliente, para lo cual se ingresa una queja de no conformidad tanto de un pedido completo o una venta en los locales comerciales; se realiza la revisión física de la mercadería, si se verifica que las razones son correctas se da el ingreso de la mercadería a bodega y se registra en el sistema la devolución y la queja de no conformidad. Se emite la nota de crédito y se la entrega al cliente. Se archiva la nota de crédito y la queja de no conformidad.</p> <p>Queja de no conformidad no tiene formato</p>			
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga	
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 17-03-2015	

### 2.5.2.3 Almacenamiento

El proceso de soporte denominado almacenamiento, es básicamente el que se refiere a bodega de La Tienda del Calzado, según su manual de funcionamiento, se maneja bajo el siguiente diagrama de bloque:

#### 14 Diagrama de Bloque almacenamiento



**Fuente:** La Tienda del calzado, Manual de funciones, 2010

**Tabla 18 Actividades Almacenamiento**

		<b>PROCESO:</b> ALMACENAMIENTO  <b>PROPOSITO:</b> Mantener una eficiente administración y control de los bienes con el fin de lograr un oportuno abastecimiento de las sucursales, cumplimiento de planes operativos	<b>CODIGO:</b> SOP.AL.  <b>RESPONSABLE:</b> Vendedores		
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CRITERIOS DE CONTROL</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
vendedor	mercadería	1 recepción de mercadería en bodegas			
		2 codificación de mercadería			
auxiliar contable	códigos	3 impresión de códigos y colocación en mercadería		stickers de códigos	
		4 destinar en bodega lugar para mercadería			
		5 distribuir mercadería para locales			
		6 colocar mercadería en espacio asignado			
		7 reposición de mercadería para locales	guías de remisión	mercadería	sucursales
		8 inventario físico trimestral		reporte	jefe comercial
<b>PROCEDIMIENTOS</b>			<b>INDICADORES</b>		
Código	Nombre		Nombre	Cálculo	Frecuencia de Medición
SPO.AL.01.001	Instructivo de codificación de mercadería				
SPO.AL.02.001	Procedimiento de reposición de mercadería				
SPO.AL.03.001	Instructivo de preservación de mercadería y manejo de espacios de almacenamiento				
<b>PARTICIPANTES</b>			<b>RECURSOS</b>		
vendedores auxiliar de contabilidad auxiliar comercial			<b>Infraestructura:</b> Bodegas <b>Equipos:</b> Tecnológicos <b>Económico:</b> Financiamiento <b>Materiales:</b> didácticos		

**INICIO:** Recepción de mercadería en bodegas  
**TERMINO:** inventario físico

**Fuente:** La Tienda del Calzado, Manual de Funciones, 2010

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A12	
		<b>Realizado por</b> M.F.L.L.Y.	
		<b>Fecha</b> 18/03/2015	
<b>Componente</b>	Almacenamiento		
<b>Período de Análisis</b>	del 01 de febrero al 28 de febrero del 2015		
<b>CÉDULA NARRATIVA</b>			
<p>El proceso de almacenamiento comienza en el momento en que llega la mercadería a bodega, para su identificación se procede a su codificación esta se la está realizando manualmente.</p> <p>En bodega el vendedor destina un lugar para su ubicación, en el espacio asignado como bodega de calzado de damas, cabellos o niños según el caso. Si es mercadería nueva, se separa la mercadería que se enviará a las sucursales y la restante se procede a colocar en el lugar asignado en bodega previa una limpieza del mismo.</p> <p>Se registra la mercadería que se envían a las sucursales y se realiza la guía de remisión correspondiente para enviarlas en el vehículo de la empresa.</p> <p>Se realiza un inventario físico mensual de cada bodega de los almacenes. Se maneja guías de remisión</p>			
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga	
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 18-03-2015	

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A13	
		<b>Realizado por</b> M.F.L.L.Y.	
		<b>Fecha</b> 18/03/2015	
<b>Componente</b>	Almacenamiento		
<b>Subcomponente</b>	Reposición de mercadería		
<b>Período de Análisis</b>	del 01 de febrero al 28 de febrero del 2015		
<b>CÉDULA NARRATIVA</b>			
<p>El procedimiento de reposición de mercadería hace referencia al pedido que hacen las sucursales de la empresa a la bodega principal en caso de faltarles numeración o modelos de calzado.</p> <p>Empieza con la revisión física de mercadería en la bodega, según las necesidades de modelos o tallas realizan una orden de pedido que entregan al vendedor del almacén principal. Este prepara el pedido, revisa físicamente el pedido y entrega esta orden y el listado de los productos que se envían a las sucursales al auxiliar comercial para su registro.</p> <p>Se elabora la guía de remisión y se envía el pedido a la sucursal respectiva.</p>			
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiuinga	
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 18-03-2015	

## **2.6 Evaluación del sistema de control interno de La Tienda del Calzado**

Para realizar la evaluación del control interno de La Tienda del Calzado, se aplicará un cuestionario de evaluación del control interno general a ocho personas, el gerente general y jefes de las diferentes áreas, auxiliares administrativa, financiera, y comerciales. Posteriormente encontraremos los cuestionarios de control interno específicos por componente o proceso de compras, ventas y almacenamiento que se realizó a colaboradores vinculados con estos procesos.

### ***2.6.1 Aplicación de cuestionario de control interno***



## LA TIENDA DEL CALZADO

### EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

No .	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.	Integridad y valores éticos	¿Posee La Tienda del Calzado un código de ética?		8		
		¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, etc. se basan en la honestidad y equidad?	8			
		Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal.		8		
		¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias?	6	2		
2.	Filosofía y estilo de la alta dirección	¿La filosofía y estilo de la administración de La Tienda del Calzado se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento?	5	3		
		¿El gerente incentiva y compromete a sus servidores en el cumplimiento de las leyes, ordenanzas y otras disposiciones?	7	1		
		¿El gerente cuida la imagen institucional de La Tienda del Calzado?	8			
		¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?	5	3		
3.	Estructura organizativa	¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional de La Tienda del Calzado?	6	2		
		¿Existen manuales de procesos en La Tienda del Calzado?	8			
		¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	6	2		
		¿Existe comunicación interna y externa?	7	1		
4.	Autoridad asignada y responsabilidad asumida	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad en La Tienda del Calzado?	5	3		
		¿Existen normas y procedimientos relacionados con el	5	3		

No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
		control y descripciones de puestos de trabajo?				
		¿El número del personal de La Tienda del Calzado está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	5	3		
5.	Gestión del Capital Humano	¿Existe un sistema de gestión del recurso humano en La Tienda del Calzado?	6	2		
		¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados?	5	3		
		¿Se aplican sanciones disciplinarias?		8		
		¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo?	8			
		¿Existen métodos para motivar a los empleados en La Tienda del Calzado?	6	2		
		¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?	6	2		
		¿Se ha organizado reuniones para la evaluación del desempeño del personal?	2	6		
		¿El gerente orienta al personal sobre la misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación?	5	3		
		¿La Tienda del Calzado cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?	2	6		
6.	Responsabilidad y transparencia	¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?	5	3		
		¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?	2	6		
		¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión?	2	6		
		¿Todos los niveles de la empresa ponen a disposición de los usuarios internos y externos, la información dentro de un ambiente de transparencia	7	1		
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						

No .	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVAC IÓN
7.	Objetivos Estratégicos	¿La Tienda del Calzado cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente?	2	6		
		¿La Tienda del Calzado cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?	8			
		¿Los diferentes niveles de la empresa cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?	3	5		
		¿El gerente de La Tienda del Calzado ha fijado los objetivos, estrategias operativas para su cumplimiento?	6	2		
		¿La Tienda del Calzado ha formulado indicadores de gestión que permitan medir y cuantificar las metas?	5	3		
		¿El presupuesto de La Tienda del Calzado, es evaluado al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?	5	3		
8.	Objetivos específicos	¿Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de La Tienda del Calzado?	3	5		
		¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos empresariales de La Tienda del Calzado?	7	1		
		¿El personal de La Tienda del Calzado participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?	6	2		
		¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados de La Tienda del Calzado?	7	1		
	Relación entre objetivos y componentes del COSO	¿Existe compromiso de todos los niveles empresariales para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la				No tiene un estudio de riesgos

No .	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVAC IÓN
	ERM	gestión de los riesgos?				
		Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de La Tienda del Calzado en la comercialización de sus productos?	3	5		
9.	Consecución de objetivos	¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación?	1	7		
		¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de La Tienda del Calzado?	3	5		
		¿La Tienda del Calzado cuenta con el apoyo del gerente y jefes principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones?	8			
		¿La Tienda del Calzado ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?	6	2		
		¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?	5	3		
		¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares en La Tienda del Calzado?	1	7		
		¿Se evalúa periódicamente informes de ventas a fin de tomar las acciones correctivas?	6	2		
		<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>				
10.	Riesgo aceptado y niveles de tolerancia	¿Apoya el gerente de La Tienda del Calzado para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia?			x	No hay estudio de riesgos
		¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?	3	5		
11.	Factores internos y externos	¿La Tienda del Calzado cuenta con el apoyo de la gerencia y propietarios para determinar los factores de riesgo internos y	3	5		

No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVAC IÓN
		externos?				
		¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?	2	6		
		¿Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?	5	3		
12.	Identificación de eventos	¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?	3	5		
		¿Los empleados y trabajadores de La Tienda del Calzado participan en la identificación de eventos?	6	2		
		¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso, etc.?	6	2		
13.	Categoría de Eventos	¿Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados?	3	5		
		¿Existe apoyo de la administración de La Tienda del Calzado a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa?			x	No realiza categorización
		¿Se implanta políticas y procedimientos para informar a los servidores de La Tienda del Calzado, las categorías de eventos y su relación con los objetivos.			X	
<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>						
14.	Riesgos originados por los cambios	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a La Tienda del Calzado?	5	3		
		¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en La Tienda del Calzado?	3	5		

No .	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVAC IÓN
		¿Existe implantación de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a La Tienda del Calzado de una forma más dramática y duradera y que pueden requerir la intervención del Gerente y propietarios?		8		
<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>						
15.	Categorías de respuestas	¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas?	2	6		
		¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas?	2	6		
		¿La Tienda del Calzado ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?		8		
		¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?	3	5		
16.	Decisión de Respuestas	¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?	7	1		
		¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?	3	5		
		¿El gerente, propietarios y el personal de La Tienda del Calzado tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?	7	1		
		¿Para decidir la respuesta a los riesgos, el gerente y los propietarios consideran; los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales?	8			
		Se comunica a los diferentes niveles de La Tienda del Calzado, las decisiones adoptadas.	7	1		
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						

No .	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVAC IÓN
	Integración con las decisiones sobre riesgos	¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?				
		¿El gerente implanta mecanismos de control para disminuir cualquier riesgo y alcanzar los objetivos, operacionales, información y cumplimiento?	5	3		
		¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan?			x	No cuenta con estudio de riesgos
	Principales actividades de control	¿Existe apoyo de la gerencia para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?				
		¿Se han establecido controles en los diferentes procesos y actividades que se realizan en la Tienda del Calzado?	5	3		
		¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?	3	5		
		¿El gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles encargados de ejecutarlos?	6	2		
		¿Las actividades de control, incluyen los controles	6	2		

No .	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVAC IÓN
		preventivos, detectives, manuales, informáticos y de dirección?				
	Controles sobre los sistemas de información	¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos?				
		¿Existe apoyo del gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información?	3	5		
		¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso?	5	3		
		¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software?	2	6		
		¿Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos?	3	5		
<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>						
		¿Existen políticas empresariales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los				

No .	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVAC IÓN
	Cultura de información en todos los niveles	niveles?				
		¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente?	7	1		
		¿El gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control?	7	1		
		¿Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?	8			
		¿Se comunica al personal sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos empresariales?	7	1		
17.	Herramienta para la supervisión	¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?	7	1		
		¿La información empresarial constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?	2	6		
	Sistemas estratégicos e integrados	¿Se ha emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos empresariales y				

No .	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVAC IÓN
		la gestión de los riesgos?				
		¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados?	8			
		¿Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real, el gerente, propietarios y demás servidores accedan a la información financiera y operativa, para controlar las actividades empresariales?	3	5		
	Confiabilidad de la información	¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?				
		¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?	6	2		
		¿La información, además de oportuna, es confiable?	6	2		
		¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?	7	1		
		¿Existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información?			x	No posee un departamento de auditoria interna
	Comunicación interna	¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus				

No .	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVAC IÓN
		responsabilidades?				
		¿Se denuncia posibles actos indebidos?	7	1		
		¿La dirección toma en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad?	7	1		
		¿Existe comunicación con clientes y proveedores?	8			
		¿El responsable de comunicación ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?	8			
		¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas empresariales?	6	2		
	Comunicación externa	¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad?				
		¿La gerencia toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros?	8			
		¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la Empresa?	2	6		
		¿El responsable de comunicación ha implantado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios?	6	2		
		¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tabloneros de anuncios, videos y mensajes en la página web?	7	1		
		¿Se ha difundido al personal el compromiso de la gerencia en la entrega de información a los organismos de control?	8			

No .	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVAC IÓN
<b>SUPERVISION Y MONITOREO</b>						
18.	Supervisión permanente	¿El gerente debe definir los procedimientos para que se informe las deficiencias internas?	2	6		
		¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?	6	2		
		¿Existe receptividad por parte del gerente ante las recomendaciones hechas por los colaboradores?	7	1		
		¿La empresa realiza auto evaluaciones del control interno a base de la estructura del CORRE (COSO ERM)?		8		
19.	Supervisión Interna	¿Se ha tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?			x	No se ha realizado auditorias anteriormente
		¿Tiene La Tienda del calzado una unidad de auditoría?		8		
		¿Son los jefes de área quienes realizan la supervisión de las actividades a su cargo?	6	2		
		¿Mantiene la gerencia reuniones con los jefes de área para monitorear sus actividades?	5	3		
20.	Supervisión Externa	¿El gerente toma atención a los informes de auditores internos, externos y SRI?	8			Solamente SRI
		¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?	8			
		¿Existe coordinación entre auditores internos y externos?			x	

*Elaborado por: María Fernanda Llumiyinga Yar* \_\_\_\_\_

**Supervisado por: Eco. Teodoro Cubero** \_\_\_\_\_

### 2.6.2 Diagnóstico sobre el control interno

**Tabla 19 Valoración de Componentes del control interno, COSO ERM**

COMPONENTE	Valores +	Valores -	%
AMBIENTE DE CONTROL	274	87	76%
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	176	64	73%
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	56	28	67%
EVALUACIÓN DE RIESGOS	16	16	0%
RESPUESTA A LOS RIESGOS	78	33	70%
ACTIVIDADES DE CONTROL	74	43	63%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	322	47	87%
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	84	30	74%

**Elaborado por:** la autora

**Tabla 20 Porcentajes de calificación**

CALIFICACIÓN	%
CONFIABLE	76% - 100%
ACEPTABLE	51% - 75%
NO CONFIABLE	0% - 50%

**Elaborado por:** la autora

**Tabla 21 Calificación de Componentes de control interno**

COMPONENTE	%	NO CONFIABLE	ACEPTABLE	CONFIABLE
AMBIENTE DE CONTROL	76%			X
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	73%		X	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	67%		X	
EVALUACIÓN DE RIESGOS	0%	X		
RESPUESTA A LOS RIESGOS	70%		X	
ACTIVIDADES DE CONTROL	63%		X	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	87%			X
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	74%			X

**2.6.3 Informe de evaluación de control interno**

**OFICIO No. SO.001-0567****ASUNTO:** Carta de Presentación del informe**FECHA:** Cuenca, 08de marzo del 2015

Señores

**GERENTE Y PROPIETARIOS****LA TIENDA DEL CALZADO**

Ciudad.-

De mis consideraciones:

He efectuado una evaluación de control interno a La Tienda del Calzado, por el periodo comprendido entre el 01 de febrero y el 28 de febrero de 2015; como parte de mi trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría en la Universidad del Azuay. Esta evaluación fue realizada de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Se analizaron como componentes a las áreas de compras, ventas y

almacenamiento. Los resultados por su importancia se detallan a continuación. Debido a la naturaleza especial de este examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.

Es pertinente que las recomendaciones sean aplicadas adecuadamente con el propósito de mejorar la gestión de la empresa y cumplir con los objetivos previstos.

### **Ambiente de Control**

#### **Relaciones de la empresa en el ambiente de trabajo**

La Tienda del Calzado mantiene buenas relaciones con todos los vinculados de la empresa, como clientes, colaboradores, proveedores en donde predominan valores como respeto, honestidad, equidad y transparencia que generan un ambiente propicio para una comunicación en todas las direcciones tanto en la difusión de normativas, reglamentos toma de decisiones en forma descendente, y además comunicación horizontal y ascendente en caso de retroalimentación o incluso comunicación de situaciones sospechosas.

La Tienda del Calzado posee establecido un manual de funcionamiento con sus procesos y procedimientos definidos que guían las actividades y permiten identificar los niveles de autoridad dentro de la organización.

Por el contrario, en esta empresa no existe un código de ética que complemente su manual de funciones y la administración del personal no está basada en un sistema de recompensas en función del cumplimiento de metas u objetivos por lo que el desempeño del personal no se mide ni se informa en reuniones.

### **Conclusión**

En la empresa el ambiente de trabajo permite mantener buenas relaciones en el interior y fuera de la empresa, su imagen ante el mercado y competencia refleja valores que se manejan en el interior como honestidad, transparencia, equidad y compromiso con el cumplimiento de normativas, procedimientos o instructivos. El punto débil está en la motivación del talento humano que no tiene recompensas basado en sus logros, sin olvidar que la empresa no posee un código de ética que complemente el desempeño de los colaboradores.

### **Recomendación 1**

Al gerente:

Proponer la creación de un manual de ética para el siguiente período con el fin de implementarlo en las actividades diarias de la empresa.

Al jefe de talento humano

Fomentar como parte de la cultura organizacional el código de ética a crearse.

## **Recomendación 2**

Al jefe de talento humano

Estructurar un sistema de pago acorde con las metas conseguidas por los colaboradores de la empresa que le sirvan de mayor incentivo en el cumplimiento de sus deberes.

## **Establecimiento de objetivos**

### **Filosofía empresarial incompleta**

La filosofía empresarial de La Tienda del Calzado se encuentra definida en su manual de funciones y es conocida y promovida por los colaboradores en todos los niveles jerárquicos de la organización. El gerente implementa estrategias para la consecución de objetivos que los empleados adoptan en sus funciones recibiendo el apoyo de parte de directivos y jefes superiores. Se realizan análisis de los niveles de ventas por colaborador.

A diferencia de la filosofía empresarial, la empresa no tiene establecido formalmente un plan estratégico que oriente las actividades dentro de un período de tiempo; por consecuencia sus objetivos no cuentan con los planes necesarios para su consecución. De igual forma no se tiene información sobre eventos externos que afecten los objetivos empresariales y operativos de la empresa y no hay una fijación

del riesgo aceptado para los objetivos que la empresa ha establecido. La empresa no utiliza los indicadores establecidos en el manual de funciones para medir cumplimiento y desempeño de los colaboradores.

### **Conclusión**

En relación al establecimiento de objetivos, La Tienda del Calzado cuenta con la filosofía establecida y difundida entre los colaboradores; sin embargo no cuenta con la planeación estratégica ni con un estudio de eventos que pudiese afectar la consecución de objetivos.

### **Recomendación 3**

Al gerente

Preparar un plan estratégico anual que contenga los respectivos planes para la consecución de objetivos y revisarlo con los propietarios para su aprobación y puesta en marcha.

A jefes de todas las áreas

Difundir y promover el cumplimiento de los planes y actividades del plan estratégico a todo el personal bajo su responsabilidad.

#### **Recomendación 4**

Al gerente:

Solicitar un análisis de los indicadores que la empresa posee para la evaluación del desempeño que constan empíricamente en el manual de funcionamiento para determinar su funcionalidad y aplicación.

#### **Identificación, Evaluación y Respuesta de eventos**

##### **Falta de administración de riesgos**

La Tienda del Calzado, tiene la colaboración de todos sus miembros para reconocer eventos que afecten la consecución de objetivos y han iniciado con la implementación de técnicas que permiten el estudio y reconocimiento de eventos como son los flujos de procesos y el registro e inventario de no conformidades.

La carencia de un estudio de riesgos en la empresa provoca que el desarrollo de sus actividades sean dentro de un marco de inseguridad que los colaboradores no lo notan. En situaciones que ocurren eventos, se da la importancia por parte de los propietarios, gerente y colaboradores para resolverlo de la mejor forma posible pero no se toman acciones al corto o largo plazo.

Las decisiones que se toman por parte de gerencia y propietarios para actuar y resolver eventos que se presentan son en su mayor parte acertadas aunque tardías; son tomadas por personas expertas con los conocimientos amplios adquiridos a través del tiempo en el desarrollo de sus actividades.

Pese a esto, se tiene que aceptar la falta de formalidad en temas de riesgos y eventos, por lo tanto las metodologías empleadas no son confiables y consecuentemente la información que se obtiene no es completa ni segura; y sumando a esto, se obtiene tarde lo que significa que la empresa ya se vio afectada operativa o en sus resultados.

Dado la el evento, los directivos y propietarios toman la mejor decisión para hacerle frente a cualquier problema pero no se hace un estudio de alternativas de cómo actuar.

### **Conclusión**

Una formalidad en la administración de riesgos permite que exista la metodología adecuada para identificar, evaluar y responder ante eventos que repercuten en la consecución de objetivos empresariales; la utilización de técnicas correctas permite a la organización obtener información suficiente y confiable en el tiempo exacto para responder a cualquier ocurrencia de eventos por medio de la mejor opción de alternativas.

**Recomendación 5**

Al gerente:

Implementar en la empresa un análisis de riesgos.

Designar un jefe o líder en el proceso de análisis de riesgos.

Implementar una campaña de motivación a los empleados sobre el apoyo y colaboración para el estudio de riesgos.

A los jefes de área.

Motivar a colaboradores para que brinden total apoyo en la implementación del estudio de riesgos.

**Actividades de control****Controles informales en la empresa**

La gerencia mantiene controles para las diferentes actividades que realiza la empresa que permite conocer irregularidades; sus procesos y la información que presentan los colaboradores son revisados y se mantienen procedimientos que permite a todos los colaboradores estar seguros de la forma como deben proceder para sus funciones.

Ahora bien, sin consideramos la gestión tecnológica, la empresa posee una falencia puesto que si bien existen controles básicos en el sistema informático pero que actualmente no significan garantía total de información. Sin duda, es necesaria una gestión de tecnologías de información que se ajuste al estudio de riesgos.

### **Conclusión**

La empresa mantiene controles que han permitido el desarrollo de las actividades sin irregularidades mayores pese a que se manejan informalmente. El aspecto tecnológico no se encuentra en un estado óptimo para el funcionamiento de la empresa.

### **Recomendación 6**

Al gerente

Incorporar urgentemente el sistema informático nuevo con las características que los nuevos requerimientos de facturación.

Solicitar un análisis de los controles que maneja la empresa en sus procesos para comprobar su funcionalidad.

### **Información y comunicación**

### **Buena comunicación interna y falla de página web**

La Tienda del Calzado presta toda la atención y da confianza a sus trabajadores, clientes y entes de regulación para satisfacer sus requerimientos, brindar apoyo en sus funciones y cumplir cabalmente normas. La comunicación interna y externa tiene procedimientos que apoyan la multi- dirección de la misma permitiendo que todos los involucrados de la empresa obtengan información sobre objetivos, logros, y decisiones tomadas.

Por el contrario, en la empresa encontramos que un elemento importante de comunicación externo se encuentra descuidado en su manejo, la página web de la empresa no se encuentra actualizada. Además, la empresa no tiene un área de auditoría interno que se encargue del monitoreo constante del control interno.

### **Conclusión:**

El manejo de información y comunicación interno de la empresa es adecuado para manejar todo tipo de información con transparencia; sin embargo a elementos importantes en la actualidad como medios de comunicación se le debe prestar mayor atención. En toda organización es importante contar con el apoyo de una unidad de auditoría que se encargue de la evaluación y monitoreo de todas las actividades para un desempeño eficiente, efectivo y eficaz de las mismas.

### **Recomendación 7**

Al gerente

Crear una unidad de auditoría dentro de la organización.

Al jefe de marketing

Actualizar la página web de la empresa.

### **Monitoreo y supervisión**

#### **Procedimiento informal en tratamiento de información**

La receptividad del gerente general y de los propietarios de La Tienda del Calzado es buena a la hora de recibir recomendaciones de los colaboradores, los jefes de cada área son quienes están constantemente supervisando las actividades bajo su mando por medio de la utilización de herramientas con las que la empresa cuenta en la actualidad como diagramas de flujo y listas de chequeo.

Ahora bien, a la hora de tratar deficiencias que se encuentran en el interior de la organización la empresa no tiene un procedimiento formal que ayude a su información. No posee una evaluación del control interno.

### **Conclusión**

Los mecanismos de la empresa a la hora de supervisar las actividades han sido efectivos hasta el momento, pero es importante contar con un sistema de gestión de riesgos que permita evaluaciones certeras por medio de la unidad de auditoría interna.

### **Recomendación 8**

Al gerente

Solicitar la creación de un procedimiento para el manejo de deficiencias internas.

Atte.: Ma. Fernanda Llumiyinga

#### ***2.6.3.1 Evaluación Específica del control interno por componente***

*Compras*

## LA TIENDA DEL CALZADO



## EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO

## COMPONENTE: COMPRAS

Pregunta	Respuesta			Observaciones
	Si	No	N/A	
¿Se encuentra diseñado un diagrama de flujo para el proceso de compras?	x			la mayoría de las veces
¿Si existen problemas en el área de compras se los resuelve de forma oportuna?	x			
¿El gerente tiene contacto con la persona responsable de la adquisición de mercaderías para la toma de decisiones?	x			
¿El responsable de compras tiene el conocimiento necesario para el desempeño de sus actividades?	x			
¿El personal de La Tienda del Calzado que está vinculado con el proceso de compras es suficiente y capacitado?	x			
<b>Análisis de necesidades de mercadería</b>				
¿La empresa al tomar una decisión en compras identifica beneficios y posibles riesgos?		X		
¿Existe un formato para requerimiento de		X		

mercadería?				
¿La Tienda del Calzado maneja un procedimiento/ instructivo para toma de inventario físico?	x			
¿Se compara el inventario físico con el reporte de inventario en sistema?	x			No siempre
¿Mantiene un archivo para las órdenes de compra / notas de pedido emitidas?	x			
<b>Evaluación y calificación de proveedores</b>				
¿La Tienda del Calzado mantiene una metodología para la calificación, selección y evaluación de sus proveedores?	x			
¿Mantiene La Tienda del Calzado un registro de sus proveedores?		x		
¿La empresa califica a cada proveedor por la calidad, costos y servicios post venta de sus productos?	x			
¿Se califica a los proveedores de La Tienda del Calzado en aspectos como experiencia, competencia de su personal, infraestructura, controles y servicio?	x			
¿Los proveedores satisfacen con los aspectos técnicos de los pedidos realizados, así como en	x			

costos y calidad previamente pactados?				
¿La Tienda del Calzado posee con un formato para la calificación de sus proveedores nuevos?	x			
¿La empresa mantiene un archivo de las calificaciones de proveedores?		x		
<b>Recepción de mercadería</b>				
¿El tiempo de entrega de mercadería por parte de proveedores es el acordado y especificado en la orden de compra?	x			
¿En La Tienda del Calzado se verifica que los cartones que entrega la empresa de transporte estén debidamente sellados antes de recibir la guía de remisión y firmar de recibido en factura del transportista?	x			
¿Los responsables de la recepción de mercaderías tienen conocimiento pleno sobre las especificaciones técnicas del calzado a recibir?		x		
¿Tiene La Tienda del Calzado un manual/instructivo o procedimiento para la revisión de mercadería que se recibe de proveedores?	x			
¿La revisión física al ingresar mercadería es minuciosa por parte de los responsables de esta	x			

actividad?				
¿Mantiene La Tienda del Calzado un procedimiento/ instructivo o manual para guiar a los empleados en caso de existir un faltante en el pedido/ deterioro de producto o no cumpla las especificaciones de la orden de compra?	x			
¿Los responsables de recepción de mercadería verifican que los aspectos técnicos y económicos de los productos sean iguales entre la factura y la orden de compra?	x			
¿El espacio físico destinado para la recepción de mercadería es el adecuado?		x		
¿Existe supervisión de un superior mientras los responsables de recibir la mercadería realizan su trabajo?		x		
<b>Pago a proveedores</b>				
¿Todas las facturas recibidas de compra de mercadería son registradas en el sistema?	x			
¿Se realizan y entregan a proveedores las retenciones de las facturas en el tiempo establecido por la ley?		x		
¿La Tienda del Calzado cumple con el plazo	x			

pactado para el pago de facturas a sus proveedores?			
¿En caso de un pago en efectivo, existe la autorización por escrito para efectuarlo por parte del gerente de la empresa?	x		
¿En caso de un acuerdo de pronto pago, se da por escrito la autorización para la emisión de cheque?	x		
¿La Tienda del Calzado mantiene un registro de los cheques emitidos?	x		
¿La persona que firma los cheques emitidos es diferente a la persona responsable de girarlos y registrarlos?	x		
¿Se recibe por parte de los proveedores el comprobante de pago de las facturas?	x		
¿Se mantiene un archivo de los comprobantes de pago recibido?	x		
<b>Devolución en compras</b>			
¿Si se encuentra un pedido que no esté de acuerdo a las especificaciones de la orden de compra/ nota de pedido, los responsables de su recepción tienen conocimiento cómo proceder?	x		
¿La Tienda del Calzado tiene un formato establecido y numerado para realizar el memorando	x		

de devolución de compras?				
¿Al momento de embalar nuevamente los productos, los responsables tienen cuidado de no dañar los productos?	x			
¿Se realiza y entrega a la empresa de transporte la guía de remisión junto con el memorando para su envío al proveedor?	x			
¿La Tienda del Calzado envía la mercadería a su proveedor con un seguro ante pérdidas?		x		
¿La Tienda del Calzado compara que las notas de crédito concuerden con los memorando de devoluciones en compra?	x			
¿Se registran en el sistema y se archivan todas las notas de crédito recibidas de los proveedores?	x			

Realizado a: Guillermo Llumiquinga

Elaborado por: María Fernanda Llumiquinga

Supervisado por: Eco. Teodoro Cubero

Fecha: 25 de marzo del 2015

*Diagnóstico de Evaluación Específica de control interno - compras***Tabla 22 Valoración de subcomponentes Compras**

SUBCOMPONENTE	Valores	Valores	%
	+	-	
Aspectos Generales	10	0	100%
Análisis de necesidades de mercadería	6	2	60%
Evaluación y calificación de proveedores	10	2	71%
Recepción de mercadería	12	3	67%
Pago a proveedores	14	2	78%
Devolución en compras	10	2	71%

**Elaborado por:** la autora

**Tabla 23 Porcentajes para calificación por componentes**

CALIFICACIÓN	%
CONFIABLE	76% - 100%
ACEPTABLE	51% - 75%
NO CONFIABLE	0% - 50%

**Elaborado por:** la autora

**Tabla 24 Calificación de subcomponentes compras**

SUBCOMPONENTE	%	NO CONFIABLE	ACEPTABLE	CONFIABLE
Aspectos Generales	100%			X
Análisis de necesidades de mercadería	60%		X	
Evaluación y calificación de proveedores	71%		X	
Recepción de mercadería	67%		X	
Pago a proveedores	78%			X
Devolución en compras	71%		X	

**Elaborado por:** la autora

*Programa de trabajo compras*

<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>				
<b>EVALUACIÓN ESPECÍFICA CONTROL INTERNO</b>				
<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>Componente:</b> La Tienda del Calzado				
<b>Subcomponente:</b> compras				
No.	Descripción	Ref. P/T No.	Elaborado por	Fecha
<b>Objetivos:</b>				
1	Evaluar el sistema de control interno de compras y comprobar su confiabilidad en base a un cuestionario.			
2	Realizar pruebas de observación y cumplimiento			
3	Establecer deficiencias y elaborar hojas de hallazgos			
4	Preparar el informe con las recomendaciones necesarias			
<b>Procedimientos generales:</b>				
1	Realice el análisis del nivel de riesgo y confianza en base al cuestionario de evaluación específico de control interno para compras	A14	MFLLY	27/3/15
2	Compruebe que un reporte de inventario físico solicitado para compras haya sido elaborado correctamente.	A15	MFLLY	28/2/15
3	Verifique que la evaluación y calificación de proveedores se realice según el instructivo que consta en manual de funcionamiento	A16	MFLLY	2/4/15

4	Verifique que la revisión física de los productos que se reciben se realiza bajo los lineamientos del instructivo respectivo en el manual de funciones por medio de una observación.	A17	MFLLY	5/4/15
5	Compruebe que los aspectos técnicos y económicos son iguales entre factura y orden de compra/ nota de pedido	A18	MFLLY	7/4/15
6	Verifique que las retenciones son recibidas por parte de los proveedores en el tiempo establecido por la ley por medio de una consulta a los proveedores.	A19	MFLLY	7/5/15
7	Verifique el registro de cheques a ser pagados en el mes de marzo y compruebe sus pagos según el estado de cuenta.	A20	MFLLY	22/4/15
		<b>Elaborado por</b>		
		<b>Supervisado por</b>		
		<b>Fecha</b>		

**Preparado por:** María Fernanda Llumiquinga Yar \_\_\_\_\_

**Supervisado por:** Eco. Teodoro Cubero \_\_\_\_\_

**Fecha:** 15 de marzo del 2015

*Papeles de trabajo compras*

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A14																															
				<b>Realizado por</b> M.F.L.L.Y.																															
				<b>Fecha</b> 27/03/2015																															
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno																																	
<b>Subcomponente</b>		compras																																	
<b>Contenido:</b>																																			
Realizada la evaluación específica del control interno al componente de compras aplicando el cuestionario al jefe comercial Sr. Guillermo Llumiquinga se procede a determinar el nivel de confianza y riesgo. Así																																			
<b>Nomenclatura</b>																																			
CT = calificación total PT = ponderación total NC = nivel de confianza = $(CT/PT)*100$ RI = nivel de riesgo inherente = $100\% - NC\%$																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nomenclatura</th> <th>Cálculo</th> <th>Resultado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CT</td> <td></td> <td>62</td> </tr> <tr> <td>PT</td> <td>(42 *2)</td> <td>84</td> </tr> <tr> <td>NC</td> <td><math>(62/84)*100</math></td> <td>74%</td> </tr> <tr> <td>RI</td> <td><math>(100\%-74\%)</math></td> <td>26%</td> </tr> </tbody> </table>		Nomenclatura	Cálculo	Resultado	CT		62	PT	(42 *2)	84	NC	$(62/84)*100$	74%	RI	$(100\%-74\%)$	26%	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">NIVEL DE CONFIANZA</th> </tr> <tr> <th>BAJO</th> <th>MODERADO</th> <th>ALTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15% - 50%</td> <td>51% - 75%</td> <td>76% - 95%</td> </tr> <tr> <td>85% - 50%</td> <td>49% - 25%</td> <td>24% - 5%</td> </tr> <tr> <th>ALTO</th> <th>MODERADO</th> <th>BAJO</th> </tr> </tbody> </table>				NIVEL DE CONFIANZA			BAJO	MODERADO	ALTO	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%	ALTO	MODERADO	BAJO
Nomenclatura	Cálculo	Resultado																																	
CT		62																																	
PT	(42 *2)	84																																	
NC	$(62/84)*100$	74%																																	
RI	$(100\%-74\%)$	26%																																	
NIVEL DE CONFIANZA																																			
BAJO	MODERADO	ALTO																																	
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%																																	
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%																																	
ALTO	MODERADO	BAJO																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">NIVEL DE RIESGO</th> </tr> </thead> </table>						NIVEL DE RIESGO																													
NIVEL DE RIESGO																																			
El nivel de confianza obtenido es del 74%, equivalente a un nivel MODERADO, mientras que el nivel de riesgo es del 26%, correspondiente a un nivel de riesgo MODERADO.																																			
<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquinga																																	
<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero																																	
<b>Fecha</b>		Cuenca, 27-03-2015																																	



## LA TIENDA DEL CALZADO

P/T. No:	A15
Realizado por	M.F.L.L.Y.
Fecha	28/03/2015

**Componente** Compras  
**Subcomponente** Análisis de necesidades de mercadería

**Contenido:**

Bodega	Marca	Modelo	Color	1	25	26	27	28	29	30	Cant.	V. Unitario	V. Total							
				2	31	32	33	34	35	3				34	35	36	37	38	4	36
PC	Fuiterra	8002	negro	3		2√	1√		1√		4	25,00	100,00							
				4				1√				1	25,00	25,00						
			café	3		1√		2√					3	25,00	75,00					
				4				2√					2	25,00	50,00					
			rojo	3		1√	1√	2√					4	25,00	100,00					
				4									0	25,00	0,00					
			<b>TOTAL BODEGA PC</b>											<b>14</b>		<b>350,00</b>				
			GT	Fuiterra	8002	negro	3		1√		1√			2	25,00	50,00				
4								1√				1	25,00	25,00						
café	3					2√		1√					3	25,00	75,00					
	4							1√					1	25,00	25,00					
rojo	3						1√						1	25,00	25,00					
	4							1√					1	25,00	25,00					
<b>TOTAL BODEGA GT</b>											<b>9</b>		<b>225,00</b>							
MS	Fuiterra	8002				negro	3			1√				1	25,00	25,00				
			4					1√				1	25,00	25,00						
			café	3		1√	2√						3	25,00	75,00					
				4				1√					1	25,00	25,00					
			rojo	3		1√	1√						2	25,00	50,00					
				4				2√					2	25,00	50,00					
			<b>TOTAL BODEGA MS</b>											<b>10</b>		<b>250,00</b>				

**Observación:** El reporte de inventario físico realizado del modelo 8002 de la marca Fuiterra se encuentra elaborado correctamente; remítase al Anexo A15 1/2

**Marcas** √ Comprobado y correcto

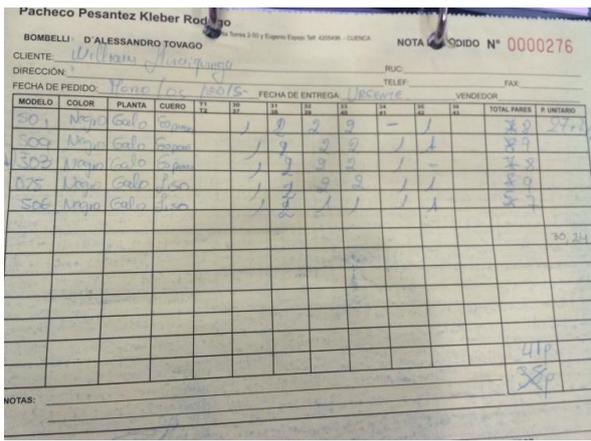
<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga
<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero
<b>Fecha</b>	Cuenca, 27-03-2015

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A16 1/2 <b>Realizado por</b> M.F.LL.Y. <b>Fecha</b> 02/04/2015	
<b>Componente</b>	Compras		
<b>Subcomponente</b>	Evaluación y calificación de proveedores		
<b>Contenido:</b>			
<p>El manual de funcionamiento de La Tienda del Calzado posee un instructivo de evaluación y calificación de proveedores, el mismo que se realiza a aquellas empresas o personas que aspiran a ser proveedores.</p> <p>El día 30 de abril del presente año se cita al Ing. David Arévalo para la oferta de su calzado marca Arévalo procedente de la ciudad de Ambato.</p>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Se recibe al Ing. Arévalo y se solicita información del calzado: procedencia, materiales costos, calidad.</li> <li>2.- Se observa los productos que se ofertan.</li> <li>3.- Se revisa terminados, materiales, cumplen normas de etiquetado y suavidad.</li> <li>4.- Se pregunta sobre las condiciones de pago. (30-60 días crédito, primera compra de contado</li> <li>5.- Se pregunta capacidad de producción, tiempo de entrega, clientes en la ciudad, tiempo de experiencia en el mercado.</li> </ol>			
<p>Esta entrevista es realizada por la auxiliar comercial la señora Yolanda Yar, no toma apuntes de ningún tipo, y realiza un pedido.</p>			
<b>Observaciones:</b>			
<p>No se cumple el instructivo de calificación, se maneja la selección del proveedor por la experiencia del personal encargado del área comercial.</p>			
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga	
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 02-04-2015	

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A16 2/2	
				<b>Realizado por</b> M.F.L.L.Y.	
				<b>Fecha</b> 02/04/2015	
<b>Componente</b>		Compras			
<b>Subcomponente</b>		Evaluación y calificación de proveedores			
<p>El formato que La Tienda del Calzado posee para la evaluación y calificación de proveedores no reúne aspectos específicos que ayuden a conocer las cualidades de los aspirantes a proveedores.</p> <p>El instructivo de evaluación y calificación de proveedores no es una guía práctica para este procedimiento.</p> <p><b>Fuente:</b>          OPE.CO.02.001 Instructivo de Evaluación y Calificación de Proveedores - Manual de Funcionamiento La Tienda del Calzado.</p>					
		<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquinga	
		<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero	
		<b>Fecha</b>		Cuenca, 02-04-2015	

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<table border="1"> <tr> <td>P/T. No:</td> <td>A17 1/2</td> </tr> <tr> <td>Realizado por</td> <td>M.F.L.L.Y.</td> </tr> <tr> <td>Fecha</td> <td>05/04/2015</td> </tr> </table>		P/T. No:	A17 1/2	Realizado por	M.F.L.L.Y.	Fecha	05/04/2015
P/T. No:	A17 1/2										
Realizado por	M.F.L.L.Y.										
Fecha	05/04/2015										
<b>Componente</b>		Compras									
<b>Subcomponente</b>		Recepción de mercadería									
<b>Contenido:</b>											
<p>Según el instructivo OPE.CO.03.001 Instructivo de revisión física de mercaderías, el procedimiento se realiza en todas las compras y reposiciones de mercadería en bodegas de sucursal.</p> <p>Los responsables son auxiliares comerciales, vendedores y en la ciudad de Quito el colaborador de bodega.</p> <p>El día 5 de abril se solicita a bodega principal realice la reposición de mercadería al local ubicado en la calle General Torres de determinados productos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- La vendedora recibe la caja de zapatos y guía de remisión.</li> <li>2.- Acomoda los zapatos según su modelo, color y tallas.</li> <li>3.- Dicta los zapatos que se recibe.</li> <li>4.- La auxiliar comercial anota los zapatos dictados en el registro de ingreso de mercadería</li> <li>5.- Totaliza los pares ingresados y comprueba el total con pares físicos.</li> <li>6.- La vendedora revisa los productos abriendo cada caja, zapato derecho, izquierdo, terminados, tallaje.</li> <li>7.- Notifica a auxiliar comercial la conformidad de los zapatos ingresados y procede a llevarlos a bodega.</li> </ol>											
<b>Observaciones:</b>											
El procedimiento es llevado a cabo en su totalidad, cuidando los detalles sugeridos en el instructivo respectivo.											
		<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquina							
		<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero							
		<b>Fecha</b>		Cuenca, 05-042015							

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A17 2/2	
				<b>Realizado por</b> M.F.LL.Y.	
				<b>Fecha</b> 05/04/2015	
<b>Componente</b>		Compras			
<b>Subcomponente</b>		Recepción de mercadería			
<p>Se desarrolla el procedimiento siguiendo el flujograma de recepción de mercadería.          No existe un documento pre-numerado de envío de mercadería con su respectiva copia; tan solo se registra en la bodega principal y se envía con su guía de remisión sin el detalle correspondiente aunque el auxiliar comercial es el responsable de verificar el ingreso de los productos.</p>					
<p><b>Fuente:</b> OPE.CO.03 Procedimiento de recepción de mercadería          OPE.CO.03.001 Instructivo de revisión física de mercadería</p>					
		<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiyinga	
		<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero	
		<b>Fecha</b>		Cuenca, 05-042015	

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A18 1/3 <b>Realizado por</b> M.F.L.L.Y. <b>Fecha</b> 07/04/2015							
<b>Componente</b> Compras <b>Subcomponente</b> Pago a proveedores <b>Período</b>									
<b>Contenido:</b> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Datos de documentos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No. Factura</td> <td>No. Orden Pedido</td> </tr> <tr> <td>Fecha</td> <td>Fecha</td> </tr> </tbody> </table>				Datos de documentos		No. Factura	No. Orden Pedido	Fecha	Fecha
Datos de documentos									
No. Factura	No. Orden Pedido								
Fecha	Fecha								
<b>Anexo18 1/2</b>									
									
<b>Observaciones:</b> Los aspectos técnicos coinciden en un 100% entre la factura y la nota de pedido. Los aspectos económicos coinciden en un 100% entre la factura y la nota de pedido.									
<b>Marcas</b> <span style="color: red;">✓</span> Revisado y correcto									
<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquinga							
<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero							
<b>Fecha</b>		Cuenca, 07-04-2015							

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>	<b>P/T. No:</b>	<b>A18 3/3</b>																																					
	<b>Realizado por</b>	M.F.L.L.Y.																																					
	<b>Fecha</b>	07/04/2015																																					
<b>Componente</b> Compras																																							
<b>Subcomponente</b> Pago a proveedores																																							
<b>Contenido:</b>																																							
<b>Datos de documentos</b>																																							
No. Factura 001-001-0003	No. Orden Pedido	276																																					
Fecha 12/03/2015	Fecha	05/03/2015																																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Aspectos a confirmar</th> <th>Factura</th> <th>Nota de Pedido</th> <th>Estado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Técnicos</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>No. Pares</td> <td>41</td> <td>41</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>Color</td> <td>negro</td> <td>negro</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>Tiempo de entrega</td> <td>7 días</td> <td>Urg. 7 días</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td><b>Económicos</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Costo producto</td> <td>27,00</td> <td>27,00</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>Costo de transporte</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>Términos de pago</td> <td>30-60-90</td> <td>30-60-90</td> <td>✓</td> </tr> </tbody> </table>				Aspectos a confirmar	Factura	Nota de Pedido	Estado	<b>Técnicos</b>				No. Pares	41	41	✓	Color	negro	negro	✓	Tiempo de entrega	7 días	Urg. 7 días	✓	<b>Económicos</b>				Costo producto	27,00	27,00	✓	Costo de transporte	0,00	0,00	✓	Términos de pago	30-60-90	30-60-90	✓
Aspectos a confirmar	Factura	Nota de Pedido	Estado																																				
<b>Técnicos</b>																																							
No. Pares	41	41	✓																																				
Color	negro	negro	✓																																				
Tiempo de entrega	7 días	Urg. 7 días	✓																																				
<b>Económicos</b>																																							
Costo producto	27,00	27,00	✓																																				
Costo de transporte	0,00	0,00	✓																																				
Términos de pago	30-60-90	30-60-90	✓																																				
<b>Observaciones:</b>																																							
Los aspectos técnicos coinciden en un 100% entre la factura y la nota de pedido.																																							
Los aspectos económicos coinciden en un 100% entre la factura y la nota de pedido.																																							
<b>Marcas</b> ✓ Revisado y correcto																																							
<b>Elaborado por</b> Ma. Fernanda Llumiquinga																																							
<b>Supervisado por</b> Eco. Teodoro Cubero																																							
<b>Fecha</b> Cuenca, 07-04-2015																																							



