



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA**

TEMA:

**GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS PARA LAS ÁREAS DE
COMPRA Y VENTA PARA LA EMPRESA “COMERCIAL SB”
DE LA CIUDAD DE CUENCA**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE CONTADOR
PÚBLICO Y AUDITOR**

AUTORES:

**DIEGO FERNANDO MORA BARROS
C.I. 0104457429
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO
C.I. 0104053624**

ASESOR:

ING. GENARO PEÑA CORDERO

CUENCA – ECUADOR

2015



RESUMEN

En el Comercial SB se planteó una Gestión de Riesgos Corporativos para las áreas de compra y venta, ya que al ser ésta una empresa pequeña, carecía de directrices de planificación. Por esa razón, en el presente trabajo se desarrollaron acciones que conllevan al análisis estratégico y a la formulación de objetivos estratégicos, tanto para el área de compras como para la de ventas, identificando riesgos y calificándolos, y planteando controles para poder mitigar los mismos.

Adicionalmente, se realizó un análisis FODA, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Se propuso un procedimiento de compras y ventas que ayudará a que las operaciones dentro de la empresa sean eficientes. Con estos aportes, Comercial SB podrá mejorar su actividad y estará en condiciones de ser competitiva en el mercado local.

Palabras claves: misión, visión, entidad, administración de riesgos, administración, objetivos estratégicos, objetivos operativos, objetivos, estratégicos, operativos, eventos, riesgos, compras, ventas , probabilidad, impacto



ABSTRACT

In the Commercial S.B. there are corporate risks management areas for buying and selling, because to this is a small company and it lacked planning guidelines. For that reason, this thesis is about actions that lead to strategic analysis and the formulation of strategic objectives for both the shopping area and the sales, identifying risks and describing them, and posing controls to mitigate them were developed.

Additionally, a SWOT analysis was performed, identifying strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company. It was proposed a process of purchases and sales that will help operations within the company are efficient. With these contributions, Commercial S.B. can improve activity and be able to be competitive in the local market.

Keywords: mission, vision, organization, risk management, administration, strategic objectives, goals, strategics, operational, events, risks purchases, sales, probality, impact



ÍNDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE	4
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS	9
CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR	11
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL	13
DEDICATORIA	15
AGRADECIMIENTO	17
CAPÍTULO I	19
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA COMERCIAL SB	19
1.1 GENERALIDADES	20
1.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	21
1.3 MISION	23
1.4 VISION	23
1.5 OBJETIVOS	23
1.5.1 Objetivo General	23
1.5.2 Objetivos Específicos	24
1.6 POLÍTICAS	24
CAPÍTULO II	26
ASPECTOS GENERALES DE LA	26
ADMINISTRACIÓN DE RIESGO	26
2.1 DEFINICIÓN	27
2.2 COMPONENTES	29
 DIEGO FERNANDO MORA BARROS DIANA PAULINA PADILLA DELGADO	 4



2.2.1 Ambiente Interno	30
2.2.2 Establecimiento de Objetivos	31
2.2.3 Identificación de Eventos	33
2.2.4 Evaluación de riesgo	37
2.2.5 Respuesta al riesgo	38
2.2.6 Actividades de control	39
2.2.7 Información y Comunicación	40
2.2.8 Monitoreo	42
CAPÍTULO III	43
IDENTIFICAR LOS RIESGOS CORPORATIVOS	43
3.1 DIAGNÓSTICO A LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS	44
3.1.1 Definición de objetivos	44
3.1.1.1 Objetivos estratégicos	44
3.1.2 Identificación de riesgos	44
3.1.2.1 Unidad de medida	45
3.1.2.2 Tolerancia al riesgo	45
3.1.2.3 Riesgos	45
3.1.3 Calificación del riesgo	46
3.1.3.1 Calificación del riesgo inherente en función de su impacto y probabilidad	46
3.1.4 Respuesta al riesgo	49
3.1.4.1 Respuesta al riesgo inherente	49
3.1.5 Calificación del riesgo residual	51
3.1.6 Respuesta documentada del riesgo residual	52
3.1.6.1 Unidad de medida	53
3.1.6.2 Tolerancia al riesgo	53



3.1.6.3 Riesgos	53
3.1.7 Calificación del riesgo inherente en función de su impacto y probabilidad	54
3.1.8 Respuesta al riesgo	55
3.1.8.1 Respuesta al riesgo inherente	55
3.1.9 Calificación del riesgo residual	56
3.1.10 Respuesta documentada del riesgo residual	57
3.1.11 Identificación de riesgos	58
3.1.11.1 Unidad de medida	58
3.1.11.2 Tolerancia al riesgo	58
3.1.11.3 Riesgos	58
3.1.12 Calificación del riesgo inherente en función de su impacto y probabilidad	59
3.1.13 Respuesta al riesgo	60
3.1.13.1 Respuesta al riesgo inherente	60
3.1.14 Calificación del riesgo residual	62
3.1.15 Respuesta documentada del riesgo residual	63
3.1.15.1 Unidad de medida	64
3.1.15.2 Tolerancia al riesgo	64
3.1.15.3 Riesgos	65
3.1.16 Calificación del riesgo inherente en función de su impacto y probabilidad	65
3.1.17 Respuesta al riesgo	66
3.1.17.1 Respuesta al riesgo inherente	66
3.1.18 Calificación del riesgo residual	68
3.1.19 Respuesta documentada del riesgo residual	69



3.1.19.1 Unidad de medida	70
3.1.19.2 Tolerancia al riesgo	70
3.1.19.3 Riesgos	70
3.1.20 Calificación del riesgo inherente en función de su impacto y probabilidad	71
3.1.21 Respuesta al riesgo	72
3.1.21.1 Respuesta al riesgo inherente	72
3.1.22 Calificación del riesgo residual	73
3.1.23 Respuesta documentada del riesgo residual	74
3.1.23.1 Unidad de medida	75
3.1.23.3 Riesgos	75
3.1.24 Respuesta al riesgo	77
3.1.24.1 Respuesta al riesgo inherente	77
3.1.25 Calificación del riesgo residual	79
3.1.25 Respuesta documentada del riesgo residual	80
CAPÍTULO IV	82
PROPUESTAS	82
CAPÍTULO V	135
INFORME Y COMUNICACIÓN	135
BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS CONSULTADAS	137



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Calificación del Riesgo Inherente y Riesgo Residual en función de su impacto y probabilidad	46
Tabla 2: Calificación del Riesgo Inherente según el primer objetivo estratégico del sistema de compras.	48
Tabla 3: Calificación del Riesgo Residual según el primer objetivo estratégico del sistema de compras	51
Tabla 4: Calificación del Riesgo Inherente según el segundo objetivo estratégico del sistema de compras.	54
Tabla 5: Calificación del Riesgo Residual según el segundo objetivo estratégico del sistema de compras.	56
Tabla 6. Calificación del Riesgo Inherente según el tercer objetivo estratégico del sistema de compras.	59
Tabla 7. Calificación del Riesgo Residual según el tercer objetivo estratégico del sistema de compras.	62
Tabla 8. Calificación del Riesgo Inherente según el primer objetivo estratégico del sistema de ventas.	65
Tabla 9. Calificación del Riesgo Residual según el primer objetivo estratégico del sistema de ventas.	68
Tabla 10. Calificación del Riesgo Inherente según el segundo objetivo estratégico del sistema de ventas.	71
Tabla 11. Calificación del Riesgo Residual según el segundo objetivo estratégico del sistema de ventas.	73
Tabla 12. Calificación del Riesgo Inherente según el tercer objetivo estratégico del sistema de ventas.	76
Tabla 13. Calificación del Riesgo Residual según el tercer objetivo estratégico del sistema de ventas.	79



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gráfico del Riesgo Inherente y Residual según su probabilidad e impacto	47
Gráfico 2: Gráfico del Riesgo Inherente según el primer objetivo estratégico del sistema de compras	49
Gráfico 3: Gráfico del Riesgo Residual según el primer objetivo estratégico del sistema de compras.	52
Gráfico 4: Gráfico del Riesgo Inherente según el segundo objetivo estratégico del sistema de compras.	55
Gráfico 5. Gráfico del Riesgo Residual según el segundo objetivo estratégico del sistema de compras.	57
Gráfico 6. Gráfico del Riesgo Inherente según el tercer objetivo estratégico del sistema de compras.	60
Gráfico 7. Gráfico del Riesgo Residual según el tercer objetivo estratégico del sistema de compras.	63
Gráfico 8. Gráfico del Riesgo Inherente según el primer objetivo estratégico del sistema de ventas.	66
Gráfico 9. Gráfico del Riesgo Residual según el primer objetivo estratégico del sistema de ventas.	69
Gráfico 10. Gráfico del Riesgo Inherente según el segundo objetivo estratégico del sistema de ventas.	72
Gráfico 11. Gráfico del Riesgo Residual según el segundo objetivo estratégico del sistema de ventas.	74



Gráfico 12. Gráfico del Riesgo Inherente según el tercer objetivo estratégico del sistema de ventas.	77
Gráfico 13. Gráfico del Riesgo Residual según el tercer objetivo estratégico del sistema de ventas.	80
Gráfico 14. Resumen de los mapas de riesgos	81



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, *DIANA PAULINA PADILLA DELGADO*, autora de la tesis "GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS PARA LAS ÁREAS DE COMPRA Y VENTA PARA LA EMPRESA 'COMERCIAL SB' DE LA CIUDAD DE CUENCA", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, marzo de 2016

DIANA PAULINA PADILLA DELGADO

C.I. 0104053624

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO

2



CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, *DIEGO FERNANDO MORA BARROS*, autor de la tesis "GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS PARA LAS ÁREAS DE COMPRA Y VENTA PARA LA EMPRESA 'COMERCIAL SB' DE LA CIUDAD DE CUENCA", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, marzo de 2016

DIEGO FERNANDO MORA BARROS

C.I. 0104457429



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Yo, *DIANA PAULINA PADILLA DELGADO*, autora de la tesis "GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS PARA LAS ÁREAS DE COMPRA Y VENTA PARA LA EMPRESA 'COMERCIAL SB' DE LA CIUDAD DE CUENCA", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, marzo de 2016

DIANA PAULINA PADILLA DELGADO

C.I. 0104053624

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO

4



CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Yo, *DIEGO FERNANDO MORA BARROS*, autor de la tesis "GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS PARA LAS ÁREAS DE COMPRA Y VENTA PARA LA EMPRESA 'COMERCIAL SB' DE LA CIUDAD DE CUENCA", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, marzo de 2016

DIEGO FERNANDO MORA BARROS

C.I. 0104457429



DEDICATORIA

Esta tesis la dedico en primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada una de las personas que son parte de mi familia, a mi ESPOSO Fabián Samaniego, a mi HIJO David Samaniego, a mi PADRE Carlos Padilla, y a mi MADRE Mariana Delgado, por haberme dado siempre su fuerza y apoyo incondicionales, que me han ayudado y llevado hasta el lugar en donde me encuentro ahora.

Finalmente, a mi compañero de tesis, Diego, porque gracias a la armonía de equipo lo hemos logrado, y a mi director de tesis, Ing. Genaro Peña, por su guía y apoyo en todo momento.

Diana Paulina Padilla Delgado



DEDICATORIA

Dedico esta tesis a las personas más importantes de mi vida:

A mi esposa Blanca Riera y a mis dos hijas Amelia Mora y Fernanda Mora, quienes con su paciencia, comprensión y apoyo me ayudaron a lograr el objetivo de culminar mi carrera universitaria.

A mi papá Luciano Mora y a mi mamá Teresa Barros, quienes han estado pendientes del bienestar de mi familia y de mis estudios, apoyándome incondicionalmente siempre.

A mis hermanos, que me han ayudado a enfrentar todas las barreras que se han presentado a lo largo de mi carrera, dándome ánimo, fortaleza y entusiasmo para no decaer.

Finalmente, agradezco a mi madrina y a su familia por el apoyo moral y emocional -a pesar de la distancia, me han ayudado a lograr esta meta.

Diego Fernando Mora Barros



AGRADECIMIENTO

Este proyecto es el resultado del esfuerzo que hemos realizado junto con mi compañero Diego Mora, a quien agradezco por su tesón y amistad; de igual manera, quiero agradecer al Ing. Genaro Peña, Director de esta tesis, en cuyo desarrollo se puso a prueba nuestras capacidades y conocimientos y que ha finalizado cumpliendo todas nuestras expectativas.

Gracias a mi familia, que a lo largo de mi carrera me apoyó y motivó, creyendo en mí en todo momento y sin dudar de mis capacidades.

Agradezco a Comercial SB por habernos permitido realizar nuestra tesis en esta empresa.

A mis profesores, a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias por su paciencia y enseñanzas.

Finalmente, un agradecimiento a la Universidad de Cuenca, que prepara a sus alumnos para un futuro competitivo, formándonos como personas de bien.

Diana Paulina Padilla Delgado



AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por la fortaleza que me dio para enfrentar cada obstáculo presentando en el trayecto de mi carrera.

También expreso mi agradecimiento para el profesor guía el Ingeniero Genaro Peña, por su valiosa cooperación en la realización de esta tesis; al Director de la Carrera de Contabilidad Superior, Ingeniero Enrique Ñauta, por su apoyo y consejos brindados en el trayecto de mis estudios; y a mi familia, que siempre me ha apoyado para vencer las barreras presentadas a lo largo de mi vida.

Diego Fernando Mora Barros



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA COMERCIAL SB



1.1 GENERALIDADES

La empresa “Comercial SB”, nace hace 35 años en la ciudad de Cuenca, su actividad principal es la venta de material eléctrico y el servicio de instalación eléctrica, sus primeros clientes fueron amigos cercanos al dueño. Con el paso del tiempo, el negocio crece y surge la idea de conceder crédito a los clientes para incrementar las ventas, el pensamiento inicial fue generar una cartera de clientes fijos, que lleve consigo la satisfacción total, visión que luego le permitirá diversificar la línea de artículos como tableros para medidores y lámparas de todo tipo. De tal manera, que hoy en día, se puede afirmar que Comercial SB es una empresa sólida en la venta de material eléctrico.



El propietario de Comercial SB es el Tecnólogo Iván Fernando Salamea Bravo, y el local se encuentra ubicado en las calles Benigno Malo 13-36 y Vega Muñoz.

La empresa mantiene que lo más importante para su negocio es el cliente, por lo cual ha establecido un sistema de Atención al Cliente, que se encuentra en constante capacitación para poder desempeñar su trabajo con eficiencia; dentro de este sistema se encuentran las áreas de Ventas, Caja, Entrega y Servicio de Instalación, que son las que tienen la oportunidad directa de tratar con el cliente.

Esta empresa comercializa lámparas, tomacorrientes, interruptores, focos, cables de diferente numeración para instalaciones eléctricas, materiales para instalaciones de cercas eléctricas, porteros eléctricos y otros.

Comercial SB vende productos de marcas importantes como:

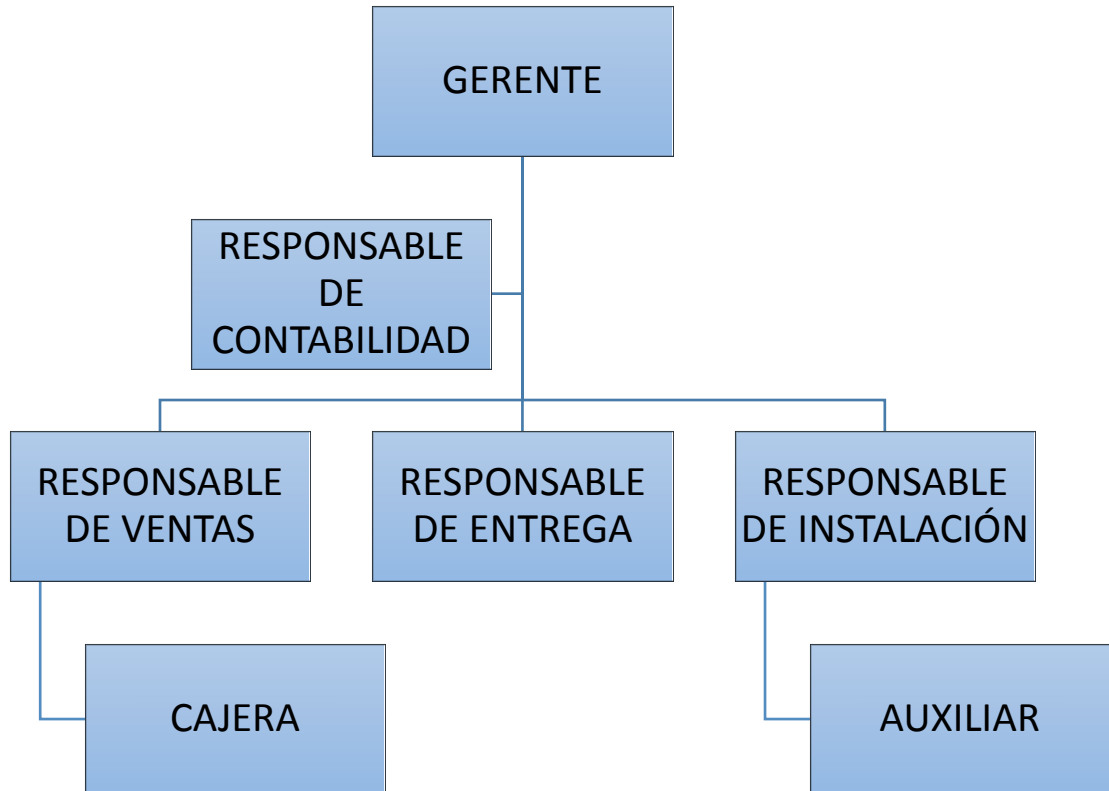
- VETO
- BTICINO
- SCHNEIDER ELECTRIC
- BEAUCOUP
- FURUKAWA
- COLEMAN
- INCABLE

1.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que reflejan, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran. Similar a esta definición se debe señalar que se considera como una representación esquemática de la estructura formal de la empresa, donde se destacan jerarquías, cargos y líneas de comunicación



y presentan una visión inmediata y resumida de la forma de distribución de la misma. (dspace.ups.edu.ec, 2015)



Fuente: Comercial SB

La organización de Comercial SB es muy flexible. El organigrama funcional queda asumido por el organigrama personal. Las funciones que se les asignan a las personas comprenden tareas variadas, que tienen en común el ser sencillas y, por lo tanto, realizables.