 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A19 1/3 <b>Realizado por:</b> M.F.L.L.Y. <b>Fecha:</b> 07/05/2015			
<b>Componente</b>	Compras				
<b>Subcomponente</b>	Pago a proveedores				
<b>Contenido:</b>					
Se realizó llamadas a los proveedores de las siguientes facturas para consultar la recepción de las retenciones en el tiempo señalado.					
<b>Proveedor</b>	<b>No. Factura</b>	<b>No. Retención</b>	<b>Persona que atiende</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Estado</b>
Calzado Mil Pies	002-001-026752	003-001-0002359	Victor Hugo Navas	999021350	✓
Comincaza Cía Ltda	001-001-0001573	003-001-0002358	Héctor Jaramillo	996155115	✓
<b>Observaciones:</b>					
Las retenciones de las dos facturas seleccionadas fueron recibidas dentro de los días legales					
<b>Fuente</b>	Ley del Régimen Tributario Interno				
<b>Marcas</b>	✓ Consultado y correcto				
<b>Elaborado por</b>					
		Ma. Fernanda Llumiyinga			
<b>Supervisado por</b>					
		Eco. Teodoro Cubero			
<b>Fecha</b>					
		Cuenca, 7-5-2015			

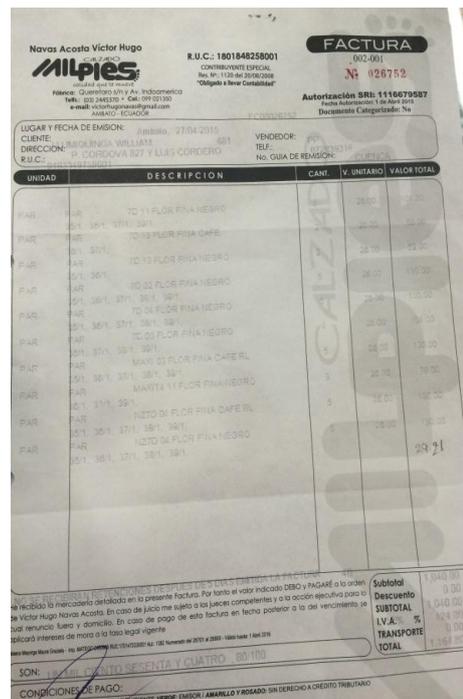


## LA TIENDA DEL CALZADO

<b>P/T. No:</b>	<b>A19</b>
<b>Realizado por</b>	<b>M.F.L.L.Y.</b>
<b>Fecha</b>	<b>07/05/2015</b>

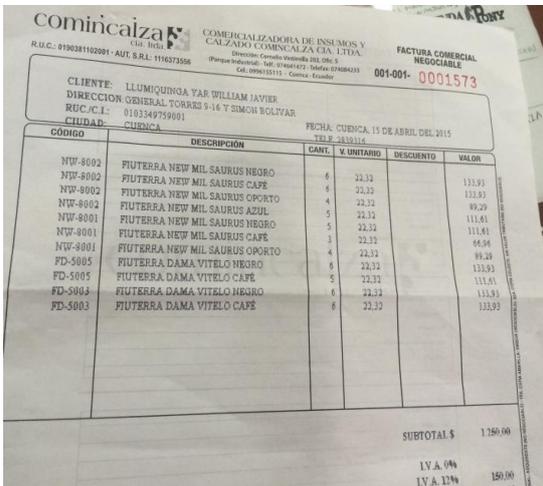
<b>Componente</b>	Compras
<b>Subcomponente</b>	Pago a proveedores

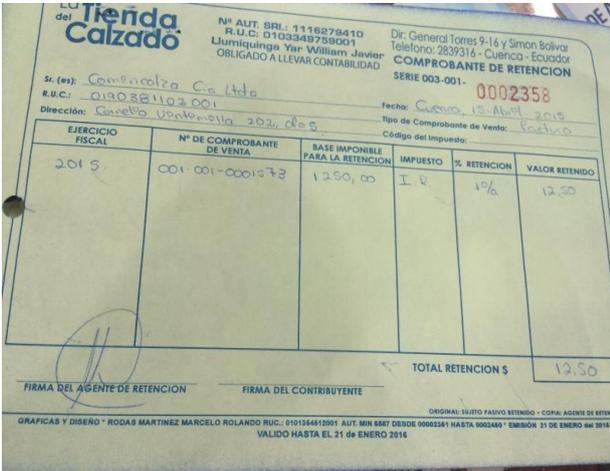
Anexo19 1/4



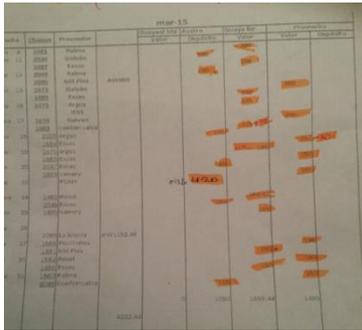
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga	
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 7-5-2015	

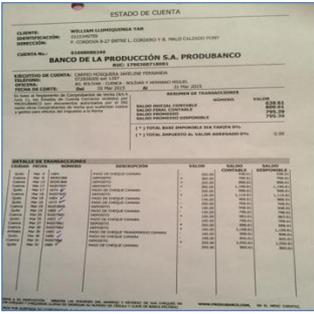
 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A19 2/4 <b>Realizado por:</b> M.F.L.L.Y. <b>Fecha:</b> 07/05/2015																			
<b>Componente</b>		Compras																			
<b>Subcomponente</b>		Pago a proveedores																			
<b>Anexo19 2/4</b>																					
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>EJERCICIO FISCAL</th> <th>Nº DE COMPROBANTE DE VENTA</th> <th>BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCION</th> <th>IMPUESTO</th> <th>% RETENCION</th> <th>VALOR RETENIDO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>002-001-026732</td> <td>1040,00</td> <td>I.R.</td> <td>1%</td> <td>10,40</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: right;"><b>TOTAL RETENCION \$</b></td> <td><b>10,40</b></td> </tr> </tbody> </table>				EJERCICIO FISCAL	Nº DE COMPROBANTE DE VENTA	BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCION	IMPUESTO	% RETENCION	VALOR RETENIDO	2015	002-001-026732	1040,00	I.R.	1%	10,40	<b>TOTAL RETENCION \$</b>					<b>10,40</b>
EJERCICIO FISCAL	Nº DE COMPROBANTE DE VENTA	BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCION	IMPUESTO	% RETENCION	VALOR RETENIDO																
2015	002-001-026732	1040,00	I.R.	1%	10,40																
<b>TOTAL RETENCION \$</b>					<b>10,40</b>																
<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiyinga																			
<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero																			
<b>Fecha</b>		Cuenca, 7-5-2015																			

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A19 3/4 <b>Realizado por</b> M.F.L.L.Y. <b>Fecha</b> 07/05/2015	
<b>Componente</b>		Compras	
<b>Subcomponente</b>		Pago a proveedores	
<b>Anexo19 3/4</b>			
			
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga	
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 7-5-2015	

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A19 3/4 <b>Realizado por</b> M.F.L.L.Y. <b>Fecha</b> 07/05/2015	
<b>Componente</b> Compras <b>Subcomponente</b> Pago a proveedores			
<b>Anexo19 4/4</b>			
			
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga	
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 7-5-2015	

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A20 1/3 <b>Realizado por</b> M.F.LL.Y. <b>Fecha</b> 22/04/2015																																														
<b>Componente</b>	Compras																																															
<b>Subcomponente</b>	Pago a proveedores																																															
<b>Período de Análisis</b>	mar-15																																															
<b>Contenido</b>																																																
<p>Se tomó el registro de cheques a pagar en el mes de marzo de la cuenta del banco Produbanco; se comparó con los respectivos estados de cuenta para verificar que todos los cheques cobrados se encontraban registrados.</p>																																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Cheque</th> <th>F.Registro</th> <th>Fcobro</th> <th>Valor</th> <th>Depósito</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1673</td> <td>13/03/2015</td> <td>18/03/2015</td> <td>200</td> <td>95291968</td> </tr> <tr> <td>1674</td> <td>17/03/2015</td> <td>17/03/2015</td> <td>200</td> <td>94207957</td> </tr> <tr> <td>1684</td> <td>18/03/2015</td> <td>18/03/2015</td> <td>150</td> <td>94207959</td> </tr> <tr> <td>1685</td> <td>19/03/2015</td> <td>19/03/2015</td> <td>150</td> <td>94203808</td> </tr> <tr> <td>1693</td> <td>20/03/2015</td> <td>25/03/2015</td> <td>185</td> <td>94207960</td> </tr> <tr> <td>1686</td> <td>27/03/2015</td> <td>27/03/2015</td> <td>198</td> <td>94207961</td> </tr> <tr> <td>1680</td> <td>31/03/2015</td> <td>31/03/2015</td> <td>250</td> <td>94207964</td> </tr> <tr> <td>1682</td> <td>30/03/2015</td> <td>30/03/2015</td> <td>160</td> <td>94207962</td> </tr> </tbody> </table>				Cheque	F.Registro	Fcobro	Valor	Depósito	1673	13/03/2015	18/03/2015	200	95291968	1674	17/03/2015	17/03/2015	200	94207957	1684	18/03/2015	18/03/2015	150	94207959	1685	19/03/2015	19/03/2015	150	94203808	1693	20/03/2015	25/03/2015	185	94207960	1686	27/03/2015	27/03/2015	198	94207961	1680	31/03/2015	31/03/2015	250	94207964	1682	30/03/2015	30/03/2015	160	94207962
Cheque	F.Registro	Fcobro	Valor	Depósito																																												
1673	13/03/2015	18/03/2015	200	95291968																																												
1674	17/03/2015	17/03/2015	200	94207957																																												
1684	18/03/2015	18/03/2015	150	94207959																																												
1685	19/03/2015	19/03/2015	150	94203808																																												
1693	20/03/2015	25/03/2015	185	94207960																																												
1686	27/03/2015	27/03/2015	198	94207961																																												
1680	31/03/2015	31/03/2015	250	94207964																																												
1682	30/03/2015	30/03/2015	160	94207962																																												
<b>Observaciones:</b>																																																
La totalidad de los cheques girados para su pago en el mes de marzo, se encuentran debidamente																																																
<b>Marcas</b>	✓ Registrado y conciliado ✖ Depositado																																															
<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquinga																																														
<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero																																														
<b>Fecha</b>		Cuenca, 22-04-2015																																														

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A20 2/3 <b>Realizado por:</b> M.F.L.L.Y. <b>Fecha:</b> 22/04/2015	
<b>Componente</b>	Compras		
<b>Subcomponente</b>	Pago a proveedores		
<b>Período de Análisis</b>	mar-15		
			
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga	
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 22-04-2015	

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A20 1/2 <b>Realizado por:</b> M.F.L.L.Y. <b>Fecha:</b> 22/04/2015
<b>Componente</b> Compras <b>Subcomponente</b> Pago a proveedores <b>Período de Análisis</b> mar-15		
		
<b>Observaciones:</b> La totalidad de los cheques girados para su pago en el mes de marzo, se encuentran debidamente registrados y pagados en la actualidad.		
<b>Marcas</b> ✓ Registrado y conciliado		
<b>Elaborado por</b> Ma. Fernanda Llumiquinga		
<b>Supervisado por</b> Eco. Teodoro Cubero		
<b>Fecha</b> Cuenca, 22-04-2015		

*Hojas de hallazgo compras***LA TIENDA DEL CALZADO****HOJAS DE HALLAZGO****REF: P.T. A16 ½****Componente:** Compras**A16 2/2****Subcomponente:** Análisis de necesidades de mercadería**Proveedores no calificados****Condición:**

La evaluación y calificación de proveedores se realiza en base a la experiencia del jefe y auxiliar comercial; quienes confiados de su tiempo y conocimientos sobre calzado evitan realizar una evaluación minuciosa de los aspirantes a proveedores.

**Criterio:**

La experiencia con la que se ha manejado los locales comerciales durante varios años por parte del jefe y auxiliar comercial hace que se evada el cumplimiento de dicho instructivo.

**Causa:**

La redacción muy general del instructivo de evaluación y calificación de los proveedores junto al manejo de un formato confuso hacen que los responsables de este procedimiento lo eviten.

**Efecto:**

La falta de evaluación de los proveedores causa una disminución en la garantía y calidad de los productos que la empresa ofrece al mercado que afecta significativamente en la mala reputación de la empresa.

**Conclusión:**

La empresa ha incumplido con el procedimiento de evaluación y calificación de proveedores que tiene definido por parte de los responsables del área comercial; por este motivo incrementa el riesgo de mala calidad del producto que tiene un impacto sobre la garantía que la empresa ha ofrecido a sus clientes en sus productos.

**Recomendación:**

Al gerente:

Revisión y modificación del instructivo de evaluación y calificación de proveedores, siendo más específico en detalles a evaluar; documentos a solicitar.

Reestructuración del formato de calificación y evaluación de proveedores para una mejor aplicación.

Difusión de las reformas a los responsables del procedimiento

Al jefe y auxiliar comercial:

Cumplimiento del instructivo de evaluación y calificación de proveedores.

**Elaborado por:** María Fernanda Llumiquinga Yar \_\_\_\_\_

**Supervisado por:** Eco. Teodoro Cubero \_\_\_\_\_



## LA TIENDA DEL CALZADO

### HOJAS DE HALLAZGO

REF: P.T. A17 1/2

**Componente:** Compras A17 2/2

**Subcomponente:** Recepción de mercadería

#### **Inexistencia de documentos internos de entrega/recepción de mercadería**

##### **Condición:**

La envío de mercadería entre sucursales de la empresa se realiza sin el respaldo de un documento interno para su control y su traslado se realiza con su guía de remisión que no es detallada. La mercadería recibida anota en un registro manual para su ingreso al sistema.

##### **Criterio:**

No poseer documentos internos para el control de mercadería, permite confusiones y mal manejo de inventarios de locales comerciales.

##### **Causa:**

Duplicidad en las actividades de supervisión en los procedimientos de despacho de pedidos y recepción de mercadería entre sucursales que son realizados por una misma persona.

**Efecto:**

Mal manejo de control de mercaderías y aumento en el riesgo de pérdida de las mismas, que equivale a pérdidas económicas de la empresa.

**Conclusión:**

En la empresa se realiza el movimiento interno de mercadería sin el respaldo documental del mismo ya que la supervisión de estos procedimientos es responsabilidad del auxiliar comercial. El riesgo de pérdida de mercaderías es evidente y recae totalmente sobre una persona al no existir firmas de recibido del total de pares trasladado entre sucursales.

**Recomendación:** Al gerente:

Incorporar al procedimiento de recepción de mercaderías el documento respectivo pre-numerado que respalde la entrega y recepción del total de pares y exista la firma de responsabilidad del proceso.

**Elaborado por:** María Fernanda Llumiquinga Yar \_\_\_\_\_

*Evaluación específica del control interno ventas*



**LA TIENDA DEL CALZADO**

**EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE: VENTAS**

Pregunta	Respuesta			Observaciones
	Si	No	N/A	
<b>Aspectos generales del proceso</b>				
¿Los presupuestos de ventas están basados en la planeación estratégica de La Tienda del Calzado?		x		La empresa no posee una planeación estratégica formal
¿El personal de La Tienda del Calzado que está vinculado con el proceso de ventas es suficiente?	x			
¿Existe en La Tienda del calzado un sistema de facturación adecuado y automatizado?		x		Se está cambiando el sistema
¿Se aplican los indicadores de gestión en el departamento?		x		
¿Se maneja una gestión de riesgos en el proceso de ventas de La Tienda del Calzado?		x		la empresa no maneja una gestión de riesgos
¿Posee La Tienda del Calzado políticas para el área comercial en su proceso de ventas?	x			

<b>Venta al por mayor</b>			
¿La empresa posee un formato pre-numerado para toma de pedidos a clientes?	x		
¿Posee una lista de precios estándar de los productos que oferta La Tienda del Calzado?	x		
¿Se cumple con el procedimiento de ventas al por mayor que consta en el manual de funcionamiento por parte de los agentes vendedores?	x		
¿Existe la firma de aceptación de la nota de pedido en las ventas realizadas por los agentes vendedores?		x	
¿Se revisa el pedido preparado por el bodeguero por un superior previo el envío al cliente?	x		
¿La empresa tiene un seguro para la mercadería que envía a sus clientes?		x	
¿Se maneja un formato para realizar la prospección de clientes?		x	
<b>Cobro de facturas / verificación de depósitos</b>			
¿Tiene la tienda del calzado un registro actualizado de su cartera vencida?	x		
¿Tiene La Tienda del calzado políticas específicas para el cobro de sus facturas?		x	
¿Existe un contrato o cláusula de confiabilidad con		x	

el agente vendedor para realizar los cobros de facturas?				
¿El agente vendedor tiene un plazo específico para la entrega de los cheques por pagos?		x		
¿Tiene el agente vendedor normas para realiza cobros en efectivo?		x		
¿Se tiene comprobantes de pago numerados con la firma de responsabilidad del agente vendedor que recibe los cheques?	x			
¿Tienes las facturas medios para comprometer a los clientes al pago de su deuda adquirida?		x		
¿Existen políticas específicas para realizar los pagos de facturas?		x		
¿El jefe financiero tiene normas que le indiquen el tiempo máximo para mantener en su poder valores o documentos?		x		
<b>Ventas directas al consumidor final</b>				
¿Existe un procedimiento establecido para las ventas al por menor?	x			
¿Los locales comerciales cuentan con su sistema de vigilancia por cámaras?		x		
¿Toda mercadería sale de los locales comerciales	x			

con su respectiva factura guía de remisión?				
¿Existe un solo responsable del manejo de caja?		x		
¿El cobro con tarjeta de crédito realizada manualmente cuenta con su respectiva autorización?	x			
<b>Devolución en ventas</b>				
¿La mercadería que se recibe por parte de los clientes es revisada minuciosamente para evitar devolución es de calzado usado o en mal estado?	x			
¿Se emite y entrega a los clientes la nota de crédito respectiva de la devolución aceptada?	x			
¿Existe una firma de un superior que apruebe la devolución después de analizar las causas?		x		

Realizado a:                    Guillermo Llumiquinga                    \_\_\_\_\_

Elaborado por:                María Fernanda Llumiquinga                \_\_\_\_\_

Supervisado por:            Eco. Teodoro Cubero                        \_\_\_\_\_

Fecha:                            25 de marzo del 2015

*Diagnóstico de evaluación específica de control interno- Ventas*

**Tabla 25 Valoración de los subcomponentes de ventas**

SUBCOMPONENTE	Valores +	Valores -	%
Aspectos generales del proceso	4	4	33%
Venta al por mayor	6	3	50%
Cobro de facturas / verificación de depósitos	4	7	22%
Ventas directas al consumidor final	6	2	60%
Devolución en ventas	4	1	67%

**Elaborado por:** la autora

**Tabla 26 Porcentajes para la calificación de componentes de control interno**

CALIFICACIÓN	%
CONFIABLE	76% - 100%
ACEPTABLE	51% - 75%
NO CONFIABLE	0% - 50%

**Elaborado por:** la autora

**Tabla 27 Calificación de subcomponentes de ventas**

SUBCOMPONENTE	%	NO CONFIABLE	ACEPTABLE	CONFIABLE
Aspectos Generales	33%	X		
Venta al por mayor	50%	x		
Cobro de facturas / verificación de depósitos	22%	X		
Ventas directas al consumidor final	60%		X	
Devolución en ventas	67%		X	

**Elaborado por:** la autora

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b> <b>EVALUACIÓN ESPECÍFICA CONTROL INTERNO</b>				
<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b> <b>Componente:</b> La Tienda del Calzado <b>Subcomponente:</b> ventas				
No.	Descripción	Ref. P/T No.	Elaborado por	Fecha
<b>Objetivos:</b>				
1	Evaluar el sistema de control interno de ventas y comprobar su confiabilidad en base a un cuestionario.			
2	Realizar pruebas de observación y cumplimiento			
3	Establecer deficiencias y elaborar hojas de hallazgos			
4	Preparar el informe con las recomendaciones necesarias			
<b>Procedimientos generales:</b>				
1	Realice el análisis del nivel de riesgo y confianza en base al cuestionario de evaluación específico de control interno para ventas	A21	MFLLY	27/4/15
2	Entreviste a los agentes vendedores para indagar su con las rutas que recorren	A22 1/2 A22 2/2 A23 1/6 A23 2/6 A23 3/6 A23 4/6 A23 5/6 A23 6/6	MFLLY	27/4/15

3	Inspeccione los 3 locales comerciales y compruebe que el número de empleados es el adecuado para las actividades diarias y atención al público.	A24 1/3 A24 2/3 A24 3/3	MFLLY	4/4/15
4	Verifique que la empresa posee políticas establecidas para el área de ventas; revisando si las mismas constan en el manual de funciones.	A25 1/2 A25 2/2	MFLLY	5/4/15
5	Solicite el block de notas de pedido y constate que el formato tenga: numeración pre-impresa, firma de agente vendedor y cliente, número de copias	A26	MFLLY	5/4/15
6	Verifique que La empresa maneja una lista de precios actualizada para sus ventas al por mayor.	A27 1/5 A27 2/5 A27 3/5 A27 4/5 A27 5/5	MFLLY	5/4/15
7	Compruebe el cumplimiento del procedimiento de ventas al por mayor que posee la empresa en el manual de funciones por medio de una observación	A28 1/2 A28 2/2	MFLLY	8/4/15
8	Solicite el listado de cartera vencida y consulte con los clientes el estado de las facturas.	A29 1/4 A29 2/4 A29 3/4 A29 4/4	MFLLY	10/4/15
9	Verifique que los comprobantes de pago sean pre- numerados y que requieran la firma de responsabilidad del agente vendedor y del cliente.	A30	MFLLY	11/4/15
10	Compruebe que el dinero de ventas diarias se ha depositado al día siguiente del cierre de caja hasta medio día.	A31	MFLLY	13/4/15

**Preparado por:** María Fernanda Llumiquinga Yar \_\_\_\_\_

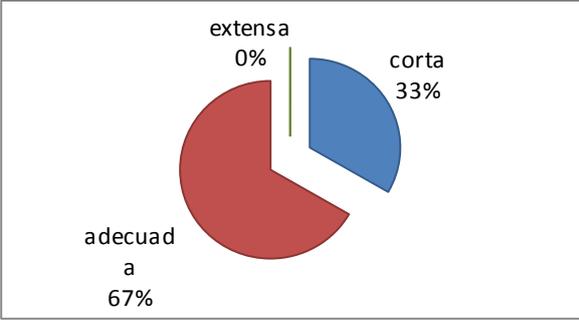
**Supervisado por:** Eco. Teodoro Cubero \_\_\_\_\_

**Fecha:** 25 de marzo del 2015

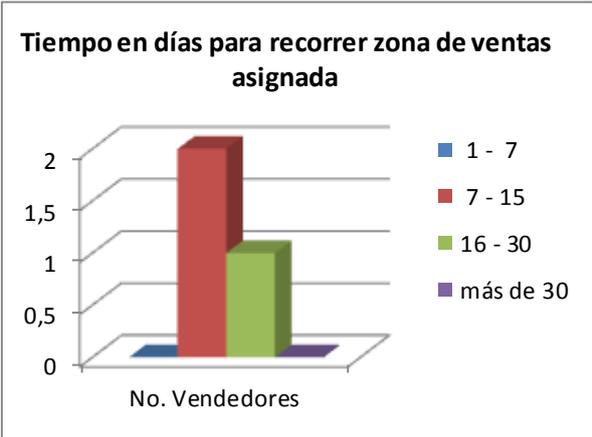
 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A21 <b>Realizado por</b> M.F.L.L.Y. <b>Fecha</b> 27/03/2015	
<b>Componente</b>	Evaluación del control interno		
<b>Subcomponente</b>	ventas		
<b>Contenido:</b>			
Realizada la evaluación específica del control interno al componente de ventas aplicando el cuestionario al jefe comercial Sr. Guillermo Llumiquinga se procede a determinar el nivel de confianza y riesgo. Así			
<b>Nomenclatura</b>			
CT = calificación total PT = ponderación total $NC = \text{nivel de confianza} = (CT/PT)*100$ $RI = \text{nivel de riesgo inherente} = 100\% - NC\%$			
<b>Nomenclatur</b>		<b>Cálculo</b>	<b>Resultado</b>
CT			24
PT			58
NC		$(24/58)*100$	41%
RI		$(100\%-41\%)$	59%
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>			
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>	
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%	
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO</b>			
<b>Observación:</b>			
El nivel de confianza obtenido es del 41%, equivalente a un nivel BAJO, mientras que el nivel de riesgo es del 59% %, correspondiente a un nivel de riesgo ALTO			
<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquinga	
<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero	
<b>Fecha</b>		Cuenca, 27-03-2015	

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A22 1/2 <b>Realizado por</b> M.F.L.L.Y. <b>Fecha</b> 27/03/2015																																																																																													
<b>Componente</b>	Evaluación del control interno																																																																																														
<b>Subcomponente</b>	ventas																																																																																														
<b>Contenido:</b>																																																																																															
<p>Se aplicó la encuesta para determinar la conformidad de los agentes vendedores en relación a su conformidad con la zona de ventas que se le asignó. Remítase al Anexo A22 1/2; 2/2 siguiente</p>																																																																																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">LA TIENDA DEL CALZADO</th> <th style="text-align: right; font-size: small;">Anexo A22 1/2</th> </tr> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">Encuesta para determinar conformidad de agentes vendedores con la zona de ventas asignada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" style="font-size: x-small;">La presente encuesta tiene como objetivo conocer su nivel de conformidad con la zona de ventas que le ha sido asignada con el fin de realizar mejoras en el proceso de ventas. Solicito su total sinceridad en el momento de responder las preguntas.</td> </tr> <tr> <td style="font-size: x-small;"><b>Entrevistado:</b></td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td style="font-size: x-small;"><b>Fecha:</b></td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td style="font-size: x-small;"><b>Medio</b></td> <td style="font-size: x-small;">en persona</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="font-size: x-small;">vía telefónica</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="font-size: x-small;"><b>Zona de trabajo</b></td> <td style="font-size: x-small;">Costa</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="font-size: x-small;">Sierra Nort</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="font-size: x-small;">Sierra Sur</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="font-size: x-small;">Oriente</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">1.- ¿La Distancia que ud Cubre para cumplir su trabajo la considera:</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="font-size: x-small;">corta</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="font-size: x-small;">adecuada</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="font-size: x-small;">extensa</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">2.- ¿ El tiempo que ud emplea para realizar las visitas a sus clientes ya sea por ventas o cobros ud lo considera:</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="font-size: x-small;">corto</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="font-size: x-small;">normal</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="font-size: x-small;">muy largo</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">3.- ¿ Aproximadamente en qué tiempo medido en días ud recorre toda su zona de ventas asignada?</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="font-size: x-small;">1 - 7</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="font-size: x-small;">7 - 15</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="font-size: x-small;">16 - 30</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="font-size: x-small;">más de 30</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">4.- ¿El número de clientes que ud. Maneja en la cartera a su cargo; ud la considera?</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="font-size: x-small;">muy poco</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="font-size: x-small;">adecuado</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="font-size: x-small;">excesivo</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">5.- ¿Considera que puede incorporar nuevos clientes a la cartera que está bajo su responsabilidad?</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="font-size: x-small;">si</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="font-size: x-small;">no</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			LA TIENDA DEL CALZADO		Anexo A22 1/2	Encuesta para determinar conformidad de agentes vendedores con la zona de ventas asignada			La presente encuesta tiene como objetivo conocer su nivel de conformidad con la zona de ventas que le ha sido asignada con el fin de realizar mejoras en el proceso de ventas. Solicito su total sinceridad en el momento de responder las preguntas.			<b>Entrevistado:</b>			<b>Fecha:</b>			<b>Medio</b>	en persona			vía telefónica		<b>Zona de trabajo</b>	Costa			Sierra Nort			Sierra Sur			Oriente		1.- ¿La Distancia que ud Cubre para cumplir su trabajo la considera:				corta			adecuada			extensa		2.- ¿ El tiempo que ud emplea para realizar las visitas a sus clientes ya sea por ventas o cobros ud lo considera:				corto			normal			muy largo		3.- ¿ Aproximadamente en qué tiempo medido en días ud recorre toda su zona de ventas asignada?				1 - 7			7 - 15			16 - 30			más de 30		4.- ¿El número de clientes que ud. Maneja en la cartera a su cargo; ud la considera?				muy poco			adecuado			excesivo		5.- ¿Considera que puede incorporar nuevos clientes a la cartera que está bajo su responsabilidad?				si			no	
LA TIENDA DEL CALZADO		Anexo A22 1/2																																																																																													
Encuesta para determinar conformidad de agentes vendedores con la zona de ventas asignada																																																																																															
La presente encuesta tiene como objetivo conocer su nivel de conformidad con la zona de ventas que le ha sido asignada con el fin de realizar mejoras en el proceso de ventas. Solicito su total sinceridad en el momento de responder las preguntas.																																																																																															
<b>Entrevistado:</b>																																																																																															
<b>Fecha:</b>																																																																																															
<b>Medio</b>	en persona																																																																																														
	vía telefónica																																																																																														
<b>Zona de trabajo</b>	Costa																																																																																														
	Sierra Nort																																																																																														
	Sierra Sur																																																																																														
	Oriente																																																																																														
1.- ¿La Distancia que ud Cubre para cumplir su trabajo la considera:																																																																																															
	corta																																																																																														
	adecuada																																																																																														
	extensa																																																																																														
2.- ¿ El tiempo que ud emplea para realizar las visitas a sus clientes ya sea por ventas o cobros ud lo considera:																																																																																															
	corto																																																																																														
	normal																																																																																														
	muy largo																																																																																														
3.- ¿ Aproximadamente en qué tiempo medido en días ud recorre toda su zona de ventas asignada?																																																																																															
	1 - 7																																																																																														
	7 - 15																																																																																														
	16 - 30																																																																																														
	más de 30																																																																																														
4.- ¿El número de clientes que ud. Maneja en la cartera a su cargo; ud la considera?																																																																																															
	muy poco																																																																																														
	adecuado																																																																																														
	excesivo																																																																																														
5.- ¿Considera que puede incorporar nuevos clientes a la cartera que está bajo su responsabilidad?																																																																																															
	si																																																																																														
	no																																																																																														
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga																																																																																													
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero																																																																																													
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 27-03-2015																																																																																													

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A22 2/2 <b>Realizado por</b> M.F.LL.Y. <b>Fecha</b> 27/03/2015																									
<b>Componente</b>	Evaluación del control interno																										
<b>Subcomponente</b>	ventas																										
<b>Contenido:</b>																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;"><small>Anexo A22 2/2</small></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>LA TIENDA DEL CALZADO</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Encuesta para determinar conformidad de agentes vendedores con la zona de ventas asignada</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="background-color: #d9ead3;"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">En caso de negativa explique el motivo</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="background-color: #d9ead3;"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">6.- ¿Cuenta con las facilidades necesarias para desplazarse a la zona de ventas asignada?</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">si</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">no</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td colspan="2">en caso de negativa qué recurso considera que necesita</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="background-color: #d9ead3;"></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Gracias por su colaboración</td> </tr> </table>				<small>Anexo A22 2/2</small>		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		Encuesta para determinar conformidad de agentes vendedores con la zona de ventas asignada				En caso de negativa explique el motivo				6.- ¿Cuenta con las facilidades necesarias para desplazarse a la zona de ventas asignada?		si	_____	no	_____	en caso de negativa qué recurso considera que necesita				Gracias por su colaboración	
<small>Anexo A22 2/2</small>																											
<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>																											
Encuesta para determinar conformidad de agentes vendedores con la zona de ventas asignada																											
En caso de negativa explique el motivo																											
6.- ¿Cuenta con las facilidades necesarias para desplazarse a la zona de ventas asignada?																											
si	_____																										
no	_____																										
en caso de negativa qué recurso considera que necesita																											
Gracias por su colaboración																											
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquina																									
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero																									
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 27-03-2015																									

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No: A23 1/6</b>																
				<b>Realizado por M.F.LL.Y.</b>																
				<b>Fecha 30/03/2015</b>																
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno																		
<b>Subcomponente</b>		ventas																		
<b>Contenido:</b>																				
<b>Tabulación de datos de encuesta</b>																				
<p>La encuesta se realizó a los tres agentes vendedores que están trabajando en la actualidad para la empresa, fue posible aplicarla personalmente ya que por cierre de mes se encontraron en el almacén principal</p>																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Agente Vendedor</th> <th>Zona Venta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Jorge Galarza</td> <td>Sierra Norte</td> </tr> <tr> <td>José Litardo</td> <td>Costa</td> </tr> <tr> <td>Diego Villacís</td> <td>Sierra Sur</td> </tr> </tbody> </table>						Agente Vendedor	Zona Venta	Jorge Galarza	Sierra Norte	José Litardo	Costa	Diego Villacís	Sierra Sur							
Agente Vendedor	Zona Venta																			
Jorge Galarza	Sierra Norte																			
José Litardo	Costa																			
Diego Villacís	Sierra Sur																			
<p>1.- ¿La Distancia que ud Cubre para cumplir su trabajo la considera:</p>																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Frecuencia</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>corta</td> <td>1</td> <td>33,33%</td> </tr> <tr> <td>adecuada</td> <td>2</td> <td>66,67%</td> </tr> <tr> <td>extensa</td> <td>0</td> <td>0,00%</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>3</b></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Variable	Frecuencia	%	corta	1	33,33%	adecuada	2	66,67%	extensa	0	0,00%	<b>Total</b>	<b>3</b>					
Variable	Frecuencia	%																		
corta	1	33,33%																		
adecuada	2	66,67%																		
extensa	0	0,00%																		
<b>Total</b>	<b>3</b>																			
<p><b>Observación:</b></p> <p>Las zonas de ventas asignadas a los vendedores son el 67% adecuadas y un vendedor la considera corta puesto que se trata del vendedor que cubre la zona Sierra Sur.</p>																				
		<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiyinga																
		<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero																
		<b>Fecha</b>		Cuenca, 30-03-2015																



		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<table border="1"> <tr> <td>P/T. No:</td> <td>A23 3/6</td> </tr> <tr> <td>Realizado por</td> <td>M.F.LL.Y.</td> </tr> <tr> <td>Fecha</td> <td>30/03/2015</td> </tr> </table>		P/T. No:	A23 3/6	Realizado por	M.F.LL.Y.	Fecha	30/03/2015									
P/T. No:	A23 3/6																			
Realizado por	M.F.LL.Y.																			
Fecha	30/03/2015																			
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno																		
<b>Subcomponente</b>		ventas																		
<b>Contenido:</b>																				
<b>Tabulación de datos de encuesta</b>																				
<p>3.- ¿ Aproximadamente en qué tiempo medido en días ud recorre toda su zona de ventas asignada?</p>																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>No. Vendedores</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 - 7</td> <td>0</td> <td>0,00%</td> </tr> <tr> <td>7 - 15</td> <td>2</td> <td>66,67%</td> </tr> <tr> <td>16 - 30</td> <td>1</td> <td>33,33%</td> </tr> <tr> <td>más de 30</td> <td>0</td> <td>0,00%</td> </tr> </tbody> </table>		Variable	No. Vendedores	%	1 - 7	0	0,00%	7 - 15	2	66,67%	16 - 30	1	33,33%	más de 30	0	0,00%				
Variable	No. Vendedores	%																		
1 - 7	0	0,00%																		
7 - 15	2	66,67%																		
16 - 30	1	33,33%																		
más de 30	0	0,00%																		
3																				
<b>Observación:</b>																				
<p>El tiempo promedio en visitar a todos los clientes de las zonas asignadas es de 7 a 15 días. Se encuentra entre el tiempo estimado por el jefe comercial.</p>																				
<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Elaborado por</b></td> <td>Ma. Fernanda Llumiquina</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Supervisado por</b></td> <td>Eco. Teodoro Cubero</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Fecha</b></td> <td>Cuenca, 30-03-2015</td> </tr> </table>		<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquina	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	<b>Fecha</b>	Cuenca, 30-03-2015													
<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquina																			
<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero																			
<b>Fecha</b>	Cuenca, 30-03-2015																			

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No: A23 4/6</b>																
				<b>Realizado por M.F.LL.Y.</b>																
				<b>Fecha 30/03/2015</b>																
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno																		
<b>Subcomponente</b>		ventas																		
<b>Contenido:</b>																				
<b>Tabulación de datos de encuesta</b>																				
4.- ¿El número de clientes que ud. Maneja en la cartera a su cargo; ud la considera?																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Frecuencia</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>muy poco</td> <td>0</td> <td>0,00%</td> </tr> <tr> <td>adecuado</td> <td>3</td> <td>100,00%</td> </tr> <tr> <td>excesivo</td> <td>0</td> <td>0,00%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>3</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Variable	Frecuencia	%	muy poco	0	0,00%	adecuado	3	100,00%	excesivo	0	0,00%	Total	3					
Variable	Frecuencia	%																		
muy poco	0	0,00%																		
adecuado	3	100,00%																		
excesivo	0	0,00%																		
Total	3																			
<b>Observación:</b> El número de clientes que los agentes vendedores manejan de la cartera de la empresa en la zona de ventas asignada es adecuada.																				
<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquina																		
<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero																		
<b>Fecha</b>		Cuenca, 30-03-2015																		

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No: A23 5/6</b>													
				<b>Realizado por M.F.L.L.Y.</b>													
				<b>Fecha 30/03/2015</b>													
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno															
<b>Subcomponente</b>		ventas															
<b>Contenido:</b>																	
<b>Tabulación de datos de encuesta</b>																	
5.- ¿Considera que puede incorporar nuevos clientes a la cartera que está bajo su responsabilidad?																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Frecuencia</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>si</td> <td>3</td> <td>100,00%</td> </tr> <tr> <td>no</td> <td>0</td> <td>0,00%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>3</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Variable	Frecuencia	%	si	3	100,00%	no	0	0,00%	Total	3		<div style="text-align: center;"> <b>Posibilidad de incrementar nuevos clientes</b> </div> 			
Variable	Frecuencia	%															
si	3	100,00%															
no	0	0,00%															
Total	3																
<b>Observación:</b>																	
Los agentes vendedores consideran que si pueden atender a nuevos clientes en la zona de ventas que les ha sido asignada.																	
		<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquina													
		<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero													
		<b>Fecha</b>		Cuenca, 30-03-2015													

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		P/T. No: <b>A23 6/6</b>													
		Realizado por <b>M.F.LL.Y.</b>													
		Fecha <b>30/03/2015</b>													
<b>Componente</b>	Evaluación del control interno														
<b>Subcomponente</b>	ventas														
<b>Contenido:</b>															
<b>Tabulación de datos de encuesta</b>															
6.- ¿Cuenta con las facilidades necesarias para desplazarse a la zona de ventas asignada?															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Frecuencia</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>si</td> <td>3</td> <td>100,00%</td> </tr> <tr> <td>no</td> <td>0</td> <td>0,00%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>3</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Variable	Frecuencia	%	si	3	100,00%	no	0	0,00%	Total	3		<div style="text-align: center;"> <p><b>Disponibilidad de medios necesarios para viajar</b></p> <p>■ si ■ no</p> <p>0%</p>  <p>100%</p> </div>	
Variable	Frecuencia	%													
si	3	100,00%													
no	0	0,00%													
Total	3														
en caso de negativa qué recurso considera que necesita															
<b>Observación:</b>															
Los agentes vendedores cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo en la zona de ventas asignada.															
		<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquina												
		<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero												
		<b>Fecha</b>	Cuenca, 30-03-2015												

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<table border="1"> <tr> <td>P/T. No:</td> <td>A24 1/3</td> </tr> <tr> <td>Realizado por</td> <td>M.F.LL.Y.</td> </tr> <tr> <td>Fecha</td> <td>02/04/2015</td> </tr> </table>		P/T. No:	A24 1/3	Realizado por	M.F.LL.Y.	Fecha	02/04/2015
P/T. No:	A24 1/3								
Realizado por	M.F.LL.Y.								
Fecha	02/04/2015								
<b>Componente</b>	Evaluación del control interno								
<b>Subcomponente</b>	ventas								
<b>Contenido:</b>									
<p>Se realiza la inspección del local comercial ubicado en la presidente córdova el día dos de abril del 2015, en este local trabajan dos vendedoras: Verónica Zumba y Ximena Tinizha ñay. Se abre el local comercial a las 9:00 y realizan la limpieza del mismo.</p> <p>La atención del público que ingresa al local es cordial y se turnan para su atención, la una realiza las actividades de contacto de cliente mientras la otra vendedora realiza las actividades de apoyo en bodega. El cobro de igual forma la realizan en forma alterna.</p> <p>En este local también se encuentra la presencia de la auxiliar comercial, la señora Yolanda Yar quien se encuentra pendiente en todo momento de las actividades que realizan las vendedoras.</p> <p>En la hora del almuerzo, el local permanece abierto mientras las colaboradoras tienen su hora libre de almuerzo. Se queda encargada de la atención al público la jefe comercial con los propietarios que se reúnen a esa hora.</p> <p>Las vendedoras regresan a las 15h00 y realizan de igual manera sus actividades hasta las 19h00 que cierran caja y entregan el dinero a la jefe comercial.</p>									
<b>Observación:</b>									
En el local comercial ubicado en la calle presidente córdova el número de vendedores es el adecuado para las actividades diarias.									
		<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga						
		<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero						
		<b>Fecha</b>	Cuenca, 2-4-2015						

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A24 2/3	
				<b>Realizado por</b> M.F.LL.Y.	
				<b>Fecha</b> 03/04/2015	
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno			
<b>Subcomponente</b>		ventas			
<b>Contenido:</b>					
<p>Se realiza la inspección del local comercial ubicado en la calle general torres el día 03 de abril.</p> <p>El local se abre a las 9h15 por la señorita Mariuxi Heredia; es la única empleada de este local comercial, quien se encarga de la limpieza de local, atención al público y cobro de ventas.</p> <p>Este almacén se cierra a la hora de almuerzo desde las 13h00 hasta las 15h00.</p> <p>En el horario de la tarde de igual manera la vendedora se encuentra como responsable del local hasta las 19h00 que se realiza el cierre de caja y traslada el dinero al local principal de la empresa.</p>					
<b>Observación:</b>					
<p>Considerando que el tamaño del local es reducido una sola vendedora es suficiente para desarrollar las actividades diarias. Sin embargo en temporadas altas es necesario incorporar nuevos colaboradores.</p> <p>El traslado del dinero en la noche al local principal es un evento de riesgo que se tiene que considerar.</p>					
		<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquinga	
		<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero	
		<b>Fecha</b>		Cuenca, 30-03-2015	

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A24 3/3 <b>Realizado por</b> M.F.L.L.Y. <b>Fecha</b> 04/04/2015	
<b>Componente</b>	Evaluación del control interno		
<b>Subcomponente</b>	ventas		
<b>Contenido:</b>			
<p>Se realiza la inspección en el local comercial ubicado en la calle Mariscal Sucre el día cuatro de abril. En este local se encuentran laborando las señoritas Sandra Ramírez y la señorita Mayra Paucar.</p> <p>La hora de atención comienza a las 9h00, las señoritas se encargan de la atención al público y de la limpieza de local de forma alterna.</p> <p>En la hora del almuerzo el local permanece abierto y se queda a cargo la auxiliar administrativa y una de las vendedoras que se retira a las 17h00.</p> <p>El local se cierra a las 19h00, el cierre de caja y dinero se entrega al jefe comercial señor Guillermo Llumiquinga</p>			
<b>Observación:</b>			
El número de empleados en este local es adecuado.			
<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquinga	
<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero	
<b>Fecha</b>		Cuenca, 04-04-2015	

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<table border="1"> <tr> <td><b>P/T. No:</b></td> <td><b>A25 1/2</b></td> </tr> <tr> <td><b>Realizado por</b></td> <td><b>M.F.L.L.Y.</b></td> </tr> <tr> <td><b>Fecha</b></td> <td><b>05/04/2015</b></td> </tr> </table>		<b>P/T. No:</b>	<b>A25 1/2</b>	<b>Realizado por</b>	<b>M.F.L.L.Y.</b>	<b>Fecha</b>	<b>05/04/2015</b>
<b>P/T. No:</b>	<b>A25 1/2</b>										
<b>Realizado por</b>	<b>M.F.L.L.Y.</b>										
<b>Fecha</b>	<b>05/04/2015</b>										
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno									
<b>Subcomponente</b>		ventas									
<b>Contenido:</b> Se revisa el manual de funcionamiento para cerciorarse de la existencia por escrito de políticas para el área de ventas. Éstas son las siguientes:											
<b>Políticas Generales del Área Funcional Comercial</b>											
<p>Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en relación al tiempo de entrega de sus requerimientos.</p> <p>Se realizará una revisión de los procesos comerciales semestralmente para verificar el normal funcionamiento de los mismos.</p> <p>Toda mercadería será sometida a una inspección de fallas antes de ser enviado a los locales principales o clientes.</p> <p>Se mantendrá reuniones frecuentes con el área de Marketing con el fin de obtener nuevos modelos de acuerdo a la tendencia de los gustos de los consumidores.</p> <p>Se evitará el desperdicio de materiales buscando que los mismos sean utilizados con</p>											
		<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquinga							
		<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero							
		<b>Fecha</b>		Cuenca, 05-04-2015							

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<table border="1"> <tr> <td><b>P/T. No:</b></td> <td><b>A25 2/2</b></td> </tr> <tr> <td><b>Realizado por</b></td> <td><b>M.F.LL.Y.</b></td> </tr> <tr> <td><b>Fecha</b></td> <td><b>05/04/2015</b></td> </tr> </table>		<b>P/T. No:</b>	<b>A25 2/2</b>	<b>Realizado por</b>	<b>M.F.LL.Y.</b>	<b>Fecha</b>	<b>05/04/2015</b>
<b>P/T. No:</b>	<b>A25 2/2</b>								
<b>Realizado por</b>	<b>M.F.LL.Y.</b>								
<b>Fecha</b>	<b>05/04/2015</b>								
<b>Componente</b>	Evaluación del control interno								
<b>Subcomponente</b>	ventas								
<b>Contenido:</b>									
<p>Las ventas al por menor se realizarán con el 10% de descuento del precio al público cuando la venta es en efectivo.</p> <p>Las ventas al por menor que se realicen su pago con tarjeta de crédito tendrán un descuento del 5% del precio al público.</p> <p>No se aceptarán cheques en ventas a clientes minoristas</p>									
<b>Observaciones:</b>									
<p>La empresa si posee políticas para el proceso operativo de ventas.</p> <p>Existen políticas que en el manual de funcionamiento se encuentran en el área financiera que también se necesita que conste como políticas para esta área con el fin de asesorar a los clientes en el momento de la compra.</p>									
<b>Fuente:</b> Manual de funcionamiento La Tienda del Calzado									
		<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga						
		<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero						
		<b>Fecha</b>	Cuenca, 05-04-2015						

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A26	
				<b>Realizado por</b> M.F.L.L.Y.	
				<b>Fecha</b> 05/04/2015	
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno			
<b>Subcomponente</b>		ventas			
<b>Contenido:</b> Se solicita el formato de toma de pedidos para verificar los siguientes aspectos.					
Numeración pre-impresa Firma de agente vendedor Firma de cliente No de copias					
<b>Observación:</b> Los formatos de notas de pedido no son pre- numerados Tiene el diseño para que cliente y agente vendedor firmen Consta de original y una copia					
Anexo 26 1/1					
					
		<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga		
		<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero		
		<b>Fecha</b>	Cuenca, 05-04-2015		



	<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>	<b>P/T. No:</b> A27 2/5
		<b>Realizado por</b> M.F.LL.Y.
		<b>Fecha</b> 05/04/2015

**Componente** Evaluación del control interno  
**Subcomponente** ventas

**Contenido:**

Anexo A 27 2/5

MODELO	TALLAS	PROM. MODELO	PROM. MODELO	P.V. MODELO	CALZADO PONTA CUBANA
2103/2104/2105	34 - 39	25.25	26.24	24.00	
2206/2208/2214	35 - 41	33.34	35.05	34.00	
2101/2102	34 - 38	26.43	27.75	26.00	
ESCOLARES					
0201	25 - 30	26.55	27.66	26.00	
0201	31 - 35	27.75	27.05	26.00	
0201	36 - 41	28.75	28.41	26.00	
0202	25 - 30	25.25	26.88	26.00	
0202	31 - 35	26.55	27.35	26.00	
0202	36 - 41	27.05	27.11	26.00	
0203	25 - 30	25.55	26.88	26.00	
0203	31 - 35	27.05	27.35	26.00	
0203	36 - 41	27.05	27.35	26.00	
0204	25 - 30	25.05	25.41	25.00	
0204	31 - 35	26.05	26.41	25.00	
0204	36 - 41	27.05	27.41	26.00	
0205	25 - 30	25.05	25.41	25.00	
0205	31 - 35	26.05	26.41	25.00	
0205	36 - 41	27.05	27.41	26.00	
0206	25 - 30	24.70	25.51	24.00	
0206	31 - 35	25.24	26.05	24.00	
0206	36 - 41	26.24	26.88	25.00	
0207	25 - 30	22.50	18.05	27.00	
0207	31 - 35	24.18	18.52	28.00	
0207/030	25 - 30	24.18	18.52	28.00	
0207/030	31 - 35	25.03	20.49	28.00	
101	34 - 41	27.75	27.05	26.00	
105	34 - 41	27.75	27.05	26.00	

	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquina	
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 30-03-2015	



LA TIENDA DEL CALZADO

P/T. No: A27 3/5

Realizado por M.F.L.L.Y.