En consecuencia, se puede afirmar que Comercial SB tiene una estructura simple, que está compuesta por la gerencia y un grupo de trabajadores y que esta simplicidad, puede ser considerada como falta de estructura o, en otras palabras, caracterizada por la no definición de agrupaciones básicas. Es el tipo de organización de muchas empresas pequeñas, en donde la



dirección coincide con la propiedad, y la autoridad está en manos de una sola persona que, generalmente, es el empresario. Su característica más notable es que tiene bajos niveles de formalización (empleo de rutinas, procedimientos, etc.). Como ventajas de esta estructura es posible citar su simplicidad, control absoluto, flexibilidad y bajo coste de funcionamiento. Como inconvenientes, se destacan que la empresa y empresario pueden estar unidos, lo cual plantea problemas de perpetuación de la empresa; la asunción por parte del empresario de gran parte del riesgo de la actividad empresarial y la imposibilidad de especialización en las distintas funciones de la gestión empresarial. (José Moyano Fuentes, 2011)

1.3 MISION

Proporcionar a nuestros clientes productos y un servicio de la mejor calidad cumpliendo con el tiempo, recursos y estándares establecidos con alcance a la calidad total en la satisfacción al cliente.

1.4 VISION

Alcanzar el nivel alto de eficiencia y eficacia para con nuestros clientes de manera que seamos competitivos con las grandes empresas.

Ser considerados como una empresa sólida, estable y rentable financieramente para con nuestros proveedores.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Comprar y vender material eléctrico a precios competitivos y satisfacer las necesidades de los clientes, para así lograr tener una mayor rentabilidad.



1.5.2 Objetivos Específicos

COMPRAS:

- Adquirir la mercadería a proveedores directos.
- Comprar a proveedores que nos den financiamiento y que cumplan con los plazos de entrega establecidos.
- Comprar materiales de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Contar con una variedad de mercadería que atraigan la atención de los clientes.

VENTAS:

- Contar con personal capacitado en atención al cliente y servicio de instalación.
- Incrementar las ventas en relación a periodos anteriores.
- Tener un software adecuado que nos permita verificar la cantidad en existencia de los productos en stock.
- Conceder crédito a clientes calificados.
- Revisar periódicamente las cuentas por cobrar para minimizar la cartera vencida.

1.6 POLÍTICAS

1. La empresa cumplirá los requisitos acordados con los clientes.
2. Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes en sus llamadas, solicitudes y reclamos.
3. Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
4. Establecer un equilibrio entre precio y calidad de los materiales.
5. Las ventas a crédito se realizan a 30 días plazo.



6. El plazo para el pago podrá considerarse vencido a partir del primer día después de la fecha de vencimiento especificada en la factura.
7. Los empleados no podrán recibir visitas no laborables.
8. El empleado deberá utilizar un vocabulario serio con los clientes.
9. El empleado no se quedará con ningún dato personal de los clientes, estos son sólo para uso de la empresa.
10. El uso de equipos de computación se usarán solamente para crear e imprimir documentos pertinentes a la actividad comercial de la empresa tales como proformas, facturas, comprobantes de pago, etc.



CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO



2.1 DEFINICIÓN

La administración de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera:

La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptable y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos de la entidad.

Esta definición recoge los siguientes conceptos básicos de la administración de riesgos corporativos:

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del portafolio de riesgo en los niveles de la entidad.
- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del riesgo aceptado.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de la entidad.
- Está orientada al logro de objetivos dentro de unas categorías definidas, aunque susceptibles de traslaparse.

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2005)



La administración de riegos corporativos es un proceso, ya que las acciones que se tomen afectarán a toda la entidad y no solamente a cierta área; si en una entidad se lleva una adecuada administración de riegos corporativos, esto evitará procedimientos y costos innecesarios y se identificará nuevas oportunidades que se podrán aprovechar para que el negocio pueda crecer.

Todas las personas de una entidad son parte importante en la administración de riegos corporativos, ya que cada uno aporta a su puesto de trabajo con sus conocimientos y capacidades, permitiéndole así a cada persona identificar, evaluar y responder a posibles riesgos. Por ello, todas las personas deben tener claro sus deberes, la manera de realizarlos, así como la estrategia y los objetivos de la entidad.

Una entidad debe fijar su misión o visión y establecer sus objetivos estratégicos. Al aplicar técnicas de administración de riesgos corporativos, la administración podrá evaluar y elegir la estrategia que tome la entidad para lograr cumplir su misión, visión y objetivos.

El riesgo aceptado es el volumen de riesgo que la entidad está dispuesta a aceptar, un riesgo aceptado de manera cualitativa se lo califica como alto, moderado y bajo. Una empresa con un riesgo alto puede asignar gran parte de su capital a áreas de alto riesgo, mientras que la entidad con riesgo aceptado bajo, limita ampliar pérdidas de capital.

El riesgo aceptado se relaciona con la estrategia de la entidad, ya que una estrategia diferente expone a un riesgo distinto, la administración de riegos corporativos ayuda a elegir una estrategia que alinea la creación anticipada de valor con el riesgo aceptado por la entidad.

La administración de riegos corporativos bien diseñada y operada puede facilitar a la alta dirección una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos, ésta es una idea que la incertidumbre y el riesgo están relacionados con el futuro, que nadie predice con precisión y no implica que



la administración de riesgos corporativos fracase con mucha frecuencia, las ideas individuales y colectivas refuerzan la seguridad razonable de la respuesta al riesgo que satisfacen múltiples objetivos y el carácter multifuncional de los controles internos y reduce el riesgo para alcanzar los objetivos, la seguridad razonable no es una seguridad absoluta.

Para la consecución de los objetivos se pueden establecer cuatro componentes:

- *Estratégicos*, que son relativos a los objetivos de alto nivel, alineados con la misión de la entidad y prestándole apoyo.
- *Operativos*, que son relativos al uso efectivo y eficiente de los recursos de la entidad.
- De *reporte*, que son relativos a la confiabilidad de los informes de la entidad.
- De *cumplimiento*, que son relativos al cumplimiento por la entidad de las leyes y regulaciones aplicables.

2.2 COMPONENTES



Fuente: COSO ERM

Elaboración: Comisión Treadway



2.2.1 Ambiente Interno

El Ambiente Interno abarca el tono de una organización que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo, y forma la base de los otros componentes de la administración de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de administración de riesgos de una entidad, su apetito de riesgo, el monitoreo ejercido por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencias claves de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2005)

Constituye la base de los demás componentes de la administración de riesgos corporativos proporcionando disciplina y estructura sobre las estrategias y objetivos de una entidad.

Está basado en juicios de valor y estilos de administración, las normas de conducta deben ir más allá del mero cumplimiento de la ley, ya que la idea de la ética es rentable y que una conducta íntegra es un buen negocio. La integridad y valores éticos son elementos esenciales del ambiente interno, a menudo resulta difícil establecer estos valores, dada la necesidad de tener en cuenta las preocupaciones de varias partes, los valores de la dirección deben equilibrar los intereses de la entidad.

La conducta ética y la integridad derivan la cultura corporativa que determina lo que actualmente ocurre y qué reglas son acatadas, manipuladas o ignoradas; los individuos se pueden involucrar en actos deshonestos, ilegales o no éticos, porque la entidad les proporciona incentivos o tentaciones para hacerlo, lo cual puede implicar reportes fraudulentos o cuestionables; para eliminar esto, se deben seguir prácticas empresariales sólidas y rentables.



Una estructura organizacional relevante incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de líneas adecuadas de reporte en sus funciones, una entidad debería organizarse para permitir una administración efectiva de riesgos corporativos, desarrollar sus actividades y alcanzar sus objetivos.

La asignación de autoridad y responsabilidad implica que los individuos están autorizados y animados a utilizar su iniciativa para tratar los temas y resolver los problemas; además, los conocimientos y experiencias del personal son claves. Deberá asegurarse que el personal entienda los objetivos de la empresa, es esencial que los individuos conozcan cómo sus acciones se relacionan entre sí y contribuyen a la consecución de objetivos.

Para la contratación de personal calificado es necesario su historial académico, experiencia laboral, logros anteriores y pruebas de integridad y conducta ética; se debe contar con personal calificado que esté preparado para enfrentarse a nuevos retos a medida que los temas y riesgos cambien en la entidad y se hagan más complejos, impulsados por las tecnologías que varían rápidamente y por el aumento de la competitividad. La capacitación debe estar basada en cursos, autoestudio o enseñanza en el puesto de trabajo que ayudará al personal a mantenerse en un nivel de evolución y enfrentarse eficazmente a él, su proceso de formación debe ser constante.

2.2.2 Establecimiento de Objetivos

Los objetivos se establecen a nivel estratégico y cada uno de ellos constituye una base para los objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas, y una condición previa para la identificación efectiva de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la



entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2005)

Una entidad establece lo que aspira alcanzar, para ello es indispensable o necesario establecer objetivos; con los que podrá identificar eventos, evaluar riesgos y dar respuestas.

Dentro de los objetivos están: los objetivos estratégicos y los objetivos relacionados.

Los objetivos estratégicos son fijados por los directivos, están alineados a la misión de la entidad que en muchos de los casos es la creación de valor.

Para alcanzar los objetivos estratégicos se pueden aplicar diferentes técnicas de identificación y evaluación de riesgos o técnicas de administración de riesgos corporativos.

Estos objetivos estratégicos son objetivos globales, pero existen otros más específicos que están vinculados a los objetivos globales; los objetivos específicos son los objetivos relacionados. La administración de riesgos corporativos exige que todo el personal de una entidad debe tener claro a dónde se quiere llegar y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.

Categorías de objetivos relacionados

- Objetivos operativos: con estos objetivos se pretende mejorar la eficiencia y efectividad operativa, incluyendo el rendimiento y rentabilidad.
- Objetivos de reporte: con estos objetivos se podrá tener información exacta y completa, se podrá verificar si los objetivos estratégicos se están cumpliendo y ayudará a los directivos en la toma de decisiones. Un ejemplo es un informe diario de ventas.



- Objetivos de cumplimiento: estos objetivos hacen referencia a las leyes y regulaciones que establecen pautas mínimas de conducta.

El cumplimiento de estas leyes y regulaciones puede afectar positiva o negativamente la reputación de la entidad, tanto en la comunidad como en el mercado.

Con una efectiva administración de riesgos corporativos se puede proporcionar una seguridad razonable de que tanto los objetivos de reporte como los de cumplimiento se estén alcanzando; pero esto no sucede con los objetivos estratégicos y operativos ya que su consecución no está bajo el control de la entidad sino puede depender de otros factores como la competencia.

Por lo tanto, en cuanto a la consecución de los objetivos estratégicos y operativos, la administración de riesgos corporativos puede proporcionar seguridad razonable de que la dirección y el consejo, en el monitoreo, se informen oportunamente del progreso de la entidad y de si están o no logrando sus objetivos.

Se debe tener en cuenta que en una entidad no se podrá cumplir al 100% con los objetivos, lo que se asumirá como un riesgo aceptado; es por ello que se deben fijar las tolerancias al riesgo. Al operar dentro de las tolerancias al riesgo, la dirección podrá tener mayor confianza de que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, lo que dará una seguridad más elevada para alcanzar sus objetivos.

2.2.3 Identificación de Eventos

Definición de evento

Un evento es un incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas, que afecta a la implantación de la estrategia o a la consecución de objetivos. Los eventos pueden tener un impacto positivo, negativo o de ambos tipos a la vez.



La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2005)

Los eventos pueden tener impactos positivos, negativos o ambos a la vez, si son positivos representan oportunidades y si son negativos representan riesgos.

Existen factores externos e internos que provocan eventos que afectan a la estrategia y a la consecución de objetivos.

Los factores externos pueden ser:

- Económicos
- Medioambientales
- Políticos
- Sociales
- Tecnológicos



FACTOR	EJEMPLO	EVENTO
Económicos	Competidores nuevos con costos bajos	Riesgo
	Mayor eficiencia en la producción	Oportunidad
Medioambientales	Desastres naturales	Riesgo
Políticos	Disminución de impuestos	Oportunidad
	Apertura a mercados extranjeros	Riesgo
Sociales	Nuevos puntos de venta	Oportunidad
	Paros en la producción	Riesgo
Tecnológicos	Facturación electrónica	Oportunidad
	Fallo en el sistema	Riesgo

Fuente: Autores

Los factores internos pueden ser:

- Infraestructura
- Personal
- Procesos
- Tecnológicos



FACTOR	EJEMPLO	EVENTO
Infraestructura	Instalaciones acogedoras a los clientes	Oportunidad
	Infraestructura en decadencia	Riesgo
Personal	Capacitado para atención al cliente	Oportunidad
	Daños reputacionales	Riesgo
Procesos	Modificación en los procesos sin aviso a los directivos	Riesgo
	Un cambio para una mejora continua en la producción	Oportunidad
Tecnológicos	Capacitación al personal de nuevas tecnologías	Oportunidad
	Mala utilización del software	Riesgo

Fuente: Autores

Técnicas para identificar eventos:

- Inventarios de eventos
- Análisis interno
- Dispositivos de escala
- Talleres de trabajo y entrevistas
- Análisis del flujo del proceso
- Indicadores de eventos importantes
- Metodologías de datos para eventos con pérdidas



Se debe considerar que de un acontecimiento puede desencadenarse otro; es decir, los eventos no ocurren de forma aislada.

2.2.4 Evaluación de riesgo

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto– y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

El riesgo inherente es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

El riesgo residual es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2005)

Toda entidad está expuesta a riesgos, algunos son esperados y otros inesperados, es por ello que con la administración de riesgos corporativos se identifica la probabilidad e impacto de los riesgos.

Para la evaluación del riesgo se aplican técnicas de evaluación cuantitativa y cualitativa.

A la “probabilidad” de que ocurra un riesgo se la califica en términos cualitativos como alta, mediana y baja. La dirección considera que un riesgo con poca probabilidad de ocurrencia y escaso impacto potencial no es de mucha consideración; por otro lado, un riesgo con alta probabilidad de



ocurrencia y significativo impacto potencial es objeto de un análisis racional y cuidadoso.

Las técnicas cuantitativas aportan más precisión y se usan en actividades más complejas, por lo que exige un mayor esfuerzo y para ello se aplican métodos matemáticos como indicadores.

2.2.5 Respuesta al riesgo

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina como responder a ellos. Las respuestas pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias del riesgo deseado. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de portafolio de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

Las respuestas a los riesgos se incluyen en las siguientes categorías:

- Evitar – supone salir de las actividades que generen riesgos. Evitar el riesgo puede implicar el cese de una línea de producto, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o la venta de una división.
- Reducir – implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez. Se relaciona típicamente con algunas de las miles de decisiones empresariales cotidianas.
- Compartir – la probabilidad o el impacto del riesgo se reducen trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo. Las técnicas comunes incluyen la contratación de seguros, la realización de operaciones de cobertura o la tercerización de una actividad.



- Aceptar – no se emprende ninguna acción que afecte a la probabilidad o el impacto del riesgo. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2005)

El riesgo residual está relacionado con la tolerancia al riesgo de una entidad; la dirección dará respuesta a los riesgos basándose en hechos pasados y en lo que quiera lograr a futuro.

Se considera más fácil cuantificar los costos de la respuesta al riesgo que los beneficios, éstos se verán reflejados en el logro de los objetivos.

Toda entidad para dar respuesta a los riesgos debe primero contemplar los riesgos de cada unidad de negocio y luego basarse en la tolerancia al riesgo de la entidad; y ver si se están alcanzando los límites de efectividad o probablemente sólo faciliten cambios marginales en el impacto y probabilidad del riesgo.

2.2.6 Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades –tan diversas como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2005)

Son políticas y procedimientos implantados para asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven de manera adecuada y oportuna. Las políticas establecen lo que se debe hacer y los procedimientos cómo se van a llevar a cabo.



Una actividad de control puede afectar a múltiples riesgos, así también muchas actividades de control puede dar respuesta a un riesgo.

Dentro de las actividades de control cabe mencionar los controles de prevención, detección, manuales, automáticos y de dirección para asegurar la integridad y exactitud del procesamiento de los datos.

Los controles preventivos ayudarán a frenar transacciones antes de su ejecución; los controles detectivos ayudarán a identificar transacciones oportunamente y los controles automáticos y manuales ayudarán a asegurar que la información sea capturada correctamente.

Para asegurar que las respuestas a los riesgos sean adecuadas y oportunas se deben aplicar controles a los sistemas de información existentes y en caso de no existir estos sistemas se deberá implantarlos.