Fecha 05/04/2015

Componente Evaluación del control interno  
Subcomponente ventas

Contenido:

nexo A 27 3

MODELO	TALLAS	PRECIO MAYOR	PRECIO MENOR	P.V.P. SUGERIDO	P.V.P. LISTA DE PRECIOS
		US \$ (incl. IVA)	US \$ (incl. IVA)	US \$ (incl. IVA)	US \$ (incl. IVA)
130	34 - 41	25.00	20.48	22.00	22.00
137	34 - 41	22.00	17.92	20.00	20.00
137B	25 - 30	27.00	21.48	24.00	24.00
137C	31 - 37	22.00	17.92	20.00	20.00
137D	36 - 41	28.00	22.40	24.00	24.00
130	32 - 47	10.00	7.92	10.00	10.00
33	22 - 27	22.00	17.92	20.00	20.00
33A/200	22 - 31	15.00	11.92	14.00	14.00
410	34 - 38	28.00	22.40	24.00	24.00
417	34 - 38	20.00	15.92	18.00	18.00
1401/1402/1403	34 - 38	35.00	27.92	30.00	30.00
1401/1402/1403	36 - 38	35.00	27.92	30.00	30.00
1410	36 - 38	25.00	19.92	22.00	22.00
1410	30 - 35	20.00	15.92	18.00	18.00
1404	26 - 28	28.00	22.40	24.00	24.00
1404	30 - 32	30.00	23.92	26.00	26.00
1402/1414	40 - 38	30.00	23.92	26.00	26.00
1402/1414	37 - 32	28.00	22.40	24.00	24.00
1410	33 - 35	20.00	15.92	18.00	18.00
1410	33 - 35	20.00	15.92	18.00	18.00
1410	27 - 30	28.00	22.40	24.00	24.00
1410	28 - 30	28.00	22.40	24.00	24.00
1418	30 - 30	28.00	22.40	24.00	24.00
1418	31 - 30	28.00	22.40	24.00	24.00
1418	28 - 30	28.00	22.40	24.00	24.00
1418	31 - 30	28.00	22.40	24.00	24.00
1419	31 - 30	28.00	22.40	24.00	24.00

Elaborado por

Ma. Fernanda Llumiangua

Supervisado por

Eco. Teodoro Cubero

Fecha

Cuenca, 30-03-2015



## LA TIENDA DEL CALZADO

P/T. No:	A27 4/5
Realizado por	M.F.LL.Y.
Fecha	05/04/2015

**Componente** Evaluación del control interno  
**Subcomponente** ventas

### Contenido:

### Anexo A 27 4/5

MODELO	TALLAS	PRECIO MAYOR US \$ (sin IVA)	PRECIO SR. LLUMIQUIN. US \$ (sin IVA)	P.V.P. SUGERIDO (con IVA) US \$	CALZADO PONY S.A. LISTA DE PRECIOS 24.03.2015
2185	35 - 37	38.28	30.24	62.00	
2166	35 - 37	37.05	29.27	60.00	
2212/2213	34 - 39	36.43	28.78	59.00	
2215	34 - 39	33.34	26.34	54.00	
2250/2250F	35 - 40	32.73	25.85	53.00	
2254/2255/2254N	35 - 40	33.96	26.83	55.00	
2250N	36 - 40	32.73	25.85	53.00	
2501T	37 - 40	33.34	26.34	54.00	
2505	34 - 39	33.34	26.34	54.00	
2103G	35 - 39	32.73	25.85	53.00	
2256	35 - 39	33.34	26.34	54.00	
328	20 - 27	18.52	14.63	30.00	
332	20 - 26	18.52	14.63	30.00	
320	23 - 31	18.52	14.63	30.00	

NOTA: AL PRECIO DISTRIBUIDOR, POR MAYOR, EMICOPSA Y SEGUNDA . SE SUMARA EL 12% AL IVA.  
 EL TRANSPORTE IRA A CARGO DEL CLIENTE.  
 EN CASO DE PAGOS VENCIDOS SE COBRARA EL INTERES BANCARIO APLICABLE AL MOMENTO DEL COBRO.

**Elaborado por**

Ma. Fernanda Llumiyinga

**Supervisado por**

Eco. Teodoro Cubero

**Fecha**

Cuenca, 30-03-2015

	<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>	<b>P/T. No:</b> A27 1 /5
		<b>Realizado por</b> M.F.L.L.Y.
		<b>Fecha</b> 05/04/2015

**Componente** Evaluación del control interno  
**Subcomponente** ventas

**Contenido:**

**Fuente:** Lista de precios 2015 Calzado Pony S.A.

**Anexo 27 5/5**

MODELO	TALLAS	PRECIO MAYOR UN F. (DOL. USA)	PRECIO SR. LLUMIQUINGA (DOL. USA)	P.V.P. RUBENCO (DOL. USA)	CALEZADO PONY S.A. LISTA DE PRECIOS 24.03.2015 US \$
<b>HOMBRE</b>					
01	36 - 43	29.64	23.41	48.00	
225	36 - 44	31.49	24.88	51.00	
222M	36 - 44	29.99	18.59	34.00	
190	36 - 44	19.76	15.61	32.00	
010	36 - 44	41.99	33.17	68.00	
016	36 - 44	36.43	28.78	59.00	
118/24	36 - 43	23.34	28.34	54.00	
210	36 - 44	36.43	28.78	59.00	
212	36 - 44	35.81	28.29	58.00	
213	36 - 44	38.43	28.78	59.00	
223	36 - 44	36.43	28.78	59.00	
230	36 - 44	35.20	27.80	57.00	
231	36 - 44	35.20	27.80	57.00	
233	36 - 44	35.20	27.80	57.00	
234	36 - 44	35.20	27.80	57.00	
350	36 - 44	24.08	19.02	39.00	
882/96/967/968	36 - 44	41.37	32.68	67.00	
870/940/971	36 - 42	41.37	32.68	67.00	
3103	36 - 42	42.61	33.66	69.00	
3104/3105	36 - 42	43.84	34.63	71.00	
3106/3107	40 - 43	46.31	36.59	75.00	
3150/51/52	40 - 43	42.61	33.66	69.00	
420	35 - 40	34.58	27.32	56.00	
430	35 - 40	33.96	26.83	55.00	
2204/2205	35 - 39	36.43	28.78	59.00	
440/450	34 - 39	33.96	26.83	55.00	
421	35 - 40	34.58	27.32	56.00	
421B	35 - 40	34.58	27.32	56.00	

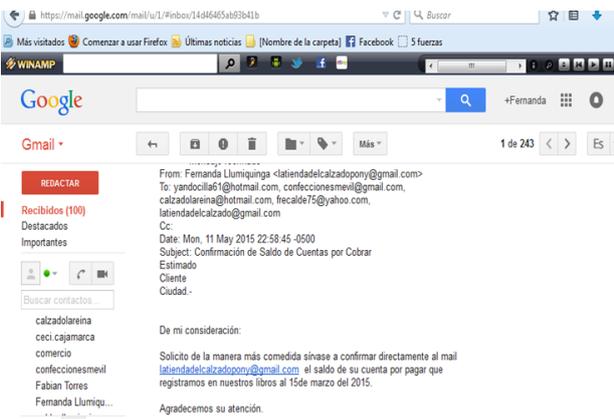
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga	
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 30-03-2015	

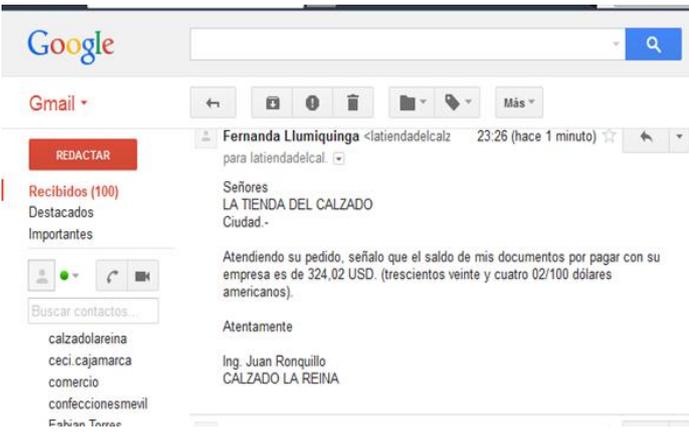
		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<table border="1"> <tr> <td><b>P/T. No:</b></td> <td><b>A28 1/2</b></td> </tr> <tr> <td><b>Realizado por</b></td> <td><b>M.F.LL.Y.</b></td> </tr> <tr> <td><b>Fecha</b></td> <td><b>08/04/2015</b></td> </tr> </table>		<b>P/T. No:</b>	<b>A28 1/2</b>	<b>Realizado por</b>	<b>M.F.LL.Y.</b>	<b>Fecha</b>	<b>08/04/2015</b>
<b>P/T. No:</b>	<b>A28 1/2</b>										
<b>Realizado por</b>	<b>M.F.LL.Y.</b>										
<b>Fecha</b>	<b>08/04/2015</b>										
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno									
<b>Subcomponente</b>		ventas									
<b>Contenido:</b> <p>El día 01 de abril el agente vendedor de la zona de la Sierra Sur; Diego Villacís contactó al Alfonso Enríquez vía telefónica para programar una cita, la misma quedó agendada para el día 07 de abril a las 10h00.</p> <p>Se le acompaña al agente vendedor, aprovechando la cercanía de la cita.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Contacta al cliente.</li> <li>2.- Coordina fecha y hora de cita.</li> <li>3.- El agente vendedor se traslada a la zona conocida como la Feria Libre en la ciudad de Cuenca en el vehículo personal</li> <li>4.- Después de un cordial saludo y de una pequeña conversación de 4 minutos el agente vendedor le muestra los modelos nuevos que Calzado Pony lanzó con motivo del día de la madre.</li> <li>5.- El cliente desea hacer el pedido de los modelos nuevos, el agente vendedor registra en la nota de pedido correspondiente.</li> <li>6.- El agente vendedor pregunta al cliente si desea hacer la reposición de algún modelo anterior.</li> <li>7.- El cliente le dicta la mercadería que necesita y el agente vendedor registra los modelos colores y tallas.</li> <li>8.- Entrega copia de la nota de pedido al cliente.</li> <li>9.- Envía mail con la foto de la nota de pedido original al auxiliar comercial en la ciudad de Quito.</li> </ol>											
		<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquinga							
		<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero							
		<b>Fecha</b>		Cuenca, 8-4-2015							

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<table border="1"> <tr> <td><b>P/T. No:</b></td> <td><b>A28 2/2</b></td> </tr> <tr> <td><b>Realizado por</b></td> <td><b>M.F.LL.Y.</b></td> </tr> <tr> <td><b>Fecha</b></td> <td><b>08/04/2015</b></td> </tr> </table>		<b>P/T. No:</b>	<b>A28 2/2</b>	<b>Realizado por</b>	<b>M.F.LL.Y.</b>	<b>Fecha</b>	<b>08/04/2015</b>
<b>P/T. No:</b>	<b>A28 2/2</b>										
<b>Realizado por</b>	<b>M.F.LL.Y.</b>										
<b>Fecha</b>	<b>08/04/2015</b>										
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno									
<b>Subcomponente</b>		ventas									
<b>Contenido:</b>											
<p>En horas de la mañana se del día ocho de abril, se solicita a la señorita Verónica Llumiquinga se acerque a la oficina de la empresa en la planta de producción de Calzado Pony para la continuación de la inspección.</p>											
<p>10.- El señor auxiliar comercial Geovanny Llumiquinga revisa su correo electrónico.</p>											
<p>11.- Se imprime las notas de pedido</p>											
<p>12.- Se entrega al bodeguero</p>											
<p>13.- Prepara el pedido</p>											
<p>14.- Realiza nota de entrega</p>											
<p>15.- Solicita al auxiliar comercial la aprobación para que el pedido sea enviado al cliente</p>											
<p>16.- El auxiliar comercial revisa la nota de entrega contra el pedido físico</p>											
<p>17.- El auxiliar comercial prepara la factura y guía de remisión</p>											
<p>18.- Aprueba el envío adjuntando documentos</p>											
<p>19.- Al medio día se entrega a la empresa Servientrega los documentos y pedidos a ser enviados</p>											
<b>Observaciones:</b>											
<p>El procedimiento establecido en el manual de funciones se cumple en un 90%. Actividades se cambian de orden</p>											
<p>No hay las firmas de aceptación de parte del cliente y de responsabilidad del agente vendedor que garantice que el pedido ha sido tomado correctamente.</p>											
<b>Fuente:</b> Manual de Funcionamiento La Tienda del Calzado											
		<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquinga							
		<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero							
		<b>Fecha</b>		Cuenca, 08-04-2015							

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A29 1/4 <b>Realizado por</b> M.F.LL.Y. <b>Fecha</b> 10/04/2015					
<b>Componente</b> Evaluación del control interno							
<b>Subcomponente</b> ventas							
<b>Contenido:</b> Se solicita a la auxiliar financiera el listado de cartera vencida para verificar su actualización y consultar los saldos a los clientes							
FECHA	CLIENTE	RUC	CIUDAD	A COBRAR	ABONO	SALDO	CONFIRMACION
19-feb-15	Andocilla Yolanda	18021266050	Tungurahua	278,83		278,83	278,83
27-feb-15	Confecciones Mevil	17906905040	Quito	1.631,40	800,00	831,40	831,40
27-feb-15	Juan Ronquillo	01027151410	Cuenca	610,95	286,93	324,02	324,02
06-feb-15	Recalde Fernanda	17130034220	Quito	271,77		271,77	271,77
<b>Observaciones:</b> La cartera vencida se encuentra actualizada a la fecha.							
<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquinga					
<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero					
<b>Fecha</b>		Cuenca, 10-04-2015					

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No: A29 1/4</b>					
				<b>Realizado por M.F.LL.Y.</b>					
				<b>Fecha 10/04/2015</b>					
<b>Componente</b> Evaluación del control interno									
<b>Subcomponente</b> ventas									
<b>Contenido:</b> Se solicita a la auxiliar financiera el listado de cartera vencida para verificar su actualización y consultar los saldos a los clientes									
Fecha	Factura	Cliente	R.U.C.	Ciudad	Subtotal	Subtotal	IVA Cobr.	Abono	Saldo
23-dic-14	001-002-000	Aguilar Wilson	18005963400	Portoviejo	488,07		58,57		548,01064
23-dic-14	001-002-000	Alarcon Edgar	06008010470	Riobamba	6.145,52		737,46		6896,2224
28-oct-14	001002-0001	Alvarado Ivan	06034309010	Riobamba	403,56		48,43		451,2472
13-feb-15	001-002-000	Alvarado Ivan	06034309010	Riobamba	293,11		35,17		328,60
19-feb-15	001-002-000	Andocilla Yolanda	18021266050	Tungurahua	246,00		29,52		278,83
05-feb-15	001-002-000	Beatriz Benavides	09028478210	Milagro	392,76		47,13		443,20
17-feb-15	001-002-000	Brito Piedad	06032686990	Alasi	968,88		116,27		1.095,08
05-dic-14	001-002-000	Cabezas Mariana	06017852490	Riobamba	324,82		38,98		363,77
28-dic-14	001002-0001	Cedeño Angelica	1204230351001		1.076,15		129,14		1205,288
12-feb-15	001-002-000	Confecciones Mevil	17906905040	Quito	1.456,61		174,79	800,00	831,40
12-feb-15	001-002-000	Edgar Alarcon	06008010470	Riobamba	4.040,92		484,91	1.500,00	3.055,62
07-feb-15	001-002-000	Jerez Tania	05026626790	Latacunga	553,21		66,39		626,22
17-feb-15	001-002-000	Jerez Tania	05026626790	Latacunga	196,38		23,57		223,26
12-feb-15	001-002-000	Juan Ronquillo	01027151410	Cuenca	200,01		24,00		224,01
27-feb-15	001-002-000	Juan Ronquillo	01027151410	Cuenca	345,48		41,46	286,93	100,00
19-feb-15	001-002-000	Mercedes Guaynalla	17021214410	Quito	1.188,99		142,68		1.331,67
05-feb-15	001-002-000	Mesías Morales	18029489820	Ambato	1.235,52		148,26		1.393,71
25-feb-15	001-002-000	Ramon Velez	13073505360	La troncal	351,35		42,16		398,51
12-feb-15	001-002-000	Rea Maria	05006206790	Milagro	413,09		49,57		465,97
06-feb-15	001-002-000	Recalde Fernanda	17130034220	Quito	242,65		29,12		271,77
15-feb-15	001-002-000	Recalde Fernanda	17130034220	Quito	364,30		43,72		408,02
14-feb-15	001-002-000	Sañay Rocío	06019668310	Riobamba	584,10		70,09	433,68	223,82
17-dic-14	001-002-000	Villegas Bayron	12007912730	Babahoyo	947,18		113,66	500	567,4616
07-feb-15	001-002-000	Yuquilema Matias	06026387100	Riobamba	428,78		51,45		483,55
					22.887,45		2.746,49		
<b>Observaciones:</b> La cartera vencida se encuentra actualizada a la fecha.									
<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiyinga							
<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero							
<b>Fecha</b>		Cuenca, 10-04-2015							

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No: A29 3/4</b>	
				<b>Realizado por M.F.LL.Y.</b>	
				<b>Fecha 10/04/2015</b>	
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno			
<b>Subcomponente</b>		ventas			
<b>Contenido:</b>					
<b>Anexo 29 1/2</b>					
					
		<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga		
		<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero		
		<b>Fecha</b>	Cuenca, 10-04-2015		

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<table border="1"> <tr> <td><b>P/T. No:</b></td> <td><b>A29 4/4</b></td> </tr> <tr> <td><b>Realizado por</b></td> <td><b>M.F.LL.Y.</b></td> </tr> <tr> <td><b>Fecha</b></td> <td><b>10/04/2015</b></td> </tr> </table>		<b>P/T. No:</b>	<b>A29 4/4</b>	<b>Realizado por</b>	<b>M.F.LL.Y.</b>	<b>Fecha</b>	<b>10/04/2015</b>
<b>P/T. No:</b>	<b>A29 4/4</b>										
<b>Realizado por</b>	<b>M.F.LL.Y.</b>										
<b>Fecha</b>	<b>10/04/2015</b>										
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno									
<b>Subcomponente</b>		ventas									
<b>Contenido:</b>											
<b>Anexo 29 2/2</b>											
											
<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquinga									
<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero									
<b>Fecha</b>		Cuenca, 10-04-2015									

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<table border="1"> <tr> <td>P/T. No:</td> <td>A30</td> </tr> <tr> <td>Realizado por</td> <td>M.F.L.L.Y.</td> </tr> <tr> <td>Fecha</td> <td>11/04/2015</td> </tr> </table>		P/T. No:	A30	Realizado por	M.F.L.L.Y.	Fecha	11/04/2015
P/T. No:	A30										
Realizado por	M.F.L.L.Y.										
Fecha	11/04/2015										
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno									
<b>Subcomponente</b>		ventas									
<b>Contenido:</b> Se solicita al auxiliar comercial nos facilite los formatos de comprobantes de pago para la revisión de la numeración impresa y requerimientos de firmas de responsabilidad de agente vendedor y aceptación del cliente.											
Numeración Impresa		✓									
Firma Agente Vendedor		✓									
Firma Cliente		✓									
<b>Observación</b> Los comprobantes de pago que maneja la empresa si cumplen con los requisitos.											
<b>Marcas:</b>		✓ Revisado y comprobado									
											
<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiangua									
<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero									
<b>Fecha</b>		Cuenca, 11-04-2015									

 <p><b>La Tienda del Calzado PONY</b> zapatos hechos para dar... pasos en firme</p>	<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A31
			<b>Realizado por</b> M.F.L.L.Y.
			<b>Fecha</b> 13/04/2015
<b>Componente</b>	Evaluación del control interno		
<b>Subcomponente</b>	ventas		
<b>Contenido:</b>			
Se realizó la observación de las actividades realizadas los siguientes días			
<b>Almacén</b>	<b>Fecha 1</b>	<b>Fecha 2</b>	
Presidente Córdova	06/04/2015	09/04/2015	
General Torres	10/04/2015	11/04/2015	
Mariscal Sucre	07/04/2015	08/04/2015	
<b>Almacén</b>	<b>P. Vendidos</b>	<b>P. Facturados</b>	
Presidente Córdova	8	8	
General Torres	5	5	
Mariscal Sucre	10	10	
<b>Observaciones:</b>			
No sale de los locales comerciales productos sin su respectivo comprobante de compra			
No se dio traslado de mercadería en las fechas indicadas.			
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiyinga	
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 13/04/2015	



## LA TIENDA DEL CALZADO

### HOJAS DE HALLAZGO

REF: P.T. A24 2/3

**Componente:** Ventas

**Subcomponente:** ventas

#### Falta de Personal en Sucursal General Torres

**Condición:**

La sucursal de la empresa ubicada en la calle General Torres y Simón Bolívar cuenta con una vendedora junior quien se encarga de las funciones de atención al cliente, limpieza de local y administración de caja.

**Criterio:**

La falta de personal en la sucursal de la empresa hace que no se cumplan en su totalidad los procedimientos del manual de funciones.

**Causa:**

No contratación de personal extra.

**Efecto:**

Acumulación de funciones que pueden generar errores operativos en cobros, ventas e incrementa la posibilidad de robo al ver a una sola persona en el local.

Pérdida de clientes en temporadas de demanda alta por falta de personal para atención al cliente.

**Conclusión:** Mantener a una sola vendedora en el local comercial en temporadas normales no genera mayor problema, aunque el tener que realizar varias funciones al mismo tiempo puede provocar confusiones y errores en las actividades operativas. Además hay inseguridad de robos de terceras personas. En temporadas altas de ventas una sola vendedora no podría trabajar en ese establecimiento puesto que está en una zona extremadamente comercial.

**Recomendación:** Al gerente:

Incorporar un nuevo colaborador para la sucursal de la empresa.

**Elaborado por:** María Fernanda Llumiquinga Yar \_\_\_\_\_

**Supervisado por:** Eco. Teodoro Cubero \_\_\_\_\_



## LA TIENDA DEL CALZADO

### HOJAS DE HALLAZGO

REF: P.T. A25

**Componente:** Ventas

**Subcomponente:** ventas

#### Políticas de ventas

**Condición:**

Existen políticas de ventas en el manual de funcionamiento de la empresa, sin embargo son incompletas en relación a las condiciones de pago por parte del cliente. Estas políticas la empresa las tiene como políticas del área financiera.

**Criterio:**

Al no encontrarse las políticas de venta detalladas en forma completa hace que no se consideren y se incumplan en el momento de cerrar una venta.

**Causa:**

Error en la elaboración del manual de funciones.

**Efecto:**

Desconocimiento por parte de los agentes vendedores de las políticas de venta en relación a las condiciones de pago.

Términos de pago por parte de los clientes totalmente inconvenientes para la empresa.

**Conclusión:**

Las políticas para el proceso de ventas si se encuentran definidas por La Tienda del Calzado; sin embargo en su manual de funciones se encuentran segregadas entre el área comercial de ventas y el área administrativa financiera. Lo que ocasiona desconocimiento o confusión entre los agentes vendedores sobre las condiciones de pago que son rentables para la empresa.

**Recomendación:**

Al gerente:

Reestructurar el manual de funciones considerando las políticas aplicables al proceso de ventas en su totalidad.

**Elaborado por:** María Fernanda Llumiquinga Yar \_\_\_\_\_

**Supervisado por:** Eco. Teodoro Cubero \_\_\_\_\_



## LA TIENDA DEL CALZADO

### HOJAS DE HALLAZGO

REF: P.T. A28 1/2

**Componente:** Ventas

A28 2/2

**Subcomponente:** procedimiento de ventas al por mayor

#### Procedimiento de ventas al por mayor

##### Condición:

Las ventas realizadas por parte de los agentes vendedores a sus clientes tiene un procedimiento que lo guía. Éste se cumple casi en su totalidad con algunas variaciones en el orden de las actividades que no interrumpen el procedimiento.

##### Criterio:

Los agentes vendedores cambian el orden las actividades del procedimiento según la fluidez del diálogo con los clientes, lo que hace que no se pueda apegar estrictamente al procedimiento establecido.

##### Causa:

La diferenciación de los clientes y su forma de atender a los agentes vendedores.

**Efecto:**

Demora más de lo esperado en la atención a un cliente específico.

Incremento del costo por viáticos para agentes vendedores.

**Conclusión:**

La atención a cada cliente de la empresa no se puede hacer exactamente de la misma forma porque se tiene que considerar la importancia de una buena relación con ellos. El procedimiento establecido por La Tienda del Calzado en su manual de funciones establece una realización de las actividades consecutivas que repercutirían en la armonía de las relaciones comerciales.

**Recomendación:**

Al jefe comercial:

Revisar el procedimiento de ventas al por mayor para incorporar mejoras o eliminar actividades con el fin de mejorar las relaciones con los clientes.

A los agentes vendedores:

Mantener presente el procedimiento de ventas al por mayor priorizando siempre las buenas relaciones con los clientes.

**Elaborado por:** María Fernanda Llumiquinga Yar \_\_\_\_\_

**Supervisado por:** Eco. Teodoro Cubero \_\_\_\_\_



## LA TIENDA DEL CALZADO

### HOJAS DE HALLAZGO

**REF: P.T. A28**

**Componente:** Ventas

**Subcomponente:** procedimiento de ventas al por mayor

**Firmas de responsabilidad agente vendedor – cliente en notas de pedido**

**Condición:**

El documento que respalda un pedido realizado por un cliente es la nota de pedido. Hay notas de pedido que no tienen la firma de responsabilidad de agente vendedor, cliente o ambos.

**Criterio:**

El hecho de mantener una relación de confianza con los clientes los agentes vendedores omiten algunos puntos clave dentro del llenado de las notas de pedido cometiendo una falta al procedimiento establecido.

**Causa:**

Relación de confianza entre agente vendedor y cliente.

Desconocimiento por parte del vendedor de procedimiento de ventas al por mayor.

**Efecto:**

Falta de garantías para el envío de mercaderías al cliente, pudiendo el mismo alegar errores en los pedidos recibidos.

Incremento en gastos de transporte.

**Conclusión:**

El formato de notas de pedido que emplean los agentes vendedores tiene como requerimiento las firmas de responsabilidad que garantizan el mutuo acuerdo de agente vendedor y cliente sobre la mercadería que será enviada por la empresa al cliente. Sin la constancia de estas firmas el cliente tiene el derecho de alegar que no está conforme con el pedido, o que no había realizado ningún pedido generando mayores costos logísticos a la empresa.

**Recomendación:**

Al jefe comercial:

Motivar a los agentes vendedores en la correcta utilización del formato de notas de pedido y en la importancia de las firmas de responsabilidad en las mismas.

**Elaborado por:** María Fernanda Llumiquinga Yar \_\_\_\_\_

**Supervisado por:** Eco. Teodoro Cubero \_\_\_\_\_

*Evaluación específica del control interno Almacenamiento*



## LA TIENDA DEL CALZADO

### EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO

#### COMPONENTE: ALMACENAMIENTO

Pregunta	Respuesta			Observaciones
	Si	No	N/A	
¿El personal de La Tienda del Calzado que está vinculado con el proceso de almacenamiento es suficiente?		X		
¿Los responsables del almacenamiento de mercadería conocen el protocolo de este proceso?	X			
¿La mercadería recibida en las bodegas es registrada oportunamente?	X			
¿La mercadería que ingresa a bodega tiene sus respectivos documentos de respaldo?	X			
¿Se cumple con el instructivo de codificación de mercadería?		X		
¿El espacio destinado para bodega en los locales comerciales es idóneo?	X			la bodega de GT es pequeña

¿Existen formatos establecidos para solicitar la reposición de mercaderías entre sucursales?		x		
¿Existe un proceso de revisión constante de las bodegas para evidenciar el buen almacenamiento de los productos?	x			
¿La empresa verifica con frecuencia el no tener productos rezagados de venta?		x		
¿Se cumple el procedimiento de reposición de mercadería que La Tienda del Calzado posee en su manual de funcionamiento?	x			
¿La ubicación de la mercadería en bodegas es adecuada para facilitar la venta?	x			
¿La mercadería cuenta con un seguro en caso de siniestros?		x		
¿Existe un instructivo para el cuidado de la mercadería?	x			
¿Los vendedores cuidan la	x			

mercadería exhibida en los locales comerciales?				
----------------------------------------------------	--	--	--	--

**Realizado a:** Señora Yolanda Yar (auxiliar comercial)

**Elaborado por:** María Fernanda Llumiquinga \_\_\_\_\_

**Supervisado por:** Eco. Teodoro Cubero \_\_\_\_\_

**Fecha:** 17/04/2015

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b> <b>EVALUACIÓN ESPECÍFICA CONTROL INTERNO</b>				
<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>Componente:</b> La Tienda del Calzado <b>Subcomponente:</b> almacenamiento				
No.	Descripción	Ref. P/T No.	Elaborado por	Fecha
<b>Objetivos:</b>				
1	Evaluar el sistema de control interno de almacenamiento y comprobar su confiabilidad en base a un cuestionario.			
2	Realizar pruebas de observación y cumplimiento			
3	Establecer deficiencias y elaborar hojas de hallazgos			
4	Preparar el informe con las recomendaciones necesarias			
<b>Procedimientos generales:</b>				
1	Consulte si los responsables de almacenamiento conocen y manejan el protocolo respectivo para este proceso	A33 1/2 A33 2/2	MFLLY	23/4/15

2	Inspeccione que el registro de mercadería de determinado producto que ingresa a bodega se realiza en mismo día de recibida la mercadería	A34 1/2 A34 2/2	MFLLY	4/5/15
3	Tome 3 marcas diferentes de calzado encontradas en bodega y solicite al departamento financiero sus respectivos respaldos	A35 1/3 A35 2/3 A35 3/3	MFLLY	5/5/15
4	Inspeccione el espacio físico de las bodegas de los locales comerciales y emita su criterio sobre su idoneidad.	A36	MFLLY	6/5/15
5	Inspeccione la distribución de la bodega y el adecuado orden de la mercadería Consulte a los responsables de almacenamiento de mercadería si un superior realiza inspecciones de las bodegas y si se mantiene un registro o documento que lo garantice.	A37 1/3 A37 2/3 A37 3/3	MFLLY	6/5/15
6	Compruebe por una observación que el procedimiento que maneja La Tienda del Calzado Pony para la reposición de mercadería se cumple por parte de los	A38	MFLLY	8/5/15

	colaboradores encargados.			
7	Compruebe que la empresa posee un instructivo para mantenimiento de mercadería	A39 1/3 A39 2/3 A39 3/3	MFLLY	9/5/15
8	Revise y evidencie el cuidado que los vendedores le dan a la mercadería en la exhibición en los locales comerciales	A40	MFLLY	11/5/15

**Elaborado por:** María Fernanda Llumiquinga \_\_\_\_\_

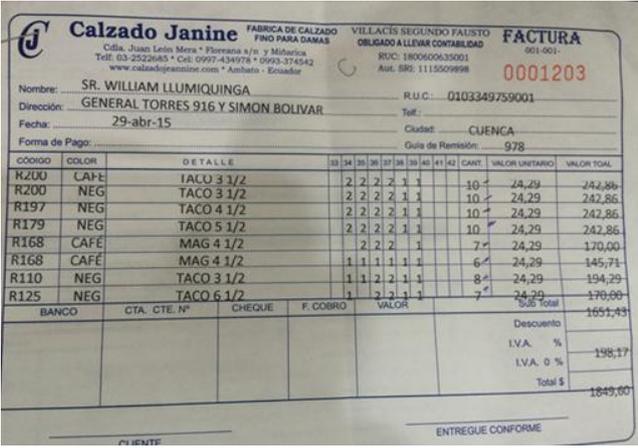
**Supervisado por:** Eco. Teodoro Cubero \_\_\_\_\_

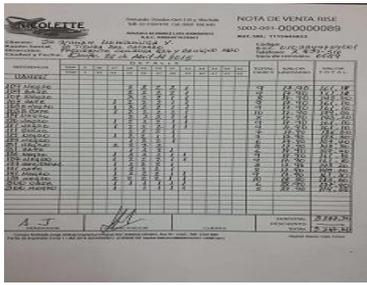
		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A32 <b>Realizado por</b> M.F.LL.Y. <b>Fecha</b> 20/04/2015		
<b>Componente</b> Evaluación del control interno						
<b>Subcomponente</b> almacenamiento						
<b>Contenido:</b>						
Realizada la evaluación específica del control interno al componente de almacenamiento aplicando el cuestionario de evaluación del control interno a la Señora Yolanda Yar, auxiliar comercial; se determina el nivel de confianza						
<b>Nomenclatura</b>						
CT = calificación total PT = ponderación total NC = nivel de confianza = $(CT/PT)*100$ RI = nivel de riesgo inherente = $100\% - NC\%$				<b>Nomenclatura</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Resultado</b>
				CT		18
				PT		28
				NC	$(18/28)*100$	64%
				RI	$(100\%-64\%)$	36%
<b>Valores +</b>	<b>Valores -</b>	<b>%</b>	<b>x</b>			
18	5	64%	28			
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>						
<b>BAJA</b>		<b>MODERADA</b>		<b>ALTA</b>		
15% - 50%		51% - 75%		76% - 95%		
85% - 50%		49% - 25%		24% - 5%		
<b>ALTO</b>		<b>MODERADO</b>		<b>BAJO</b>		
<b>NIVEL DE RIESGO</b>						
<b>Observación:</b>						
El nivel de confianza obtenido es del 64%, equivalente a un nivel MODERADO, mientras que el nivel de riesgo es del 36%, correspondiente a un nivel de riesgo MODERADO						
<b>Elaborado por</b>						
		Ma. Fernanda Llumiquinga				
<b>Supervisado por</b>						
		Eco. Teodoro Cubero				
<b>Fecha</b>						
		Cuenca, 20/04-2015				

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A33 1/2 <b>Realizado por</b> M.F.L.L.Y. <b>Fecha</b> 24/04/2015	
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno			
<b>Subcomponente</b>		almacenamiento			
<b>Contenido:</b>					
El día 23 de abril del presente año se realizó una reunión con un vendedor de cada almacén para verificar el conocimiento sobre el protocolo del proceso del cual son responsables de la mercadería.					
<b>Actividad</b>		<b>V.Z.</b>	<b>M.H.</b>	<b>S.R.</b>	
Recepción de mercaderías en bodega		✓	✓	✓	
Codificación de mercadería		✓	✓	✓	
Impresión y colocación en mercadería		X	✓	✓	
Destinar lugar para mercadería en bodega		✓	✓	✓	
Distribución de mercadería para locales		✓	N.A.	N.A.	
Colocación de mercadería en espacio asignado		✓	✓	✓	
Reposición de mercadería en locales		✓	✓	✓	
Inventario		✓	✓	✓	
<b>Nomenclatura</b>		<b>Marcas</b>			
V.Z.	Verónica Zumba	✓	Actividad conocida e igual al proceso		
M.H.	Mariuxi Heredia				
S.R.	Sandra Ramírez	X	Actividad diferente a proceso		
N.A.	No Aplica				
<b>Observaciones:</b>					
En base a la tabla resumen del proceso de almacenamiento se evaluó a una vendedora por almacén sobre el protocolo de este proceso. En general se maneja correctamente el mismo. La vendedora quien es responsable de bodega principal menciona que en la actividad de					
<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquinga			
<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero			
<b>Fecha</b>		Cuenca, 23_04-2015			

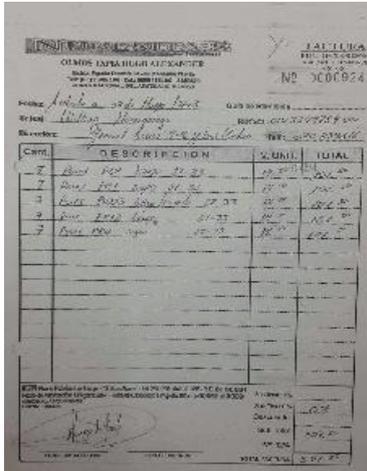
 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A33 2/2 <b>Realizado por</b> M.F.L.L.Y. <b>Fecha</b> 23/04/2015	
<b>Componente</b>	Evaluación del control interno		
<b>Subcomponente</b>	almacenamiento		
<p><b>Contenido:</b></p> <p>impresión de códigos y colocación en mercadería hay una diferencia con el proceso que consta en en manual de funcionamiento puesto que el sistema informático se está ajustando nuevamente y esta actividad la realizan manualmente.</p> <p>Las colaboradoras responsables de los las sucursales no manejan las actividades de distribución de mercadería a sucursales.</p>			
<p><b>Fuente:</b> Manual de Funcionamiento La Tienda del Calzado</p>			
		<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga
		<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero
		<b>Fecha</b>	Cuenca, 23_04-2015

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A34 1/2									
				<b>Realizado por</b> M.F.LL.Y.									
				<b>Fecha</b> 04/05/2015									
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno											
<b>Subcomponente</b>		almacenamiento											
<b>Contenido:</b>													
El día 04/05/2015 solicitamos el reporte de mercadería ingresada ese día. Obtenemos el ingreso de mercadería de la marca Jeanine de la factura No. 001-001-0001203 con fecha 29/04/2015.													
<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>													
<b>Ingreso de Mercadería</b>													
<b>Bodega</b>	Presidente Córdova				<b>Costo Unitario</b>	\$ 27,35							
<b>Fecha</b>	04/05/2015				<b>Precio Público</b>	\$ 53,90							
<b>Marca</b>	<b>Modelo</b>	<b>Color</b>	<b>Observaciones</b>	1	25	26	27	28	29	30	<b>Cant.</b>	<b>V. Unitario</b>	<b>V. Total</b>
				2	31	32	33	34	35				
				3	36	37	38	39	40	41	42	43	
				4	36	37	38	39	40	41	42	43	
Jeanine	R200	café	taco 3 1/2	3	2	2	2	2			8	24,29	194,32
				4			1	1			2	24,29	48,58
				3	2	2	2	2			8	24,29	194,32
				4			1	1			2	24,29	48,58
Jeanine	R197	Negro	taco 4 1/2	3	2	2	2	2			8	24,29	194,32
				4			1	1			2	24,29	48,58
Jeanine	R179	Negro	taco 5 1/2	3	2	2	2	2			8	24,29	194,32
				4			1	1			2	24,29	48,58
Jeanine	R110	Negro	taco 3 1/2	3	1	1	2	2			6	24,29	145,74
				4			1	1			2	24,29	48,58
Jeanine	R125	Negro	taco 6 1/2	3	1	1	2	2			6	24,29	145,74
				4			1	1			2	24,29	48,58
Jeanine	R168	café	mag 4 1/2	3		2	2	2			6	24,29	145,74
				4				1			1	24,29	24,29
				3	1	1	1	1			4	24,29	97,16
				4			1	1			2	24,29	48,58
<b>Observaciones:</b>													
La mercadería fue recibida luego del feriado de primero de mayo por lo que la empresa de transporte nos entrega el primer día hábil siguiente. La mercadería se registra el mismo día que se recibe													
<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquinga											
<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero											
<b>Fecha</b>		Cuenca, 04/05-2015											

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No: A34 2/2</b>	
				<b>Realizado por M.F.LL.Y.</b>	
				<b>Fecha 04/05/2015</b>	
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno			
<b>Subcomponente</b>		almacenamiento			
<b>Contenido:</b>					
<b>Anexo 34 1/2</b>					
					
<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquinga			
<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero			
<b>Fecha</b>		Cuenca, 04/05-2015			

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No: A35 1/3</b>																					
				<b>Realizado por M.F.L.L.Y.</b>																					
				<b>Fecha 05/05/2015</b>																					
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno																							
<b>Subcomponente</b>		almacenamiento																							
<b>Contenido:</b>																									
En la bodega principal, tomamos 3 marcas diferentes de mercadería; una de dama, otra de caballero y una tercera de niños y solicitamos los documentos de respaldo correspondiente en este caso la factura de compra.																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Línea</th> <th>Marca</th> <th>Tiene Fact.</th> <th>Documento</th> <th>Fecha</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dama</td> <td>Nicolette</td> <td>si</td> <td>002-001-0000089</td> <td>23/04/2015</td> </tr> <tr> <td>Caballero</td> <td>Jannethy</td> <td>si</td> <td>001-001-0000188</td> <td>29/04/2015</td> </tr> <tr> <td>Niño</td> <td>Nubecitas</td> <td>si</td> <td>001-001-0000924</td> <td>04/05/2015</td> </tr> </tbody> </table>						Línea	Marca	Tiene Fact.	Documento	Fecha	Dama	Nicolette	si	002-001-0000089	23/04/2015	Caballero	Jannethy	si	001-001-0000188	29/04/2015	Niño	Nubecitas	si	001-001-0000924	04/05/2015
Línea	Marca	Tiene Fact.	Documento	Fecha																					
Dama	Nicolette	si	002-001-0000089	23/04/2015																					
Caballero	Jannethy	si	001-001-0000188	29/04/2015																					
Niño	Nubecitas	si	001-001-0000924	04/05/2015																					
<b>Observación:</b>																									
La mercadería que ingresa a bodega consta con sus respectivos documentos de respaldo.																									
<b>Anexo 35 1/3</b>																									
																									
		<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquinga																					
		<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero																					
		<b>Fecha</b>		Cuenca, 05-05-2015																					

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No: A35 2/3</b>	
				<b>Realizado por M.F.LL.Y.</b>	
				<b>Fecha 05/05/2015</b>	
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno			
<b>Subcomponente</b>		almacenamiento			
<b>Contenido:</b>					
<b>Anexo 35 2/3</b>					
					
<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquinga			
<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero			
<b>Fecha</b>		Cuenca, 05-05-2015			

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<table border="1"> <tr> <td>P/T. No:</td> <td>A35 3/3</td> </tr> <tr> <td>Realizado por</td> <td>M.F.L.L.Y.</td> </tr> <tr> <td>Fecha</td> <td>05/05/2015</td> </tr> </table>		P/T. No:	A35 3/3	Realizado por	M.F.L.L.Y.	Fecha	05/05/2015
P/T. No:	A35 3/3										
Realizado por	M.F.L.L.Y.										
Fecha	05/05/2015										
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno									
<b>Subcomponente</b>		almacenamiento									
<b>Contenido:</b>											
<b>Anexo 35 3/3</b>											
											
<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquinga									
<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero									
<b>Fecha</b>		Cuenca, 05-05-2015									