2.2.7 Información y Comunicación

La información pertinente se identifica, captura y comunica de una forma y en un lapso de tiempo que permita a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y fuentes externas de información para la administración de riesgos y la toma de decisiones relativas a los objetivos. También existe una comunicación efectiva que fluye hacia abajo, a través y hacia arriba de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección que debe considerar seriamente las responsabilidades de administración de riesgos corporativos. Las personas entienden su rol en la administración de riesgos corporativos y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Asimismo, deben disponer de medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación efectiva con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.



(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2005)

La información es útil para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.

La información puede provenir de fuentes internas y externas, tanto financieras como no financieras. Con la información financiera podemos elaborar estados financieros que serán básicos para planificar, presupuestar, fijar precios y llevar a cabo otras actividades de gestión.

La información también puede ser cualitativa y cuantitativa. Esta información debe ser analizada por la dirección, la cual deberá averiguar si ésta es de calidad; es decir, si su contenido es adecuado, es oportuna, actualizada, exacta y accesible para procesar datos y convertirlos en información manejable.

La comunicación está ligada a los sistemas de información, en la cual se abordan las expectativas y responsabilidades de los individuos; se puede dar una comunicación interna y una comunicación externa.

La comunicación interna se da desde los directivos hacia su personal y viceversa. Dentro de la entidad, tanto directivos como empleados deben saber cuáles son los objetivos de la entidad, el riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo, los roles y responsabilidades del personal; lo que debe ser comunicado de forma clara y efectiva.

La comunicación externa es aquella que se da con los clientes, proveedores y relacionados, acerca de entregas, cobros, facturas y otras actividades.



2.2.8 Monitoreo

La administración de riesgos corporativos se monitorea –revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de monitoreo, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar un monitoreo permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de monitoreo permanente. Las deficiencias en la administración de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, reportando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2005)

El monitoreo se puede realizar a través de actividades permanentes o mediante evaluaciones independientes.

Las actividades permanentes se llevan a cabo en tiempo real y en operaciones normales y recurrentes de la entidad.

Las evaluaciones independientes se centran en proporcionar una oportunidad para considerar la efectividad de las actividades de monitoreo permanente y proporcionar una seguridad razonable respecto a los objetivos fijados.

En el monitoreo se utilizan diferentes metodologías como: comprobación, cuestionarios, técnicas de diagramas de flujo y comparaciones; y los resultados derivados de éstas, ya sean deficiencias u oportunidades, se deberían informar al nivel superior de la dirección para que a su vez dicha instancia informe a todas las direcciones de la organización y de esa manera se tomen acciones correctivas.



CAPÍTULO III

IDENTIFICAR LOS RIESGOS CORPORATIVOS



3.1 DIAGNÓSTICO A LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

3.1.1 Definición de objetivos

3.1.1.1 Objetivos estratégicos

- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL SISTEMA DE COMPRAS

- Disminuir los precios de adquisición hasta en un 10% con relación al año 2014, aprovechando las adquisiciones en cantidades y con financiamiento propio.
- Aumentar el periodo promedio de pago a 45 días con relación a la política actual que es de 30 días, sin que aumente el precio de adquisición.
- Realizar las compras a proveedores directos a través de un proceso fluido, transparente y eficaz que satisfaga las necesidades de los clientes como mínimo en un 95%.

- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL SISTEMA DE VENTAS

- Incrementar los volúmenes de ventas en un 15% con relación a las ventas del año 2014 que alcanzó al monto de \$426.286,86.
- Llegar a ser la empresa número uno en la introducción de nuevos productos eléctricos en el mercado local.
- Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 10% para el segundo cuatrimestre del año 2015.

3.1.2 Identificación de riesgos

- OBJETIVO ESTRATÉGICO

Disminuir los precios de adquisición hasta en un 10% con relación al año 2014, aprovechando las adquisiciones en cantidades y con financiamiento propio.



- OBJETIVOS OPERATIVOS

- Establecer mecanismos que permitan analizar competitivamente a los oferentes, para lo cual se requerirá por lo menos tres ofertas de proveedores calificados.
- Cualificar a los proveedores en forma trimestral de conformidad con los niveles de cumplimiento y las características que presenten.

GESTIÓN DE RIESGOS

Objetivo mensurable No. 1

Disminuir los precios de adquisición hasta en un 10% con relación al año 2014, aprovechando las adquisiciones en cantidades y con financiamiento propio

3.1.2.1 Unidad de medida

Precio (dólares)

3.1.2.2 Tolerancia al riesgo

Entre el 5% y 10%

3.1.2.3 Riesgos

- a) Qué cambios en la normativa estatal afectan en la adquisición de productos nacionales e importados.
- b) Falta de financiamiento propio para adquisición de materiales.
- c) Que existan pocos oferentes y se dé un abuso del poder de venta por parte del proveedor.



3.1.3 Calificación del riesgo

3.1.3.1 Calificación del riesgo inherente en función de su impacto y probabilidad

Para calificar los riesgos en función de su impacto y probabilidad se utilizó una escala de 1 a 3, los riesgos se sitúan en la matriz según el nivel de probabilidad e impacto, el cual se puede determinar mediante el siguiente cuadro de escala:

Tabla 1: Calificación del Riesgo Inherente y Riesgo Residual en función de su impacto y probabilidad

CALIFICACIÓN	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL
Bajo	1	1	0-1
Medio	2	2	2-4
Alto	3	3	5-9

Para calificar al riesgo se multiplica la probabilidad por el impacto.

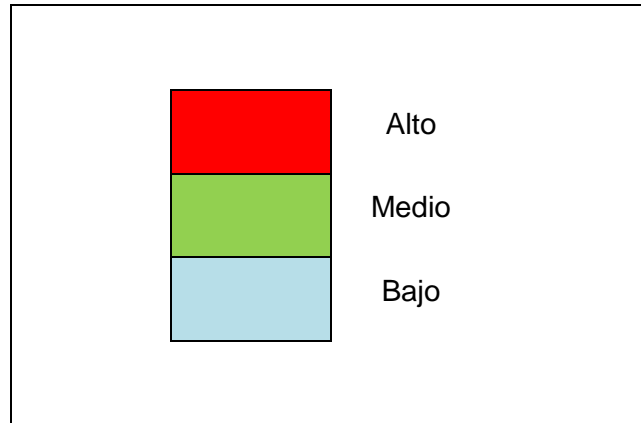
Nivel bajo: cuando al multiplicar la probabilidad por el impacto el resultado es igual a 1.

Nivel medio: cuando al multiplicar la probabilidad por el impacto se obtiene un resultado entre 2 y 4.

Nivel alto: cuando al multiplicar la probabilidad por el impacto se obtiene un resultado entre 5 y 9.



Gráfico 1: Gráfico del Riesgo Inherente y Residual según su probabilidad e impacto



Zona roja: Esta ubicación de la matriz muestra que el riesgo tiene un alto nivel de impacto y probabilidad.

Zona verde: Esta ubicación de la matriz muestra que el riesgo tiene un nivel medio de impacto y probabilidad.

Zona celeste: Esta ubicación de la matriz muestra que el riesgo tiene un bajo nivel de impacto y probabilidad.



Tabla 2: Calificación del Riesgo Inherente según el primer objetivo estratégico del sistema de compras

RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CALIFICACIÓN
1. Qué cambios en la normativa estatal afectan en la adquisición de productos nacionales e importados.	2 La probabilidad es media ya que en el actual gobierno se están regulando leyes, y como se ha visto ya se han dado lo de las salvaguardias.	3 El impacto sería alto puesto que la mayoría de materiales eléctricos son importados.	6	Alto
2. Falta de financiamiento propio para adquisición de materiales.	1 La probabilidad es baja ya que la empresa no otorga créditos a largo plazo a sus clientes, por lo que tendrá liquidez para adquirir la nueva mercadería.	3 Porque la empresa tendría que acudir a instituciones financieras lo que implicaría pago de intereses.	3	Medio
3. Que exista pocos oferentes y se dé un abuso del poder de venta por parte del proveedor.	1 Por cuanto en el mercado existen muchos oferentes de material eléctrico se podría comprar a otros proveedores.	2 Porque la empresa tendría que subir los precios y quienes se verían afectados son los clientes.	2	Medio

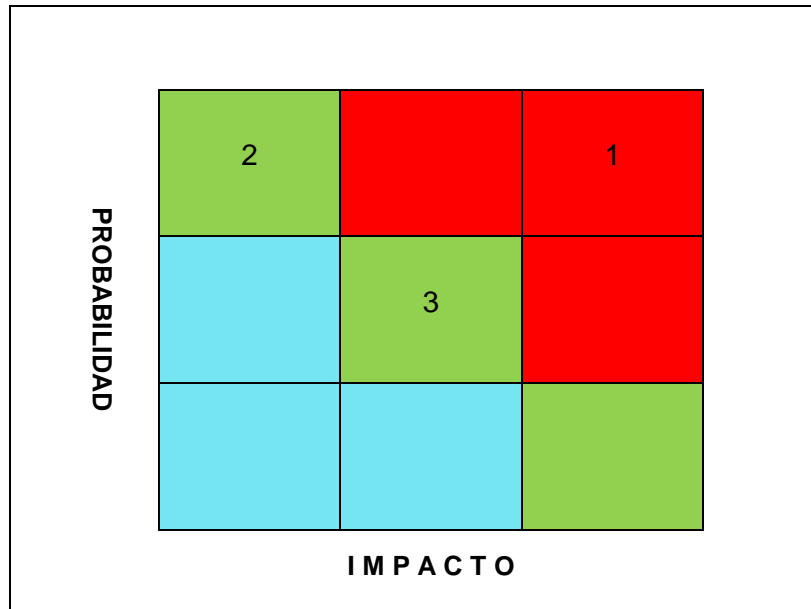
Elaborado por: Autores

Fuente: Material Didáctico Ing. Genaro Peña



MATRIZ DEL RIESGO INHERENTE

Gráfico 2: Gráfico del Riesgo Inherente según el primer objetivo estratégico del sistema de compras



3.1.4 Respuesta al riesgo

3.1.4.1 Respuesta al riesgo inherente

Riesgo 1:

Qué cambios en la normativa estatal afectan en la adquisición de productos nacionales e importados.

Control:

Analizar los cambios y las consecuencias que traerán consigo estos cambios en la normativa estatal, y dependiendo de ello se podría dejar de adquirir los materiales afectados y sustituirlos por otros de características similares; en caso contrario se tendría que subir los precios de los materiales en un máximo del 10% y también se reduciría el porcentaje de ganancia o utilidad.



Riesgo 2:

Falta de financiamiento propio para adquisición de materiales.

Control:

Establecer una política estricta de gestión de cobro para controlar la cartera vencida y mantener una mayor liquidez en la empresa.

Riesgo 3:

Que existan pocos oferentes y se dé un abuso del poder de venta por parte del proveedor.

Control:

Buscar nuevas alternativas de proveedores que ofrezcan productos de calidad a precios más bajos, dejando de adquirir a quienes especulan en el mercado.



3.1.5 Calificación del riesgo residual

Tabla 3: Calificación del Riesgo Residual según el primer objetivo estratégico del sistema de compras

RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CALIFICACIÓN
1. Qué cambios en la normativa estatal afectan en la adquisición de productos nacionales e importados.	2	2	4	Medio
2. Falta de financiamiento propio para adquisición de materiales.	1	1	1	Bajo
3. Que existan pocos oferentes y se dé un abuso del poder de venta por parte del proveedor.	1	1	1	Bajo

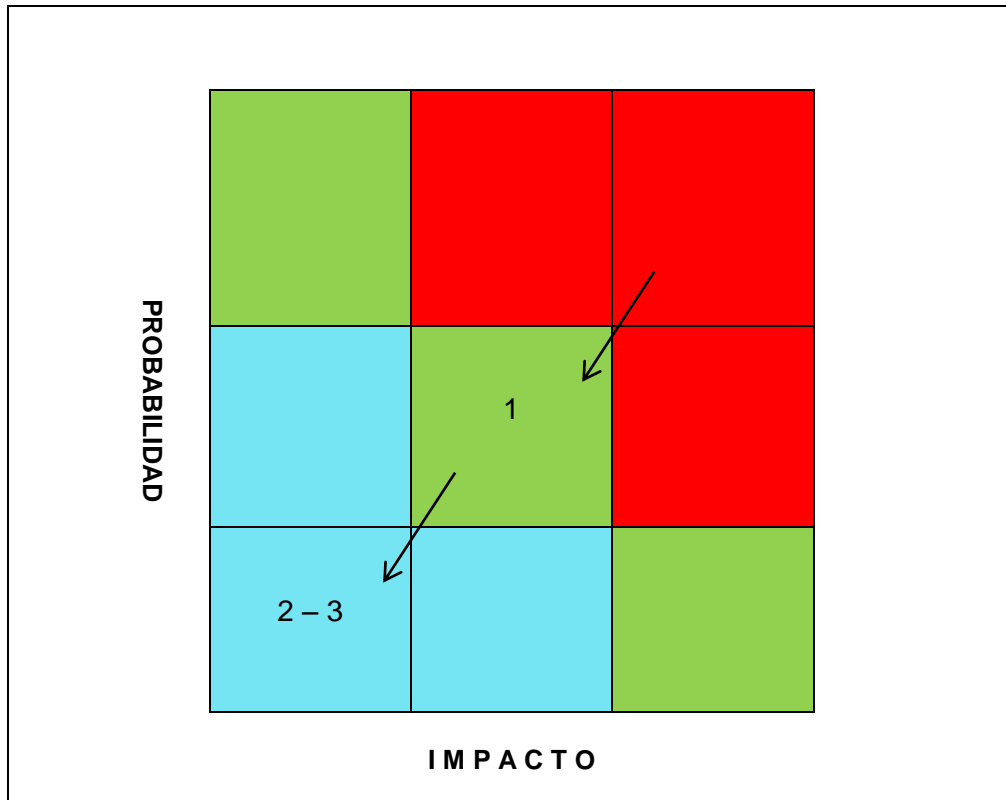
Elaborado por: Autores

Fuente: Material Didáctico Ing. Genaro Peña



MATRIZ DEL RIESGO RESIDUAL

Gráfico 3: Gráfico del Riesgo Residual según el primer objetivo estratégico del sistema de compras



3.1.6 Respuesta documentada del riesgo residual

Riesgo:

Qué cambios en la normativa estatal afectan en la adquisición de productos nacionales e importados.

Decisión:

Aceptar: Se aceptará el riesgo, ya que se deben acoger los cambios en la normativa estatal.



- OBJETIVO ESTRATÉGICO

Aumentar el periodo promedio de pago a 90 días con relación a la política actual que es de 60 días, sin que aumente el precio de adquisición.

- OBJETIVOS OPERATIVOS

- Conceder a los clientes un crédito no mayor a 60 días, para así evitar recargos por retraso en el pago a proveedores.
- Incrementar el volumen de compra en un 25% para así lograr un mayor plazo del crédito sin que su precio aumente.

GESTIÓN DE RIESGOS

Objetivo mensurable No. 2

Aumentar el periodo promedio de pago a 90 días con relación a la política actual que es de 60 días, sin que aumente el precio de adquisición.

3.1.6.1 Unidad de medida

Tiempo (días)

3.1.6.2 Tolerancia al riesgo

Entre 60 y 90 días

3.1.6.3 Riesgos

- a) Aumento de la tasa de interés.
- b) No llevar un registro de cuentas pendientes de pago.



3.1.7 Calificación del riesgo inherente en función de su impacto y probabilidad

Tabla 4: Calificación del Riesgo Inherente según el segundo objetivo estratégico del sistema de compras

RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CALIFICACIÓN
4. Aumento de la tasa de interés	2 Debido al aumento del plazo se pagaría un recargo adicional.	3 El plazo requerido no es demasiado extenso.	6	Alto
5. No llevar un registro ordenado de cuentas pendientes de pago	2 La empresa no lleva un registro de las cuentas por pagar por proveedor sino en general.	3 Se podría dar una doble cancelación de facturas.	6	Alto

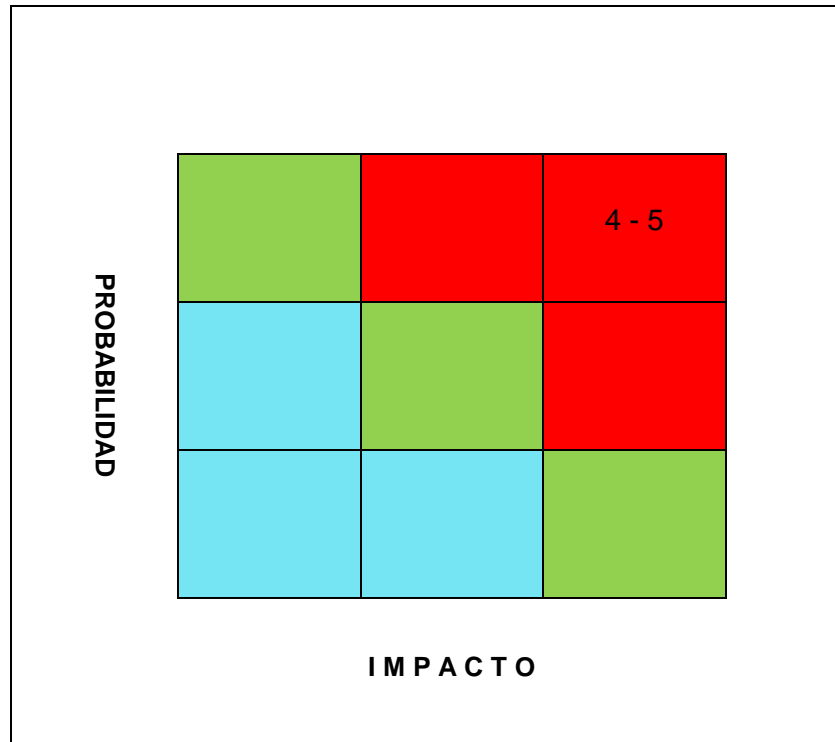
Elaborado por: Autores

Fuente: Material Didáctico Ing. Genaro Peña



MATRIZ DEL RIESGO INHERENTE

Gráfico 4: Gráfico del Riesgo Inherente según el segundo objetivo estratégico del sistema de compras



3.1.8 Respuesta al riesgo

3.1.8.1 Respuesta al riesgo inherente

Riesgo 4:

Aumento de la tasa de interés.