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A36 <b>Realizado por</b> M.F.L.L.Y. <b>Fecha</b> 06/05/2015																						
<b>Componente</b>	Evaluación del control interno																							
<b>Subcomponente</b>	almacenamiento																							
<b>Contenido:</b>																								
Se realiza la inspección de las bodegas de los locales comerciales y se evalúa los siguientes aspectos																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Bodega</th> <th>Espacio</th> <th>Distribución</th> <th>Orden</th> <th>Limpieza</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PC</td> <td>B</td> <td>B</td> <td>B</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td>GT</td> <td>D</td> <td>A</td> <td>A</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td>MS</td> <td>D</td> <td>A</td> <td>A</td> <td>A</td> </tr> </tbody> </table>					Bodega	Espacio	Distribución	Orden	Limpieza	PC	B	B	B	A	GT	D	A	A	A	MS	D	A	A	A
Bodega	Espacio	Distribución	Orden	Limpieza																				
PC	B	B	B	A																				
GT	D	A	A	A																				
MS	D	A	A	A																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bueno</td> <td>B</td> </tr> <tr> <td>Aceptable</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td>Deficiente</td> <td>D</td> </tr> </tbody> </table>		Calificación		Bueno	B	Aceptable	A	Deficiente	D	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Nomenglatura</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PC</td> <td>Bodega Presidente Córdova</td> </tr> <tr> <td>GT</td> <td>Bodega General Torres</td> </tr> <tr> <td>MS</td> <td>Bodega Mariscal Sucre</td> </tr> </tbody> </table>			Nomenglatura		PC	Bodega Presidente Córdova	GT	Bodega General Torres	MS	Bodega Mariscal Sucre				
Calificación																								
Bueno	B																							
Aceptable	A																							
Deficiente	D																							
Nomenglatura																								
PC	Bodega Presidente Córdova																							
GT	Bodega General Torres																							
MS	Bodega Mariscal Sucre																							
<b>Observación:</b>																								
Las bodegas de las sucursales cuentan con un espacio físico reducido, sin embargo se manejan de la mejor forma posible para el cuidado de la mercadería.																								
La bodega del almacén principal es amplio y óptimo para la recepción de la mercadería a distribuirse a las sucursales																								
<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquinga																						
<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero																						
<b>Fecha</b>		Cuenca, 06-05-2015																						

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No:</b> A37 1/3 <b>Realizado por</b> M.F.LL.Y. <b>Fecha</b> 06/05/2015	
<b>Componente</b>	Evaluación del control interno		
<b>Subcomponente</b>	almacenamiento		
<p><b>Contenido:</b></p> <p>Para constatar la supervisión de bodega se realiza una observación de las mismas y se dialoga con los vendedores quienes son responsables de almacenamiento.</p> <p><b>Bodega Presidente Córdova:</b></p> <p>En esta bodega, se encuentra que está organizada correctamente y la vendedora Verónica Zumba realiza inspecciones cada dos días para asegurarse que se mantenga correctamente ordenada. Lo afirma la vendedora Ximena Tinizhañay.</p>			
	<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga	
	<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero	
	<b>Fecha</b>	Cuenca, 06-05-2015	

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<table border="1"> <tr> <td><b>P/T. No:</b></td> <td><b>A37 2/3</b></td> </tr> <tr> <td><b>Realizado por</b></td> <td><b>M.F.LL.Y.</b></td> </tr> <tr> <td><b>Fecha</b></td> <td><b>06/05/2015</b></td> </tr> </table>		<b>P/T. No:</b>	<b>A37 2/3</b>	<b>Realizado por</b>	<b>M.F.LL.Y.</b>	<b>Fecha</b>	<b>06/05/2015</b>
<b>P/T. No:</b>	<b>A37 2/3</b>										
<b>Realizado por</b>	<b>M.F.LL.Y.</b>										
<b>Fecha</b>	<b>06/05/2015</b>										
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno									
<b>Subcomponente</b>		almacenamiento									
<b>Contenido:</b>											
<b>Bodega General Torres:</b>											
<p>Esta bodega en la observación que se realiza se encuentra con cajas de zapatos fuera de su lugar. Sin embargo, ordenada en su mayoría.</p> <p>En este local comercial la única responsable de bodega es la vendedora Mariuxi Heredia y por consecuencia es ella misma quien revisa el orden de almacenamiento.</p>											
		<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquinga							
		<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero							
		<b>Fecha</b>		Cuenca, 06-05-2015							

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<table border="1"> <tr> <td><b>P/T. No:</b></td> <td><b>A37 3/3</b></td> </tr> <tr> <td><b>Realizado por</b></td> <td><b>M.F.LL.Y.</b></td> </tr> <tr> <td><b>Fecha</b></td> <td><b>06/05/2015</b></td> </tr> </table>		<b>P/T. No:</b>	<b>A37 3/3</b>	<b>Realizado por</b>	<b>M.F.LL.Y.</b>	<b>Fecha</b>	<b>06/05/2015</b>			
<b>P/T. No:</b>	<b>A37 3/3</b>													
<b>Realizado por</b>	<b>M.F.LL.Y.</b>													
<b>Fecha</b>	<b>06/05/2015</b>													
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno												
<b>Subcomponente</b>		almacenamiento												
<b>Contenido:</b>														
<b>Bodega Mariscal Sucre:</b>														
<p>La mercadería en esta bodega se encuentra ordenada pese a su espacio físico. La responsable de almacenamiento en esta sucursal es la señora Sandra Ramírez. Sin embargo en este local está presente el jefe comercial quien supervisa el orden de esta bodega.</p>														
<b>Observación:</b>														
<p>En el local comercial ubicado en la general torres no existe una supervisión de las condiciones en las que se encuentra la bodega porque la vendedora es quien maneja bodega también.</p>														
<table border="1"> <tr> <td><b>Elaborado por</b></td> <td>Ma. Fernanda Llumiquinga</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Supervisado por</b></td> <td>Eco. Teodoro Cubero</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Fecha</b></td> <td colspan="2">Cuenca, 06-05-2015</td> </tr> </table>		<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga		<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero		<b>Fecha</b>	Cuenca, 06-05-2015					
<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga													
<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero													
<b>Fecha</b>	Cuenca, 06-05-2015													

 <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<table border="1"> <tr> <td><b>P/T. No:</b></td> <td><b>A38</b></td> </tr> <tr> <td><b>Realizado por</b></td> <td><b>M.F.LL.Y.</b></td> </tr> <tr> <td><b>Fecha</b></td> <td><b>08/05/2015</b></td> </tr> </table>		<b>P/T. No:</b>	<b>A38</b>	<b>Realizado por</b>	<b>M.F.LL.Y.</b>	<b>Fecha</b>	<b>08/05/2015</b>
<b>P/T. No:</b>	<b>A38</b>								
<b>Realizado por</b>	<b>M.F.LL.Y.</b>								
<b>Fecha</b>	<b>08/05/2015</b>								
<b>Componente</b>	Evaluación del control interno								
<b>Subcomponente</b>	almacenamiento								
<b>Contenido:</b>									
<p>Al encontrarnos en la temporada del día de la madre se necesita realizar la reposición de mercadería para las sucursales. Se realiza la observación del procedimiento que se hace para la sucursal ubicado en la General Torres.</p> <p>En la sucursal se revisa en bodega las existencias de mercadería para realizar la orden de reposición; este proceso se realiza manualmente.</p> <p>Se entrega a auxiliar comercial quien da la orden al vendedor encargado de bodega principal. Prepara el pedido. Se realiza la revisión física del pedido. Dicha orden se ingresa al sistema. Se archiva la orden de reposición y se traslada la mercadería con su guía de remisión.</p>									
<b>Observación:</b>									
<p>el procedimiento se cumple en un 95%; ya que la empresa se encuentra actualizando su sistema y se realiza una orden de reposición manual.</p> <p>no se tiene un formato de orden de requisición para control interno.</p> <p>No existen firmas de responsabilidad para el traslado de la mercadería aunque se maneja con guía de remisión.</p>									
		<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga						
		<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero						
		<b>Fecha</b>	Cuenca, 08-05-2015						

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No: A39 1/3</b>										
				<b>Realizado por M.F.LL.Y.</b>										
				<b>Fecha 09/05/2015</b>										
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno												
<b>Subcomponente</b>		almacenamiento												
<b>Contenido:</b> Para comprobar si la empresa posee un instructivo que guíe el cuidado de mercadería se revisa en el manual de funcionamiento.														
<b>Observaciones</b> La Tienda del Calzado si posee un instructivo para el cuidado de mercadería														
<b>Fuente:</b> SOP.AL.03.001 Instructivo de preservación de mercadería y manejo del espacio de almacenamiento - Manual de funcionamiento La Tienda del Calzado <span style="float: right;"><b>Anexo 39 1/3</b></span>														
<p>SOP.AL.03.001  <b>INSTRUCTIVO DE PRESERVACIÓN DE MERCADERÍA Y MANEJO DEL ESPACIO DE ALMACENAMIENTO</b></p> <p><b>1 OBJETIVO</b>          Establecer los métodos y criterios para permitir un eficiente manejo de los bienes, mostrarlos e informar, a fin de controlar cantidades y preservar las características y especificaciones de los productos que son adquiridos por La Tienda del Calzado.</p> <p><b>2 ALCANCE</b>          El alcance de esta metodología es a toda la mercadería que ingresa a la empresa.</p> <p><b>3 DEFINICIONES</b>          Empaque: es el lugar donde se conserva la mercancía, así en contacto directo con el producto.          Preservación: Actividades encargadas de evitar daños de recursos.</p> <p><b>4 DESCRIPCIÓN</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 30%;">RESPONSABLE</th> <th style="width: 65%;">ACTIVIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"><b>PRESERVACIÓN DE MERCADERÍA</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>           Vendedores,            Agentes            Vendedores,            Auxiliar Comercial         </td> <td>Una vez recibida la mercadería en la empresa y realizada la revisión física de la misma, es responsabilidad de todos los colaboradores el correcto manejo y movilización para mantenerla en óptimas condiciones para su venta.</td> </tr> </tbody> </table>						N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	<b>PRESERVACIÓN DE MERCADERÍA</b>			1	Vendedores, Agentes Vendedores, Auxiliar Comercial	Una vez recibida la mercadería en la empresa y realizada la revisión física de la misma, es responsabilidad de todos los colaboradores el correcto manejo y movilización para mantenerla en óptimas condiciones para su venta.
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD												
<b>PRESERVACIÓN DE MERCADERÍA</b>														
1	Vendedores, Agentes Vendedores, Auxiliar Comercial	Una vez recibida la mercadería en la empresa y realizada la revisión física de la misma, es responsabilidad de todos los colaboradores el correcto manejo y movilización para mantenerla en óptimas condiciones para su venta.												
		<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga											
		<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero											
		<b>Fecha</b>	Cuenca, 09-05-2015											

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No: A39 2/3</b>																			
				<b>Realizado por M.F.L.L.Y.</b>																			
				<b>Fecha 09/05/2015</b>																			
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno																					
<b>Subcomponente</b>		almacenamiento																					
<b>Contenido:</b>																							
Para comprobar si la empresa posee un instructivo que guíe el cuidado de mercadería se revisa en el manual de funcionamiento.																							
<b>Anexo 39 2/3</b>																							
<table border="1" data-bbox="884 1037 1321 1444"> <tr> <td style="width: 5%;">1</td> <td style="width: 20%;">Vendedores</td> <td>Se debe realizar la revisión física de la mercadería cuidando el empaque de la misma. Se tiene que tener cuidado que las cajas no se doblen o rompan. No se debe caminar sobre las cajas.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Vendedores</td> <td>La mercadería que se guarda en solo en fundas se debe cuidar que las mismas no estén rotas y siempre se mantengan cerradas.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Vendedores</td> <td>El traslado de la mercadería debe ser de forma segura cuidando la integridad del producto.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Vendedores</td> <td>La exhibición de los zapatos en los locales comerciales deben cuidar los siguientes aspectos: Protección del sol, cuando los zapatos sean de materiales que puedan ser afectados por la constante exposición solar. Acumulación de polvo, sobre todo si son de tela o lana. Es obligatorio proteger los zapatos blancos y de color susceptible de ensuciarse, envolviéndolos en plástico transparente.</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Vendedores</td> <td>Al guardar un par de zapatos en su empaque individual es necesario revisar que sean izquierdo y derecho de la misma talla para evitar las pérdidas por chullas.</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Vendedores</td> <td>No deben ser guardados los zapatos en su empaque individual a la fuerza o de manera que se deterioren.</td> </tr> </table>						1	Vendedores	Se debe realizar la revisión física de la mercadería cuidando el empaque de la misma. Se tiene que tener cuidado que las cajas no se doblen o rompan. No se debe caminar sobre las cajas.	2	Vendedores	La mercadería que se guarda en solo en fundas se debe cuidar que las mismas no estén rotas y siempre se mantengan cerradas.	3	Vendedores	El traslado de la mercadería debe ser de forma segura cuidando la integridad del producto.	4	Vendedores	La exhibición de los zapatos en los locales comerciales deben cuidar los siguientes aspectos: Protección del sol, cuando los zapatos sean de materiales que puedan ser afectados por la constante exposición solar. Acumulación de polvo, sobre todo si son de tela o lana. Es obligatorio proteger los zapatos blancos y de color susceptible de ensuciarse, envolviéndolos en plástico transparente.	5	Vendedores	Al guardar un par de zapatos en su empaque individual es necesario revisar que sean izquierdo y derecho de la misma talla para evitar las pérdidas por chullas.	6	Vendedores	No deben ser guardados los zapatos en su empaque individual a la fuerza o de manera que se deterioren.
1	Vendedores	Se debe realizar la revisión física de la mercadería cuidando el empaque de la misma. Se tiene que tener cuidado que las cajas no se doblen o rompan. No se debe caminar sobre las cajas.																					
2	Vendedores	La mercadería que se guarda en solo en fundas se debe cuidar que las mismas no estén rotas y siempre se mantengan cerradas.																					
3	Vendedores	El traslado de la mercadería debe ser de forma segura cuidando la integridad del producto.																					
4	Vendedores	La exhibición de los zapatos en los locales comerciales deben cuidar los siguientes aspectos: Protección del sol, cuando los zapatos sean de materiales que puedan ser afectados por la constante exposición solar. Acumulación de polvo, sobre todo si son de tela o lana. Es obligatorio proteger los zapatos blancos y de color susceptible de ensuciarse, envolviéndolos en plástico transparente.																					
5	Vendedores	Al guardar un par de zapatos en su empaque individual es necesario revisar que sean izquierdo y derecho de la misma talla para evitar las pérdidas por chullas.																					
6	Vendedores	No deben ser guardados los zapatos en su empaque individual a la fuerza o de manera que se deterioren.																					
		<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga																				
		<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero																				
		<b>Fecha</b>	Cuenca, 09-05-2015																				

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<b>P/T. No: A39 3/3</b>																			
				<b>Realizado por M.F.LL.Y.</b>																			
				<b>Fecha 09/05/2015</b>																			
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno																					
<b>Subcomponente</b>		almacenamiento																					
<b>Contenido:</b>																							
Para comprobar si la empresa posee un instructivo que guíe el cuidado de mercadería se revisa en el manual de funcionamiento.																							
<b>Anexo 39 3/3</b>																							
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th>Nº</th> <th>RESPONSABLE</th> <th>ACTIVIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">MANEJO DE ESPACIO DE ALMACENAMIENTO</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Vendedores</td> <td>Como requisito en caso de accidentes se ubicarán estanterías en dichos lugares estratégicos de la bodega. Se debe realizar chequeos periódicos a la fecha de caducidad de la carga.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Vendedores</td> <td>El almacenamiento de la mercadería se realizará según la marca de la mercadería evitando apilaciones excesivas determinadas para las diferentes marcas, y de ahí se ubicará según su codificación de forma que se pueda localizar los zapatos de una forma rápida.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Vendedores</td> <td>Se deben ubicar los zapatos que recién llegan dentro de los ya existentes obedeciendo la regla "Primero en entrar, primero en salir".</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Vendedores</td> <td>La limpieza de la bodega y los chequeos de almacenamiento se realizarán periódicamente una vez por semana.  El ORDEN, ASEO Y LIMPIEZA es la base para un buen desempeño, apoyo logístico y rápido que toda obra necesita.</td> </tr> </tbody> </table>						Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	MANEJO DE ESPACIO DE ALMACENAMIENTO			1	Vendedores	Como requisito en caso de accidentes se ubicarán estanterías en dichos lugares estratégicos de la bodega. Se debe realizar chequeos periódicos a la fecha de caducidad de la carga.	2	Vendedores	El almacenamiento de la mercadería se realizará según la marca de la mercadería evitando apilaciones excesivas determinadas para las diferentes marcas, y de ahí se ubicará según su codificación de forma que se pueda localizar los zapatos de una forma rápida.	3	Vendedores	Se deben ubicar los zapatos que recién llegan dentro de los ya existentes obedeciendo la regla "Primero en entrar, primero en salir".	4	Vendedores	La limpieza de la bodega y los chequeos de almacenamiento se realizarán periódicamente una vez por semana.  El ORDEN, ASEO Y LIMPIEZA es la base para un buen desempeño, apoyo logístico y rápido que toda obra necesita.
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD																					
MANEJO DE ESPACIO DE ALMACENAMIENTO																							
1	Vendedores	Como requisito en caso de accidentes se ubicarán estanterías en dichos lugares estratégicos de la bodega. Se debe realizar chequeos periódicos a la fecha de caducidad de la carga.																					
2	Vendedores	El almacenamiento de la mercadería se realizará según la marca de la mercadería evitando apilaciones excesivas determinadas para las diferentes marcas, y de ahí se ubicará según su codificación de forma que se pueda localizar los zapatos de una forma rápida.																					
3	Vendedores	Se deben ubicar los zapatos que recién llegan dentro de los ya existentes obedeciendo la regla "Primero en entrar, primero en salir".																					
4	Vendedores	La limpieza de la bodega y los chequeos de almacenamiento se realizarán periódicamente una vez por semana.  El ORDEN, ASEO Y LIMPIEZA es la base para un buen desempeño, apoyo logístico y rápido que toda obra necesita.																					
		<b>Elaborado por</b>	Ma. Fernanda Llumiquinga																				
		<b>Supervisado por</b>	Eco. Teodoro Cubero																				
		<b>Fecha</b>	Cuenca, 09-05-2015																				

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b>		<table border="1"> <tr> <td><b>P/T. No:</b></td> <td><b>A40</b></td> </tr> <tr> <td><b>Realizado por</b></td> <td><b>M.F.LL.Y.</b></td> </tr> <tr> <td><b>Fecha</b></td> <td><b>11/05/2015</b></td> </tr> </table>		<b>P/T. No:</b>	<b>A40</b>	<b>Realizado por</b>	<b>M.F.LL.Y.</b>	<b>Fecha</b>	<b>11/05/2015</b>
<b>P/T. No:</b>	<b>A40</b>										
<b>Realizado por</b>	<b>M.F.LL.Y.</b>										
<b>Fecha</b>	<b>11/05/2015</b>										
<b>Componente</b>		Evaluación del control interno									
<b>Subcomponente</b>		almacenamiento									
<b>Contenido:</b>											
<p>Se visitó los tres locales comerciales en el área de atención al público para constatar el cuidado que le brindan a la mercadería en exhibición.</p> <p>Se encuentra el calzado susceptible de manchas debidamente emplastado cuidando su estética; los zapatos que se encuentran a la exposición solar en horas pico debidamente protegidos y todos los zapatos limpios.</p>											
<b>Observación:</b>											
<p>La mercadería que se encuentra en exhibición se encuentra debidamente protegida.</p>											
		<b>Elaborado por</b>		Ma. Fernanda Llumiquinga							
		<b>Supervisado por</b>		Eco. Teodoro Cubero							
		<b>Fecha</b>		Cuenca, 11-05-2015							



## LA TIENDA DEL CALZADO

### HOJAS DE HALLAZGO

REF: P.T. A 33 ½

A33 2/2

**Componente:** Almacenamiento

**Subcomponente:** almacenamiento

#### Sistema Informático

**Condición:**

El sistema informático que maneja la empresa no le permite realizar transacciones en línea. En la actualidad se manejan las transacciones manualmente para registrarlas al sistema.

**Criterio:**

La necesidad de un sistema actualizado y con mayores facilidades para el manejo del negocio, genera que la empresa opte por la adquisición e implementación de un nuevo sistema informático; por lo que temporalmente se ven obligados a manejar las transacciones de una forma antigua dando como resultado que se falte al principio de información oportuna, exacta y completa.

**Causa:**

Fallas en el sistema informático antiguo.

Necesidad de actualización para requerimientos de facturación en línea

**Efecto:**

La información con características de inseguridad, inexactitud y tardía; lo que dificulta la toma de decisiones en caso de una emergencia en la actualidad.

Existencia de errores en la elaboración manual de documentos

**Conclusión:**

Existe una debilidad crítica con la carencia de un sistema informático que apoye las actividades de la empresa en línea. Los procedimientos y actividades diarias se vuelven más laboriosos por el doble trabajo que se necesita por parte de los colaboradores; por consecuencia la posibilidad de errores al momento de elaboración o de ingreso de datos aumenta. La información no es del todo veraz ni oportuna a menos que se supervise estrictamente su doble procesamiento.

**Recomendación:** Al gerente:

Adquirir, implementar de forma urgente el nuevo sistema informático para evitar errores por parte de los colaboradores y retomar información completamente confiable para la toma de decisiones y consecución de objetivos.

Realizar una capacitación y concientización a todos los colaboradores por medio de los jefes de cada área sobre el total cuidado y manejo de la información hasta que se implemente el nuevo sistema informático.

**Elaborado por:** María Fernanda Llumiquinga Yar \_\_\_\_\_

**Supervisado por:** Eco. Teodoro Cubero \_\_\_\_\_

**LA TIENDA DEL CALZADO****HOJAS DE HALLAZGO****REF: P.T. A36****Componente:** Almacenamiento**Subcomponente:** almacenamiento**Espacio físico y distribución de almacenamiento para mercadería****Condición:**

En el almacén principal el espacio físico es idóneo para el almacenamiento de mercadería que se recibe para los tres locales comerciales, sus dos bodegas en la planta alta distribuyen la mercadería correspondiente a hombres y mujeres de marcas diferentes a la marca estrella de la empresa; mientras que la bodega en la planta baja está destinada exclusivamente para la mercadería de la marca Pony.

En las sucursales, las bodegas tienen un espacio reducido; la mercadería se encuentra separada en perchas por líneas: damas, caballeros y niños. De igual forma separada de la marca estrella de la empresa. Sin embargo, se encuentra desorden en la distribución y colocación de la mercadería.

**Criterio:**

La ubicación estratégica en la zona comercial céntrica de la ciudad de los locales comerciales hace que sea una prioridad para la empresa mantener los mismos, pese a que el espacio físico de las bodegas de las sucursales sea limitado.

De igual forma se mantiene un solo responsable de bodega haciendo que incumpla con el orden en la colocación de mercadería.

**Causa:**

La zona geográfica de mayor movimiento comercial y el tiempo de servicio que se da a los clientes en dichos lugares hacen que sean puntos de venta claves para la empresa.

Falta de colaboradores en las sucursales, hace que el único responsable no pueda cumplir sus actividades a cabalidad.

**Efecto:**

Falta de tallas, modelos en mercaderías que causan una demora para el traslado de la bodega principal.

Pérdida de posibles ventas que afecta directamente a la rentabilidad de la empresa.

Existencia de chullas en el momento de colocar mercadería en su lugar que equivale a pérdidas para la empresa.

**Conclusión:**

La empresa cuenta con locales comerciales en el centro de la ciudad, que son puntos estratégicos de ventas. El almacén con bodega principal cuenta con el espacio físico adecuado para el manejo óptimo de mercaderías, mientras que las sucursales

presentan pequeñas deficiencias en cuanto al espacio y al manejo por distribución y falta de personal.

Esto genera pequeñas dificultades a la empresa incluso pérdidas; sin embargo frente al beneficio de mantener las sucursales son mínimas.

**Recomendación:**

Al gerente:

Mantener las sucursales comerciales y si es el caso arrendar una pequeña bodega en la casa del local de la sucursal General Torres que ayudaría principalmente en el abastecimiento en temporadas altas.

Incorporar un nuevo colaborador a las sucursales para un manejo más acertado de mercadería.

**Elaborado por:** María Fernanda Llumiquinga Yar \_\_\_\_\_

**Supervisado por:** Eco. Teodoro Cubero \_\_\_\_\_

*2.6.3.2 Informe de evaluación de control interno por componentes.*

Terminado el proceso de evaluación del control interno por componente; presentamos ahora el respectivo informe.

**OFICIO No. SO.001-0568****ASUNTO:** Carta de Presentación del informe**FECHA:** Cuenca, 08de marzo del 2015

Señores

**GERENTE Y PROPIETARIOS****LA TIENDA DEL CALZADO**

Ciudad.-

De mis consideraciones:

He efectuado la evaluación específica de control interno por componentes a las áreas de compras, ventas y almacenamiento de la empresa, por el periodo comprendido entre el 01 de febrero y el 15 de mayo del 2015; como parte de mi trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría en la Universidad del Azuay. Este examen de gestión fue realizado de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las

cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Se analizaron como componentes a las áreas de compras, ventas y almacenamiento. Los resultados por su importancia se detallan a continuación. Debido a la naturaleza especial de este examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.

Es pertinente que las recomendaciones sean aplicadas adecuadamente con el propósito de mejorar la gestión de la empresa y cumplir con los objetivos previstos.

Atentamente

María Fernanda LLumiQuinga

## *LA TIENDA DEL CALZADO*



**Evaluación de sistema de control**

**interno a:**

**Compras – ventas – almacenamiento**

**La Tienda del Calzado**

**01-02-2015 / 15-05-2015**

# **EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LA TIENDA DEL CALZADO**

## **C A P I T U L O I**

### **ENFOQUE DE LA AUDITORIA**

#### **Motivos del examen**

El presente examen se realiza como parte del trabajo de titulación previo la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, el mismo que se practicó en la empresa La Tienda del Calzado; posterior a la aprobación del protocolo del presente trabajo.

#### **Objetivos**

- Evaluar el sistema de control interno de La Tienda del Calzado para determinar su aseguramiento y apoyo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa para emitir las debidas conclusiones y recomendaciones.

- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, procedimientos e instructivos aplicable a los componentes examinados.

### **Alcance**

El examen de evaluación de control interno de La Tienda del Calzado está dirigido al análisis de la empresa, sus operaciones y la evaluación del sistema de control interno, la consecución de los objetivos y el cumplimiento de las disposiciones legales, procedimientos e instructivos establecidos para compras, ventas y almacenamiento.

El examen cubrió operaciones comprendidas entre el 1ro de febrero y el 15 de mayo del 2015.

### **Enfoque de examen**

Este examen se enfocó al análisis organizacional y operacional de La Tienda del Calzado y sus componentes de compras, ventas y almacenamiento, conforme el protocolo de trabajo de titulación aprobado para determinar eficiencia y eficacia de sus operaciones en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, el sistema de control interno y el cumplimiento de las disposiciones legales, procedimientos e instructivos propios.

### **Componentes Auditados**

- Estructura organizativa y su control interno en base a COSO ERM
- Proceso de compras y control interno de sus subcomponentes: análisis de mercadería, recepción de mercadería, pago a proveedores y devolución en compras.
- Proceso de ventas y control interno de sus subcomponentes: ventas al por mayor, ventas al por menor, cobro de facturas/verificación de cheques y devolución en ventas.
- Proceso de almacenamiento.

### **Indicadores utilizados**

La empresa La Tienda del Calzado no utiliza los indicadores que tiene establecido en su manual de funcionamiento ya que no opera en base a un plan estratégico formalmente definido. Los indicadores que pese a no ser aplicados, tiene definidos en las áreas examinadas son:

- Nivel de no conformidades en compras
- Disponibilidad de compras
- Rentabilidad por vendedor
- Porcentaje de incremento de ventas
- Tiempo de entrega de mercadería a cliente

## CAPITULO II

### INFORMACION DE LA ENTIDAD

#### **Misión**

Comercializar calzado y complementos en sus estilos casual, formal, deportivo para satisfacer las necesidades de todos los clientes que busquen calidad y comodidad al caminar pero sobre todo excelencia en el servicio; para ello mantenemos un compromiso de mejora de nuestros procesos por medio de la fusión de directivos, proveedores y colaboradores internos quienes aportan significativamente para la obtención de los beneficios empresariales y personales

#### **Visión**

Ser una empresa líder en la comercialización de calzado y complementos en el mercado local y nacional e incrementar nuestros mercados en el exterior por medio de la distribución de una marca nacional que nos permita seguir obteniendo rentabilidad y crecimiento continuo.

#### **FODA:**

La Tienda del Calzado tiene definida la siguiente matriz de fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas para su empresa.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Tienda del Calzado tiene una cartera de clientes fidelizados gracias a su buen servicio.</li> <li>• Cuenta con tres locales comerciales ubicados en una zona comercial estratégica.</li> <li>• Su marca estrella Pony es reconocida dentro del mercado local y nacional</li> <li>• Tiene un historial crediticio excelente, que le permite tener mayor plazo para el pago a sus proveedores.</li> <li>• Los productos que comercializa son de buena calidad, lo que le permite poseer la confianza de sus clientes</li> <li>• Sus colaboradores son personas fieles y muy identificadas con la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear nuevas sucursales en la ciudad y en el país</li> <li>• Establecer nuevas formas de atención al público</li> <li>• Generar nuevos convenios con empresas para la provisión de calzado de personal</li> <li>• Incremento de ventas de todo su calzado gracias a medidas políticas de salvaguardas a las importaciones que incentiva las compras de producto nacional</li> <li>• La producción de calzado local no brinda producto de las mismas condiciones en calidad y durabilidad que los productos que se</li> </ul>

	comercializa en La Tienda del Calzado.
--	----------------------------------------

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema de gestión informático es básico para las actividades que maneja la empresa en la actualidad; no se procesan los datos en línea en la actualidad por cambio de sistema.</li> <li>• Las compras se han centralizado a un número reducido de proveedores por motivos de calidad de productos.</li> <li>• No posee un sistema de vigilancia en los locales que permita monitorear las actividades de los colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inseguridad en la localidad que incrementa la delincuencia siendo susceptibles a posibles robos</li> <li>• Preferencia del mercado por productos de bajo costo sin considerar calidad de los mismos</li> <li>• Reformas sobre Justicia Laboral, no brinda confianza en la contratación de personal nuevo</li> <li>• Reformas en medios de facturación que exige que</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas actividades se realizan por jefe comercial por costumbre generando duplicidad de actividades.</li> <li>• En la empresa laboran miembros de la familia que puede entorpecer la toma de decisiones o crear conflictos.</li> </ul>	<p>la empresa actualice sus sistemas informáticos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas de salvaguardas que incrementa el costo de materiales importados para fabricación de producto por parte de proveedores.</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **Objetivo General**

Ser una empresa rentable ofreciendo calzado y complementos de calidad juntamente con un excelente servicio, orientándose a nuevos mercados para incrementar y mantener a largo plazo sus clientes al lograr que su caminar sea placentero.

### **Objetivos específicos**

- Posicionar a La Tienda del Calzado como la número uno de las comercializadoras de calzado en el mercado nacional.

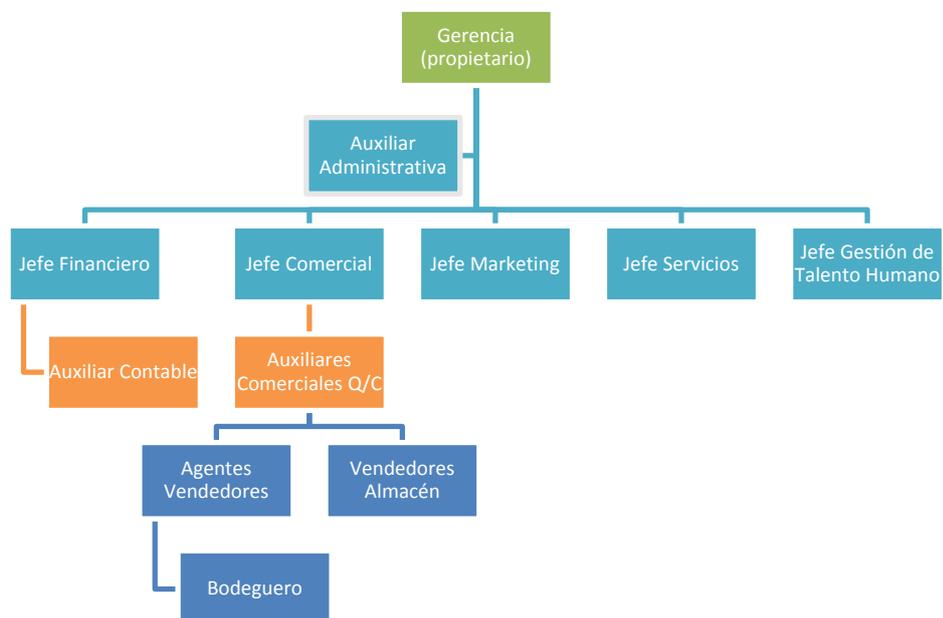
- Expandir el mercado de La Tienda del Calzado internacionalmente, comenzando por los países vecinos como Colombia y Perú.
- Brindar un servicio personalizado y de calidad a sus clientes mayoristas y minoristas.
- Crear y mantener clientes leales.
- Enfocar a la empresa en el crecimiento y la mejora continua por medio de la actuación de sus colaboradores para brindar el mejor producto y servicio tanto al cliente interno y externo.
- Incrementar su rentabilidad por medio de estrategias definidas.
- Crear más fuentes de trabajo para hombres y mujeres que ayude a mejorar el

### **Base legal**

- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código de trabajo
- NTE INEN 1875 2012 - TEXTILES. ETIQUETADO DE PRENDAS DE VESTIR Y ROPA DE HOGAR. REQUISITOS
- Otras leyes o reglamentos vinculados con la empresa

### **Estructura orgánica**

La estructura orgánica de La Tienda del Calzado está formada por:



## CAPITULO III

### RESULTADOS POR COMPONENTE

#### Análisis de necesidades de mercadería

La evaluación y calificación de proveedores se realiza en base a la experiencia del jefe y auxiliar comercial. La empresa tiene un procedimiento para la evaluación y calificación de los proveedores que no es clara y presenta el formato para su evaluación que no posee las indicaciones para realizarlo.

### **Conclusión**

La empresa ha incumplido con el procedimiento de evaluación y calificación de proveedores que tiene definido por parte de los responsables del área comercial; por este motivo incrementa el riesgo de mala calidad del producto que tiene un impacto sobre la garantía que la empresa ha ofrecido a sus clientes en sus productos.

### **Recomendación 9**

Al gerente:

Revisión y modificación del instructivo de evaluación y calificación de proveedores, siendo más específico en detalles a evaluar; documentos a solicitar.

Reestructuración del formato de calificación y evaluación de proveedores para una mejor aplicación.

Difusión de las reformas del procedimiento.

Al jefe y auxiliar comercial

Capacitarse y familiarizarse con los procedimientos establecidos dentro de su área para una correcta aplicación de los mismos.

### **Recepción de mercadería**

La envío de mercadería entre sucursales de la empresa se realiza sin el respaldo de un documento interno para su control y su traslado se realiza con su guía de remisión que no es detallada. La mercadería recibida anota en un registro manual para su ingreso al sistema. Por lo que no poseer documentos internos para el control de mercadería, permite confusiones y mal manejo de inventarios de locales comerciales.

### **Conclusión**

En la empresa se realiza el movimiento interno de mercadería sin el respaldo documental del mismo ya que la supervisión de estos procedimientos es responsabilidad del auxiliar comercial. El riesgo de pérdida de mercaderías es evidente y recae totalmente sobre una persona al no existir firmas de recibido del total de pares trasladado entre sucursales.

### **Recomendación 10**

Al gerente:

Incorporar al procedimiento de recepción de mercaderías el documento respectivo pre- numerado que respalde la entrega y recepción del total de pares y exista la firma de responsabilidad del proceso.

### **Falta de Personal en Sucursal General Torres**

La sucursal de la empresa ubicada en la calle General Torres y Simón Bolívar cuenta con una vendedora junior quien se encarga de las funciones de atención al cliente, limpieza de local y administración de caja lo que hace que no se cumplan en su totalidad los procedimientos del manual de funciones.

### **Conclusión**

Mantener a una sola vendedora en el local comercial en temporadas normales no genera mayor problema, aunque el tener que realizar varias funciones al mismo tiempo puede provocar confusiones y errores en las actividades operativas. Además hay inseguridad de robos de terceras personas. En temporadas altas de ventas una sola vendedora no podría trabajar en ese establecimiento puesto que está en una zona extremadamente comercial.

### **Recomendación 11**

Al gerente:

Incorporar un nuevo colaborador para la sucursal de la empresa.

Al jefe de talento humano

Capacitar al nuevo colaborador del área comercial.

### **Políticas de ventas**

Existen políticas de ventas en el manual de funcionamiento de la empresa, sin embargo son incompletas en relación a las condiciones de pago por parte del cliente. Estas políticas la empresa las tiene como políticas del área financiera. Al no encontrarse las políticas de venta detalladas en forma completa hace que no se consideren y se incumplan en el momento de cerrar una venta.

### **Conclusión**

Las políticas para el proceso de ventas si se encuentran definidas por La Tienda del Calzado; sin embargo en su manual de funciones se encuentran segregadas entre el área comercial de ventas y el área administrativa financiera. Lo que ocasiona desconocimiento o confusión entre los agentes vendedores sobre las condiciones de pago que son rentables para la empresa.

### **Recomendación 12**

Al gerente:

Reestructurar el manual de funciones considerando las políticas aplicables al proceso de ventas en su totalidad.

Al jefe comercial:

Difundir y exigir el cumplimiento de las políticas implementadas.

### **Procedimiento de ventas al por mayor**

Las ventas realizadas por parte de los agentes vendedores a sus clientes tiene un procedimiento que lo guía; éste se cumple casi en su totalidad con algunas variaciones en el orden de las actividades que no interrumpen el procedimiento.

Los agentes vendedores cambian el orden las actividades del procedimiento según la fluidez del diálogo con los clientes, lo que hace que no se pueda apegar estrictamente al procedimiento establecido.

### **Conclusión**

La atención a cada cliente de la empresa no se puede hacer exactamente de la misma forma porque se tiene que considerar la importancia de una buena relación con ellos. El procedimiento establecido por La Tienda del Calzado en su manual de funciones establece una realización de las actividades consecutivas que repercutirían en la armonía de las relaciones comerciales.

### **Recomendación 13**

Al jefe comercial:

Revisar el procedimiento de ventas al por mayor para incorporar mejoras o eliminar actividades con el fin de mejorar las relaciones con los clientes.

A los agentes vendedores:

Mantener presentes los procedimientos priorizando las buenas relaciones con los clientes.

### **Firmas de responsabilidad agente vendedor – cliente en notas de pedido**

El documento que respalda un pedido realizado por un cliente es la nota de pedido. Hay notas de pedido que no tienen la firma de responsabilidad de agente vendedor, cliente o ambos. La firma constituye una garantía para el agente vendedor sobre el compromiso que adquiere el cliente sobre esa mercadería que será despachada desde Quito y que por consecuencia genera costos logísticos.

### **Conclusión**

El formato de notas de pedido que emplean los agentes vendedores tiene como requerimiento las firmas de responsabilidad que garantizan el mutuo acuerdo de agente vendedor y cliente sobre la mercadería que será enviada por la empresa al cliente. Sin la constancia de estas firmas el cliente tiene el derecho de alegar que no

está conforme con el pedido, o que no había realizado ningún pedido generando mayores costos logísticos a la empresa.

#### **Recomendación 14**

Al jefe comercial:

Motivar a los agentes vendedores en la correcta utilización del formato de notas de pedido y en la importancia de las firmas de responsabilidad en las mismas.

#### **Sistema Informático**

El sistema informático que maneja la empresa no le permite realizar transacciones en línea. En la actualidad se manejan las transacciones manualmente para registrarlas al sistema.

La necesidad de un sistema actualizado y con mayores facilidades para el manejo del negocio, genera que la empresa opte por la adquisición e implementación de un nuevo sistema informático; por lo que temporalmente se ven obligados a manejar las transacciones de una forma antigua dando como resultado que se falte al principio de información oportuna, exacta y completa.

#### **Conclusión**

Existe una debilidad crítica con la carencia de un sistema informático que apoye las actividades de la empresa en línea. Los procedimientos y actividades diarias se vuelven más laboriosos por el doble trabajo que se necesita por parte de los colaboradores; por consecuencia la posibilidad de errores al momento de elaboración o de ingreso de datos aumenta. La información no es del todo veraz ni oportuna a menos que se supervise estrictamente su doble procesamiento.

### **Recomendación 15**

Al gerente:

Adquirir, implementar de forma urgente el nuevo sistema informático para evitar errores por parte de los colaboradores y retomar información completamente confiable para la toma de decisiones y consecución de objetivos.

Realizar una capacitación y concientización a todos los colaboradores por medio de los jefes de cada área sobre el total cuidado y manejo de la información hasta que se implemente el nuevo sistema informático.

### **Espacio físico y distribución de almacenamiento para mercadería**

En el almacén principal el espacio físico es idóneo para el almacenamiento de mercadería que se recibe para los tres locales comerciales, sus dos bodegas en la planta alta distribuyen la mercadería correspondiente a hombres y mujeres de marcas

diferentes a la marca estrella de la empresa; mientras que la bodega en la planta baja está destinada exclusivamente para la mercadería de la marca Pony.

En las sucursales, las bodegas tienen un espacio reducido; la mercadería se encuentra separada en perchas por líneas: damas, caballeros y niños. De igual forma separada de la marca estrella de la empresa. Sin embargo, se encuentra desorden en la distribución y colocación de la mercadería.

La ubicación estratégica en la zona comercial céntrica de la ciudad de los locales comerciales hace que sea una prioridad para la empresa mantener los mismos, pese a que el espacio físico de las bodegas de las sucursales sea limitado. De igual forma se mantiene un solo responsable de bodega haciendo que incumpla con el orden en la colocación de mercadería.

### **Conclusión**

La empresa cuenta con locales comerciales en el centro de la ciudad, que son puntos estratégicos de ventas. El almacén con bodega principal cuenta con el espacio físico adecuado para el manejo óptimo de mercaderías, mientras que las sucursales presentan pequeñas deficiencias en cuanto al espacio y al manejo por distribución y falta de personal.

Esto genera pequeñas dificultades a la empresa incluso pérdidas; sin embargo frente al beneficio de mantener las sucursales son mínimas.

**Recomendación 16**

Al gerente:

Mantener las sucursales comerciales y si es el caso arrendar una pequeña bodega en la casa del local de la sucursal General Torres que ayudaría principalmente en el abastecimiento en temporadas altas.

Incorporar un nuevo colaborador a las sucursales para un manejo más acertado de mercadería.

---

María Fernanda Llumiyinga Yar

***2.6.4 Análisis de riesgos***

Este análisis de riesgos se realiza con la colaboración del gerente de la empresa y jefe comercial como equipo de trabajo o comité de riesgos, demostrando así el apoyo de los colaboradores de la organización para este estudio.

Para realizar el análisis de riesgos en La Tienda del Calzado nos basaremos en el método propuesto por Rubí Consuelo Mejía; el método Risicar. Tomaremos como punto de partida la evaluación del sistema de control interno realizada previamente como parte del contexto interno de la empresa. Debemos señalar que realizaremos el estudio de riesgos a nivel operativo; es decir para los procesos de compras, ventas y almacenamiento de la empresa.

*Análisis de riesgos a nivel operativo en el proceso de compras, ventas y almacenamiento para La Tienda del Calzado*

## **Informe de Contexto**

### **Contexto Externo**

*Relación con los proveedores* La Tienda del Calzado tiene un procedimiento definido para la selección de su proveedor; maneja atributos como calidad de productos, materiales, garantía, costos, cumplimiento de normas legales y condiciones de pago. Actualmente se maneja además bajo la experiencia de los responsables del área comercial.

*Relaciones con los clientes* Para la empresa es un plus el servicio que ofrece a sus clientes para lo cual trata en la medida de lo posible mantener un trato personalizado con los mismos, lo que busca es el cumplimiento de objetivos y sobre todo fidelización de los clientes. El mercado de La Tienda del Calzado se basa en la

clase media baja, hombres niños pero principalmente mujeres. La demanda de sus productos tiene un ciclo estacional, lo que requiere tener mayor precisión en recursos en temporadas de demanda alta como son entrada a clases, navidad, día de la madre.

*Relación en el entorno* La ciudad de Cuenca y en general el país es un mercado pequeño en donde la competencia en el comercio de calzado crece rápidamente. La delincuencia es un factor que en la actualidad lamentablemente va creciendo día con día.

*Relaciones con el estado* La empresa tiene la obligación de cumplir con el pago de sus impuestos; IVA, Renta y las respectivas retenciones en la fuente. Las salvaguardas impuestas por el gobierno nacional a las importaciones ha incrementado el consumo de calzado nacional. Nuevas reformas en el ámbito laboral generan incertidumbre y preocupación a la empresa por el tema de colaboradores a reclutar.

### **Contexto Interno**

El contexto interno tomamos como referencia la evaluación realizada anteriormente y el informe de evaluación de control interno.

### **Informe de Contexto**

Considerando todos los elementos analizados, podemos concluir que La Tienda del Calzado es una empresa con la capacidad de responder a la demanda de calzado a nivel nacional; cuenta con recursos necesarios para garantizar una provisión de calzado de calidad, que se ha visto reflejada en la sostenibilidad a lo largo de los años. La garantía de sus productos sumado al buen servicio que ofrece a sus clientes por medio del empleo de procedimientos e instructivos definidos ha logrado una fidelización de cartera al por mayor e incluso al por menor.

El sector del comercio de calzado se me motivado por leyes impuestas por el gobierno nacional lo que beneficia a la empresa al ser comerciantes de calzado nacional en su mayoría, sin embargo se tiene un nivel de competencia alto que afecta a la rentabilidad de la empresa.

#### Identificación de riesgos: nivel operativo

A continuación definimos los riesgos posibles de encontrar en los procesos de compras, ventas al por mayor, ventas directas al consumidor final, cobro de facturas / verificación de depósitos y almacenamiento.

#### **Informe de Contexto**

Considerando todos los elementos analizados, podemos concluir que La Tienda del Calzado es una empresa con la capacidad de responder a la demanda de calzado a nivel nacional; cuenta con recursos necesarios para garantizar una

provisión de calzado de calidad, que se ha visto reflejada en la sostenibilidad a lo largo de los años. La garantía de sus productos sumado al buen servicio que ofrece a sus clientes por medio del empleo de procedimientos e instructivos definidos ha logrado una fidelización de cartera al por mayor e incluso al por menor.

El sector del comercio de calzado se me motivado por leyes impuestas por el gobierno nacional lo que beneficia a la empresa al ser comerciantes de calzado nacional en su mayoría, sin embargo se tiene un nivel de competencia alto que afecta a la rentabilidad de la empresa.

### **Identificación de riesgos: nivel operativo**

A continuación definimos los riesgos posibles de encontrar en los procesos de compras, ventas al por mayor, ventas directas al consumidor final, cobro de facturas / verificación de depósitos y almacenamiento





## LA TIENDA DEL CALZADO

## Identificación de Riesgos

## Nivel operativo

Hoja 2

NIVEL	PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS
OPERATIVO	COMPRAS		robo	posibilidad de alguna persona se apodere ilegítimamente de la mercadería durante el transporte hasta la empresa	transportista	falta de supervisión de empresa de transporte	pérdida económica
					delincuencia	deficiencia en el sistema de seguridad de empresa de transporte	
			demora	posibilidad de retraso en el abastecimiento de mercadería	proveedor	capacidad productiva deficiente del proveedor	deterioro de imagen corporativa
					transportista	daño de medio de transporte	
		Recepción de mercadería	fáltante de mercadería solicitada	posibilidad de que un pedido se encuentre incompleto	proveedor	capacidad productiva deficiente del proveedor	deterioro de imagen corporativa
			error	posibilidad de encontrar mercaderías que no cumplan las especificaciones técnicas y económicas requeridas	proveedor	ausencia de especificaciones en orden de compra / nota de pedido	pérdida económica
					jefe comercial / auxiliar comercial	deficiencia en el procedimiento de despacho / producción de proveedores	
			robo/hurto	posibilidad de alguna persona se apodere ilegítimamente de la mercadería durante el procedimiento de recepción	vendedores	falta de supervisión y control	pérdida económica
					delincuencia	deficiencia en el sistema de seguridad de la empresa deficiencia en el proceso de selección	
			mercadería de mala calidad	posibilidad de que la mercadería se encuentre con fallas, mal terminado	jefe comercial	procedimiento de evaluación y calificación deficiente	pérdida económica /deterioro de imagen corporativa / pérdida de mercado
vendedores	falta de supervisión en el procedimiento de recepción de mercadería omisión de instructivo de revisión física de mercadería						
10	Envío de Documentos a Departamento financiero						

Elaborado por: la autora

continúa



## LA TIENDA DEL CALZADO

## Identificación de Riesgos

## Nivel operativo

Hoja 3

NIVEL	PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS
OPERATIVO	COMPRAS	11 Desarrollo de Retención y Pago a Proveedor	demora	posibilidad de retrasos en la realización de procesos financieros	jefe de talento humano	deficiencia en el proceso de selección de personal	deterioro de imagen corporativa / pérdida económica / sanciones
						falta de capacitación	
					jefe contable / auxiliar contable	sistema informático deficiente	
			error	posibilidad de equivocaciones en procedimientos financieros	jefe contable / auxiliar contable	ausencia de controles de verificación	deterioro de imagen corporativa / pérdida económica / sanciones
						falta de información	
					equipo informático	falla de sistema	
		robo / hurto	posibilidad de que alguien se apodere ilegítimamente de dinero de caja / cheques	jefe de talento humano	deficiencia en el proceso de selección de personal	pérdidas económicas	
				jefe financiero / auxiliar contable	falta de controles de supervisión		
				delincuencia	deficiencias en el proceso de seguridad de la empresa		
		12 Envío de Mercadería a Bodega Principal	deterioro	posibilidad de daño en la mercadería en el momento de traslado a bodega principal	vendedores	de instructivo de preservación de mercadería y manejo del	pérdidas económicas
robo / hurto	posibilidad de que alguien se apodere ilegítimamente de mercadería		jefe de talento humano	deficiencia en el proceso de selección de personal	pérdidas económicas		
		vendedores	falta de controles de supervisión				
			deficiencias en el proceso de seguridad de la empresa				
13 devolución en compras	demora	posibilidad de mantener mercadería no acorde con las especificaciones técnicas o económicas más tiempo de lo necesario	jefe comercial / auxiliar comercial / vendedores	deficiencia en procedimiento de devolución de compras	pérdidas económicas / interrupción de operación		

Elaborado por: la autora

continúa

calzado <b>FOXY</b> zapatos hechos para dar pasos en Foco		LA TIENDA DEL CALZADO						
		Identificación de Riesgos						
		Nivel operativo						
		Hoja 4						
NIVEL	PROCESO		ACTIVIDADES	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFECTOS
OPERATIVO	COMPRAS	13		error	posibilidad de retraso en la entrega de nota de crédito del proveedor	proveedor	deficiencia en procedimientos financieros del proveedor	interrupción de operaciones en procedimiento financiero
					posibilidad de equivocación en el registro y elaboración de memorando	auxiliar comercial jefe de talento humano	descuido falta de capacitación	pérdidas económicas
<b>PROCESO:</b> ventas								
<b>OBJETIVO:</b> maximizar los ingresos de la empresa por medio del abastecimiento a los clientes de los productos que la empresa ofrece								
OPERATIVO	VENTAS AL POR MAYOR	1	planificación de visitas	error	posibilidad de equivocarse en la estimación de fechas, tiempos de visita a clientes	jefe comercial / agentes vendedores	falta de capacitación, experiencia para la planificación de visitas	interrupción de operaciones
		2	contactar a clientes	omisión	posibilidad de olvidar contactar a los clientes para agendar cita	agentes vendedores	incumplimiento de procedimiento de ventas al por mayor	interrupción de operaciones
		3	coordinar fechas	Cita no agendada	posibilidad de que no se pueda definir una cita con el cliente	agente vendedor / cliente	falta de disponibilidad del cliente incumplimiento de procedimiento por el agente vendedor	interrupción de operaciones
				error	posibilidad de registrar en forma equivocada la fecha pactada por el cliente para cita	agente vendedor / cliente	descuido	interrupción de operaciones
		4	viajar al lugar donde el cliente se encuentra	accidente	posibilidad que el agente vendedor sufra de un accidente en el trayecto de viaje	transportista / agente vendedor / terceros	incumplimiento / inobservancia de normas de tránsito descuido	interrupción de operaciones / pérdidas económicas / pérdidas de recursos humanos
				demora	posibilidad que el agente vendedor se retrase en el trayecto de visita a clientes	agente vendedor / transportista / medio de transporte	descuido fallas mecánicas	interrupción de operaciones
		5	muestra de modelos nuevos	omisión	posibilidad de que el agente vendedor no indique los modelos nuevos	agente vendedor muestras físicas de mercadería	descuido ausencia de muestras físicas	pérdidas económicas
<b>Elaborado por:</b> la autora								
<b>continúa</b>								



## LA TIENDA DEL CALZADO

## Identificación de Riesgos

## Nivel operativo

Hoja 5

NIVEL	PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS	
OPERATIVO	VENTAS AL POR MAYOR	5			equipo tecnológico	falla de servicio de internet falta en equipo		
		6	Registro de productos solicitados	error	posibilidad de equivocación en el registro de productos solicitados por el cliente	agente vendedor	falta de capacitación descuido	interrupción de operaciones / pérdidas económicas
		7	Sugiere modelos anteriores	omisión	posibilidad de que el agente vendedor no sugiera a los clientes la reposición de modelos anteriores	agente vendedor	descuido incumplimiento de procedimiento de ventas al por mayor	pérdidas económicas
		8	Registro de productos solicitados	error	posibilidad de equivocación en el registro de productos solicitados por el cliente	jefe de talento humano agente vendedor	falta de capacitación descuido	interrupción de operaciones / pérdidas económicas
		9	Verificación de orden de pedido	omisión	posibilidad de que el agente vendedor no compruebe que el pedido esté correctamente tomado	jefe de talento humano agente vendedor	falta de capacitación descuido incumplimiento de procedimiento de ventas al por mayor	interrupción de operaciones / pérdidas económicas
		10	entrega de nota de pedido al cliente	omisión	posibilidad de entrega al cliente de la nota de pedido que garantiza la aceptación de la compra	agente vendedor	exceso de confianza con el cliente descuido incumplimiento de procedimiento de ventas al por mayor	pérdidas económicas
		11	Envío electrónico de nota de pedido	demora	posibilidad de retraso en el envío de nota de pedido correo electrónico al auxiliar comercial en Quito	equipo tecnológico agente vendedor	falla de servicio de internet falta en equipo celular descuido	interrupción en las operaciones

Elaborado por: la autora

continúa



LA TIENDA DEL CALZADO

Identificación de Riesgos

Nivel operativo

Hoja 6

NIVEL	PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS
OPERATIVO	VENTAS AL POR MAYOR	12 revisión de nota de pedido en correo electrónico	demora	posibilidad de retraso en la revisión e impresión de nota de pedido	auxiliar comercial Quito	descuido	pérdidas económicas/ interrupción de operación
					equipo informático	falta de equipo de computación	
			falta en servicio de internet				
			omisión	posibilidad de no revisar e imprimir la nota de pedido de los clientes	auxiliar comercial Quito	descuido exceso de demanda	pérdidas económicas
		13 preparación de pedido	error	posibilidad de equivocación en la preparación física del pedido	bodeguero	descuido	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / pérdida de mercado / interrupción de operaciones
					jefe de talento humano	falta de capacitación deficiencia en el proceso de selección de personal	
			demora	posibilidad que se retrase la preparación de pedido	bodeguero	incumplimiento de obligaciones	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / pérdida de mercado / interrupción de operaciones
					jefe de talento humano	deficiencia en el proceso de selección de personal	
					proveedor CP	falta de mercaderías en bodega	
					materiales de empaquetado	falta de materiales para empaquetado	
robo / hurto	posibilidad de que alguien se apodere ilegítimamente mercadería		jefe de talento humano	deficiencia en el proceso de selección de personal	pérdidas económicas		
			bodeguero/ auxiliar comercial CP/ proveedor	falta de controles de supervisión deficiencias en el proceso de seguridad de la empresa			

Elaborado por: la autora

continúa



## LA TIENDA DEL CALZADO

## Identificación de Riesgos

## Nivel operativo

Hoja 7

NIVEL	PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFECTOS	
OPERATIVO	VENTAS AL POR MAYOR	13	deterioro	posibilidad de daño en la mercadería en el momento de preparación de pedido	bodeguero / auxiliar comercial	incumplimiento de instructivo de preservación de mercadería y manejo de espacios de almacenamiento	pérdidas económicas	
						falta de capacitación		
						descuido		
		14	elaboración de nota de entrega	error	posibilidad de equivocación en la elaboración de la nota de entrega	bodeguero	descuido	interrupción de operaciones
				omisión	posibilidad de que el bodeguero no elabore la nota de entrega	j. de talento humano	falta de capacitación	interrupción de operaciones
		15	elaboración de factura / guía de remisión	error	posibilidad de equivocación en los aspectos técnicos y económicos del pedido	auxiliar comercial Quito	descuido	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / sanciones
							falta de capacitación	
							desconocimiento de políticas de ventas	
		16	Revisión física de pedido a enviar	omisión	posibilidad de que no se realice la supervisión del pedido	auxiliar comercial Quito	desactualización de precios en sistema	pérdidas económicas / interrupción de operaciones
				error	posibilidad de equivocaciones en la revisión física del pedido a enviar	auxiliar comercial Quito	desactualización de precios en sistema	pérdidas económicas / interrupción de operaciones
error	posibilidad de equivocaciones en la revisión física del pedido a enviar			jefe de talento humano	desactualización de precios en sistema	pérdidas económicas / interrupción de operaciones		
17	Adjuntar factura y nota de entrega a pedido	omisión	posibilidad de no adjuntar documentos al pedido	auxiliar comercial Quito	desactualización de precios en sistema	sanciones / interrupción de operaciones		

Elaborado por: la autora

continúa



LA TIENDA DEL CALZADO

Identificación de Riesgos

Nivel operativo

Hoja 8

NIVEL	PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS	
OPERATIVO	VENTAS AL POR MAYOR	17					exceso de demanda	
		18	envío de pedido a cliente	omisión	posibilidad de no enviar un pedido ya listo al cliente	auxiliar comercial Quito	descuido	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / interrupción de operaciones
						transportista	exceso de demanda	
				demora	posibilidad de retraso en el transporte de pedidos a los clientes	transportista	falta de condiciones de envío en contrato	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / interrupción de operaciones
						medios de transporte	exceso de demanda	
							falla mecánica	
				robo / hurto	posibilidad de que alguien se apodere ilegítimamente mercadería	delincuencia	deficiencia en el sistema de supervisión y vigilancia	pérdidas económicas
			transportista	descuido				
			accidente	posibilidad de accidente del medio de transporte en el que la mercadería se traslada	transportista			
			deterioro	posibilidad de daño en la mercadería en el momento de traslado a cliente	transportista	deficiente manejo de encomiendas	pérdidas económicas	
		19	Recepción de pedido por parte de cliente	conflicto	posibilidad de desacuerdo del cliente sobre compra realizada	agente vendedor	incumplimiento de procedimiento de ventas al por mayor	pérdidas económicas
	cliente					falta de controles de supervisión		
		VENTAS DIRECTAS AL CONSUMIDOR FINAL	1	omisión	posibilidad de no dar una bienvenida cordial al cliente	vendedores	incumplimiento de procedimiento de ventas directas al consumidor final	deterioro de imagen corporativa
jefe de talento humano	falta de capacitación							
	deficiencia en el procedimiento de selección de personal							

Elaborado por: la autora

continúa



## LA TIENDA DEL CALZADO

## Identificación de Riesgos

## Nivel operativo

Hoja 9

NIVEL	PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS	
OPERATIVO	VENTAS DIRECTAS AL CONSUMIDOR FINAL	2	Mostrar Modelos	omisión	posibilidad de que no se indique los modelos exhibidos al cliente	vendedor	incumplimiento de procedimiento de ventas directas al consumidor final	pérdidas económicas / interrupción de operaciones
						mercadería	ausencia de modelos en exhibición	
						servicio de luz eléctrica	incumplimiento en pago de servicios básicos	
			mala calidad	posibilidad de no cumplir con un servicio personalizado, amable y eficiente al cliente	vendedor	desconocimiento de instructivos de atención al cliente	pérdidas económicas / pérdidas de mercado / deterioro de imagen corporativa	
					jefe de talento humano	deficiencia en el proceso de selección de personal falta de capacitación		
			demora	posibilidad de retraso en indicar los modelos disponibles a cliente	vendedor	falta de voluntad para cumplir su trabajo	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / interrupción de operaciones	
		deficiencia en exhibición de modelos en locales comerciales						
		gerente			falta de capacitación falta de personal			
		3	Asesorar Modelos y Precios	omisión	posibilidad de que no se señale aspectos técnicos y económicos de los productos ofertados	vendedor	incumplimiento de procedimiento de ventas directas al consumidor final	pérdidas económicas / interrupción de operaciones
						etiquetado de precios y modelo	desconocimiento falta de capacitación deficiencia en exhibición de modelos en locales comerciales	
				mala calidad	posibilidad de no cumplir con un servicio personalizado, amable y eficiente al cliente	vendedor	desconocimiento de instructivos de atención al cliente	pérdidas económicas / pérdidas de mercado / deterioro de imagen corporativa
						jefe de talento humano	deficiencia en el proceso de selección de personal falta de capacitación	

Elaborado por: la autora

continúa



**LA TIENDA DEL CALZADO**  
**Identificación de Riesgos**  
**Nivel operativo**

NIVEL	PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFECTOS	
OPERATIVO	VENTAS DIRECTAS AL CONSUMIDOR FINAL	3	demora	posibilidad de retraso en indicar detalles técnicos y económicos de modelos disponibles	vendedor	falta de voluntad para cumplir su trabajo	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / interrupción de operaciones / pérdida de mercado	
						deficiencia en exhibición de modelos en locales comerciales		
			falta de capacitación					
			desconocimiento de políticas de ventas					
			error	posibilidad de asesorar al cliente de una forma equivocada en aspectos técnicos y económicos de los modelos disponibles	vendedor	descuido	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / interrupción de operaciones / pérdida de mercado	
						desconocimiento de políticas de ventas		
		clientes	exceso de demanda					
		gerente	falta de personal					
		4	Buscar tallas requeridas	accidente	posibilidad que el vendedor se accidente en el desarrollo de actividades de apoyo	instalaciones	deficiencia en la distribución de almacenes y bodega	pérdidas humanas / pérdidas económicas / interrupción de operaciones
						vendedor	descuido	
gerente	falta de normativas de seguridad							
demora	posibilidad de retraso en la consecución de tallaje requerido por el cliente			vendedor	falta de voluntad para cumplir su trabajo	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / interrupción de operaciones / pérdida de		
		deficiencia en la distribución de mercadería en bodega						
falta de capacitación								
omisión	posibilidad de no encontrar tallaje requerido de mercadería en bodega	jefe comercial	deficiencia en el presupuesto de compas	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / interrupción de operaciones / pérdida de				
		vendedor	deficiencia en la distribución de mercadería en bodega					

Elaborado por: la autora

continúa



## LA TIENDA DEL CALZADO

## Identificación de Riesgos

## Nivel operativo

Hoja 11

NIVEL	PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFECTOS	
OPERATIVO	VENTAS DIRECTAS AL CONSUMIDOR FINAL	5	Indicar tallas /modelos requeridas	conflicto	posibilidad de desacuerdo con el cliente sobre tallas/ modelos indicados	vendedor	descuido	pérdidas económicas /interrupción de operaciones / pérdida de mercado
						jefe comercial	falta de tallaje/modelos requeridos	
						cliente	ausencia de voluntad de compra / gustos	
			demora	posibilidad de retraso en indicar tallas/modelos a cliente	vendedor	falta de voluntad para cumplir su trabajo	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / interrupción de operaciones / pérdida de mercado	
					clientes	falta de capacitación		
					gerente	exceso de demanda		
		omisión	posibilidad de no indicar ningún modelo o talla a cliente	vendedor	falta de capacitación	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / interrupción de operaciones / pérdida de mercado		
					deficiencia en procedimiento de ventas directas al consumidor final			
		6	Persuadir la compra	omisión	posibilidad de no persuadir al cliente en su decisión de compra	vendedor	falta de capacitación	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / interrupción de operaciones / pérdida de mercado
							falta de voluntad para cumplir su trabajo	
desconocimiento de aspectos técnicos y económicos de mercadería								
descuido								
clientes	exceso de demanda							
gerente	falta de personal							

Elaborado por: la autora

continúa



## LA TIENDA DEL CALZADO

## Identificación de Riesgos

## Nivel operativo

Hoja 12

NIVEL	PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFECTOS	
OPERATIVO	VENTAS DIRECTAS AL CONSUMIDOR FINAL				jefe de talento humano	deficiencia en el procedimiento de selección de personal		
		6		conflicto	posibilidad de desacuerdo con el cliente en la forma de persuadir en su decisión	vendedor	deficiencia en conocimiento de instructivos sobre atención al cliente exceso de confianza con el cliente	deterioro de imagen corporativa / pérdidas económicas / pérdida de mercado / interrupción de las operaciones
		7	Empaquetar Producto	omisión	posibilidad de no empaquetar el producto para su entrega al cliente	vendedor	descuido	deterioro de imagen corporativa
						cliente	falta de capacitación no desea empaque de mercadería	
				deterioro	posibilidad de daño en la mercadería en el momento de empaquetado	vendedores	falta de indicaciones en instructivo de preservación de mercadería y manejo del espacio de almacenamiento	pérdidas económicas
				robo / hurto	posibilidad de que alguien se apodere ilegítimamente mercadería	delincuencia	deficiencia en el sistema de supervisión y vigilancia	pérdidas económicas
						vendedor	descuido	
						jefe de talento humano	deficiencia en procedimiento de selección de personal	
				demora	posibilidad de retraso en empaquetado de mercadería	vendedor	falta de voluntad para cumplir su trabajo falta de capacitación desconocimiento de procedimiento de ventas directas al consumidor	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / interrupción de operaciones / pérdida de mercado

Elaborado por: la autora

continúa



## LA TIENDA DEL CALZADO

## Identificación de Riesgos

## Nivel operativo

Hoja 13

NIVEL	PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFECTOS			
OPERATIVO	VENTAS DIRECTAS AL CONSUMIDOR FINAL	7	error	posibilidad de empaquetar equivocadamente la mercadería para cliente	vendedor	descuido	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / interrupción de operaciones / pérdida de mercado			
						deficiencia en el sistema de supervisión y vigilancia				
						inobservancia de instructivo de revisión física de mercadería				
						clientes				
						gerente				
						exceso de demanda				
		8	Entregar el producto en caja	demora	posibilidad de retraso entrega de mercadería a caja	vendedor	falta de voluntad para cumplir su trabajo	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / interrupción de operaciones / pérdida de mercado		
							falta de capacitación			
							exceso de demanda			
							falta de personal			
							delincuencia		deficiencia en el sistema de supervisión y vigilancia	pérdidas económicas
							vendedor		descuido	
jefe de talento humano	deficiencia en procedimiento de selección de personal									
9	Realizar factura (manual)	error	posibilidad de realizar equivocadamente la factura (datos, cálculos)	vendedor	descuido	sanciones / deterioro de imagen corporativa				
					falta de capacitación					
		omisión	posibilidad de no facturar mercadería vendida	vendedor	falta de capacitación	sanciones / deterioro de imagen corporativa / pérdidas económicas				
					falta de voluntad para cumplir su trabajo					

Elaborado por: la autora

continúa



## LA TIENDA DEL CALZADO

## Identificación de Riesgos

## Nivel operativo

Hoja 14

NIVEL	PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS	
OPERATIVO	VENTAS DIRECTAS AL CONSUMIDOR FINAL	9	demora	posibilidad retraso en la elaboración de factura	vendedor	falta de capacitación	deterioro de imagen corporativa / pérdida de mercado / interrupción en las operaciones	
					insumos de oficina	falta de útiles de oficina		
					comprobantes de venta	falta de factureros		
		10	Cobro	demora	posibilidad retraso en cobro de factura a cliente	vendedor	falta de capacitación	deterioro de imagen corporativa / pérdida de mercado / interrupción en las operaciones
						clientes	exceso de demanda	
						equipos electrónicos	falta de datafast	
				gerente	falta de personal	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa		
				error	posibilidad de equivocación en el momento de cobro al cliente		vendedor	falta de capacitación
								confusión
		robo / hurto	posibilidad de que alguien se apodere ilegítimamente mercadería	delincuencia	deficiencia en el sistema de supervisión y vigilancia	pérdidas económicas		
				vendedor	descuido			
				gerente	deficiencia en sistema de seguridad y vigilancia			
11	Entrega de factura, mercadería a cliente	error	posibilidad de equivocación en el momento de entrega de mercadería y documentos al cliente	vendedor	falta de capacitación	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa		
				clientes	exceso de demanda			
				gerente	falta de personal			
		demora	posibilidad retraso en el entrega de mercadería vendida y documentos de respaldo	vendedor	falta de capacitación	deterioro de imagen corporativa / pérdida de mercado		
				gerente	descuido			
		clientes	falta de personal	exceso de demanda				
robo / hurto	posibilidad de que alguien se apodere ilegítimamente mercadería	delincuencia	deficiencia en el sistema de supervisión y vigilancia					

Elaborado por: la autora

continúa



## LA TIENDA DEL CALZADO

## Identificación de Riesgos

## Nivel operativo

Hoja 15

NIVEL	PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFECTOS			
OPERATIVO					vendedor	descuido	pérdidas económicas			
					gerente	deficiencia en sistema de seguridad y vigilancia				
	devolución en ventas	12	devolución en ventas	demora	posibilidad de no atender a clientes en sus reclamos sobre especificaciones técnicas o económicas	jefe comercial /auxiliar comercial/ vendedores	deficiencia en procedimiento de devolución de ventas	pérdidas económicas/ interrupción de operación		
					posibilidad de retraso en la entrega de nota de crédito al cliente	auxiliar comercial	deficiencia en procedimientos financieros	interrupción de operaciones en procedimiento financiero		
				error	posibilidad de equivocación en el registro y elaboración de nota de crédito	auxiliar comercial	descuido	pérdidas económicas		
	cobro de facturas/ verificación de depósitos	1	contactar a clientes	omisión	posibilidad de olvidar contactar a los clientes para agendar cita	agentes vendedores	incumplimiento de procedimiento de ventas al cliente	interrupción de operaciones		
					posibilidad de que no se pueda definir una cita con el cliente	agente vendedor / cliente	falta de disponibilidad del cliente	interrupción de operaciones		
					posibilidad de registrar en forma equivocada la fecha pactada por el cliente para cita	agente vendedor / cliente	incumplimiento de procedimiento por el agente vendedor	interrupción de operaciones		
					viajar al lugar donde el cliente se encuentra	accidente	posibilidad que el agente vendedor sufra de un accidente en el trayecto de viaje	transportista / agente vendedor / terceros	incumplimiento / inobservancia de normas de tránsito	interrupción de operaciones / pérdidas económicas /
							descuido			
					demora	posibilidad que el agente vendedor se retrase en el trayecto de visita a clientes	agente vendedor / transportista / medio de transporte	descuido	interrupción de operaciones	
						fallas mecánicas				
					4	solicita cliente cheques / comprobantes de depósito	demora	posibilidad de retraso en la recepción de cheques	cliente	falta de elaboración
	error	posibilidad de equivocaciones en llenado de cheques	cliente	descuido						
	5	registro de cheques/ comprobantes de depósito	demora	posibilidad de retraso en el registro de documentos	agente vendedor	descuido				

Elaborado por: la autora

continúa



**LA TIENDA DEL CALZADO**  
**Identificación de Riesgos**  
**Nivel operativo**

Hoja 16

NIVEL	PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFECTOS	
OPERATIVO	cobro de facturas/ verificación de depósitos		omisión	posibilidad de no realizar comprobante de pago	agente vendedor	exceso de confianza con el cliente incumplimiento de procedimiento de cobro de facturas/ depósitos	interrupción en las operaciones / pérdidas económicas	
			error	posibilidad de equivocaciones en llenado de comprobante de pago	agente vendedor	descuido falta de capacitación	interrupción en las operaciones / pérdidas económicas	
		6	revisión de comprobante de pago	omisión	posibilidad de no revisar el comprobante de pago en términos de fechas y cantidades	agente vendedor	falta de voluntad para cumplir su trabajo descuido	interrupción en las operaciones / pérdidas económicas
						gerente	exceso de confianza con el cliente falla en sistema de control y supervisión	
		7	envío de comprobante electrónico a auxiliar contable	omisión	posibilidad de no enviar comprobante de pago electrónicamente	agente vendedor	falta de voluntad para cumplir su trabajo incumplimiento de procedimiento de cobro de facturas/ depósitos exceso de confianza con el cliente	interrupción en las operaciones / pérdidas económicas
						equipo tecnológico	falla en servicio de internet	
				demora	posibilidad de retraso en el envío de comprobante de pago a auxiliar contable	equipo tecnológico agente vendedor	falla de servicio de internet falla en equipo celular descuido	interrupción en las operaciones
		8	entrega de comprobante de pago a cliente	omisión	posibilidad de no entregar comprobante de pago	agente vendedor	exceso de confianza con el cliente incumplimiento de procedimiento de cobro de facturas/ depósitos	interrupción en las operaciones / pérdidas económicas/ deterioro de imagen corporativa

Elaborado por: la autora

continúa



**LA TIENDA DEL CALZADO**  
**Identificación de Riesgos**  
**Nivel operativo**

Hoja 17

NIVEL	PROCESO		ACTIVIDADES	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS
OPERATIVO	cobro de facturas/ verificación de depósitos	8		demora	posibilidad de retraso en entrega de comprobante de pago a cliente	equipo tecnológico agente vendedor	falta de servicio de internet falta en equipo celular descuido	interrupción en las operaciones
		9	traslado de documentos a empresa	robo / hurto	posibilidad de que alguien se apodere ilegítimamente de valores de empresa	delincuencia vendedor gerente gerente	deficiencia en el sistema de supervisión y vigilancia descuido falta en sistema de control y supervisión deficiencia en sistema de seguridad y vigilancia	pérdidas económicas / interrupción de operaciones
				jineteo	posibilidad de hacer uso de valores de la empresa sin autorización	agente vendedor	falta de políticas para tratamiento de valores recibidos	pérdidas económicas / interrupción de operación
				demora	posibilidad de mantener tiempo más de lo necesario de documentos valores	agente vendedor	falta de políticas para tratamiento de valores recibidos	
		10	firma de ingreso y recepción de documentos	omisión	posibilidad de no firmar la recepción de valores y documentos de pago	agente vendedor	exceso de confianza en el personal de empresa incumplimiento de procedimiento de cobro	interrupción en las operaciones / pérdidas económicas
						jefe financiero	exceso de confianza en el personal de empresa incumplimiento de procedimiento de cobro	interrupción en las operaciones / pérdidas económicas
	11	revisión de registro de documentos			jefe financiero			
	12	archivo de documentos			jefe financiero			
	13	depósito de cheques	error	posibilidad de equivocaciones en el procedimiento de depósitos de cheques y valores	jefe financiero	descuido falta de capacitación	pérdidas económicas / interrupción de operaciones	
			fraude	posibilidad de cheques no tengan fondos	cliente agente vendedor	falta de ética en pago de facturas deficiencia en la prospección de clientes	pérdidas económicas / interrupción de operaciones	

Elaborado por: la autora

continúa



## LA TIENDA DEL CALZADO

## Identificación de Riesgos

## Nivel operativo

Hoja 18

NIVEL	PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS		
<b>PROCESO:</b> almacenamiento									
<b>OBJETIVO:</b> mantener una eficiente administración y control de los bienes con el fin de lograr un oportuno abastecimiento de las sucursales, cumplimiento de planes operativos.									
SOPORTE	ALMACENAMIENTO	1	Recepción de Mercadería en Bodega	robo/hurto	posibilidad de alguna persona se apodere ilegítimamente de la mercadería durante la recepción	vendedores	falta de supervisión y control	pérdida económica	
						deficiencia en el sistema de seguridad de la empresa			
					deterioro	posibilidad de daño en la mercadería en el momento de recepción en bodega	vendedores	deficiencia en el proceso de selección	pérdidas económicas
					error	posibilidad de reportar mal la existencia de mercaderías	Vendedores	de instructivo de preservación de mercadería y manejo del espacio de almacenamiento	pérdida económica / interrupción de operaciones
					deterioro	posibilidad de daño en la mercadería en el momento de traslado a bodegas de sucursales	vendedores	descuido al momento de registrar mercadería	pérdidas económicas
					robo / hurto	posibilidad de que alguien se apodere ilegítimamente de mercadería	deficiencia en el proceso de selección de personal	error en el registro de movimientos de mercadería en el sistema	pérdidas económicas
					demora	posibilidad de retraso en el abastecimiento de mercadería	falta de controles de supervisión	de instructivo de preservación de mercadería y manejo del espacio de almacenamiento	pérdidas económicas
							deficiencias en el proceso de seguridad de la empresa		
							deficiencia en el procedimiento de reposición de mercaderías		deterioro de imagen corporativa
							falta de medio de transporte público		
Elaborado por: la autora									
continúa									



## LA TIENDA DEL CALZADO

## Identificación de Riesgos

## Nivel operativo

Hoja 19

NIVEL	PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS		
SOPORTE	ALMACENAMIENTO	Colocar mercadería en espacio asignado	deterioro	posibilidad de daño en la mercadería en el momento colocarla	vendedores	de instructivo de preservación de mercadería y manejo del espacio de almacenamiento	pérdidas económicas		
			error	posibilidad de equivocación en el momento de acomodar la mercadería	vendedores	inobservancia de instructivo de preservación de mercadería y manejo del espacio de almacenamiento	interrupción de operaciones / pérdidas económicas		
			demora	posibilidad de retraso en el momento de colocar en su espacio físico	gerente	falta de personal	interrupción de operaciones		
						vendedores	deficiencia en el procedimiento de reposición de mercaderías	interrupción de operaciones	
							falta de espacio físico		
				mantenimiento de mercaderías	siniestro	posibilidad de ocurrencia de terremoto, inundación, etc.	entorno	desconocimiento de efectos naturales	interrupción de operaciones / pérdidas económicas / pérdidas humanas
					incendio	posibilidad de ocurrencia de incendio	instalaciones	falta de normas de seguridad	interrupción de operaciones / pérdidas económicas / pérdidas humanas
					contaminación	posibilidad de generar contaminación con el mal empleo de recursos	personal	falta de normas de responsabilidad social	deterioro de imagen empresarial / pérdidas económicas
				desarrollo de inventario físico	inexactitud	posibilidad de equivocaciones en el momento de registro de mercadería	vendedores	inobservancia de instructivo de toma de pedidos	interrupción de operaciones
		Elaborado por: la autora							

Para el desarrollo de la calificación de riesgos, hemos tomado las siguientes tablas como referencia:

**Tabla 29 Calificación de Frecuencia, método Risicar**

VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	BAJA	menos de 5 veces en el año
2	MEDIA	entre 5 y 25 veces en el año
3	ALTA	entre 26 y 50 veces en el año
4	MUY ALTA	más de 50 veces en el año

Elaborado por: la autora

**Tabla 30 Calificación del impacto, método Risicar**

VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN		
		Términos económicos	Términos operacionales	Términos cumplimiento de objetivos
5	LEVE	pérdida hasta 100,00 USD	interrupción de operaciones menos de 2 horas	afecta el logro de objetivos en menos de 20%
10	MODERADO	pérdida entre 101,00 USD y 500,00 USD	interrupción de operaciones entre 3 horas y 1 día	afecta el logro de objetivos en entre un 21% y 35%
20	SEVERO	pérdida entre 501,00 USD y 2000 USD	interrupción de operaciones entre 2 y 8 días	afecta el logro de objetivos en entre un 36% y 50%
40	CATASTRÓFICO	más de 2000,00 USD	interrupción de operaciones más de 8 días	afecta el logro de objetivos en más de 50%

Elaborado por: la autora

Mientras que para su evaluación tomamos las tablas propuestas por Mejía (2008):

**Tabla 31 Matriz de evaluación del riesgo, método Risicar**

FRECUENCIA									
4	MUY ALTA	20	B	40	C	80	D	200	D
3	ALTA	15	B	30	C	60	C	150	D
2	MEDIA	10	B	20	B	40	C	100	D
1	BAJA	5	A	10	B	20	B	50	C
		LEVE	MODERADO		GRAVE		CATASTRÓFICO		
		5	10		20		50		
		<b>IMPACTO</b>							

**Fuente:** Mejía Quijano, R.C. (2006). Administración de Riesgo Un enfoque empresarial. Colombia: Editorial Universidad EAFI, pág. 96

**Tabla 32 Nomenglatura Matriz de evaluación de riesgo**

A	Aceptable
B	Tolerable
C	Grave
D	Inaceptable

**Fuente:** Mejía Quijano, R.C. (2006). Administración de Riesgo Un enfoque empresarial. Colombia: Editorial Universidad EAFI, pág. 96

El resultado de la evaluación de riesgos se presenta a continuación en tablas diferentes para cada proceso:

Tabla 33 Evaluación de riesgos - compras

NIVEL		PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	F	I	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	
OPERATIVO		COMPRAS	1	Planificación de Compras	inexactitud	2	10	20	B Tolerable
			2	Análisis de Necesidades de mercadería	error	3	5	15	B Tolerable
			5	Selección de Proveedor	proveedor no calificado	2	10	20	B Tolerable
			6	Negociación de Condiciones	condiciones inconvenientes para empresa	2	20	40	C Grave
			7	Realización de Pedido / orden de compra	error	3	5	15	B Tolerable
			8	Seguimiento de Pedido	pérdida	1	20	20	B Tolerable
					robo	1	20	20	B Tolerable
					demora	3	10	30	C Grave
			9	Recepción de mercadería	faltante de mercadería solicitada	3	5	15	B Tolerable
					error	2	10	20	B Tolerable
					robo/hurto	2	10	20	B Tolerable
					mercadería de mala calidad	3	10	30	C Grave
			11	Desarrollo de Retención y Pago a Proveedor	demora	2	5	10	B Tolerable
error	3	5			15	B Tolerable			
robo / hurto	1	20			20	C Grave			
12	Envío de Mercadería a Bodega Principal	deterioro	2	10	20	B Tolerable			
		robo / hurto	2	10	20	B Tolerable			
13	devolución en compras	demora	2	20	40	C Grave			
		error	2	10	20	B Tolerable			

Elaborado por: la autora

Tabla 34 Evaluación de Riesgos - Ventas

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b> Evaluación de riesgos Nivel Operativo      PROCESO: ventas						
<b>OBJETIVO:</b> maximizar los ingresos de la empresa por medio del abastecimiento a los clientes de los productos que la empresa ofrece								
NIVEL	PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	F	I	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	
OPERATIVO	VENTAS AL POR MAYOR	1 planificación de visitas	error	3	10	30	C	GRAVE
		2 contactar a clientes	omisión	3	5	15	B	TOLERABLE
		3 coordinar fechas	Cita no agendada	3	5	15	B	TOLERABLE
			error	2	5	10	B	TOLERABLE
		4 viajar al lugar donde el cliente se encuentra	accidente	1	20	20	C	GRAVE
			demora	3	10	30	C	GRAVE
		5 muestra de modelos nuevos	omisión	2	20	40	C	GRAVE
		6 Registro de productos solicitados	error	3	5	15	B	TOLERABLE
		7 Sugiere modelos anteriores	omisión	3	20	60	C	GRAVE
		8 Registro de productos solicitados	error	3	5	15	B	TOLERABLE
		9 Verificación de orden de pedido	omisión	3	20	60	C	GRAVE
		10 entrega de nota de pedido al cliente	omisión	4	10	40	C	GRAVE
		11 Envío electrónico de nota de pedido	demora	3	20	60	C	GRAVE
		12 revisión de nota de pedido en correo electrónico	demora	3	20	60	C	GRAVE
			omisión	2	20	40	C	GRAVE
		13 preparación de pedido	error	2	20	40	C	GRAVE
			demora	2	10	20	B	TOLERABLE
			robo / hurto	1	20	20	B	TOLERABLE
			deterioro	2	10	20	B	TOLERABLE
	14 elaboración de nota de entrega	error	3	10	30	C	GRAVE	
omisión		1	10	10	B	TOLERABLE		
15 elaboración de factura / guía de remisión	error	3	20	60	C	GRAVE		
16 Revisión física de pedido a enviar	omisión	3	10	30	C	GRAVE		
17 Adjuntar factura y nota de entrega a pedido	error	3	10	30	C	GRAVE		
	omisión	2	20	40	C	GRAVE		
18 envío de pedido a cliente	omisión	2	20	40	C	GRAVE		
	demora	2	10	20	B	TOLERABLE		
	robo / hurto	1	20	20	B	TOLERABLE		
	accidente	1	20	20	B	TOLERABLE		
19 Recepción de pedido por parte de cliente	deterioro	2	20	40	C	GRAVE		
	conflicto	3	20	60	C	GRAVE		
VENTAS DIRECTAS AL CONSUMIDOR FINAL	1 Dar bienvenida al cliente	omisión	3	10	30	C	GRAVE	
		omisión	2	20	40	C	GRAVE	
	2 Mostrar Modelos	mala calidad	3	20	60	C	GRAVE	
		demora	4	10	40	C	GRAVE	
	3 Asesorar Modelos y Precios	omisión	3	20	60	C	GRAVE	
		mala calidad	3	20	60	C	GRAVE	
		demora	3	20	60	C	GRAVE	

Elaborado por: la autora

		<b>LA TIENDA DEL CALZADO</b> <b>Evaluación de riesgos</b> <b>Nivel operativo</b>						
NIVEL	PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	F	I	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	
OPERATIVO	VENTAS DIRECTAS AL CONSUMIDOR FINAL	4 Buscar tallas requeridas	error	3	20	60	C	GRAVE
			accidente	1	20	20	B	TOLERABLE
			demora	4	10	40	C	GRAVE
			omisión	2	20	40	C	GRAVE
		5 Indicar tallas /modelos requeridas	conflicto	4	10	40	C	GRAVE
			demora	3	10	30	C	GRAVE
			omisión	3	20	60	C	GRAVE
		6 Persuadir la compra	omisión	4	20	80	D	INACEPTABLE
			conflicto	2	10	20	B	TOLERABLE
		7 Empaquetar Producto	omisión	2	10	20	B	TOLERABLE
			deterioro	2	10	20	B	TOLERABLE
	robo / hurto		1	20	20	B	TOLERABLE	
	error		2	10	20	B	TOLERABLE	
	8 Entregar el producto en caja	demora	2	10	20	B	TOLERABLE	
		robo / hurto	1	20	20	B	TOLERABLE	
	9 Realizar factura (manual)	error	2	20	40	C	GRAVE	
		omisión	2	20	40	C	GRAVE	
		demora	2	10	20	B	TOLERABLE	
	10 Cobro	demora	2	10	20	B	TOLERABLE	
		error	2	20	40	C	GRAVE	
		robo / hurto	2	10	20	B	TOLERABLE	
	11 Entrega de factura, mercadería a cliente	error	2	10	20	B	TOLERABLE	
		demora	2	10	20	B	TOLERABLE	
		robo / hurto	1	10	10	B	TOLERABLE	
	12 devolución en ventas	demora	2	5	10	B	TOLERABLE	
		error	2	10	20	B	TOLERABLE	
	cobro de facturas/verificación de depósitos	1 contactar a clientes	omisión	3	5	15	B	TOLERABLE
			Cita no agendada	3	5	15	B	TOLERABLE
		2 coordinar fechas	error	2	5	10	B	TOLERABLE
			accidente	1	20	20	C	GRAVE
3 viajar al lugar donde el cliente se encuentra		demora	3	10	30	C	GRAVE	
		demora	3	5	15	B	TOLERABLE	
4 solicita cliente cheques / comprobantes de depósito		error	2	20	40	C	GRAVE	
		demora	2	10	20	B	TOLERABLE	
5 registro de cheques/ comprobantes de depósito		omisión	2	20	40	C	GRAVE	
		error	2	10	20	B	TOLERABLE	
6 revisión de comprobante de pago		omisión	2	10	20	B	TOLERABLE	

Elaborado por: la autora



**LA TIENDA DEL CALZADO**

**Evaluación de riesgos**

**Nivel operativo**

NIVEL	PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	F	I	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
OPERATIVO	cobro de facturas/ verificación de depósitos	7 envío de comprobante electrónico a auxiliar contable	omisión	2	10	20	B TOLERABLE
			demora	3	10	30	C GRAVE
		8 entrega de comprobante de pago a cliente	omisión	2	10	20	B TOLERABLE
			demora	2	10	20	B TOLERABLE
		9 traslado de documentos a empresa	robo / hurto	1	40	40	C GRAVE
			jineteo	1	20	20	B TOLERABLE
			demora	3	20	60	C GRAVE
		10 firma de ingreso y recepción de documentos	omisión	2	10	20	B TOLERABLE
		13 depósito de cheques	error	2	10	20	B TOLERABLE
			fraude	2	20	40	C GRAVE

Elaborado por: la autora

Tabla 35 Evaluación de riesgos - almacenamiento

NIVEL		PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	F	I	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN		
SOPORTE		ALMACENAMIENTO	1	Recepción de Mercadería en Bodega	robo/hurto	1	20	20	B	TOLERABLE
					deterioro	2	20	40	C	GRAVE
			2	Distribuir mercadería para sucursales	error	3	10	30	C	GRAVE
					deterioro	2	10	20	B	TOLERABLE
					robo / hurto	1	10	10	B	TOLERABLE
					demora	2	10	20	B	TOLERABLE
			3	Colocar mercadería en espacio asignado	deterioro	2	10	20	B	TOLERABLE
					error	2	10	20	B	TOLERABLE
					demora	3	5	15	B	TOLERABLE
			4	mantenimiento de mercaderías	siniestro	1	40	40	C	GRAVE
					incendio	1	40	40	C	GRAVE
					contaminación	3	10	30	C	GRAVE
5	desarrollo de inventario físico	inexactitud	2	10	20	B	TOLERABLE			

**Elaborado por:** la autora

## LA TIENDA DEL CALZADO

## Evaluación de riesgos

## Nivel operativo

## PROCESO: almacenamiento

**OBJETIVO:** mantener una eficiente administración y control de los bienes con el fin de lograr un oportuno abastecimiento de las sucursales, cumplimiento de planes operativos.



Una vez realizada la evaluación de riesgos de los componentes, necesitamos establecer las medidas de tratamiento que se pueden aplicar a cada uno de ellos, para ello empleamos la siguiente tabla.