Control:

Se adquirirá los materiales en cantidades mayores, evitando así los recargos por tasas de interés.



Riesgo 5

No llevar un registro ordenado de cuentas pendientes de pago.

Control:

Implementar un registro de todas las compras y sus pagos para evitar la doble cancelación, además de archivar las facturas que están por pagar en el momento en el que ingresen a la empresa.

3.1.9 Calificación del riesgo residual

Tabla 5: Calificación del Riesgo Residual según el segundo objetivo estratégico del sistema de compras

RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CALIFICACIÓN
4. Aumento de la tasa de interés	2	2	4	Medio
5. No llevar un registro ordenado de cuentas pendientes de pago	1	1	1	Bajo

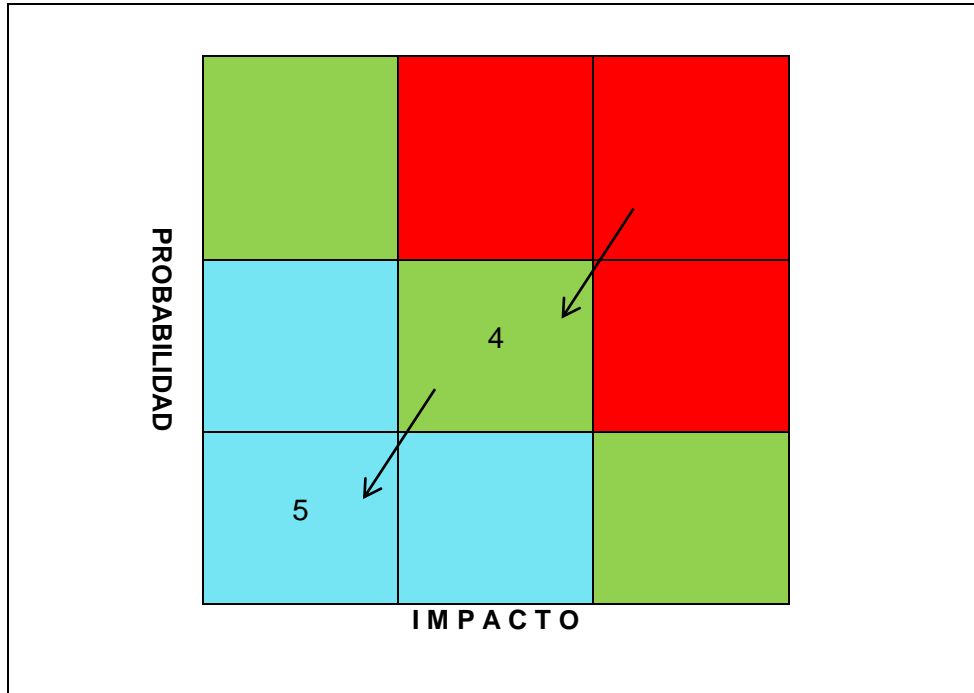
Elaborado por: Autores

Fuente: Material Didáctico Ing. Genaro Peña



MATRIZ DEL RIESGO RESIDUAL

Gráfico 5. Gráfico del Riesgo Residual según el segundo objetivo estratégico del sistema de compras



3.1.10 Respuesta documentada del riesgo residual

Riesgo:

Aumento de la tasa de interés.

Decisión:

Aceptar: Se aceptará el riesgo, pero a cambio se tendrá más días de crédito ya que se puede dar un aumento en la tasa de interés, pero ésta no sería considerable ya que los proveedores tratan de conservar a sus clientes aunque para ello tengan que acudir al coste de crédito de proveedores.



3.1.11 Identificación de riesgos

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO**

Realizar las compras a proveedores directos través de un proceso fluido, transparente y eficaz que satisfagan las necesidades de los clientes en un 95% mínimo.

- **OBJETIVOS OPERACIONALES**

- Adquirir los materiales de las cinco marcas más reconocidas en cuanto a calidad.
- Poseer el apoyo de sus tres mejores proveedores para garantizar la buena calidad y variedad de los productos al consumidor.

GESTIÓN DE RIESGOS

Objetivo mensurable No. 3

Realizar las compras a proveedores directos través de un proceso fluido, transparente y eficaz que satisfaga las necesidades de los clientes en un 95% mínimo.

3.1.11.1 Unidad de medida

Porcentual

3.1.11.2 Tolerancia al riesgo

Entre 90% y 95%

3.1.11.3 Riesgos

6. Precio excesivo en las compras de materiales.



- 7. Productos de mala calidad.
- 8. Clientes insatisfechos por no cubrir sus necesidades.

3.1.12 Calificación del riesgo inherente en función de su impacto y probabilidad

Tabla 6. Calificación del Riesgo Inherente según el tercer objetivo estratégico del sistema de compras

RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CALIFICACIÓN
6. Precio excesivo en las compras de materiales	1 En el mercado existe una regularización de precios en este sector	3 Porque se tendrá que subir los precios de los materiales y las ventas pueden disminuir	3	Medio
7. Productos de mala calidad	1 Porque al comprar los productos la empresa pedirá garantías	2 Porque afectaría a la imagen de la empresa	2	Medio
8. Clientes insatisfechos por no cubrir sus necesidades.	1 Porque la empresa tiene a disposición del cliente una variedad de productos	3 El objetivo de la empresa es satisfacer al cliente	3	Medio

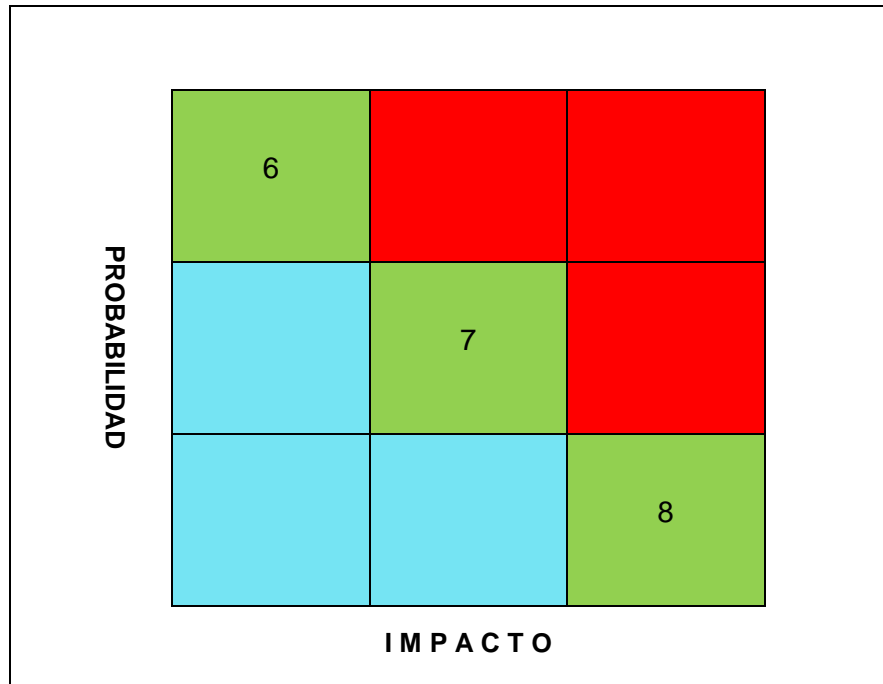
Elaborado por: Autores

Fuente: Material Didáctico Ing. Genaro Peña



MATRIZ DEL RIESGO INHERENTE

Gráfico 6. Gráfico del Riesgo Inherente según el tercer objetivo estratégico del sistema de compras



3.1.13 Respuesta al riesgo

3.1.13.1 Respuesta al riesgo inherente

Riesgo 6:

Precio excesivo en las compras de materiales.

Control:

Elaborar una lista de proveedores, con todos los datos y su comportamiento respecto a las ventas que nos realizan y comparar con cotizaciones de posibles proveedores.



Riesgo 7:

Productos de mala calidad.

Control:

Exigir garantías de todos los materiales adquiridos y en caso de no satisfacer las necesidades de los mismos, proceder a la devolución de estos materiales.

Riesgo 8:

Clientes insatisfechos por no cubrir sus necesidades.