**Tabla 36 Matriz de respuesta ante el riesgo, método Risicar**

Frecuencia		Impacto							
		Leve 5	Moderado 10	Severo 20	Catastrófico 40				
4	Muy alta	20 Z.R. Tolerable Pv, R	40 Z.R. Grave Pv, Pt, T	80 Z.R. Inaceptable Pv, Pt, T	160 Z.R. Inaceptable E, Pv, Pt				
		3	Alta	15 Z.R. Tolerable Pv, R	30 Z.R. Grave Pv, Pt, T	60 Z.R. Grave Pv, Pt, T	120 Z.R. Inaceptable E, Pv, Pt		
				2	Media	10 Z.R. Tolerable Pv, R	20 Z.R. Tolerable Pv, Pt, T	40 Z.R. Grave Pv, Pt, T	80 Z.R. Inaceptable Pv, Pt, T
						1	Baja	5 Z. Aceptabilidad A	10 Z.R. Tolerable Pt, R

**Fuente:** Mejía Quijano, R.C. (2006). *Administración de Riesgo Un enfoque empresarial*. Colombia: Editorial Universidad EAFI, pág. 113

**Tabla 37** Nomenclatura Matriz Respuesta de riesgos

A	Aceptar el Riesgo
PT	Proteger la empresa
E	Eliminar la Actividad
PV	Prevenir el Riesgo
T	Transferir el riesgo
R	retener el riesgo

**Fuente:** Mejía Quijano, R.C. (2006). *Administración de Riesgo Un enfoque empresarial*. Colombia: Editorial Universidad EAFI, pág. 113

Tabla 38 Respuesta a riesgos - compras

LA TIENDA DEL CALZADO													
Respuesta ante los riesgos													
Nivel operativo													
PROCESO: compras										MEDIDAS DE TRATAMIENTO			
OBJETIVO: abastecer a la empresa de mercadería de calidad según las especificaciones para el óptimo desarrollo de sus actividades y cumplimiento de objetivos.													
NIVEL	PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	F	I	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	A	PT	E	PV	T	R
OPERATIVO	COMPRAS	1 Planificación de Compras	inexactitud	2	10	20	B Tolerable				X		X
		2 Análisis de Necesidades de mercadería	error	3	5	15	B Tolerable				X		X
		5 Selección de Proveedor	proveedor no calificado	2	10	20	B Tolerable				X		X
		6 Negociación de Condiciones	condiciones inconvenientes para empresa	2	20	40	C Grave	X		X	X		
		7 Realización de Pedido / orden de compra	error	3	5	15	B Tolerable				X		X
		8 Seguimiento de Pedido	pérdida	1	20	20	B Tolerable				X		X
			robo	1	20	20	B Tolerable				X		X
			demora	3	10	30	C Grave	X		X	X		
		9 Recepción de mercadería	fáltante de mercadería solicitada	3	5	15	B Tolerable				X		X
			error	2	10	20	B Tolerable				X		X
			robo/hurto	2	10	20	B Tolerable				X		X
			mercadería de mala calidad	3	10	30	C Grave	X		X	X		
		11 Desarrollo de Retención y Pago a Proveedor	demora	2	5	10	B Tolerable				X		X
			error	3	5	15	B Tolerable				X		X
			robo / hurto	1	20	20	B Tolerable				X		X
		12 Envío de Mercadería a Bodega Principal	deterioro	2	10	20	B Tolerable				X		X
robo / hurto	2		10	20	B Tolerable				X		X		
13 devolución en compras	demora	2	20	40	C Grave	X		X	X				
	error	2	10	20	B Tolerable				X		X		

Elaborado por: la autora

Tabla 39 Respuesta a riesgos ventas

LA TIENDA DEL CALZADO		Evaluación de riesgos							MEDIDAS DE TRATAMIENTO							
Nivel Operativo		PROCESO: ventas														
OBJETIVO: maximizar los ingresos de la empresa por medio del abastecimiento a los clientes de los productos que la empresa ofrece																
NIVEL	PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	F	I	ALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	A	PT	E	PV	T	R			
OPERATIVO	VENTAS AL POR MAYOR	1 planificación de visitas	error	3	10	30	C	GRAVE	X		X	X				
		2 contactar a clientes	omisión	3	5	15	B	TOLERABLE				X		X		
		3 coordinar fechas	Cita no agendada	3	5	15	B	TOLERABLE				X		X		
			error	2	5	10	B	TOLERABLE				X		X		
		4 viajar al lugar donde el cliente se encuentra	accidente	1	20	20	B	TOLERABLE				X		X		
			demora	3	10	30	C	GRAVE	X		X	X				
		5 muestra de modelos nuevos	omisión	2	20	40	C	GRAVE	X		X	X				
		6 Registro de productos solicitados	error	3	5	15	B	TOLERABLE				X		X		
		7 Sugiere modelos anteriores	omisión	3	20	60	C	GRAVE	X		X	X				
		8 Registro de productos solicitados	error	3	5	15	B	TOLERABLE				X		X		
		9 Verificación de orden de pedido	omisión	3	20	60	C	GRAVE	X		X	X				
		10 entrega de nota de pedido al cliente	omisión	4	10	40	C	GRAVE	X		X	X				
		11 Envío electrónico de nota de pedido	demora	3	20	60	C	GRAVE	X		X	X				
		12 revisión de nota de pedido en correo electrónico	demora	3	20	60	C	GRAVE	X		X	X				
			omisión	2	20	40	C	GRAVE	X		X	X				
		13 preparación de pedido	error	2	20	40	C	GRAVE	X		X	X				
			demora	2	10	20	B	TOLERABLE				X		X		
			robo / hurto	1	20	20	B	TOLERABLE				X		X		
		14 elaboración de nota de entrega	deterioro	2	10	20	B	TOLERABLE				X		X		
error	3		10	30	C	GRAVE	X		X	X						
15 elaboración de factura / guía de remisión	omisión	1	10	10	B	TOLERABLE				X		X				
	error	3	20	60	C	GRAVE	X		X	X						
16 Revisión física de pedido a enviar	omisión	3	10	30	C	GRAVE	X		X	X						
17 Adjuntar factura y nota de entrega a pedido	error	3	10	30	C	GRAVE	X		X	X						
	omisión	2	20	40	C	GRAVE	X		X	X						
18 envío de pedido a cliente	omisión	2	20	40	C	GRAVE	X		X	X						
	demora	2	10	20	B	TOLERABLE				X		X				
	robo / hurto	1	20	20	B	TOLERABLE				X		X				
	accidente	1	20	20	B	TOLERABLE				X		X				
19 Recepción de pedido por parte de cliente	deterioro	2	20	40	C	GRAVE	X		X	X						
	conflicto	3	20	60	C	GRAVE	X		X	X						
VENTAS DIRECTAS AL CONSUMIDOR FINAL	1 Dar bienvenida al cliente	omisión	3	10	30	C	GRAVE	X		X	X					
		omisión	2	20	40	C	GRAVE	X		X	X					
	2 Mostrar Modelos	mala calidad	3	20	60	C	GRAVE	X		X	X					
		demora	4	10	40	C	GRAVE	X		X	X					
	3 Asesorar Modelos y Precios	omisión	3	20	60	C	GRAVE	X		X	X					
		mala calidad	3	20	60	C	GRAVE	X		X	X					
		demora	3	20	60	C	GRAVE	X		X	X					

Elaborado por: la autora

		<b>Tabla No. 56 (continuación)</b> <b>LA TIENDA DEL CALZADO</b> <b>Evaluación de riesgos</b> <b>Nivel operativo</b>							<b>MEDIDAS DE TRATAMIENTO</b>					
NIVEL	PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	F	I	ALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	A	PT	E	PV	T	R	
OPERATIVO	VENTAS DIRECTAS AL CONSUMIDOR FINAL	4 Buscar tallas requeridas	error	3	20	60	C	GRAVE	X		X	X		
			accidente	1	20	20	B	TOLERABLE				X	X	
			demora	4	10	40	C	GRAVE	X		X	X		
			omisión	2	20	40	C	GRAVE	X		X	X		
		5 Indicar tallas /modelos requeridas	conflicto	4	10	40	C	GRAVE	X		X	X		
			demora	3	10	30	C	GRAVE	X		X	X		
			omisión	3	20	60	C	GRAVE	X		X	X		
		6 Persuadir la compra	omisión	4	20	80	D	INACEPTABLE	X		X	X		
			conflicto	2	10	20	B	TOLERABLE				X	X	
		7 Empaquetar Producto	omisión	2	10	20	B	TOLERABLE				X	X	
			deterioro	2	10	20	B	TOLERABLE				X	X	
	robo / hurto		1	20	20	B	TOLERABLE				X	X		
	error		2	10	20	B	TOLERABLE				X	X		
	8 Entregar el producto en caja	demora	2	10	20	B	TOLERABLE				X	X		
		robo / hurto	1	20	20	B	TOLERABLE				X	X		
	9 Realizar factura (manual)	error	2	20	40	C	GRAVE	X		X	X			
		omisión	2	20	40	C	GRAVE	X		X	X			
		demora	2	10	20	B	TOLERABLE				X	X		
	10 Cobro	demora	2	10	20	B	TOLERABLE				X	X		
		error	2	20	40	C	GRAVE	X		X	X			
		robo / hurto	2	10	20	B	TOLERABLE				X	X		
	11 Entrega de factura, mercadería a cliente	error	2	10	20	B	TOLERABLE				X	X		
		demora	2	10	20	B	TOLERABLE				X	X		
		robo / hurto	1	10	10	B	TOLERABLE				X	X		
	12 devolución en ventas	demora	2	5	10	B	TOLERABLE				X	X		
		error	2	10	20	B	TOLERABLE				X	X		
	cobro de facturas/ verificación de depósitos	1 contactar a clientes	omisión	3	5	15	B	TOLERABLE				X	X	
		2 coordinar fechas	Cita no agendada	3	5	15	B	TOLERABLE				X	X	
			error	2	5	10	B	TOLERABLE				X	X	
		3 viajar al lugar donde el cliente se encuentra	accidente	1	20	20	C	GRAVE	X		X	X		
			demora	3	10	30	C	GRAVE	X		X	X		
		4 solicita cliente cheques / comprobantes de depósito	demora	3	5	15	B	TOLERABLE				X	X	
	error		2	20	40	C	GRAVE	X		X	X			
5 registro de cheques/ comprobantes de depósito	demora	2	10	20	B	TOLERABLE				X	X			
	omisión	2	20	40	C	GRAVE	X		X	X				
	error	2	10	20	B	TOLERABLE				X	X			
6 revisión de comprobante de pago	omisión	2	10	20	B	TOLERABLE				X	X			

Elaborado por: la autora

NIVEL		PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	F	I	ALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO						
									A	PT	E	PV	T	R	
OPERATIVO	cobro de facturas/verificación de depósitos	7	envío de comprobante electrónico a auxiliar contable	omisión	2	10	20	B	TOLERABLE			X		X	
				demora	3	10	30	C	GRAVE	X		X	X		
		8	entrega de comprobante de pago a cliente	omisión	2	10	20	B	TOLERABLE				X		X
				demora	2	10	20	B	TOLERABLE				X		X
		9	traslado de documentos a empresa	robo / hurto	1	40	40	C	GRAVE	X		X	X		
				jineteo	1	20	20	B	TOLERABLE				X		X
				demora	3	20	60	C	GRAVE	X		X	X		
		10	firma de ingreso y recepción de documentos	omisión	2	10	20	B	TOLERABLE				X		X
		13	depósito de cheques	error	2	10	20	B	TOLERABLE				X		X
				fraude	2	20	40	C	GRAVE	X		X	X		

Elaborado por: la autora

Tabla 40 Respuesta a riesgos almacenamiento

NIVEL		PROCESO	ACTIVIDADES	RIESGOS	F	I	ALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO						
									A	PT	E	PV	T	R	
<b>OBJETIVO:</b> mantener una eficiente administración y control de los bienes con el fin de lograr un oportuno abastecimiento de las sucursales, cumplimiento de planes															
<b>PROCESO:</b> almacenamiento															
SOPORTE	ALMACENAMIENTO	1	Recepción de Mercadería en Bodega	robo/hurto	1	20	20	B	TOLERABLE			X		X	
				deterioro	2	20	40	C	GRAVE	X		X	X		
				error	3	10	30	C	GRAVE	X		X	X		
		2	Distribuir mercadería para sucursales	deterioro	2	10	20	B	TOLERABLE				X		X
				robo / hurto	1	10	10	B	TOLERABLE				X		X
				demora	2	10	20	B	TOLERABLE				X		X
		3	Colocar mercadería en espacio asignado	deterioro	2	10	20	B	TOLERABLE				X		X
				error	2	10	20	B	TOLERABLE				X		X
				demora	3	5	15	B	TOLERABLE				X		X
		4	mantenimiento de mercaderías	sinistro	1	40	40	C	GRAVE	X		X	X		
				incendio	1	40	40	C	GRAVE	X		X	X		
				contaminación	3	10	30	C	GRAVE	X		X	X		
		5	desarrollo de inventario físico	inexactitud	2	10	20	B	TOLERABLE				X		X

Elaborado por: la autora

Para realizar el diseño de las medidas de tratamiento, es importante que prioricemos los riesgos y las actividades de cada proceso para brindarles mayor atención. Empezamos por el proceso de compras, al proceso de ventas lo priorizamos por cada uno de sus componentes: ventas al por mayor, ventas directas al consumidor final, cobro de facturas / verificación de depósitos y almacenamiento.

En la priorización del proceso de compras; se determinó que los riesgos más significativos fueron: proveedor no calificado y mercadería de mala calidad; mientras que las actividades más riesgosas son: recepción de mercadería y selección del proveedor. Estos resultados se determinaron en base las siguientes tablas de ponderación de riesgos y actividades.

**Tabla 41 PONDERACIÓN DE ACTIVIDADES - COMPRAS**

REF	Actividades	%
A1	Planificación de Compras	15%
A2	Análisis de Necesidades de mercadería	8%
A5	Selección de Proveedor	21%
A6	Negociación de Condiciones	12%
A7	Realización de Pedido / orden de compra	10%
A8	Seguimiento de Pedido	4%
A9	Recepción de mercadería	15%
A11	Desarrollo de Retención y Pago a Proveedor	3%
A12	Envío de Mercadería a Bodega Principal	7%
A13	devolución en compras	5%

100%

**Elaborado por:** la autora

**Tabla 42 PONDERACIÓN DE RIESGOS COMPRAS**

<b>RIESGO</b>	<b>%</b>
inexactitud	4%
error	5%
proveedor no calificado	27%
condiciones inconvenientes	15%
Pérdida	7%
Robo	5%
Demora	2%
faltante de mercadería solicitada	6%
deterioro	9%
mercadería de mala calidad	20%
	100%

**Elaborado por:** la autora

**Tabla 43 Ponderación actividades y riesgos compras**

LA TIENDA DEL CALZADO																									
Priorización de riesgos y actividades - COMPRAS																									
RIESGOS Ponderacion %		A1 15%		A2 8%		A5 21%		A6 12%		A7 10%		A8 4%		A9 15%		A11 3%		A12 7%		A13 5%		TOTALES			
		0,15		0,08		0,21		0,12		0,10		0,04		0,15		0,03		0,07		0,05					
		F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P				
inexactitud	4%	0,04	2	10	20	0,12																0,12			
error	5%	0,05		3	5	15	0,06								2	10	20					0,05	0,36		
proveedor no calificado	27%	0,27					2	10	20	1,134													1,13		
condiciones inconvenientes para empresa	15%	0,15						2	20	40	0,72												0,72		
pérdida	7%	0,07											1	20	20	0,056							0,06		
robo	5%	0,05											1	20	20	0,04	2	10	20	0,15	1	20	20	0,07	0,22
demora	2%	0,02											3	10	30	0,024							0,04	0,07	
faltante de mercadería solicitada	6%	0,06												3	5	15	0,135						0,14		
deterioro	9%	0,09																2	10	20	0,13		0,00		
mercadería de mala calidad	20%	0,20												3	10	30	0,9						0,90		
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>		0,12	0,06	<b>1,13</b>	0,72	0,08	0,12	<b>1,34</b>	0,06	0,20	0,09													

Elaborado por: la autora

En la priorización del proceso de ventas; componente ventas al por mayor los riesgos más relevantes son: demora y error; mientras que las actividades con mayor riesgo son: sugerencia de modelos anteriores y preparación del pedido. Las tablas en las que se basó esta priorización son las siguientes:

#### 44 PONDERACIÓN DE ACTIVIDADES COMPRAS

REF	Actividades	%
V1	planificación de visitas	3%
V2	contactar a clientes	1%
V3	coordinar fechas	1%
V4	viajar al lugar donde el cliente se encuentra	3%
V5	muestra de modelos nuevos	16%
V6	Registro de productos solicitados	2%
V7	Sugiere modelos anteriores	14%
V8	Registro de productos solicitados	2%
V9	Verificación de orden de pedido	3%
V10	entrega de nota de pedido al cliente	2%
V11	Envío electrónico de nota de pedido	6%
V12	revisión de nota de pedido en correo electrónico	3%
V13	preparación de pedido	9%
V14	elaboración de nota de entrega	7%
V15	elaboración de factura / guía de remisión	9%
V16	Revisión física de pedido a enviar	9%
V17	Adjuntar factura y nota de entrega a pedido	5%
V18	envío de pedido al cliente	4%
V19	recepción de pedido por parte de cliente	1%

**Elaborado por:** la autora

100%

**Tabla 45 Ponderación riesgos ventas por mayor**

<b>RIESGO</b>	<b>%</b>
Error	2%
omisión	4%
Cita no agendada	2%
accidente	9%
demora	5%
robo / hurto	11%
deterioro	10%
accidente	15%
conflicto	20%
mala calidad	22%

**Elaborado por:** la autora

100%

**Tabla 46 Priorización de riesgos y actividades: ventas al por mayor**

		Tabla No. 63																						
		LA TIENDA DEL CALZADO																						
		Priorizacion de riesgos y actividades - VENTAS POR MAYOR																						
		V1		V2		V3		V4		V5		V6		V7		V8		V9		V10		V11		
		3%		1%		1%		3%		16%		2%		14%		2%		3%		2%		6%		
		0,03		0,01		0,01		0,03		0,16		0,02		0,14		0,02		0,03		0,02		0,06		
		F * I = C		P		F * I = C		P		F * I = C		P		F * I = C		P		F * I = C		P		F * I = C		
error	4%	0,04	3	10	30	0,04																		
omisión	5%	0,05																						
Cita no agendada	27%	0,27				3	5	15	0,0075															
accidente	15%	0,15				3	5	15	0,0405															
demora	7%	0,07								1	20	20	0,09											
robo / hurto	5%	0,05								3	10	30	0,063											
deterioro	2%	0,02																						
accidente	6%	0,06																						
conflicto	9%	0,09																						
mala calidad	20%	0,20																						
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>		<b>0,04</b>		<b>0,01</b>		<b>0,04</b>		<b>0,15</b>		<b>0,32</b>		<b>0,01</b>		<b>0,42</b>		<b>0,01</b>		<b>0,09</b>		<b>0,04</b>		<b>0,25</b>	

Elaborado por: la autora



En el proceso de ventas directas al consumidor; las actividades con mayor riesgo son: indicar tallas y modelos, persuadir la compra y el cobro; los riesgos más relevantes son mala calidad en términos de servicio y la omisión de determinadas actividades. Para llegar a esta conclusión se realizó la ponderación en base a las siguientes tablas de ponderación de riesgos y actividades respectivamente.

**Tabla 47 PONDERACIÓN DE PROCESO VENTAS AL CONSUMIDOR FINAL**

REF	Actividades	%
F1	Dar bienvenida al cliente	9%
F2	Mostrar Modelos	9%
F3	Asesorar Modelos y Precios	10%
F4	Buscar tallas requeridas	6%
F5	Indicar tallas /modelos requeridas	5%
F6	Persuadir la compra	20%
F7	Empaquetar Producto	5%
F8	Entregar el producto en caja	3%
F9	Realizar factura (manual)	8%
F10	Cobro	14%
F11	Entrega de factura, mercadería a cliente	8%
F12	devolución en ventas	3%
<b>Elaborado por: la autora</b>		<b>100%</b>

**Tabla 48 PONDERACIÓN DE RIESGOS ventas por menor**

<b>RIESGO</b>	<b>%</b>
error	2%
omisión	4%
Cita no agendada	2%
accidente	9%
demora	5%
robo / hurto	11%
deterioro	10%
accidente	15%
conflicto	20%
mala calidad	22%

**Elaborado por:** la autora 100%

**Tabla 49 Priorización de actividades y riesgos - ventas directas al consumidor final**

LA TIENDA DEL CALZADO																									
Priorización de riesgos y actividades - VENTAS directas al consumidor final																									
RIESGOS Ponderación %	F1 1%		F2 1%		F3 3%		F4 11%		F5 15%		F6 10%		F7 5%		F8 8%		F9 18%		F10 18%		F11 10%		F12 0%		TOTALES
	0,01		0,01		0,03		0,11		0,15		0,10		0,05		0,08		0,18		0,18		0,10		0,00		
	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	
error	2%	0,02																							0,38
omisión	4%	0,04	3 10 30	0,01 2 20 40	0,008 3 20 60	0,072 2 20 40	0,176 3 20 60	0,36 4 20 80	0,32 2 10 20	0,04								2 20 40	0,144 2 20 40	0,144 2 10 20	0,04 2 10 20				1,27
Cita no agendada	2%	0,02																							0,00
accidente	9%	0,09						1 20 20	0,198																0,20
demora	5%	0,05		4 10 40	0,02 3 20 60	0,09 4 10 40	0,22 3 10 30	0,225							2 10 20	0,08 2 10 20	0,18 2 10 20	0,18 2 10 20	0,396 1 10 10	0,11 2 5 10					1,10
robo / hurto	11%	0,11								1 20 20	0,11 1 20 20	0,176							2 10 20	0,396 1 10 10	0,11				0,79
detenoro	10%	0,10								2 10 20	0,1														0,10
accidente	15%	0,15																							0,00
conflicto	20%	0,20						4 10 40	1,2 2 10 20	0,4															1,60
mala calidad	22%	0,22		3 20 60	0,132 3 20 60	0,396																			0,53
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>		<b>0,01</b>	<b>0,16</b>	<b>0,59</b>	<b>0,59</b>	<b>1,79</b>	<b>0,72</b>	<b>0,27</b>	<b>0,26</b>	<b>0,61</b>	<b>0,72</b>	<b>0,25</b>	<b>0,00</b>											

Elaborado por: la autora

El proceso de cobro de facturas / verificación de depósitos tiene como actividades riesgosas el traslado de documentos a la empresa y registro de cheques o comprobantes de depósito; mientras que los riesgos importantes están la demora y omisión. Las tablas que ayudaron a la determinación de esta ponderación son:

**Tabla 50 PONDERACIÓN DE COBRO DE FACTURAS/ VERIFICACIÓN DE DEPÓSITOS**

REF	Actividades	%
D1	contactar a clientes	1%
D2	coordinar fechas	1%
D3	viajar al lugar donde el cliente se encuentra	3%
D4	solicita cliente cheques / comprobantes de depósito	11%
D5	registro de cheques/ comprobantes de depósito	15%
D6	revisión de comprobante de pago	10%
	envío de comprobante electrónico a auxiliar	
D7	contable	5%
D8	entrega de comprobante de pago a cliente	8%
D9	traslado de documentos a empresa	18%
D10	firma de ingreso y recepción de documentos	18%
D11	depósito de cheques	10%

**Elaborado por:** la autora

100%

**Tabla 51 PONDERACIÓN DE RIESGOS**

RIESGO	%
error	8%
omisión	10%
Cita no agendada	2%
accidente	6%
demora	13%
robo / hurto	18%
fraude	20%
jineteeo de fondos	23%

**Elaborado por:** la autora

100%

**Tabla 52 Priorización actividades y riesgos - cobro de facturas / verificación de depósitos**

LA TIENDA DEL CALZADO																								
Priorización de riesgos y actividades - COBROS DE FACTURAS / VERIFICACIÓN DE DEPÓSITOS																								
RIESGOS Ponderacion %		D1 1%		D2 1%		D3 3%		D4 11%		D5 15%		D6 10%		D7 5%		D8 8%		D9 18%		D10 18%		D11 10%		TOTALES
		0,01		0,01		0,03		0,11		0,15		0,10		0,05		0,08		0,18		0,18		0,10		
		F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P	F*I=C	P			
error	8%	0,08		2 5 10	0,008			2 20 40	0,352	2 10 20	0,24										2 10 20	0,16	0,76	
omisión	10%	0,10	3 5 15	0,02						2 20 40	0,6	2 10 20	0,2	2 10 20	0,1	2 10 20	0,16				2 10 20	0,36	0,16	1,44
Cita no agendada	2%	0,02		3 5 15	0,003																		0,00	
accidente	6%	0,06				1 20 20	0,036																0,04	
demora	13%	0,13				3 10 30	0,117	3 5 15	0,215	2 10 20	0,39			3 10 30	0,195	2 10 20	0,208	3 20 60	1,404					2,53
robo / hurto	18%	0,18																1 40 40	1,296					1,30
fraude	20%	0,20																			2 20 40	0,8	0,80	
jineteo	23%	0,23															1 20 20	0,828					0,83	
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>		<b>0,02</b>	<b>0,01</b>	<b>0,15</b>	<b>0,57</b>	<b>1,23</b>	<b>0,20</b>	<b>0,30</b>	<b>0,37</b>	<b>3,53</b>	<b>0,36</b>	<b>0,96</b>											

Elaborado por: la autora

Finalmente para el proceso de almacenamiento tenemos que las actividades más riesgosas son el mantenimiento de mercaderías y la distribución de mercaderías a las sucursales. Por parte de los riesgos tenemos que los más importantes o de mayor afectación a la empresa son siniestros y el deterioro de mercadería. A continuación encontramos las tablas bases para la ponderación de almacenamiento:

**Tabla 53 PONDERACIÓN DE ACTIVIDADES – ALMACENAMIENTO**

REF	Actividades	%
B1	Recepción de Mercadería en Bodega	10%
B2	Distribuir mercadería para sucursales	25%
B3	Colocar mercadería en espacio asignado	15%
B4	mantenimiento de mercaderías	40%
B5	desarrollo de inventario físico	10%

**Elaborado por:** la autora

100%

**Tabla 54 PONDERACIÓN DE RIESGOS ALMACENAMIENTO**

RIESGO	%
error	3%
omisión	2%
deterioro	18%
siniestro	20%
demora	3%
robo / hurto	18%
incendio	20%
contaminación	9%
inexactitud	7%

**Elaborado por:** la autora

100%

**Tabla 55 PRIORIZACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES – ALMACENAMIENTO**

RIESGOS Ponderacion %			B1 10% B2 25% B3 15% B4 40% B5 10%										TOTALES								
			0,10		0,25			0,15		0,40		0,10									
			F * I = C	P	F * I = C	P	F * I = C	P	F * I = C	P	F * I = C	P									
error	3%	0,03				3	10	30	0,225	2	10	20	0,09							0,32	
omisión	2%	0,02																		0,00	
deterioro	18%	0,18	2	20	40	0,72	2	10	20	0,9	2	10	20	0,54							2,16
siniestro	20%	0,20												1	40	40	3,2			3,20	
demora	3%	0,03				2	10	20	0,15	3	5	15	0,0675							0,22	
robo / hurto	18%	0,18	1	20	20	0,36	1	10	10	0,45											0,81
incendio	20%	0,20												1	40	40	3,2			3,20	
contaminación	9%	0,09												3	10	30	1,08			1,08	
inexactitud	7%	0,07																2	10	20	0,14
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>		<b>1,08</b>		<b>1,73</b>			<b>0,70</b>			<b>7,48</b>		<b>0,14</b>								

Elaborado por: la autora

Como resumen de la priorización de riesgos y actividades de los procesos de compras, ventas y almacenamiento tenemos la siguiente tabla

**Tabla 56 Orden de prioridad en la administración de riesgos**

<b>PRIORIDAD</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>PRIORIDAD</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>COMPRAS</b>			
1	Proveedor no calificado	1	recepción de mercadería
2	mercadería de mala calidad	2	selección de proveedor
<b>VENTAS AL POR MAYOR</b>			
1	demora	1	Sugerencia de modelos anteriores
2	Error	2	preparación de pedido
<b>VENTAS DIRECTAS AL CONSUMIDOR FINAL</b>			
1	mala calidad	1	indicar tallas y modelos
2	omisión	2	persuadir la compra Cobro
<b>COBRO DE FACTURAS / VERIFICACIÓN DE DEPÓSITOS</b>			
1	Demora	1	Traslado de documentos a la empresa
2	Omisión	2	Registro de cheques / comprobantes de depósito
<b>ALMACENAMIENTO</b>			
1	Siniestro	1	Mantenimiento de mercaderías
2	Deterioro	2	Distribución de mercadería para sucursales

**Elaborado por:** la autora

Tabla 57 MAPA DE RIESGOS

**LA TIENDA DEL CALZADO**  
**MAPA DE RIESGOS**

Proceso	Riesgo	Actividad	Calificación del Riesgo	Medidas de Tratamiento	Agente Generador	Causa	Efecto
Compras	<b>Proveedor no calificado</b>	Selección de Proveedor	20	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	jefe comercial	procedimiento de evaluación y calificación deficiente omisión de procedimiento	pérdidas de mercado / pérdida económica deterioro de imagen de empresa
	<b>mercadería de mala calidad</b>	Recepción de mercadería	30	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	jefe comercial vendedores	procedimiento de evaluación y calificación deficiente falta de supervisión en el procedimiento de recepción de mercadería omisión de instructivo de revisión física de mercadería	pérdida económica / deterioro de imagen corporativa / pérdida de mercado
Ventas al por mayor	<b>demora</b>	Seguimiento de Pedido	30	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	proveedor	capacidad productiva deficiente del proveedor	deterioro de imagen corporativa
		transportista			daño de medio de transporte		
		Desarrollo de Retención y Pago a Proveedor	10	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	jefe de talento humano	deficiencia en el proceso de selección de personal falta de capacitación	deterioro de imagen corporativa / pérdida económica / sanciones
		jefe contable / auxiliar contable			sistema informático deficiente		
		devolución en compras	40	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	jefe comercial / auxiliar comercial / vendedores	deficiencia en procedimiento de devolución de compras	pérdidas económicas / interrupción de operación
		viajar al lugar donde el cliente se encuentra	30	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	agente vendedor / transportista /	descuido	interrupción de operaciones
		medio de transporte			fallas mecánicas		
		Envío electrónico de nota de pedido	60	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	equipo tecnológico	falla de servicio de internet falta en equipo celular	
agente vendedor	descuido						
revisión de nota de pedido en correo electrónico	60	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	auxiliar comercial Quito	descuido	pérdidas económicas / interrupción de operación		
equipo informático			falta de equipo de computación falta en servicio de internet				
preparación de pedido	20	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	bodeguero	incumplimiento de obligaciones	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / pérdida de mercado / interrupción de operaciones		
jefe de talento humano			deficiencia en el proceso de selección de personal				
			proveedor CP	falta de mercaderías en bodega			

Ventas al por mayor	<b>demora</b>				materiales de empaquetado	falta de materiales para empaquetado			
		envío de pedido a cliente	20	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	transportista	falta de condiciones de envío en exceso de demanda	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / interrupción de operaciones		
Ventas directas al consumidor final	<b>demora</b>	Mostrar Modelos	40	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	medios de transporte	falla mecánica		pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / interrupción de operaciones	
		vendedor	falta de voluntad para cumplir su trabajo	gerente	falta de capacitación				
			deficiencia en exhibición de modelos en locales comerciales		falta de personal				
		A asesorar Modelos y Precios	60	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	vendedor	falta de voluntad para cumplir su trabajo	deficiencia en exhibición de modelos en locales comerciales	falta de capacitación	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / interrupción de operaciones / pérdida de mercado
		vendedor	desconocimiento de políticas de ventas	vendedor	falta de voluntad para cumplir su trabajo	deficiencia en la distribución de mercadería en bodega	falta de capacitación		
			falta de capacitación						
		Buscar tallas requeridas	40	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	vendedor	falta de voluntad para cumplir su trabajo	deficiencia en la distribución de mercadería en bodega	falta de capacitación	
		Indicar tallas /modelos requeridas	30	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	vendedor	falta de voluntad para cumplir su trabajo	falta de capacitación	exceso de demanda	
					clientes	falta de personal			
		gerente	falta de personal						
		Entregar el producto en caja	20	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	vendedor	falta de voluntad para cumplir su trabajo	falta de capacitación	desconocimiento de procedimiento de ventas directas al consumidor	
		Realizar factura (manual)	20	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	vendedor	falta de capacitación	insumos de oficina	falta de útiles de oficina	deterioro de imagen corporativa / pérdida de mercado/ interrupción en las operaciones
comprobantes de venta	falta de factureros								
Cobro	20	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	vendedor	falta de capacitación	equipos electrónicos	exceso de demanda	deterioro de imagen corporativa / pérdida de mercado		
			clientes	falta de data fast					
			gerente	falta de personal					
			gerente	falta de personal					
Entrega de factura, mercadería a cliente	20	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	vendedor	falta de capacitación	clientes	descuido	deterioro de imagen corporativa / pérdida de mercado		
			gerente	falta de personal					
			gerente	exceso de demanda					

Ventas directas al consumidor final	<b>demora</b>	devolución en ventas	10	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	/auxiliar comercial/ vendedores	deficiencia en procedimiento de devolución de ventas	pérdidas económicas/ interrupción de operación
					auxiliar comercial	deficiencia en procedimientos financieros	interrupción de operaciones en procedimiento financiero
		viajar al lugar donde el cliente se encuentra	30	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	agente vendedor / transportista / medio de transporte	descuido	interrupción de operaciones
						fallas mecánicas	
		solicita cliente cheques / comprobantes de depósito	15	Prevenir / Retener el riesgo	cliente	falta de elaboración	interrupción en las operaciones / pérdidas económicas
		registro de cheques/ comprobantes de depósito	20	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	agente vendedor	descuido	
		envío de comprobante electrónico a auxiliar contable	30	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	equipo tecnológico	falla de servicio de internet	interrupción en las operaciones
						falla en equipo celular	
					agente vendedor	descuido	
entrega de comprobante de pago a cliente	20	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	equipo tecnológico	falla de servicio de internet			
				falla en equipo celular			
			agente vendedor	descuido			
traslado de documentos a empresa	60	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	agente vendedor	falta de políticas para tratamiento de valores recibidos	pérdidas económicas/ interrupción de operación		
Almacén ambiente		Distribuir mercadería para sucursales	15	Prevenir / Retener el riesgo	vendedores	deficiencia en el procedimiento de reposición de mercaderías	deterioro de imagen corporativa
					transportista	falta de medio de transporte público	
compras	<b>error</b>	Análisis de Necesidades de mercadería	15	Prevenir / Retener el riesgo	Vendedores auxiliar comercial	descuido al momento de registrar mercadería	pérdida económica
						error en el registro de movimientos de mercadería en el sistema	
		Realización de Pedido / orden de compra	15	Prevenir / Retener el riesgo	jefe comercial/ auxiliar comercial	descuido en momento de dictado mal digitación para ingresar en el sistema	
Recepción de mercadería	20	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	proveedor	ausencia de especificaciones en orden de compra / nota de pedido	deficiencia en el procedimiento de despacho / producción de proveedores		
				jefe comercial / auxiliar comercial			
Desarrollo de Retención y Pago a Proveedor	15	Prevenir / Retener el riesgo	jefe contable / auxiliar contable	ausencia de controles de verificación	falta de información	deterioro de imagen corporativa / pérdida económica / sanciones	
				equipo informático	falla de sistema		

compras		devolución en compras	20	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	proveedor	deficiencia en procedimientos financieros del proveedor	interrupción de operaciones en procedimiento financiero
					auxiliar comercial	descuido	pérdidas económicas
Ventas al por mayor	<b>error</b>				jefe de talento humano	falta de capacitación	
		planificación de visitas	30	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	jefe comercial / agentes vendedores	falta de capacitación, experiencia para la planificación de visitas	interrupción de operaciones
		coordinar fechas	10	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	agente vendedor / cliente	descuido	
		Registro de productos solicitados	15	Prevenir / Retener el riesgo	agente vendedor	falta de capacitación	interrupción de operaciones / pérdidas económicas
						descuido	
		preparación de pedido	40	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	bodeguero	descuido	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / pérdida de mercado / interrupción de operaciones
						falta de capacitación	
		elaboración de nota de entrega	30	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	bodeguero	descuido	interrupción de operaciones
						falta de capacitación	
						descuido	
					falta de capacitación		
					desconocimiento de políticas de ventas	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / sanciones	
					incumplimiento de leyes		
					desactualización de precios en sistema		
					descuido		
					exceso de demanda		
					falta de capacitación		
					falta en el proceso de selección de personal	pérdidas económicas / interrupción de operaciones	
Ventas directas al consumidor final		Asesorar Modelos y Precios	60	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	vendedor	falta de voluntad para cumplir su trabajo	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / interrupción de operaciones / pérdida de mercado
						deficiencia en exhibición de modelos en locales comerciales	
						falta de capacitación	
						desconocimiento de políticas de ventas	
					descuido		
					deficiencia en el sistema de supervisión y vigilancia	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / interrupción	
					inobservancia de instructivo de revisión física de mercadería		

Ventas directas al consumidor final	<b>error</b>				clientes	exceso de demanda	de operaciones / pérdida de mercado					
					gerente	falta de personal						
		Realizar factura (manual)	40	Prevenir / Proteger / Transferir el	vendedor	descuido	falta de capacitación	sanciones / deterioro de imagen corporativa				
		Cobro	40	Prevenir / Proteger / Transferir el	vendedor	falta de capacitación	confusión					
		Entrega de factura, mercadería a cliente	20	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	vendedor	falta de capacitación	confusión	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa				
					clientes	exceso de demanda	falta de personal					
		devolución en ventas	20	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	auxiliar comercial	descuido	falta de capacitación	pérdidas económicas				
		coordinar fechas	10	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	agente vendedor / cliente	descuido		interrupción de operaciones				
		solicita cliente cheques / comprobantes de depósito	40	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	cliente	descuido	desconocimiento de ley de cheques	interrupción en las operaciones / pérdidas económicas				
		registro de cheques/ comprobantes de depósito	20	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	agente vendedor	descuido	falta de capacitación					
depósito de cheques	20	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	Vendedores	descuido al momento de registrar mercadería	error en el registro de movimientos de mercadería en el sistema							
Distribuir mercadería para sucursales	30	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	Vendedores	descuido al momento de registrar mercadería	error en el registro de movimientos de mercadería en el sistema							
Ventas por mayor	<b>omisión</b>	Colocar mercadería en espacio asignado	20	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	vendedores	inobservancia de instructivo de preservación de mercadería y manejo del espacio de almacenamiento	interrupción de operaciones / pérdidas económicas					
					gerente	falta de personal						
		contactar a clientes	15	Prevenir / Retener el riesgo	agentes vendedores	incumplimiento de procedimiento de ventas al por mayor	interrupción de operaciones					
							muestra de modelos nuevos	40	Prevenir / Proteger /	agente vendedor	descuido	pérdidas económicas

Ventas por mayor	<b>omisión</b>			Transferir los riesgos	muestras físicas de mercadería	ausencia de muestras físicas	
		Sugiere modelos anteriores	60	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	agente vendedor	descuido incumplimiento de procedimiento de ventas al por mayor	pérdidas económicas
		Verificación de orden de pedido	60	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	jefe de talento humano agente vendedor	falta de capacitación descuido incumplimiento de procedimiento de ventas al por mayor	interrupción de operaciones / pérdidas económicas
		entrega de nota de pedido al cliente	40	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	agente vendedor	exceso de confianza con el cliente descuido incumplimiento de procedimiento de ventas al por mayor	pérdidas económicas
		revisión de nota de pedido en correo electrónico	40	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	auxiliar comercial Quito	descuido exceso de demanda	
		elaboración de nota de entrega	10	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	bodeguero	descuido falta de capacitación	interrupción de operaciones
		Revisión física de pedido	30	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	auxiliar comercial Quito	descuido incumplimiento de procedimiento de ventas al por mayor	pérdidas económicas / interrupción de operaciones
		Adjuntar factura y nota de entrega a pedido	40	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	auxiliar comercial Quito	descuido exceso de demanda	sanciones / interrupción de operaciones
		envío de pedido a cliente	40	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	auxiliar comercial Quito transportista	descuido exceso de demanda	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / interrupción de operaciones
		Ventas directas al consumidor final		Dar bienvenida al cliente	30	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	vendedores jefe de talento humano
Mostrar Modelos	40			Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	vendedor	incumplimiento de procedimiento de ventas directas al consumidor final	pérdidas económicas / interrupción de operaciones
					mercadería servicio de luz eléctrica	ausencia de modelos en exhibición incumplimiento en pago de servicios básicos	

ventas directas al consumidor final		Asesorar Modelos y Precios	60	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	vendedor	incumplimiento de procedimiento de ventas directas al consumidor final	pérdidas económicas / interrupción de operaciones		
						desconocimiento			
					etiquetado de precios y modelo	falta de capacitación			
		Buscar tallas requeridas	40	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	jefe comercial	deficiencia en el presupuesto de compas	pérdidas económicas / deterioro de imagen corporativa / interrupción de operaciones / pérdida de mercado		
					vendedor	deficiencia en la distribución de mercadería en bodega			
		Indicar tallas /modelos requeridas	60	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	vendedor	falta de capacitación			
						deficiencia en procedimiento de ventas directas al consumidor final			
		Persuadir la compra	80	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	vendedor	falta de capacitación			
						falta de voluntad para cumplir su trabajo			
						desconocimiento de aspectos técnicos y económicos de mercadería			
						descuido			
						clientes		exceso de demanda	
Empaquetar Producto	20	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	gerente	falta de personal					
			vendedor	descuido					
			cliente	falta de capacitación					
Realizar factura (manual)	40	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	vendedor	no desea empaque de mercadería					
				falta de voluntad para cumplir su trabajo					
Cobro de facturas / verificación de depósitos				contactar a clientes	15	Prevenir / Retener el riesgo	agentes vendedores	incumplimiento de procedimiento de ventas al por mayor	interrupción de operaciones
				registro de cheques/ comprobantes de depósito	40	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	agente vendedor	exceso de confianza con el cliente	interrupción en las operaciones / pérdidas económicas
				revisión de comprobante de pago	20	Prevenir / Proteger /	agente vendedor	falta de voluntad para cumplir su trabajo	
								descuido	

Cbro de facturas/verificación de depósitos	<b>omisión</b>			Retener el riesgo	gerente	exceso de confianza con el cliente falta en sistema de control y supervisión	interrupción en las operaciones / pérdidas económicas			
		envío de comprobante electrónico a auxiliar contable	20	Prevenir / Proteger /Retener el riesgo	agente vendedor	falta de voluntad para cumplir su trabajo incumplimiento de procedimiento de cobro de facturas/ depósitos exceso de confianza con el cliente				
					equipo tecnológico	falta en servicio de internet				
		entrega de comprobante de pago a cliente	20	Prevenir / Proteger /Retener el riesgo	agente vendedor	exceso de confianza con el cliente incumplimiento de procedimiento de cobro de facturas/ depósitos		interrupción en las operaciones / pérdidas económicas/ deterioro de imagen corporativa		
		firma de ingreso y recepción de documentos	20	Prevenir / Proteger /Retener el riesgo	agente vendedor	exceso de confianza en el personal de empresa incumplimiento de procedimiento de cobro de facturas/ depósitos		interrupción en las operaciones / pérdidas económicas		
					jefe financiero	exceso de confianza en el personal de empresa incumplimiento de procedimiento de cobro de facturas/ depósitos				
		Almacenamiento	<b> siniestro</b>	mantenimiento de mercaderías	40	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo		entomo	desconocimiento de efectos naturales	interrupción de operaciones/ pérdidas económicas /pérdidas humanas
		Compras	<b>deterioro</b>	Envío de Mercadería a Bodega Principal	20	Prevenir / Proteger /Retener el riesgo		vendedores	de instructivo de preservación de mercadería y manejo del espacio de almacenamiento	pérdidas económicas
				preparación de pedido	20	Prevenir / Proteger /Retener el riesgo		bodeguero / auxiliar comercial	incumplimiento de instructivo de preservación de mercadería y manero de espacios de almacenamiento falta de capacitación descuido falta de controles de supervisión	
envío de pedido a cliente	40			Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	transportista	deficiente manejo de encomiendas				
Empaquetar Producto	20			Prevenir / Proteger /Retener	vendedores	falta de indicaciones en instructivo de preservación de mercadería y manejo del espacio de almacenamiento				
VdxMy										

Almacenamiento	<b>deterioro</b>	Recepción de Mercadería en Bodega	40	Prevenir / Proteger / Transferir el riesgo	vendedores	de instructivo de preservación de mercadería y manejo del espacio de almacenamiento	
		Colocar mercadería en espacio asignado	20	Prevenir / Proteger / Retener el riesgo	vendedores	de instructivo de preservación de mercadería y manejo del espacio de almacenamiento	
<b>Elaborado por: la autora</b>							

*Análisis de controles*

Una vez consolidado el mapa de riesgos, procedemos a realizar un análisis de los controles existentes, en primer lugar del proceso de compras en su actividad recepción de mercaderías según la priorización realizada; en la tabla No. 58 podemos encontrar el diagrama de flujo de dicho procedimiento

**Tabla 58 Diagrama de flujo compras**

LA TIENDA DEL CALZADO							
DIAGRAMA DE FLUJO RECEPCIÓN DE MERCADERÍA							
PROCESOS OPERATIVOS				VALOR AGREGADO CLIENTE EMPRESA (VACE)			
PROCESO: PROCESO DE COMPRAS							
PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE MERCADERÍA							
Nº	ACTIVIDADES	ENTRADA	FLUJOGRAMA	SALIDA	RESPONSABLES	ÁREA O SECCIÓN DE TRABAJO	OBSERVACIONES Y/O INSTRUCCIONES
1	Inicio						
2	Receptar mercadería de transportista				Auxiliar Comercial	Comercial	Observar las cajas bien cerradas
3	¿Esta Correcto?				Auxiliar Comercial	Comercial	
4	Firma Guía				Auxiliar Comercial	Comercial	
5	¿Esta Cancelada?				Auxiliar Comercial	Comercial	
6	Cancela				Auxiliar Comercial	Comercial	
7	Abrir Cajas				Vendedor	Comercial	Modelo/Color/Talleje
8	Ordenar productos				Vendedor	Comercial	
9	Encontrar factura				Vendedor	Comercial	Instructivo
10	Dictar Modelos				Vendedor	Comercial	Numero de Pares por Talla
11	Revisar modelos dictado e inspeccion				Auxiliar Comercial	Comercial	
12	Todo esta correcto?				Auxiliar Comercial	Comercial	No = Realizar Memorandum y notificar a proveedor
13	Enviar mercadería a bodega principal				Auxiliar Comercial	Comercial	
14	FIN						

Fuente: La Tienda del Calzado, Manual de funciones, (2010)

**Control 1:** firma de la factura de transportista.

**Control 2:** revisa modelos e inspección.

*Selección de proveedor.* Para la actividad selección de proveedores se maneja el instructivo OPE.CO.02.001 (Anexo 3) de calificación y evaluación de proveedores que no posee control alguno. El jefe comercial realiza una selección del proveedor basándose solo en la experiencia que posee en el sector comercial.

*Controles del área de ventas.*

*Ventas al por mayor.*

**Control 1:** Instructivos y guías

**Control 2:** Verificación de nota de pedido

**Control 3:** Revisión física del pedido

**Control 4:** facturas y notas de entrega pre – numeradas

**Tabla 59 Diagrama de flujo ventas al por mayor**

LA TIENDA DEL CALZADO							
DIAGRAMA DE FLUJO RECEPCIÓN DE VENTAS AL POR MAYOR							
PROCESO OPERATIVO							
PROCESO PROCESO DE COMPRAS	OPEVE.01						
PROCEDIMIENTO VENTA AL POR MAYOR							VALOR AGREGADO CLIENTE EMPRESA
Nº	ACTIVIDADES	ENTRADA	FLUJOGRAMA	SALIDA	RESPONSABLES	ÁREA O SECCIÓN DE TRABAJO	OBSERVACIONES Y/O INSTRUCCIONES
1	Inicio						
2	Planificar visitas				Vendedor	Comercial	
3	Contactar Clientes				Vendedor	Comercial	
4	Coordinar Fechas				Vendedor	Comercial	
5	Viajar al lugar donde el proveedor se encuentra el cliente				Vendedor	Comercial	
6	Muestra modelos nuevos				Vendedor	Comercial	
7	¿Desea Hacer pedido de modelos?				Vendedor		Si continua - No Desea Reposición de Modelos Anteriores
8	Digita productos solicitados				Vendedor	Comercial	
9	Sugiere modelos anteriores				Vendedor	Comercial	
10	¿Desea reposición de modelos anteriores?				Vendedor	Comercial	Si continua - Verifica Pedido
11	Digita productos solicitados				Vendedor	Comercial	
12	Verifica Pedido				Vendedor	Comercial	
13	¿Está el cliente de Acuerdo?				Vendedor	Comercial	Si continua - No Impresión de pedido
14	Imprimir nota de pedido y transfere electrónicamente a Quito				Vendedor	Comercial	
15	Entrega copia de nota de pedido a cliente				Auxiliar Comercial	Comercial	Quito
16	Firma de Nota de Pedido				Auxiliar Comercial	Comercial	Quito
17	Recepta nota de pedido electrónicos				Auxiliar Comercial	Comercial	Quito
18	Preparacion de Pedido				Bodegaero		Quito
19	Realiza nota de entrega				Bodegaero		Quito
20	Realiza la factura				Auxiliar Comercial		Quito
21	Revisión Física del Pedido. Está Correcto?				Auxiliar Comercial	Comercial	Si continua - No regresa preparacion de lo pedido
22	Adjuntar pedido a factura al pedido				Auxiliar Comercial	Comercial	
23	Envía pedido al Cliente				Servientega		Recibo día de entrega
24	Recibe pedido				Servientega		
25	FN						

*Procedimiento de ventas directas al consumidor final.*

En el diagrama de flujo de este procedimiento, verificamos que tiene los siguientes controles:

**Control 1:** Instructivos y guías

**Control 2:** Facturas

**Control 3:** revisión de zapatos antes de empaque

**Tabla 60 Diagrama de flujo ventas directas al consumidor final**

LA TIENDA DEL CALZADO							
DIAGRAMA DE FLUJO RECEPCIÓN DE VENTAS DIRECTAS AL CONSUMIDOR FINAL							
PROCESOS OPERATIVOS		OPE.VE.03					
PROCESO VENTAS							
PROCEDIMIENTO VENTAS DIRECTAS AL CONSUMIDOR FINAL						VALOR A REGARDO CLIENTE EM	
Nº	ACTIVIDADES	ENTRADA	FLUJOGRAMA	SALIDA	RESPONSABLES	ÁREA O SECCIÓN DE TRABAJO	OBSERVACIONES Y/O INSTRUCCIONES
1	Inicio						
2	Dar la bienvenida al Cliente				Vendedor	Comercial	Instructivo de Atención al cliente
3	Mostrar Modelos				Vendedor	Comercial	
4	Asesorar modelos y precios				Vendedor	Comercial	
5	Buscar tallas requeridas en bodega				Vendedor	Comercial	
6	Indicar tallas requeridas				Vendedor	Comercial	
7	Persuadir Compra				Vendedor	Comercial	
8	¿Desea Comprar?				Cliente	Comercial	Si continua - no fin del proceso
9	Empaquetar Producto				Vendedor	Comercial	
10	Entrega a caja del pedido				Vendedor	Comercial	
11	Dijitar Datos				Vendedor	Comercial	
12	¿El pago es en efectivo?				Vendedor	Comercial	No instructivo de como con tarjeta de credito
13	Recibe dinero y entrega cambio				Vendedor	Comercial	
14	Imprimir Factura				Vendedor	Comercial	
15	Entrega de Factura, Mercadería y despedir al cliente				Vendedor	Comercial	
16	FIN						

Fuente: La Tienda del Calzado, Manual de funciones, 2010

*Procedimiento de cobro de facturas / verificación de depósitos*

Los controles que se pueden encontrar en este procedimiento son:

**Control 1:** Formato de comprobante de cobro (no numerado); copia a cliente

**Control 2:** Firma de ingreso de documentos

**Control 3:** Entrega de comprobante de pago a cliente

**Control 4:** firma de recepción de documentos recibidos

**Tabla 61 Diagrama de flujo cobro de facturas y verificación de depósitos**

LA TIENDA DEL CALZADO							
DIAGRAMA DE FLUJO COBRO DE FACTURAS / VERIFICACIÓN DE DEPÓSITOS							
PROCESO OPERATIVO	CÓDIGO:	ope.ve.02					
PROCESO: VENTAS							
PROCEDIMIENTO O COBRO DE FACTURAS/VERIFICACION DE DEPÓSITOS PERIODICIDAD						VALOR A GREGAR	
Nº	ACTIVIDADES	ENTRADA	FLUJOGRAMA	SALIDA	RESPONSABLES	ÁREA O SECCIÓN DE TRABAJO	OBSERVACIONES Y/O INSTRUCCIONES
1	Inicio						
2	Contacta al Cliente				Agente Vendedor	Comercial	
3	Coordina fecha para cobro/Verificación de Depósito				Agente Vendedor	Comercial	
4	Traslada al lugar del cliente				Agente Vendedor	Comercial	Coordinar vistas
5	Solicita al cliente cheques/comprobantes de depósito				Agente Vendedor	Comercial	Revisar condiciones de Pago
6	Registra cheques/comprobantes de depósito				Agente Vendedor	Comercial	
7	Revisión y Digitación				Agente Vendedor	Comercial	
8	¿Esta Correcto?				Agente Vendedor	Comercial	Si continúa - No retorna a registro de cheq y Dep
9	Imprime comprobante de pago Y ENTREGA A CLIENTE				Agente Vendedor	Comercial	
10	Entrega de cheques y comp. De depósito				Agente Vendedor	Comercial	A jefe financiero
11	Firma de ingreso de documentos				Jefe Financiero	Financiero	
12	Revisión de registro de documentos				Jefe Financiero	Financiero	
13	Archivo de documentos				Jefe Financiero	Financiero	
14	Deposito de cheques				Jefe Financiero	Financiero	
15	FIN						

Fuente: La Tienda del Calzado, Manual de funciones, 2010

*Controles del área de almacenamiento*

Para el área de almacenamiento encontramos los siguientes controles:

**Control 1:** guía de remisión

**Control 2:** instructivos

**Control 3:** reporte de inventario físico

**Control 4:** Orden de reposición (formato no numerado)

**Control 5:** revisión física de pedido

**Tabla 62 Diagrama de flujo almacenamiento**

LA TIENDA DEL CALZADO							
DIAGRAMA DE FLUJO ALMACENAMIENTO							
PROCESO DE SOPORTE	código:	SOP.AL.					
PROCESO: ALMACENAMIENTO							
						VALOR AGREGADO	
Nº	ACTIVIDADES	ENTRADA	FLUJOGRAMA	SALIDA	RESPONSABLES	ÁREA O SECCIÓN DE TRABAJO	OBSERVACIONES Y INSTRUCCIONES
1	Inicio						
2	Recepción de mercadería en bodegas	mercaderías			Vendedor	Comercial	
3	codificación de mercadería				vendedor	Comercial	Referencia: Instructivo de codificación de mercadería
4	Distribución de mercadería para sucursales				vendedor/ Auxiliar Comercial	Comercial	referencia: procedimiento de reposición de mercadería
5	Colocación de mercadería para espacio asignado				Vendedor	Comercial	referencia: instructivo de preservación de mercadería y espacio físico
6	mantenimiento de mercaderías				vendedor	Comercial	referencia: instructivo de preservación de mercadería y espacio físico
7	desarrollo de inventario físico				vendedor	Comercial	
8	FIN						

Fuente: La Tienda del Calzado, Manual de funciones, 2010

### **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS DE COMPRAS, VENTAS Y ALMACENAMIENTO DE LA EMPRESA LA TIENDA DEL CALZADO**

Con el análisis realizado en el capítulo dos procedemos a elaborar esta propuesta de diseño de sistema de control interno en donde encontraremos el

objetivo, alcance, responsables directos, áreas involucradas, diagramas de flujo incorporando controles a los procesos de compras, ventas al por mayor, ventas directas al consumidor final, cobro de facturas / verificación de depósitos y almacenamiento que permitan mejorar la eficiencia de las actividades; resguardar los bienes y valores de la empresa y por consecuencia apoyar a la organización al logro de sus objetivos. Presentamos también medidas de tratamiento para riesgos de cada área y políticas que permitan mitigar eventos negativos que afecten el desempeño de las actividades; generen pérdidas económicas, afecten el mercado y la imagen corporativa de la empresa.

## **1 Diseño de sistema de control interno para el área de compra**

### **1.1 Objetivo**

En el área de compras, se tiene como objetivo estandarizar y regularizar el proceso de compras de mercadería e insumos varios que la empresa requiere para sus operaciones en base a los presupuestos que establece la alta dirección y aplicando mecanismos establecidos para la mejor decisión de compra por parte del responsable de este proceso.

### **1.2 Alcance**

Este manual será de observancia práctica diaria para toda adquisición de mercadería, materiales, muebles, equipos u otro bien que la empresa necesite; así

también para servicios que complementen sus actividades en cualquiera de sus áreas funcionales; administración, financiera, comercial, marketing, servicios y gestión del talento humano.

### **1.3 Áreas responsables.**

Responsable Directo: área comercial (jefe comercial); áreas involucradas: financiera, administrativa.

### **1.4 Diagramas de flujo.**

Para el área de compras se presentan los siguientes diagramas de flujo con su respectivo manual.

#### ***Proceso Compra.***

Para el proceso de compra tenemos la siguiente propuesta de diseño de control interno

**Tabla 63 Diagrama de flujo compras (ajuste)**



Tabla 64 Especificaciones proceso de compras

Actividad	Responsable	Descripción
1.- Planificación de compras	Jefe comercial	<p>Se realizará una planificación anual de compras en base a resultados del período anterior y planeación estratégica anual definida.</p> <p>En caso de ser necesario, se puede realizar una planificación según las necesidades de la empresa.</p> <p><i>Se requiere aprobación escrita del gerente de la empresa para su ejecución.</i></p>
2.- Análisis de necesidades de mercadería	Auxiliar comercial	<p>Una vez solicitado el análisis de mercadería por parte del jefe comercial, se solicita a los vendedores el reporte de inventario físico.</p>
	Vendedores	<p>Preparan el reporte de inventario físico en el formato <i>INVENTARIO FÍSICO</i> Remítase al Instructivo de reporte de inventario físico:</p> <p>OPE.CO. 01.001</p> <p><i>Compara los reportes de inventario físico con el reporte del sistema para verificar su concordancia.</i></p>
	Auxiliar comercial	<p>Establece posibles necesidades de tallas y pasa respectiva Orden de Compra al jefe comercial.</p>
3.- Solicitud de ofertas	Auxiliar comercial	<p>Contacta a proveedor es de mercadería y solicita las ofertas de acuerdo a la mercadería solicitada.</p>

		Se debe solicitar aspectos técnicos de la compra: modelos, tallas, colores, acabados, características específicas, tiempo de entrega y aspectos económicos de la mismas como costo unitario, tipo de contribuyente (artesano calificado o normal), costo de transporte.
4.- Evaluación de la oferta	Jefe comercial	Revisa las ofertas recibidas, verificando los aspectos técnicos y económicos.
5.- Evaluación de proveedor	Jefe comercial	Se procede a la evaluación del proveedor si se trata de un proveedor nuevo. <i>Remítase al instructivo para calificación y evaluación de proveedores.</i>  Si el proveedor califica; <i>emita la orden de compra firmada al auxiliar comercial</i> , ingrese al sistema al proveedor y archive documento de calificación.
6.- Negociación de condiciones	Jefe comercial	Contacta al proveedor y negocia posibles descuentos, términos de pago.  Si están de acuerdo proveedor y jefe comercial re realiza el pedido emitiendo la orden de compra, vía correo electrónico con copia al auxiliar comercial y vendedores de local comercial.
7.- Realiza pedido	Jefe comercial	Si están de acuerdo proveedor y jefe comercial se realiza el pedido emitiendo la orden de compra, vía correo electrónico con copia al auxiliar comercial y vendedores de local comercial.
8.- Seguimiento de pedido	Auxiliar comercial	Con la orden de compra vía correo electrónico se mantiene contacto con el proveedor para conocer día de despacho del mismo, transporte o cualquier novedad.
9.- Recepción del pedido	Vendedor	Los vendedores están obligados a recibir las cajas de la mercadería comprada, constatando la guía de remisión, factura de transportista y el número de cajas entregadas. Firma la factura de transportista como acta de haber recibido conforme.

	Auxiliar comercial	<p>En caso de faltar una caja o documento no se recibe la mercadería.</p> <p>Se procede a la revisión física de mercadería. Remítase al procedimiento, OPE.CO.03 Procedimiento de recepción de mercadería y al instructivo OPE.CO.03.001 Instructivo para revisión física de mercadería.</p> <p>Supervisa el procedimiento de recepción de mercadería. Al no estar correcto; emite un memorando al proveedor.</p> <p>Autoriza el ingreso de mercadería a bodega.</p>
10. Entrega de documentos a departamento contable	Auxiliar comercial  Auxiliar contable	<p>Entrega de documentos al auxiliar comercial: factura, guía de remisión y factura de transportista.</p> <p>Ingresar mercadería al sistema</p>
11.- Traslado de mercadería a bodega principal	Vendedor	Ingresar la mercadería a bodega principal

**Elaborado por:** la autora

***Recepción de mercadería***

**Tabla 65 Diagrama de flujo Recepción de mercadería (ajuste)**

LA TIENDA DEL CALZADO						
ADAPTACIÓN DE DIAGRAMA DE FLUJO RECEPCIÓN DE MERCADERÍA						
Nº	ACTIVIDADES	ENTRADA	FLUJOGRAMA	SALIDA	RESPONSABLES	ÁREA O SECCIÓN DE TRABAJO
	Inicio					
1	Receptar mercadería de transportista	cajas / guía de remisión / factura de transportista			vendedor	Comercial
	¿Esta Correcto?					revisar número de cajas detallada en factura y guía de remisión. SI= firma factura de transportista
2	Devuelve copia de documentos firmados a transportista				vendedor	Comercial
3	¿Esta Cancelada?					verificar en factura de transportista la sentencia FLETE PAGADO
	Cancela				vendedor	Comercial
	Abrir Cajas				Vendedor	Comercial
5	Ordenar productos				Vendedor	Comercial
6	Encontrar factura					
7	Entrega factura a auxiliar comercial				vendedor	Comercial
8	Dictar Modelos				Vendedor	Comercial
9	Taja en factura modelos dictados				Auxiliar Comercial	Comercial
10	Revisión física de mercadería				vendedor	Comercial
	Todo esta correcto?				Auxiliar Comercial	Comercial
11	Enviar mercadería a bodega principal				vendedor	Comercial
16	FIN					

Elaborado por: La autora

Tabla 66 Especificaciones Recepción de mercadería

Actividad	Responsable	Descripción
1.- Receptar mercadería del transportista	vendedor	<p>Los vendedores están obligados a recibir las cajas de la mercadería comprada, constatando la guía de remisión, factura de transportista y el número de cajas entregadas.</p> <p><i>Firma la factura de transportista como acta de haber recibido conforme.</i></p> <p>En caso de faltar una caja o documento no se recibe la mercadería.</p>
2.- Devuelve copia de documentos firmados	Vendedor	Si todo se encuentra en orden se firma la factura y se entrega la copia al transportista.
3.- se cancela la factura de transportista	vendedor	Si la factura de transporte no se encuentra cancelada, fíjese en la sentencia FLETE PAGADO; se cancela con fondos de caja chica. Emita el comprobante de egreso de caja chica.
4.- abrir cajas	vendedor	Se toma un estilete y con el mayor cuidado se corta la cinta de embalaje de las

		cajas.
5.- ordena productos	vende dor	Para ordenar la mercadería que llega al local, se tiene que considerar los siguientes aspectos: modelo; color; talla; es decir se colocará cada zapato en orden según esta jerarquía. Remítase a instructivo OPE.CO.03.001 Instructivo de revisión física de mercadería.
6.- encuentra la factura	vende dor	La factura viene dentro de la caja algunas veces entre las tapas de la caja; en la mitad de los zapatos en un sobre sellado.
7.- entregue a auxiliar comercial		Tome la factura, abra el sobre y entréguesela al auxiliar comercial teniendo precaución de deteriorarla o ensuciarla.
8.- Dictar modelos	vende dor	Se procede a dictar la mercadería recibida considerando el número de pares por talla:  Si del modelo 136 color negro de la marca PONY llegaran en talla 35: cuatro pares, en talla 36: cinco pares y talla 37: 2

		pares; la forma de dictar será de la siguiente manera: “136 negro - (35-4) – (36-5) –(37-2)”
9.- Taja en factura modelos dictados	Auxiliar comercial	Del dictado del agente vendedor marca en la factura con lápiz si está correcto √; y si está equivocado el número se coloca la cantidad de pares recibida en súper índice al extremo superior izquierdo del número que está erróneo. 5 <sup>4</sup> .
10.- revisión física de mercadería	Vendedores  Auxiliar comercial	Se procede a la revisión minuciosa de la mercadería recibida. Remítase al instructivo OPE.CO.03.001 Instructivo de revisión física de mercadería.  Si existen inconformidades con la mercadería notifique al auxiliar comercial.  Si toda la mercadería se encuentra en orden da la autorización de ingreso de mercadería a bodega.  Si existen fallas en la mercadería o si existiere faltante, se realiza el memorando y se notifica al proveedor vía correo electrónico con copia a jefe comercial. Y se contacta al

		proveedor por medio de una llamada telefónica para avisar de la novedad.
11.-	vendedor	Transporta la mercadería a bodega principal.

### 1.5 Medidas de tratamiento para mitigar los riesgos.

Las medidas de tratamiento propuestas para el área de compras son:

- El presupuesto de compras se planteará en función a la planeación estratégica de la empresa.
- Los vendedores y auxiliares comerciales se capacitarán en el manejo de los siguientes instructivos:
  1. OPE.CO.O1.001 Instructivo de reporte de inventario físico (Anexo 1)
  2. OPE.CO.03.001 Instructivo para la revisión física de mercadería (Anexo 2)
- Se sustituirá el instructivo OPE.CO.02.001 Instructivo para calificación y evaluación de proveedores (Anexo 3) por el OPE.CO.02.002 correspondiente a una modificación del instructivo actual.
- Se manejará el formato para evaluación de proveedores numerado que será ingresado al sistema y se generará un archivo para el mismo.

- Se capacitará al jefe comercial sobre el manejo del formato de calificación a proveedores.
- Se promoverá la divulgación de las órdenes de compra a los vendedores y auxiliar comercial para su conocimiento de especificaciones técnicas y económicas del mismo.
- Se incluirá una numeración pre impresa al formato de órdenes de compra
- Se añadirá una numeración pre impresa al formato de toma de pedidos y será obligatoria la firma de quien lo realiza.
- Toda autorización y orden en relación al manejo de mercaderías debe ser por escrito vía correo electrónico
- Es de responsabilidad del auxiliar comercial supervisar el procedimiento de recepción de mercadería.

***Políticas para el área de compras.***

A continuación se detallan políticas propuestas para esta área

- Se presentará el presupuesto de compras para el año siguiente hasta el 30 de noviembre de cada período contable.
- Es de aplicación obligatoria el realizar la evaluación de proveedores en caso de empresas y/o personas que deseen proveer a la empresa de sus productos.

- Los proveedores que incumplan con los aspectos técnicos o económicos de compra sin una justificación debidamente comprobada por dos veces serán excluidos como proveedores de La Tienda del Calzado.
- Los aspectos técnicos y económicos de las compras deben estar registradas en la orden de compra. En relación al tiempo de entrega se aceptará mercadería dentro de los 3 días posteriores a la fecha pactada.
- Todo proveedor debe entregar a la empresa un certificado de garantía de su calzado.
- El tiempo máximo para el envío de mercadería que se necesita devolver al proveedor debe ser máximo de 24 horas desde que ingresa al local.
- Todo instructivo que posee la empresa debe ser revisado constantemente por los colaboradores para su aplicación.

*OPE.CO. 02.002- Instructivo de calificación y evaluación de proveedores*

*Objetivo*

Exponer la metodología para calificación, selección y evaluación de proveedores que asegure la provisión de productos en conformidad con los requerimientos de LA TIENDA DEL CALZADO asegurando relaciones comerciales favorables de mutuo beneficio.

*Alcance*

Este instructivo se aplicará para los posibles proveedores de La Tienda del Calzado en sus primeras ventas a la empresa y a los proveedores antiguos cada 2 años para su actualización.

#### *Definiciones*

- **Certificados de Calidad.-** Documento donde se establece la calidad del producto, su calibración si es el caso, la composición del material, características del servicio, etc.
- **Costos.-** Definiciones con el proveedor sobre el valor final del producto a adquirir.
- **Crédito.-** Tiempo en el cual, la Compañía tiene el plazo correspondiente para realizar el pago al proveedor, sin costo adicional.
- **Logística técnica y de entrega.-** Los proveedores deben tener las alternativas técnicas para dar el soporte del producto y además presentar facilidades de entrega donde LA TIENDA DEL CALZADO lo necesite.
- **Producto o servicio crítico:** Son los productos y servicios que afectan directamente la conformidad de las actividades de LA TIENDA DEL CALZADO, (en cuanto a tiempo, calidad, costo, garantía) y se hace necesaria la atención y seguimiento específico para el proveedor de este tipo de producto o servicio.
- **Proveedor crítico.** El que provee a LA TIENDA DEL CALZADO de los diferentes productos y servicios críticos.

**Tabla 67 Especificaciones Calificación y evaluación de proveedores**

1	Jefe comercial	Estará en la obligación de calificar y evaluar a los proveedores nuevos en su primera venta y a los antiguos cada dos años para su actualización.
2	Auxiliar comercial	<p>Solicitará a los proveedores los siguientes documentos:</p> <p>Copia del RUC</p> <p>Certificación INEN</p> <p>Documento que garantice ser artesano calificado (de ser el caso)</p> <p>Certificado de garantía</p> <p>Certificado de calidad</p> <p>Certificados de relaciones comerciales (2)</p> <p>Además registrará la siguiente información de la empresa:</p> <p>Nombre Comercial</p> <p>Nombre de representante legal</p> <p>Marca que comercializa</p> <p>Dirección</p> <p>Teléfono</p> <p>Correo electrónico</p> <p>Datos del agente vendedor</p> <p>Nombre</p>

		<p>No. De celular</p> <p>Correo electrónico</p> <p>Con toda esta información se cita al agente vendedor para una revisión de los productos.</p>
3	Jefe comercial	<p>Reciben al agente vendedor y analizan la mercadería física que muestra el agente vendedor para evaluar los siguientes aspectos:</p> <p>Especificaciones: equivalente al 40% del puntaje.</p> <p>Términos de pago: equivalente al 25% del puntaje.</p> <p>Tiempo de entrega: equivalente a un 20% del puntaje</p> <p>Servicio post venta: Equivalente al 10% de puntaje</p> <p>Sistema de calidad: equivalente al 5% del puntaje</p> <p>En cada ítem se encuentran tres calificaciones 1-3-5 considerando bases de calificación.</p> <p>El total de puntaje en porcentaje para que un proveedor califique es del 75%.</p>
4	Gerente	Aprueba la calificación hecha por el jefe comercial firmando la calificación y remite al jefe comercial
5	Jefe comercial	Ingresa datos al sistema y archiva los documentos de respaldo.

**Elaborado por:** la autora

## **2 Diseño de sistema de control interno para el área de ventas**

### **2.1 Objetivo.**

En el área de ventas, se tiene como objetivo estandarizar y regularizar los procesos de ventas al por mayor, ventas directas al consumidor final, cobro de facturas/ verificación de depósitos de la empresa para asegurar un mayor beneficio a la empresa maximizando sus ventas y resguardar bienes y valores que se manejan en esta área.

### **2.2 Alcance.**

Este manual será aplicable a todo proceso de ventas sea en locales comerciales o ventas al por mayor; además en todo momento de cierre de ventas o cobros o verificación de depósitos.

### **2.3 Áreas responsables.**

Responsable directo: área comercial (jefe comercial); colaboradores: agentes vendedores, auxiliares comerciales y vendedores. Áreas involucradas: financiera, administrativa y servicios.

## **2.4 Diagramas de flujo.**

Para un mejor control de ventas de la empresa se mantiene su organización en procesos de ventas al por mayor, ventas directas al consumidor final y cobro de facturas y verificación de depósitos.

### ***Proceso de ventas al por mayor.***

**Tabla 68 Diagrama de flujo Ventas por mayor (ajuste)**

TABLA No. 85 LA TIENDA DEL CALLADO DIAGRAMA DE FLUJO VENTAS AL POR MAYOR (PROPUESTO)						
PROCESO OPERATIVO	OPE/VE/01					
PROCESO/PROCESO DE COMPRAS						
PROCEDIMIENTO VENTA AL POR MAYOR						
Nº	ACTIVIDADES	ENTRADA	FLUJOGRAMA	SALIDA	RESPONSABLES	ÁREA O SECCIÓN DE TRABAJO
	Inicio					
1	Planifica visitas				agente vendedor	Comercial
2	Contactar Clientes				agente vendedor	Comercial
3	Coordinar Fechas				agente vendedor	Comercial
5	Viajar al lugar donde el proveedor se encuentra el cliente				agente vendedor	Comercial
6	Muestra modelos nuevos				agente vendedor	Comercial
	¿Desea Hacer pedido de modelos?					
7	registra productos solicitados				agente vendedor	Comercial
8	Sugiere modelos anteriores				agente vendedor	Comercial
	¿Desea reposición de modelos anteriores?					
9	registra productos solicitados				agente vendedor	Comercial
10	Verifica Pedido				agente vendedor/ cliente	Comercial
	¿Esta el cliente de Acuerdo?					
11	Entrega copia de nota de pedido a cliente				Vendedor	Comercial
12	Envía correo electrónico a auxiliar comercial Quito				Auxiliar Comercial	Comercial
13	Recapta nota de pedido electrónica				Auxiliar Comercial	Comercial
14	Imprime nota de pedido				Auxiliar Comercial	Comercial
15	Preparación de Pedido				Bodega no	Comercial
16	Realiza nota de entrega				Bodega no	Comercial
17	Realiza la factura				Auxiliar Comercial	Quito
	Revisión Física del Pedido. Está Correcto?					
18	Adjunta documentos de respaldo				Auxiliar Comercial	Comercial
19	Envia pedido al Cliente				Sevientrega	Recto día de entrega
20	Recibe pedido				Sevientrega	
	FIN					

Elaborado por: la autora

**Tabla 69 Especificaciones ventas por mayor**

Actividad	Responsable	Descripción
Prospección de clientes	Agente comercial	Es responsabilidad de los agentes vendedores incrementar su cartera de clientes para lo cual se maneja el instructivo de prospección de clientes. OPE.VE.02.001 (anexo 7)
1.- planificar visitas a los clientes	Agente vendedor	Se planificará sus visitas a clientes en forma mensual en base a la planeación estratégica emitida por el gerente general.  Presentará esta planificación al jefe comercial para su debida autorización.
2.- Contactar a clientes	Agente vendedor	Localizará a sus clientes vía telefónica para agendar una cita. Se considerará la planificación de visitas y la disponibilidad del cliente.
3.- Coordina fechas	Agente vendedor	Al lograr una acuerdo de día y hora de cita con el cliente se procede a agendar la cita y se confirma la misma tres días antes de su cumplimiento.
4.- Viaja a lugar donde el cliente tiene su local	Agente vendedor	La noche anterior a la cita con el cliente el agente vendedor debe disponerse a viajar, para lo cual verificará que esté disponible su catálogo de modelos anteriores, catálogo de modelos nuevos, muestras físicas de mercadería, lista de precios, block de notas de pedido numeradas, teléfono inteligente con servicio de datos, esferos.
5.- Muestra modelos nuevos	Agente vendedor	Se mostrará los modelos nuevos que Calzado Pony oferta en la temporada, recordando que dichos modelos fueron presentados mediante correo electrónico, se indica la muestra física de los modelos. Se indica aspectos técnicos y aspectos económicos de los productos.

6.- Registra modelos solicitados	Agente vendedor	<p>En caso de desear los productos nuevos se registra en la nota de pedido con letra y números claros y esfero tinta azul.</p> <p>En la nota de pedido deberá constar los datos del cliente con letra legible</p>
7.- Sugiere modelos anteriores	Agente vendedor	Se indicará modelos anteriores sugiriendo su reposición.
8.- Registra modelos solicitados	Agente vendedor	<p>Se registra los productos que el cliente desea de los modelos anteriores.</p> <p>El agente vendedor está en la obligación de revisar la nota de pedido conjuntamente con el cliente para verificar el acuerdo de aspectos técnicos y económicos del pedido.</p> <p>Se firmará en original y copias de la nota de pedido tanto agente vendedor como cliente.</p>
9.- Entrega copia de pedido al cliente	Agente vendedor	Se entrega la constancia de aceptación y como respaldo de aspectos técnicos y económicos la copia de la nota de pedido al cliente.
10.- Envía correo electrónico a auxiliar comercial Quito	Agente vendedor	<p>Se toma la foto de la nota de pedido y se envía por medio de correo electrónico inmediatamente al auxiliar comercial Quito.</p> <p>En caso de no poder enviar el correo electrónico en ese momento, se lo hará obligatoriamente dentro de las 3 horas siguientes.</p>
11.- Recepción de nota de pedido	Auxiliar comercial Quito	El auxiliar comercial en Quito revisará constantemente su correo electrónico para recibir la nota de pedido.
12.- imprimir nota de pedido	Auxiliar comercial Quito	Imprime la nota de pedido y entrega al bodeguero para la preparación de pedido
13.- Preparación de pedido	Bodeguero	Con la nota de pedido entregada por el auxiliar comercial solicita los productos a bodega de calzado Pony y coloca en los cartones en orden de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.

14.- Elabora nota de entrega	Bodeguero	Con la mercadería lista para enviar se elabora la nota de pedido para ser revisada con el auxiliar comercial.
15.- Realiza factura	Auxiliar comercial	Se emite la factura con la nota de entrega recibida.  Se realiza la revisión física del pedido remitiéndose al OPE.CO.03. 001 Instructivo de revisión física de mercadería  Se envía copias físicas de facturas a agentes comerciales para su respectivo cobro.
14.- adjunta los documentos de respaldo a mercadería	Agente vendedor	Junto con el pedido ya cerrado, se adjunta los documentos para proceder al envío: factura, guía de remisión.
15.- envío de mercadería	Agente vendedor	Se envía por transporte Servientrega la mercadería al cliente
16.- Recibe mercadería	Cliente	

**Elaborado por:** la autora

*Proceso ventas directas al consumidor final.*

**Tabla 70 Diagrama de flujo ventas directas a consumidor final (ajuste)**

LA TIENDA DEL CALZADO						
DIAGRAMA DE FLUJO RECEPCIÓN DE VENTAS DIRECTAS AL CONSUMIDOR FINAL (propuesta)						
PROCESOS OPERATIVOS						
PROCESO VENTAS		OPE.VE.03				
PROCEDIMIENTO VENTAS DIRECTAS AL CONSUMIDOR FINAL						
Nº	ACTIVIDADES	ENTRADA	FLUJOGRAMA	SALIDA	RESPONSABLES	ÁREA O SECCIÓN DE TRABAJO
	Inicio					
1	Dar la bienvenida al Cliente	cliente			Vendedor	Comercial
2	Mostrar Modelos				Vendedor	Comercial
3	Asesorar modelos y precios				Vendedor	Comercial
4	Buscar tallas requeridas en bodega			mercadería	Vendedor	Comercial
5	Indicar tallas requeridas				Vendedor	Comercial
6	Persuadir Compra				Vendedor	Comercial
	¿Desea Comprar?				Cliente	
7	Revisión de producto				Vendedor	Comercial
8	Empaquetar Producto					
10	Entrega a caja				Vendedor	Comercial
11	Realiza factura			factura	Vendedor	Comercial
12	¿El pago es en efectivo?					No = Instructivo de cobro con tarjeta de credito
13	Cobro				Vendedor	Comercial
15	Entrega de Factura, Mercadería y despide al cliente				Vendedor	Comercial
16	FIN					

Elaborado por: la autora

**Tabla 71 Especificaciones del proceso ventas directas al consumidor final**

Actividad	Responsable	Descripción
	Vendedores y personal de contacto	Es responsabilidad de todos los vendedores de La Tienda del Calzado y de todo el personal de contacto, brindar una atención amable, cordial y respetuosa a toda persona que se acerque a los locales comerciales o llame por teléfono a la empresa.
1.- Dar la bienvenida al cliente	Vendedores	No hace falta que el cliente ingrese a los locales comerciales, se debe estar atento a la intención de ingresa y acercarse inmediatamente de una forma amable, darle un saludo y la bienvenida al local. Remítase al instructivo SOP.SE. 02. 001 Instructivo de manejo de servicios de mejora – sección Servicio de atención al cliente.
2.- mostrar modelos	Vendedores	Al conocer la necesidad de calzado del cliente se debe dirigir al mismo hacia los modelos de su preferencia, para lo cual las muestras deberán estar organizadas por secciones, calzado de dama casual, deportivo, de gala; seguido por calzado de caballero casual, deportivo y finalmente calzado de niños.
3.-asesorar modelos y precios	Vendedores	Es indispensable que el vendedor se capacite de forma individual para tener pleno conocimiento sobre los aspectos técnicos y económicos de la mercadería; para lo cual recibe las órdenes de compra vía correo electrónico para que sepa las características de la mercadería disponible.  Remítase al instructivo de manejo de servicios de facilitación- sección servicios de información SOP.SE.01.001
4.- Buscar tallas	Vendedor	Se dispone la bodega de tal manera que el

requeridas en bodega		<p>vendedor pueda encontrar los modelos y tallas requeridos de una forma fácil.</p> <p>Se debe bajar modelos similares al solicitado por el cliente mínimo dos para presentarle varias alternativas.</p>
5.-Indicar tallas requeridas	Vendedor	<p>El vendedor debe indicar las tallas y modelos disponibles de una forma cordial como sugerencias adicionales dándole a conocer las características del calzado evitando siempre contradecir al cliente.</p>
6.- persuadir la compra	Vendedor	<p>Es característica de todo buen vendedor el poder de convencimiento para cerrar una venta. Se debe ofrecer al cliente no solo un par de zapatos si no comodidad al caminar. Se necesita manejar la afirmación de que al cliente se le debe crear la necesidad de nuestro producto.</p> <p>Si no se logra cerrar la compra con el primer producto mostrado, se vuelve a indicar otros modelos hasta conseguir la venta.</p> <p>Al cerrar con éxito la venta se revisa el par de zapatos elegido por el cliente y se verifica su talla, que esté derecho e izquierdo y se coloca en su caja individual y funda respectiva.</p>
7.- se entrega en caja	Vendedor	<p>Lleva la mercadería a la caja para su cobro</p>
8.- elaboración de factura	Vendedor	<p>La factura manual debe ser realizada sin error alguno de cálculo o de escritura.</p> <p>Debe ser ingresada en el sistema al terminar el proceso de venta.</p> <p>Es un requisito indispensable solicitar al cliente el correo electrónico para la futura facturación electrónica.</p>
9.- cobro	Vendedor	<p>El otro vendedor es el responsable de realizar el cobro de la mercadería vendida. Si es pago en efectivo se verificará que los billetes no</p>

		<p>sean falsos y se dará mucha atención al vuelto que se deba dar.</p> <p>En caso de ser pago con tarjeta de crédito remítase al instructivo de manejo de servicios de facilitación- sección servicios de pago SOP.SE.01.001</p>
10.- Entrega de factura, mercadería y despido al cliente	Vendedores	<p>Un requisito obligatorio normado por el Servicio de Rentas Internas es el comprobante de venta; por lo tanto es relevante verificar que la factura se entregue en las manos al cliente, y si éste no desea recibirlo es importante colorarla en la funda del zapato.</p> <p>Se debe despedir al cliente de una forma cortés y mencionando el gusto que tenemos por servirle y la espera a su próxima visita.</p>

**Elaborado por:** la autora

***Proceso Cobro de facturas/ verificación de depósitos.***

El siguiente diagrama es el correspondiente al cobro de facturas y verificación de depósitos:

**Tabla 72 Diagrama de flujo cobro de facturas / verificación de depósitos (ajuste)**

TABLA No. 89						
LA TIENDA DEL CALZADO						
DIAGRAMA DE FLUJO COBRO DE FACTURAS / VERIFICACIÓN DE DEPÓSITOS (propuesta)						
PROCESOS OPERATIVOS	código:	ope.ve.02				
PROCESO VENTAS						
PROCEDIMIENTO COBRO DE FACTURAS/VERIFICACION DE DEPÓSITOS	PERIODO:					
Nº	ACTIVIDADES	ENTRADA	FLUJOGRAMA	SALIDA	RESPONSABLES	ÁREA O SECCIÓN DE TRABAJO
	Inicio					
1	Contacta al Cliente				Agente Vendedor	Comercial
2	Coordina fecha para cobro/Verificación de Depósito				Agente Vendedor	Comercial
3	Traslada al lugar del cliente				Agente Vendedor	Comercial
4	Solicita al cliente cheques/comprobantes de depósito	cheques/compro. Dep.			Agente Vendedor	Comercial
	¿están de acuerdo a condiciones de pago?					
5	Registra cheques/comprobantes de depósito			Comprobante de pago	Agente Vendedor	Comercial
	¿Esta Correcto?					
	Firma comprobante de pago				agente vendedor / cliente	Comercial
6	entrega de comprobante de pago a cliente				Agente Vendedor	Comercial
7	Envío de comprobante de pago a auxiliar contable				Agente Vendedor	Comercial
8	Traslado de documentos a departamento financiero				agente vendedor	Financiero
	Revisión de documentos ¿están correctos?					
	Firma de ingreso de documentos				Jefe Financiero	Financiero
9	registro de documentos				Jefe Financiero	Financiero
10	archivo de documentos				Jefe Financiero	Financiero
11	Deposito de cheques				Jefe Financiero	Financiero
	FIN					

Elaborado por: la autora

**Tabla 73 Especificaciones del proceso cobro de facturas / verificación de depósitos**

Actividad	Responsable	Descripción
1.- Contactar a clientes	Agente vendedor	Localizará a sus clientes vía telefónica para agendar una cita. Se considerará la planificación de visitas y la disponibilidad del cliente.
2.- Coordina fechas	Agente vendedor	Al lograr una acuerdo de día y hora de cita con el cliente se procede a agendar la cita y se confirma la misma tres días antes de su cumplimiento.
3.- Viaja a lugar donde el cliente tiene su local	Agente vendedor	La noche anterior a la cita con el cliente el agente vendedor debe disponerse a viajar, para lo cual verificará que esté disponible su lista de cartera vencida y copias de las facturas por cobrar, block comprobantes de pago, teléfono inteligente con servicio de datos, esferos.
4.- Se solicita al cliente cheques / comprobantes de depósitos	Agente vendedor	Se solicita al cliente los cheques respectivos del pago de facturas o comprobantes de depósitos o transferencias bancarias.  Se revisa que los documentos estén correctamente elaborados y que estén de acuerdo a los aspectos técnicos y económicos de la venta.
5.- Registro de cheques / comprobantes de depósito	Agente vendedor	Se anota los cheques en el comprobante de pago, siendo cuidadoso con las cantidades y fechas. Se constata el total de cheques o comprobantes de depósito.  Para recibir comprobantes de depósito de abonos a facturas; el jefe comercial debe

		<p>haber emitido una orden por escrito vía correo electrónico para su aceptación.</p> <p>Si el registro es correcto el agente vendedor y el cliente firman de forma obligatoria el comprobante de pago como garantía de entrega de documentos y aceptación de montos pagados.</p>
6.- entrega de comprobante de pago a cliente	Agente vendedor	Para cerrar el proceso de venta con el cliente se entrega la constancia de pago
7.- Envío de comprobante de pago electrónico a auxiliar contable	Agente vendedor	La fotografía del comprobante de pago se envía vía correo electrónico al auxiliar contable.
8.- Traslado de documentos a departamento financiero	<p>Agente vendedor</p> <p>Jefe financiero</p>	<p>El agente vendedor mantiene en su custodia los documentos de pago siendo cuidadoso de perderlos o de deteriorarlos.</p> <p>Los traslada a la empresa y los entrega al jefe comercial</p> <p>Revisa los documentos recibidos del agente vendedor, los revisa y si están correctos en aspectos técnicos y económicos firma el comprobante de pago como constancia de recepción.</p> <p>Si no están correctos notifica al jefe comercial y al agente vendedor para su Corrección.</p>
9.- registro de documentos	Jefe financiero	(Procedimiento correspondiente a área financiera
10.- archivo de documentos		
11.- depósito de cheques		

## **2.5 Medidas para mitigar los riesgos.**

De igual manera se presentan estas medidas para cada proceso del área de ventas:

### ***Medidas para ventas al por mayor.***

En el proceso de ventas al por mayor se adoptarán las siguientes medidas.

- Los agentes vendedores presentarán su planificación de visitas a su cartera de clientes de forma mensual; de acuerdo a la planeación estratégica de la empresa.
- Los agentes vendedores tendrán el pago de viáticos adicional para que su viaje lo realicen la noche anterior.
- Los agentes vendedores confirmarán la cita con los clientes con 3 días de anticipación para evitar posibles cancelaciones de último momento.
- Se enviará un correo electrónico masivo a los clientes cada temporada en la que la empresa Calzado Pony oferte modelos nuevos.
- Se establecerá presupuestos de ventas individuales para cada agente vendedor.
- Es de obligatoria aplicación la revisión de la nota de pedido con los clientes y la constancia en original y copia de las firmas de responsabilidad de agente vendedor y cliente.
- El formato de nota de pedido debe ser pre –numerado

- El agente vendedor debe enviar un reporte vía correo electrónico al jefe comercial, con copia al auxiliar comercial en Quito de las notas de pedido enviadas.
- El auxiliar comercial debe emitir un reporte diario de los pedidos despachados desde Quito al jefe comercial vía correo electrónico.
- Se incorporará un colaborador adicional para Bodega en Quito.
- El bodeguero emitirá un reporte mensual de las notas de entrega de los pedidos despachados al auxiliar comercial Quito y al jefe comercial.
- Se contratará un seguro para la mercadería enviada a los proveedores.
- Se contratará un seguro médico para los agentes vendedores de la empresa.
- Se incorporará en el formato de factura una cláusula de compromiso de pago por parte del cliente: “Pagaré”.
- Si se encontrase una nota de pedido sin firmas de responsabilidad de agente vendedor y cliente; para proceder a su despacho se notificará a auxiliar comercial para que compruebe con el cliente la aceptación de compra.
- Se capacitará a agentes vendedores, auxiliar Quito y bodegueros sobre los instructivos:

OPE.VE. 02.001 Instructivo de prospección de clientes

SOP.SE. 01.001 Guía para agentes vendedores de venta al por mayor  
(anexo 4)

SOP.SE. 01 Instructivo de manejo de servicios de facilitación (anexo  
5)

SOP.SE. 02 Instructivos de manejo de garantías de servicios de mejora (anexo 6)

*Políticas para el proceso de ventas al por mayor.*

Además de las políticas establecidas en el área comercial es necesario incorporar las siguientes políticas:

- El agente vendedor recibirá una comisión del 5% adicional al superar el monto presupuestado de ventas por el monto correspondiente a modelos anteriores.
- El agente vendedor recibirá una comisión del 4% adicional de comisión al superar el monto presupuestado de ventas que corresponda a los modelos nuevos.
- El plazo de entrega de los pedidos a sus clientes no superará los 15 días hábiles desde el envío de la nota de pedido.
- Es indispensable para la preparación de un pedido que su nota de pedido presente la firma de responsabilidad tanto de cliente como de agente vendedor.

*Medidas de tratamiento para mitigar los riesgos – proceso de ventas directas al consumidor final.*

Considerando que este proceso es netamente interno, y que los principales agentes generadores son las personas tomamos las siguientes medidas:

- Capacitar a los vendedores y auxiliares comerciales con un programa de entrenamiento sobre los instructivos existentes en la organización en relación a este proceso:

SOP.SE. 01 Instructivo de manejo de servicios de facilitación (anexo 5)

SOP.SE. 02 Instructivos de manejo de servicios de mejora (anexo 6)

SOP.SE. 02. 002 Guía de manejo de garantías por fallas de fabricación (anexo 7)

- Evaluar el conocimiento de aspectos técnicos trimestralmente de forma aleatoria a los vendedores.
- Realizar una validación del cumplimiento de normas de forma inesperada por medio de una compra ficticia.
- Realizar semestralmente una evaluación de satisfacción del cliente en relación al servicio de atención recibido en la empresa
- Incorporar un nuevo colaborador para el área de ventas de forma permanente
- Incluir personal adicional para temporadas de demanda alta
- Incorporar a la empresa un sistema de vigilancia monitoreado en línea que permita una inspección de las actividades de los vendedores.

- Se establecerá un presupuesto de ventas por vendedor
- Se adquirirá un generador de energía eléctrica

*Políticas para el proceso de ventas directas al consumidor final.*

Para este proceso estableceremos las siguientes políticas:

- El cliente que ingrese a los locales comerciales será atendido con respeto y cordialidad; buscando brindarle un servicio eficiente y eficaz.
- Si se encontrase billetes falsificados se dispondrá una sanción de acuerdo al reglamento interno de la empresa a todos los vendedores encargados del local por igual.
- En caso de existir devoluciones del cliente por fallas de fabricación se requiere la firma del auxiliar comercial para aceptar la misma.
- En ningún caso el pago de mercadería podrá realizarse en cheque.
- Los descuentos serán manejados según el criterio de los vendedores observando que el descuento en la mercadería nueva es máximo del 10%; y en mercadería antigua es del 15% de descuento.
- La mercadería que se encuentre en los locales comerciales sin mayor movimiento en un periodo de tres meses se colocará en oferta con un descuento del 25%.
- Los vendedores tendrán una comisión del 4% por el monto que supere el presupuesto de ventas establecido por el jefe comercial.

***Medidas de tratamiento para el proceso de cobro de facturas / verificación de depósitos. En este proceso se establecen las siguientes medidas de tratamiento:***

- Se requiere la capacitación de los agentes vendedores sobre el procedimiento de cobro de facturas / verificación de depósitos para su aplicación.
- Se dispone en segregar las funciones de ventas con las de cobros de facturas entre agentes vendedores diferentes para reducir la exposición a mala utilización de documentos.
- Implementar una rotación trimestral de las rutas de los agentes vendedores.
- Implementar un adendum en los contratos de los agentes vendedores con una cláusula de confiabilidad exponiendo el trabajo que realizan con el manejo de valores y que permita establecer su responsabilidad ante cualquier hecho.

***Políticas para el proceso de cobro de facturas /verificación de depósitos.***

Las políticas para este proceso son las siguientes:

- El agente vendedor por ningún motivo podrá realiza cobros de facturas en dinero en efectivo.
- Es obligatorio las firmas de agente vendedor y cliente en documentos de comprobantes de pago.
- Para que un cliente realice pago por abonos, se debe tener la autorización por escrito del jefe comercial.
- El agente vendedor no podrá hacer uso de los documentos recibidos para fines personales

- Los cheques deben obligatoriamente estar girados a nombre de LA TIENDA DEL CALZADO
- El agente vendedor tiene un máximo de 5 días para entregar los documentos en el departamento financiero.
- Se debe contemplar las condiciones de venta pactado para la recepción de cheques / comprobantes de depósitos. El cliente tiene un período de plazo extra de 15 días.

### **3 Diseño de sistema de control interno para el área de almacenamiento**

#### **3.1 Objetivo.**

El objetivo del presente diseño de sistema de control interno para el área de almacenamiento es estandarizar y regularizar el proceso de almacenamiento garantizando el manejo eficiente de las mercaderías de La Tienda del Calzado para apoyar a la organización a la consecución de sus objetivos.

#### **3.2 Alcance.**

Este manual será aplicable a todo proceso de almacenamiento tanto de la bodega principal y sucursales.

### **3.3 Áreas responsables.**

Responsable directo: área comercial (auxiliar comercial); colaboradores: vendedores y jefe comercial. Áreas involucradas: financiera, administrativa.

### **3.4 Diagramas de flujo.**

El área de almacenamiento tiene los siguientes diagramas de flujo.

#### ***Proceso de almacenamiento.***

El siguiente diagrama de flujo corresponde al proceso de almacenamiento

**Tabla 74 Diagrama de flujo almacenamiento (ajuste)**

LA TIENDA DEL CALZADO						
DIAGRAMA DE FLUJO ALMACENAMIENTO (propuesto)						
PROCESO DE SOPORTE	CÓDIGO:	SOP. AL.				
PROCESO: ALMACENAMIENTO						
Nº	ACTIVIDADES	ENTRADA	FLUJOGRAMA	SALIDA	RESPONSABLES	ÁREA O SECCIÓN DE TRABAJO
	Inicio					
1	Recepción de mercadería en bodegas	mercaderías			Vendedor	Comercial
2	codificación de mercadería				vendedor	Comercial
3	Distribución de mercadería para sucursales			guía de remisión / Orden de Reposición numerada	vendedor / Auxiliar Comercial	Comercial
	¿se aprueba el envío de mercadería a sucursales?					NO= corrige errores
	Se firma orden de reposición como autorización				auxiliar comercial	comercial
4	Colocación de mercadería para espacio asignado				Vendedor	Comercial
5	mantenimiento de mercaderías				vendedor	Comercial
6	inspección de bodegas y estado de mercadería				auxiliar comercial	comercial
7	desarrollo de inventario físico				vendedor	Comercial
	FIN					
Elaborado por: la autora						

**Tabla 75 Especificaciones del proceso almacenamiento**

Actividad	Responsable	Descripción
1. Se reciben mercaderías en bodega	Vendedor	Con la respectiva autorización del auxiliar comercial se procede a ingresar la mercadería en bodega.
2.-	Vendedor	<p>Se obtiene del sistema la codificación correspondiente a la mercadería según el instructivo de codificación de mercadería. SOP.AL.01.001 (anexo 9)</p> <p>Se imprime los adhesivos y se colocan a los zapatos izquierdo y derecho.</p> <p>Si no se actualiza el sistema se procede a la colocación de código en la caja del zapato.</p>
3.- distribución de mercadería para sucursales	Vendedor  Auxiliar comercial	<p>De acuerdo a la orden de reposición emitida por las sucursales se separa la mercadería para enviarla.</p> <p>Revise físicamente la mercadería y compare con la orden de reposición. Si todo está correcto firme la orden de reposición como constancia de su aprobación. Remítase al instructivo OPE.CO.03.001 Instructivo para revisión física de mercadería.</p> <p>De no estar conforme con el pedido preparado pida las correcciones al vendedor.</p>

4.- Colocación de mercadería en espacio asignado	Vendedor	Según las indicaciones del instructivo SPO.AL.03.001 Instructivo de preservación de mercadería y manejo de espacios físicos asigne lugar para la mercadería y coloque los zapatos en dicho lugar.
5.- mantenimiento de mercaderías	Vendedor          Auxiliar comercial	Remítase la instructiva preservación de mercadería y manejo de espacios físicos.  SPO.AL.03.001  Realice inspecciones de las bodegas de la empresa y verifique el cumplimiento del instructivo de preservación de mercaderías y manejo del espacio físico.
6.- Desarrolle un inventario físico bimensual	Vendedores          Auxiliar comercial	Remitiéndose al instructivo pertinente se realizará el inventario físico en el formato pre numerado específico. Es de aplicación obligatoria firmar la persona que realiza el inventario para manifestar su responsabilidad sobre la mercadería a su cargo.  Se compara el reporte de inventario físico con el reporte del sistema para encontrar discrepancias.  En caso de haberlas se realiza el memorando correspondiente, se notifica al vendedor y al jefe comercial.

**Elaborado por:** la autora

### **3.5 Medidas para mitigar los riesgos.**

Las siguientes son las medidas propuestas para mitigar los riesgos en el área de almacenamiento:

- Capacitar al personal involucrado con las actividades que se desarrollan en esta área sobre los instructivos específicos:

SPO.AL.02.001 Instructivo de codificación de mercadería.

SPO.AL.03.001 Instructivo de preservación de mercadería y manejo de espacios físicos

- Se dispondrá una bodega adicional en el local de la calle General Torres.
- Contratar un seguro para las mercaderías que ingresan a bodega de la empresa.
- Incorporar al grupo de colaboradores un bodeguero
- Exigir la aplicación de las firmas de autorización y responsabilidad en los documentos de control interno
- Los formatos de orden de reposición y reporte físico de inventario deben ser pre numerados
- Se debe incorporar urgentemente el sistema informático que apoye las actividades y manejo de inventarios en línea para una mejor administración.
- Implementar medidas de reciclaje de las cajas de mercadería.
- Definir un plan de emergencia en caso de incendio

*Plan de emergencia contra incendios.*

La Tienda del Calzado necesita implementar un plan de emergencia en caso de incendio:

El presente Plan de Emergencias tiene por objeto, establecer las normas básicas de seguridad en el trabajo, encaminadas en primer lugar a proteger la vida, la integridad física y el bienestar de nuestros trabajadores en el desempeño de su labor, así como velar por las instalaciones y proteger nuestra mercadería.

Preocupados en este tema creemos importante entregar las principales directivas a considerar para la elaboración de un plan de emergencias y evacuación, razón por la cual se emite el siguiente documento.

#### Objetivos

Definir un Plan de Emergencias resulta fácil cuando se conoce los estragos y las causas de hecho que ha ocurrido. Este puede enunciarse como sigue:

a) Inventario de recursos

-alarma contra incendios

-3 extintores

b) Zonas cercanas de evacuación

La esquina comprendida entre las calles Luis Cordero y Presidente Córdova

c) Listado de entidades de Auxilio

**Tabla 76 Listado de contactos de auxilio**

Entidad	Teléfono	Dirección	Contacto	Celular
Emergencia	911			
Cruz Roja	131	Antonio Borrero y Juan Jaramillo	Julio Molleturo	087543190
Cuerpo de Bomberos	102	Presidente Córdova y Benigno Malo	David Carpio	095258123
Defensa Civil	110			
Policía Nacional	101	Luis Cordero y Presidente Córdova	Darwin Narváez	086743256

**Elaborado por:** la autora

#### d) Asignación de Responsabilidades

En caso de incendio, de los locales comerciales, el personal estará dividido en actividades de la siguiente forma:

##### Auxiliar comercial:

Será el encargado de activar la alarma de incendios y llamar al Cuerpo de Bomberos

##### Vendedora:

Será la encargada de dirigir a las personas en el local hacia la zona de seguridad con ayuda de la vendedora auxiliar.

##### Bodeguero:

Será el encargado de verificar el estado de los establecimientos en caso de incendio.

e) Localización de equipo contra incendios

Alarma Contra Incendios: ubicada en la entrada a la bodega del almacén junto a la puerta.

Extintores: Ubicado uno detrás de la vitrina derecha del almacén. Otro en la bodega de la planta baja junto a la puerta del baño y el tercero en la bodega de la planta alta junto a las gradas.

Botiquín de Primeros Auxilios: Se encuentra ubicado junto a las gradas en la bodega.

*Políticas específicas para el área de almacenamiento.*

Entre las políticas para el área de compras tenemos:

- Toda caja que el cliente no desee se destinará para reciclaje.
- El auxiliar comercial debe supervisar el procedimiento de distribución de mercaderías a las sucursales
- La mercadería que se verifique que no tiene mayor movimiento en un período de tres meses se notificará al auxiliar comercial para colocarlos en promoción menos el 25% de descuento con la autorización por escrito respectiva.
- Toda mercadería que se dirija a los locales sucursales debe tener la autorización firmada del auxiliar comercial y jefe comercial.

- El orden y la limpieza son los principios básicos que manejará el área de almacenamiento de la empresa.

## **CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1 Conclusiones**

El control interno es un elemento esencial en el desarrollo de las actividades de las organizaciones; este proceso debe ser dirigido por la alta dirección de la empresa y se complementa con el apoyo de todos los colaboradores de la empresa. Es decir es necesario mantener un ambiente de control dentro de la organización por medio de una comunicación eficiente en todas las direcciones jerárquicas.

La empresa La Tienda del Calzado, una empresa pequeña del sector comercial del país, ha venido creciendo a lo largo de su trayectoria; definiendo sus procesos administrativos, comerciales y de soporte en su manual de funciones; sin embargo no se ha considerado un elemento básico de control como una unidad de control interno que monitoree la eficiencia y efectividad de sus operaciones; lo que lleva que sus información financiera genere duda sobre su confiabilidad pese a los controles que la empresa posee.

Sin duda alguna otro factor que toda organización debe considerar en la actualidad es el riesgo; La Tienda del Calzado no maneja prácticamente en ninguna

de sus áreas una administración del riesgo en sus diferentes etapas; lo que significa que los eventos que afectan el desarrollo de las operaciones, la consecución de objetivos y la imagen corporativa son detectados cuando ya han ocurrido.

Los procesos y procedimientos planteados en el manual de funcionamiento de la empresa, se desarrollan con normalidad con un nivel de confianza del sistema de control interno aceptable en el proceso de compras; sin embargo, en los procesos vitales para la organización; los procesos del área de ventas, encontramos un sistema de control deficiente que es un llamado de atención para centrar toda la atención en el desarrollo de la propuesta del diseño de control interno para el nivel operativo de la empresa. En el proceso de apoyo; el almacenamiento se tiene un nivel de confianza de dicho sistema confiable a pesar de no contar con un sistema informático que le permita tener actualizada la información por medio de un procesamiento en línea.

El recurso más valioso dentro de una empresa es el talento humano; en La Tienda del Calzado, este recurso muestra interés en el desempeño de sus actividades; sin embargo pasa por alto procedimientos o instructivos por falta de difusión de los mismos o falta de control.

## **2 Recomendaciones**

Incluir dentro de su estructura orgánica una unidad de auditoría permanente que sea responsable del manejo, control y monitoreo del control interno de la

organización en todos sus componentes; empezando por el diseño de un código de ética que se adapte a su organización operativa.

Designar un responsable de la administración de riesgos de la empresa que realice el proceso de administración de riesgos tomando como referencia el análisis en este trabajo de titulación propuesto y se realice el estudio en todos los componentes de la organización; sean administrativos, operativos o de soporte. Llegando al punto de su monitoreo constante para que sea proveedor de información a la unidad de control interno y se tenga un sistema completo de control al interior de la organización.

Plantear una planeación estratégica formal que oriente a los procesos y procedimientos en base a metas. Este elemento de administración, sirve de guía para evaluar todas las áreas de la organización en función de metas y objetivos.

Dentro del componentes de compras, ventas, almacenamiento de La Tienda del Calzado, se debe difundir las propuestas de control interno en sus procesos y procedimientos presentados en este trabajo; más aún se debe fortalecer entre los colaboradores del área comercial la importancia que tiene el control y el cumplimiento de normas e instructivos planteados por la organización en cada una de sus actividades diarias para optimizar los recursos de la empresa y obtener un proceso eficiente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Coopers & Librand. (1996). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO*. España: Ediciones Día de Santos.

Borja, R. F. (2004). *Auditoría Interna, un enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control*. Guatemala: Artes Gráficas Acrópolis.

Cubero, T. (2009). *Manual Específico de Auditoría de Gestión*. Cuenca.

Estupiñán, R. (2006). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales: Análisis del Informe del COSO I y COSO II*. Bogotá: Ediciones ECOE.

Estupiñán, R. (2007). *Pruebas Selectivas en la Auditoría*. Bogotá: ECOE Ediciones.

La Tienda del Calzado. (04 de 2010). *Manual de Funciones La Tienda del Calzado*. Cuenca, Azuay.

Mantilla, S. A. (2005). *Control Interno, Informe COSO* (Cuarta ed.). Colombia.

Marín, M. A. (s.a.). *cosaslibres.com*. Obtenido de <http://www.cosaslibres.com/cgi-sys/suspendedpage.cgi?title=NUEVOS+CONCEPTOS+DE+CONTROL+INTERNO.+INFORME+C.O.S.O.&doc=http%3A%2F%2Fapi.ning.com%2Ffiles%2FwTvT3>

BDmXy03ZNbobJ6aQyezHofPKtv1INc9-YFxT\*gf\*\*AcypiKj1sLtC-

BNs2WwBFkRP9RNw9OmMTZUKCTdDKt0OBHP\*Gb%2FInf

Mejía, R. (2008). *Administración de Riesgos; Un Enfoque Empresarial* (Cuarta ed.). Universidad EAFIT.

Mendívil, V. (2010). *Elementos de auditoría*. México: Thompson.

Moreno, A. P. (1984). *Fundamentos del Control Interno*. México: Ecasa.

Nasaudit, G. (31 de julio de 2009). *actualícese*. Obtenido de [http://www.actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit-COSO\\_II\\_Enterprise\\_Risk\\_Management\\_Primer\\_Parte.pdf](http://www.actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit-COSO_II_Enterprise_Risk_Management_Primer_Parte.pdf)

Peña, J. (2007). *Control, auditoría y revisoría fiscal*. Bogotá: Ediciones ECOE.

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Continental.

Romero, J. (31 de Agosto de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de [www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/control-interno-5-componentes-segun-coso-committee-of-sponsoring-organizations-of-the-treadway-commission.htm](http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/control-interno-5-componentes-segun-coso-committee-of-sponsoring-organizations-of-the-treadway-commission.htm)

Wesberry, J. (S.A.). *Marco Integrado: Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador COSO ERM CORRE (2)*. Ecuador.

## **ANEXOS**

Anexo 1 OPE.CO.01.001 Instructivo de reporte de inventario físico

Anexo 2 OPE.CO.03.001 Instructivo para revisión física de mercadería

Anexo 3 OPE.CO. 02.001 Instructivo para calificación y evaluación de proveedores

Anexo 4 SOP.SE. 01.001 Guía para agentes vendedores de venta al por mayor

Anexo 5 SOP.SE. 01 Instructivo de manejo de servicios de facilitación

Anexo 6 SOP.SE. 02 Instructivos de manejo de servicios de mejora

Anexo 7 SOP.SE. 02. 002 Guía de manejo de garantías por fallas de fabricación

Anexo 8 OPE.VE.02.001 Instructivo de prospección de clientes

Anexo 9 SOP.AL.01.001 Instructivo de codificación de mercadería.

Anexo 10 SPO.AL.03.001 Instructivo de preservación de mercadería y manejo de espacios físicos

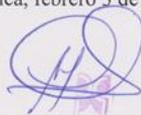
Anexo 11 Documentos de aprobación de diseño de trabajo de titulación

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

**CERTIFICA:**

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 30 de enero del 2015, conoció la petición de la estudiante **MARIA FERNANDA LLIMIQUINGA YAR** con código 36534, que denuncia su trabajo de titulación "**PROPUESTA DE UN DISEÑO DE CONTROL INTERNO PARA LAS AREAS DE COMPRAS, VENTAS Y ALMACENAMIENTO DE LA EMPRESA LA TIENDA DEL CALZADO**", previa a la obtención del Grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia del trabajo de tesis. Designa como **Director al Eco. Teodoro Cubero Abril** y como miembros del Tribunal Examinador al Ing. Diego Aguilar Espinoza y a la Econ. María Eugenia Elizalde Raad. De conformidad a la Disposición Transitoria Quinta literal b) del Reglamento de Régimen Académico aprobado el 21 de noviembre de 2013, el peticionario podrá titularse hasta **20 DE MAYO DE 2015**.

Cuenca, febrero 3 de 2015


UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
SECRETARIA

**CONVOCATORIA**

Por disposición de la Junta Académica de Contabilidad Superior, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación : **"Propuesta de un diseño de un sistema de control interno para las áreas de compras, ventas y almacenamiento de la empresa La Tienda del Calzado."**, presentado por la estudiante María Fernanda Llumiquinga Yar, con código 36534 previa a la obtención del grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, para el día **VIERNES 9 DE ENERO DE 2015 A LAS 20H00.**

Cuenca, 6 de enero de 2015

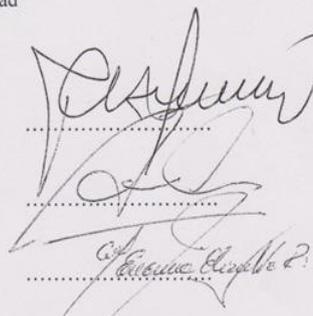


Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad

Eco. Teodoro Cubero Abril

Ing. Diego Aguilar Espinoza

Eco. María Eugenia Elizalde Raad



*Comunicado*

Fecha: 18-12-2014

**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

*Diseños de Tesis*  
*Escuela de Contabilidad Superior*

**Estudiante:** María Fernanda Llumiquinga Yar con código 36534

**Tema:** "PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS AREAS DE COMPRAS, VENTAS Y ALMACENAMIENTO DE LA EMPRESA LA TIENDA DEL CALZADO."

**Para:** La obtención del título de Ingeniera s en Contabilidad y Auditoría

**Director:** Econ. Teodoro Cubero Abril.

**Tribunal:** Ing. Diego Aguilar Espinoza.

**Tribunal:** Econ. María Eugenia Elizalde Raad

DIA: VIERNES

FECHA: 9 DE ENERO DE 2015.

HORA: 20h00.

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**DIRECCIÓN ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**OFICIO:** No. 344- ECA  
**ASUNTO:** Reunión Junta Académica de Contabilidad Superior  
 Conocimiento de trabajo de Titulación  
**FECHA:** Cuenca, 18 de Diciembre de 2014

Señor Ingeniero  
 Xavier Ortega Vásquez  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
 En su despacho:

Señor Decano:

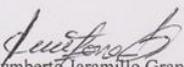
La Junta Académica de la Escuela de Contabilidad Superior, reunida el día 18 de Diciembre del año en curso, conoció la propuesta del Proyecto de trabajo de titulación, denominado: "Propuesta de diseño de un sistema de control interno para las áreas de compras, ventas y almacenamiento de la empresa la Tienda del Calzado", presentado por la señorita María Fernanda Llumiquinga Yar, con código 36534, estudiante de la Escuela de Contabilidad Superior, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

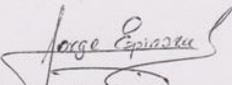
A fin de aplicar la guía de elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación, la Junta Académica de Contabilidad Superior, considera que la propuesta presentada por el estudiante, presenta una estructura teórica, metodológica, técnica, objetiva y coherente, que cumple con todos los requisitos establecidos en la guía antes mencionada, por lo que de conformidad con el Reglamento de Graduación de la Facultad, resolvió designar el tribunal que estará integrado por el Econ. Teodoro Cubero A., como Director, y como miembros del tribunal al Ing. Diego Aguilar y a la Eco. María Eugenia Elizalde R., quienes recibirán la sustentación del diseño del trabajo de titulación, previo al desarrollo del mismo.

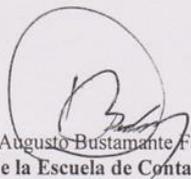
En caso de existir la aprobación con modificaciones la Junta Académica resuelve que el Director del tribunal sea quién realice el seguimiento a las modificaciones recomendadas.

Por lo expuesto solicitamos se realice el trámite correspondiente, y el tribunal suscriba el acta de sustentación de la denuncia de trabajo de titulación.

Atentamente,

  
 Ing. Humberto Jaramillo Granda  
 Miembro Junta Académica

  
 Ing. Jorge Espinoza Idrovo  
 Miembro Junta Académica

  
 Ing. Augusto Bustamante Fajardo  
 Director de la Escuela de Contabilidad Superior



## ACTA

## SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: María Fernanda Llumiquinga Yar  
 1.1.1 Código 36534  
 1.2 Director sugerido: Eco. Teodoro Cubero Abril  
 1.3 Codirector (opcional): \_\_\_\_\_  
 1.4 Tribunal: Ing. Diego Aguilar Espinoza / Eco. María Eugenia Elizalde Raad  
 1.5 Título propuesto: "Propuesta de diseño de un sistema de control interno para las áreas de compras, ventas y almacenamiento de la empresa La Tienda del Calzado"  
 1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

- Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Eco. Teodoro Cubero Abril

1.6.3 No aceptado

- Justificación:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Eco. Teodoro Cubero Abril

Tribunal

\_\_\_\_\_  
 Ing. Diego Aguilar Espinoza

\_\_\_\_\_  
 Eco. María E. Elizalde Raad

\_\_\_\_\_  
 Srta. María Fernanda Llumiquinga Yar

\_\_\_\_\_  
 Dra. Johany Blos Coello  
 Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: Viernes 9 de enero de 2015 a las 20h00

Guía para Trabajos de Titulación

1. Protocolo/Rúbrica



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: María Fernanda Llumiquinga Yar

1.1.1 Código 36534

1.2 Director sugerido: Eco. Teodoro Cubero Abril

1.3 Codirector (opcional):

1.4 Título propuesto: "Propuesta de diseño de un sistema de control interno para las áreas de compras, ventas y almacenamiento de la empresa La Tienda del Calzado"

1.5 Revisores (tribunal): Ing. Diego Aguilar Espinoza / Eco. María Eugenia Elizalde Raad

1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
<b>Línea de investigación</b>				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/			
<b>Título Propuesto</b>				
2. ¿Es informativo?	/			
3. ¿Es conciso?	/			
<b>Estado del arte</b>				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo?	/			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/			
<b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/			
<b>Hipótesis (opcional)</b>				
10. ¿Se expresa de forma clara?				
11. ¿Es factible de verificación?				
<b>Objetivo general</b>				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	/			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/			
<b>Objetivos específicos</b>				



14. ¿Concuerdan con el objetivo general?	✓			
15. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓			
<b>Metodología</b>				
16. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
17. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
18. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
19. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
<b>Resultados esperados</b>				
20. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
<b>Supuestos y riesgos</b>				
24. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
25. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
<b>Presupuesto</b>				
26. ¿El presupuesto es razonable?	✓			
27. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
<b>Cronograma</b>				
28. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
<b>Referencias</b>				
29. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
<b>Expresión escrita</b>				
30. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
31. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			

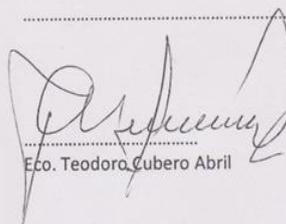
(\*) Breve justificación, explicación o recomendación.

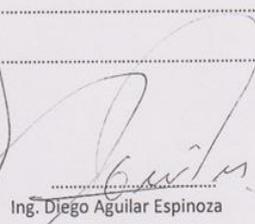
Guía para Trabajos de Titulación



1. Protocolo/Rúbrica

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....  
.....  
.....  
  
Eco. Teodoro Cubero Abril

  
Ing. Diego Aguilar Espinoza

  
Eco. María E. Elizalde Raad



Cuenca, 16 de diciembre del 2014

Ingeniero

Xavier Ortega V.

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

Ciudad.-

De mi consideración:

Por medio de la presente informo a usted que he procedido a la revisión del protocolo de trabajo de titulación: **"PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS DE COMPRAS, VENTAS Y ALMACENAMIENTO DE LA EMPRESA LA TIENDA DEL CALZADO"** elaborado por la señorita María Fernanda Llumiquinga Yar como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

En mi opinión este protocolo cumple con los requerimientos teóricos y metodológicos para ser aprobado.

Por lo expuesto anteriormente solicito se continúe con el trámite respectivo.

Atentamente

Econ. CPA. Teodoro Cubero, MBA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares  
Del 658.501 al 678.500

Nº

0665108



Cuenca, 16 de diciembre del 2014

Ingeniero

Xavier Ortega V.

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Ciudad.-

De mi consideración:

Por medio de la presente informo a usted que he procedido a la revisión del protocolo de trabajo de titulación: **“PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS DE COMPRAS, VENTAS Y ALMACENAMIENTO DE LA EMPRESA LA TIENDA DEL CALZADO”** elaborado por la señorita María Fernanda Llumiquinga Yar como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

En mi opinión este protocolo cumple con los requerimientos teóricos y metodológicos para ser aprobado.

Por lo expuesto anteriormente solicito se continúe con el trámite respectivo.

Atentamente

Econ. CPA. Teodoro Cúbero, MBA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares  
Del 658.501 al 678.500

Nº

0665108



DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

**CERTIFICA:**

Que, la señorita **María Fernanda Llumiuinga Yar**, luego de cumplir con todas las  
asignaturas del pensum de la Escuela de Contabilidad Superior, y haber aprobado el  
examen de suficiencia de Inglés el 20 de Enero de 2011, egresó de la Facultad el 2 de  
Mayo de 2013

Cuenca, 11 de Septiembre de 2014



Derecho No. 105825  
scv.-



Cuenca, 16 de diciembre del 2014

Ingeniero

Xavier Ortega V.

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

Ciudad.-

De mi consideración:

Me dirijo a usted, para comunicarle la aceptación a la solicitud de la señorita **María Fernanda Llumiquinga Yar, con cédula de ciudadanía No. 0104160924, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría correspondiente a la facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay, en relación a facilitarle toda la información de la empresa LA TIENDA DEL CALZADO, para la realización de su trabajo de titulación previa la obtención de su título de tercer nivel.**

La información que se proporcione por parte de la empresa es de uso exclusivo para el desarrollo del trabajo de titulación de la señorita antes mencionada, sin otro particular, me suscribo:

Ateptamente:

Ing. William Javier Llumiquinga Yar

GERENTE PROPIETARIO

LA TIENDA DEL CALZADO

LA TIENDA DEL CALZADO  
WILLIAM LLUMIQUINGA YAR.  
GENERAL TORES 9-16  
Y BOLIVAR  
CUENCA - ECUADOR

*Dirección: General Torres 9-16 y Simón Bolívar ; Presidente Córdova 5-17 y Benigno Mallo Telf: 2839316*

*Mail: latienadelcalzadopony@gmail.com*



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA: " PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL  
INTERNO PARA LAS ÁREAS DE COMPRAS, VENTAS Y  
ALMACENAMIENTO DE LA EMPRESA LA TIENDA DEL CALZADO"**

**AUTORA: ING. MARÍA FERNANDA LLUMIQUINGA YAR**

**DIRECTOR:**

**ECON. CPA TEODORO CUBERO ABRIL**

**CUENCA-ECUADOR.**

**2014**

Edición autorizada de 20.000 ejemplares  
Del 638.501 al 658.500

Nº

**0650363**



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**PROCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**1. DATOS GENERALES**

**1.1 Nombre de la estudiante:** Llumiquinga Yar María Fernanda

**1.1.1 Código:** 36534

**1.1.2 Contacto:**

**Teléfonos:** 072839316 (oficina) / 072808086 (domicilio)

**Celular:** 0987213879 (movistar) / 09803830049 /claro)

**Correo electrónico:** ma.fernandally@gmail.com

**1.2 Director sugerido:** Cubero Abril Teodoro Emilio, Economista C.P.A.

**1.2.1 Contacto:**

**Celular:** 0986678624

**Correo electrónico:** tcubero@uazuay.edu.ec

**1.3 Tribunal designado:**

**1.4 Asesor metodológico:**

**1.5 Aprobación:**

**1.6 Línea de investigación de la carrera:**

**1.7.1 Código UNESCO**

5311.02-Gestión financiera

5311.10 Dirección de ventas

**1.7.2 Tipo de trabajo:**

a) Propuesta metodológica.

b) Investigación formativa.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares  
Del 638.501 al 658.500

Nº

0650364

**1.8 Área de estudio:**

- Contabilidad general
- Auditoría
- Administración de riesgos.

**1.9 Título propuesto:**

“Propuesta de diseño de un sistema de control interno para las áreas de compras, ventas y almacenamiento de la empresa La Tienda del Calzado”

**1.10 Estado del proyecto:**

Proyecto nuevo e interdisciplinario.

0880364



## 2. CONTENIDO

### 2.1 Motivación de la investigación:

La realidad del comercio en el país, en este caso el comercio de calzado, se ha visto afectado por diferentes decisiones políticas y de control, el entorno competitivo es una amenaza constante del desarrollo y la sostenibilidad de medianas empresas, especialmente de aquellas que no cuentan con los elementos básicos de planeación y control interno, considerando los riesgos a los que se enfrentan hoy en día.

La Tienda del Calzado, no se encuentra fuera de esta realidad; es necesario implementar un sistema eficiente de control, en sus áreas de compras, ventas y almacenamiento de mercadería, que le permita una correcta protección de sus recursos, una adecuada evaluación de la eficiencia, eficacia y economía de operaciones, para garantizar el desarrollo de funciones y actividades de los colaboradores, con el fin único de cumplir metas que faciliten el desarrollo organizacional y productividad de la empresa.

### 2.2 Problemática:

La Tienda del Calzado, teniendo una trayectoria de 17 años en la ciudad de Cuenca, no cuenta con un adecuado sistema de control interno, lo que le impide un manejo efectivo de su información, que se refleja en pérdidas físicas de mercadería y disminución de ventas afectando directamente a los resultados operacionales y a la consecución de los objetivos..

### 2.3 Pregunta de investigación:

1. ¿Por qué la empresa La Tienda del Calzado necesita un sistema de control interno para sus áreas de compras, ventas y almacenamiento de mercadería?
2. ¿Cómo, la implementación del sistema de control interno ayudará a La Tienda del Calzado a mejorar sus operaciones y cumplir sus objetivos?

#### 2.4 Resumen:

Este trabajo de investigación se realiza por la ausencia de un sistema de control interno en la empresa La Tienda del Calzado, siendo una aplicación directa de los conocimientos aprendidos en la carrera de Contabilidad Superior y que presenta el diseño de un elemento importante para poseer una seguridad razonable sobre el patrimonio de la empresa, el control interno.

En primera instancia, se describe a la empresa desde un punto de vista general para conocer su estructura interna: FODA, cadena de valor y procesos establecidos en las áreas de compras, ventas y almacenamiento; siendo este el punto de partida para un estudio de su control interno. La investigación bibliográfica sumada a la aplicación de las entrevistas, observaciones y específicamente cuestionario de control interno, permite realizar un análisis sobre el nivel de control que La Tienda del Calzado posee y evaluar los riesgos a los que se encuentra expuesta.

En base al informe de evaluación, se desarrolla el diseño de control interno para los procesos operativos en las áreas de compras, ventas almacenamiento, con sus respectivos objetivos, alcances, diagramas de flujo y medidas de tratamiento para los riesgos a los que la empresa se expone.

Este trabajo de investigación llega a su punto final con las conclusiones y recomendaciones para los directivos de La Tienda del Calzado, poniendo en consideración una guía que les ayude a mejorar su nivel de control, incrementar sus beneficios económicos siendo sustentables en el tiempo.

#### 2.5 Estado del Arte y Marco Teórico:

Desde épocas remotas ha existido la necesidad de cuidar los recursos con los que el hombre disponía para subsistir, encontrando formas de control básicas y primitivas, latentes en el diario vivir de la humanidad. Los inicios del control interno se remontan a la época del surgimiento de la partida doble, en el siglo XV, pero aproximadamente en el siglo XIX, recién las empresas y los hombres de negocios empezaron a interesarse por esta forma de control que les permitió proteger sus bienes y su economía en medio del desarrollo y crecimiento de la producción y comercialización de sus empresas.



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

El dinamismo con el que el mundo crecía desde sus unidades productivas, sus economías, leyes y regulaciones hicieron que sea casi obligatorio encontrar una estrategia metodológica que permitiera garantizar el patrimonio de los grandes inversionistas, así como, el contar con información veraz para los agentes reguladores de los estados, y; en el interior de las mismas organizaciones encontrarán la vía para el cumplimiento de objetivos, considerando siempre el bienestar patrimonial; de una forma proactiva y minimizando riesgos a los que se enfrentaban.

El Ecuador, es parte de este entorno en donde también fue necesaria la adopción de normas y procedimientos de control interno, más aún con los constantes cambios en su legislación, ya sea de tipo tributario, laboral, ambiental, y en la mejora constante de la administración de los bienes públicos.

Estupiñán, (2013), plantea que el control interno es un proceso ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable de conseguir en la empresa las siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad en la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Es de vital importancia que los directivos de la empresa establezcan pautas para que los empleados puedan cumplir dichos objetivos y además, revisar constantemente los controles que se definen. Este sistema de control interno debe ser consistente, idóneo, sólido y debe contribuir a lograr una amplia eficiencia operativa.

En las organizaciones, el control se emplea en cada sector o grupo de actividades que la empresa realiza, por ejemplo, en procesos de compras, ventas, facturación, finanzas, y; para cada área se desarrolla un control propio de la actividad y un control externo, en base a estadísticas, estudios y elementos que permitan realizar una comparación con el

fin de plantear correcciones e incluso medidas preventivas necesarias para evitar diferencias.

Cubero (2009), señala que los objetivos del control interno son:

1. Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
2. Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
3. Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad y,
4. Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

Básicamente, un buen sistema de control interno, es importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa (efectivo, mercadería, documentos por cobrar, equipos de oficina; esto es equivalente a que un Sistema de Control Interno eficiente y práctico, dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos.

Los componentes del control interno, según el informe COSO del año 1992, son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión. Posteriormente, se emitió un nuevo documento en el año 2004 denominado "*Enterprise Risk Management*" que en la actualidad se conoce como el COSO II o COSO ERM, es una metodología creada por la Comisión *Treadway* la cual nace como una versión gestionada a través del manejo de riesgo, en donde a los componentes del COSO I se incorporan nuevos elementos: el establecimiento de objetivos, la identificación de eventos y la respuesta al riesgo.

Un nuevo documento con el modelo actualizado se emitió en el año 2013, en donde a los cinco componentes del modelo original se les diseñó 17 principios que la administración de toda organización debe implementar.

El riesgo es un elemento importante en las organizaciones, su administración aplicando método RISICAR, se orienta a los procesos y a toda la empresa en forma global. Este método tiene diferentes fases que deben ser realizadas por directivos y colaboradores.

0820325



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

Muy vinculado con la administración de riesgos, tenemos la norma internacional ISO31000, que estandariza esta administración dando principios para una gestión de riesgo eficaz, tanto en los procesos globales, estrategias, planificaciones, procesos, información, política, cultura y valores de toda la organización.

La ISO 31000, se encuentra estructurada en tres elementos básicos para una gestión de riesgo eficiente, transparente, sistemático y creíble: Principios de la Gestión de Riesgos, Marco de Trabajo para la gestión de Riesgos y Proceso de Gestión de Riesgos.

#### 2.6 Objetivo general:

Diseñar una propuesta de sistema de control interno para el área de compras, ventas y almacenamiento de la empresa La Tienda del Calzado.

#### 2.8 Objetivos específicos:

1. Analizar los fundamentos teóricos sobre control interno y administración de riesgos que serán aplicados en el desarrollo del trabajo de investigación.
2. Evaluar la situación actual de la empresa La Tienda del Calzado, en particular la situación en sus áreas de compras, ventas y almacenamiento.
3. Estructurar el diseño de control interno para la empresa La Tienda del Calzado en sus áreas de compras, ventas y almacenamiento.

#### 2.9 Metodología:

Para desarrollar esta investigación se realizará un estudio bibliográfico para reunir el soporte teórico necesario que sustente el diseño del sistema de control interno. Además, se utilizará el estudio descriptivo para recopilar la información completa sobre La Tienda del Calzado que nos sirva para determinar la situación actual de sus procesos y nivel de control que posee.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares  
Del 638.501 al 658.500

Nº

0650353

Entre las técnicas de investigación se emplearán: cuestionarios para evaluar el nivel de control interno de cada una de las áreas de la empresa que se aplicará a los colaboradores (20) de La Tienda del Calzado, entrevistas para conocer detalles sobre los procesos que tiene el área de compras, ventas y almacenamiento y que se realizarán a los dueños de la empresa y jefes de cada local y observaciones para verificar procesos específicos de compras y ventas de la empresa y se realizarán a los empleados encargados de los locales comerciales de La Tienda del Calzado.

Técnicas de investigación	Aplicación	Fin de aplicación
revisión bibliográfica	libros, normativa, artículos	Recopilación de fuente bibliográfica, suficiente e idónea para un adecuado diseño del sistema de control interno
observación de campo, participante	empresa La Tienda del Calzado y sus colaboradores	Determinación de la situación actual externa e interna análisis de procesos
cuestionarios,	colaboradores de La Tienda del Calzado y personal administrativo.	Evaluación del control interno, análisis de medidas necesarias
Entrevistas	colaboradores de La Tienda del Calzado y personal administrativo	Evaluación del control interno, análisis de procesos

#### 2.10 Alcances y resultados esperados:

- Conocer la situación actual general de la empresa, su misión, visión, objetivos, análisis FODA general y de los procesos en las áreas de compras, ventas y almacenamiento



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

- Evaluar y definir su control interno en las áreas de compras, ventas y almacenamiento
- Proponer el diseño de control interno para cada área operativa y determinar las políticas necesarias para mejorar su efectividad.
- Socializar el trabajo final a los directivos de la empresa La Tienda del Calzado.

#### 2.11 Supuestos y riesgos:

No existen riesgos.

#### 2.12 Presupuesto:

rubro – denominación	costo USD (detalle)	costo USD (total)	Justificación
suministros varios (esferos, papel, impresiones, anillados, etc.)		130,00 USD	levantamiento de información, desarrollo de informes, apuntes, obtención del trabajo físico.
gastos de movilización	10,00 USD mensual	50,00 USD	monto aproximado de consumo de gasolina a utilizar en la movilización a bibliotecas y empresa
servicios básicos (luz- Internet)	30,00 USD mensual	150,00 USD	utilización de equipo de computación, internet y luz para el desarrollo del trabajo de titulación
Telefonía	3,00 USD mensual	15,00 USD	comunicación con tutor de tesis, colaboradores de empresa
recursos tecnológicos	13,75 USD	68,75 USD	depreciación bajo el método de línea recta de equipo de

Imprevistos	50,00 USD	computación Pago de derechos de grado y certificaciones.
<b>TOTAL PRESUPUESTADO</b>	<b>463,75 USD</b>	

### 2.13 Financiamiento:

Esta investigación será financiada en su totalidad por la autora.

### 2.14 Esquema tentativo:

## ① CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1 Control Interno

- 1.1. Conceptos de control interno
- 1.2. Objetivos
- 1.3. Importancia del control interno
- 1.4. Principios de control interno
- 1.5. Clasificación
- 1.6. Evaluación del control interno
  - 1.6.1 Métodos de evaluación del control interno
  - 1.6.2 Informe de evaluación del control interno

### 2 El modelo COSO

- 2.1 Antecedentes COSO I
- 2.2 Componentes del control interno
  - 2.2.1 Ambiente del control
  - 2.2.2 Evaluación de riesgos
  - 2.2.3 Actividades de control
  - 2.2.4 Información y comunicación
  - 2.2.5 Supervisión
- 2.3 COSO ERM (*Enterprise Risk Management*)
- 2.4 Componentes Incorporados al COSO I



2.4.1	Establecimiento de objetivos
2.4.2	Identificación de eventos
2.4.3	Respuesta a los riesgos
2.5	COSO III
2.5.1	Principios del COSO III
3	Administración de riesgos
3.1	El riesgo; generalidades y tipos
3.2	Administración de riesgos - método RISICAR
3.2.1	Beneficios
3.2.2	Objetivos
3.2.3	Responsables
3.2.4	Etapas de la administración de riesgos
3.2.5	Mapas de riesgos
4	ISO 31000 Gestión de riesgos- principios y directrices
4.1	Generalidades
4.2	Principios de la gestión de riesgos
4.3	Marco de trabajo <i>FRAMEWORK</i>
4.4	Proceso de la gestión de riesgos
<p>© CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA</p>	
1	Reseña histórica
2	Situación actual de la empresa
2.1	Análisis FODA
2.2	Análisis de productos y servicios
2.3	Cinco Fuerzas de Porter
2.4	Cadena de valor
2.5	Estructura interna
2.5.1	Organigrama de la empresa

2.5.2 Análisis de procesos

2.5.2.1 Compras

2.5.2.2 Ventas

2.5.2.3 Almacenamiento

2.6 Evaluación del sistema de control interno de La Tienda del Calzado

2.6.1 Aplicación de cuestionario de control interno

2.6.2 Diagnóstico sobre el control interno

2.6.3 Informe de evaluación de control interno

2.6.4 Análisis de riesgos

2.6.4.1 Determinación del nivel de riesgo y confianza

⑤ CAPÍTULO III: PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS DE COMPRAS, VENTAS Y ALMACENAMIENTO DE LA EMPRESA LA TIENDA DEL CALZADO

1. Diseño de sistema de control interno para el área de compras

1.1 Objetivo

1.2 Alcance

1.3 Áreas responsables

1.4 Diagramas de flujo

1.5 Medidas de tratamiento para mitigar los riesgos

2. Diseño de sistema de control interno para el área de ventas

2.1 Objetivo

2.2 Alcance

2.3 Áreas responsables

2.4 Diagramas de flujo

2.5 Medidas para mitigar los riesgos

3. Diseño de sistema de control interno para el área de almacenamiento

3.1 Objetivo

3.2 Alcance

3.3 Áreas responsables



3.4 Diagramas de flujo

3.5 Medidas para mitigar los riesgos

**IV) CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1 Conclusiones

2 Recomendaciones

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**ANEXOS**

**2.15 Cronograma:**

Objetivo Especifico	Actividad	Resultado Esperado	Tiempo (semanas)
Analizar los fundamentos teóricos sobre control interno y administración de riesgos	Acopiar y analizar fuente bibliográfica	Determinar la teoría que se utilizará en el diseño de control interno	2 semanas
Evaluar la situación actual de la empresa La Tienda del Calzado, en particular la situación en sus áreas de compras, ventas y	Recolectar de información sobre situación general de la empresa Analizar las áreas de	Conocer la situación actual general de la empresa, su misión, visión, objetivos, análisis FODA general y de los procesos en las áreas de compras, ventas y	2 semanas

almacenamiento	compras, ventas y almacenamiento de la empresa	almacenamiento	
	Aplicar cuestionarios de control interno		
	Realizar entrevistas sobre los procesos en las áreas de compras, ventas y almacenamiento	Evaluar y definir su control interno en las áreas de compras, ventas y almacenamiento.	2 semanas
	Redactar y revisar el informe de evaluación del control interno	Definir el punto de partida para el diseño del control interno	1 semanas
	Realizar el análisis de riesgos de la empresa	Definición de las medidas posibles de tratamiento para mitigación de riesgos	2 semanas
Estructurar el diseño de control interno para la empresa La Tienda del Calzado en sus áreas de compras, ventas y almacenamiento	Redactar políticas de control interno para el área de compras	Propuesta de diseño de sistema de control interno para el área de compras de La Tienda del Calzado	2 semanas
	Analizar diagramas de flujo de procesos	Estructuración de diagramas de flujos	
	Redactar políticas de control interno para el área de	Propuesta de diseño de sistema de control interno para el área de	2 semanas

0620326

 ventas de La Tienda del UNIVERSIDAD DEL AZUAY Calzado		
Analizar diagramas de flujo de procesos	Estructuración de diagramas de flujos	
Redactar políticas de control interno para el área de almacenamiento	Propuesta de diseño de sistema de control interno para el área de almacenamiento de la Tienda del Calzado	2 semanas
Analizar diagramas de flujo	Estructuración de diagramas de flujos	
Redactar conclusiones y recomendaciones	Presentación de las conclusiones y recomendaciones del trabajo	1 semana

#### 2.16 Referencias bibliográficas:

Coopers & Librand. (1996) *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO*.

España: Ediciones Día de Santos

Cubero, T. (2009). *Manual Específico de Auditoría de Gestión*. Perdomo Moreno, A.

(1984) *Fundamentos del Control Interno*. México. Ecasa

Estupiñán Gaitán, R. (2013). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales, Análisis del Informe del COSO I y II*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares  
Del 638.501 al 658.500

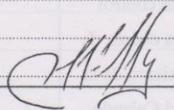
Nº

0650358

Fonseca Borja, R. (2004). *Auditoría Interna, un enfoque Moderno de Planificación, Ejecución, y Control*. Guatemala: Artes Gráficas Acrópolis.

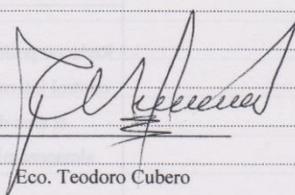
Mejía Quijano, R.C. (2006). *Administración de Riesgo Un enfoque empresarial*. Colombia: Editorial Universidad EAFI.

**Firmas de responsabilidad:**



María Fernanda Llumiyinga Yar

(estudiante)



Eco. Teodoro Cubero

(director sugerido)

**Fecha de entrega:** Martes 16 de diciembre del 2014

0820358