Control:

Implementar un buzón de sugerencias y reclamos con el fin de saber los requerimientos de los clientes y como empresa poder brindar un mejor servicio.



3.1.14 Calificación del riesgo residual

Tabla 7. Calificación del riesgo residual según el tercer objetivo estratégico del sistema de compras

RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CALIFICACIÓN
6. Precio excesivo en las compras de materiales	1	1	1	Bajo
7. Productos de mala calidad	1	1	1	Bajo
8. Clientes insatisfechos por no cubrir sus necesidades.	1	1	1	Bajo

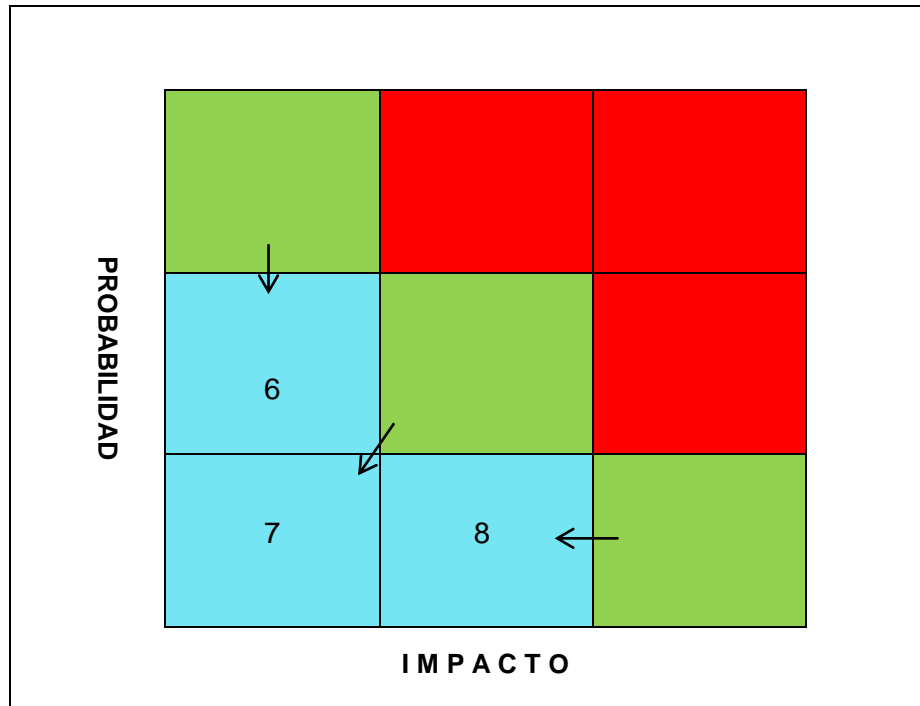
Elaborado por: Autores

Fuente: Material Didáctico Ing. Genaro Peña



MATRIZ DEL RIESGO RESIDUAL

Gráfico 7. Gráfico del Riesgo Residual según el tercer objetivo estratégico del sistema de compras



3.1.15 Respuesta documentada del riesgo residual

Riesgo:

Precio excesivo en las compras de materiales.

Productos de mala calidad.

Cientes insatisfechos por no cubrir sus necesidades.

Decisión:

Aceptar: Se aceptarán los riesgos, ya que se han establecido los controles para cada uno y se encuentran dentro de las tolerancias del riesgo aceptado por la empresa.



- **OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS PARA EL SISTEMA DE VENTAS**

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO**

Incrementar los volúmenes de ventas en un 15% con relación a las ventas del año 2014 que alcanzó al monto de \$426.286,86

- **OBJETIVOS OPERACIONALES**

- Capacitar a dos empleados de ventas y a dos instaladores para brindar una mejor atención a sus clientes.
- Mantener en stock un 90% de aquellos materiales que tengan una alta rotación, dejando fuera los productos de marcas no reconocidas en el mercado nacional.
- Destinar el 2% de las ventas para gastos de publicidad en radiodifusoras, hojas volantes y otros medios.

GESTIÓN DE RIESGOS

Objetivo mensurable No. 4

Incrementar los volúmenes de ventas en un 15% con relación a las ventas del año 2014 que alcanzó al monto de \$426.286,86.

3.1.15.1 Unidad de medida

Porcentual

3.1.15.2 Tolerancia al riesgo

Entre 10% y 15%



3.1.15.3 Riesgos

- 9. Presupuesto insuficiente para capacitar a sus empleados.
- 10. Que la demanda de ciertos productos sea alta y no se pueda satisfacer las necesidades de los clientes.
- 11. Alza de precio considerable en los materiales.

3.1.16 Calificación del riesgo inherente en función de su impacto y probabilidad

Tabla 8. Calificación del Riesgo Inherente según el primer objetivo estratégico del sistema de ventas

RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CALIFICACIÓN
9. Presupuesto insuficiente para capacitar a sus empleados	2 Porque la empresa no tiene destinados recursos para capacitación de sus empleados	2 Si el personal no está capacitado no podrá desarrollar las actividades con eficiencia y eficacia.	4	Medio
10. Que la demanda de ciertos productos sea alta y no se pueda satisfacer las necesidades de los clientes	1 Porque es una empresa que no impulsa el consumismo	2 Se podría ofrecer productos sustitutos	2	Medio
11. Alza de precios considerable en los materiales.	2 Porque se puede dar el caso por ciertas normas estatales	3 Se perderían los clientes	6	Alto

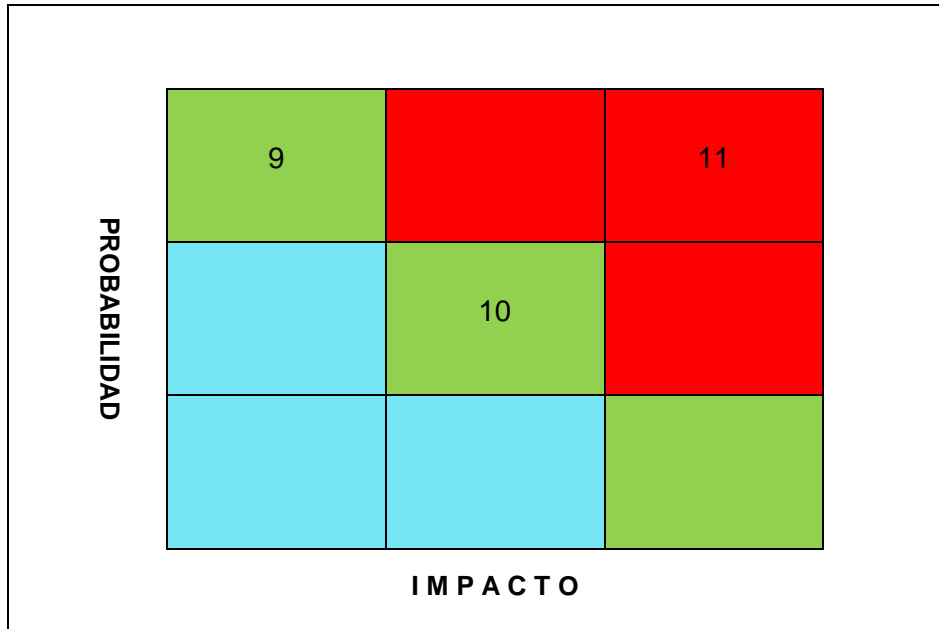
Elaborado por: Autores

Fuente: Material Didáctico Ing. Genaro Peña



MATRIZ DEL RIESGO INHERENTE

Gráfico 8. Gráfico del Riesgo Inherente según el primer objetivo estratégico del sistema de ventas



3.1.17 Respuesta al riesgo

3.1.17.1 Respuesta al riesgo inherente

Riesgo 9:

Presupuesto insuficiente para capacitar a sus empleados.

Control:

Destinar un porcentaje de las ventas para capacitar a sus empleados, además se podría contactar a empresas públicas y privadas para que proporcionen el servicio de capacitación.

Riesgo 10:

Que la demanda de ciertos productos sea alta y no se pueda satisfacer las necesidades de los clientes.



Control:

Mantener un alto stock de los materiales que tienen mayor rotación y ofrecerles a los clientes materiales con características y funciones similares a las que ellos requieren.

Riesgo 11:

Alza de precios considerable en los materiales.

Control:

Disminuir el margen de ganancia de tal manera que no se vea afectado el cliente y no acuda a la competencia.

Realizar promociones y descuentos en mercadería seleccionada.



3.1.18 Calificación del riesgo residual

Tabla 9. Calificación del riesgo residual según el primer objetivo estratégico del sistema de ventas

RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CALIFICACIÓN
9. Presupuesto insuficiente para capacitar a sus empleados	1	1	1	Bajo
10. Que la demanda de ciertos productos sea alta y no se pueda satisfacer las necesidades de los clientes	1	1	1	Bajo
11. Alza de precios considerable en los materiales	1	2	2	Medio

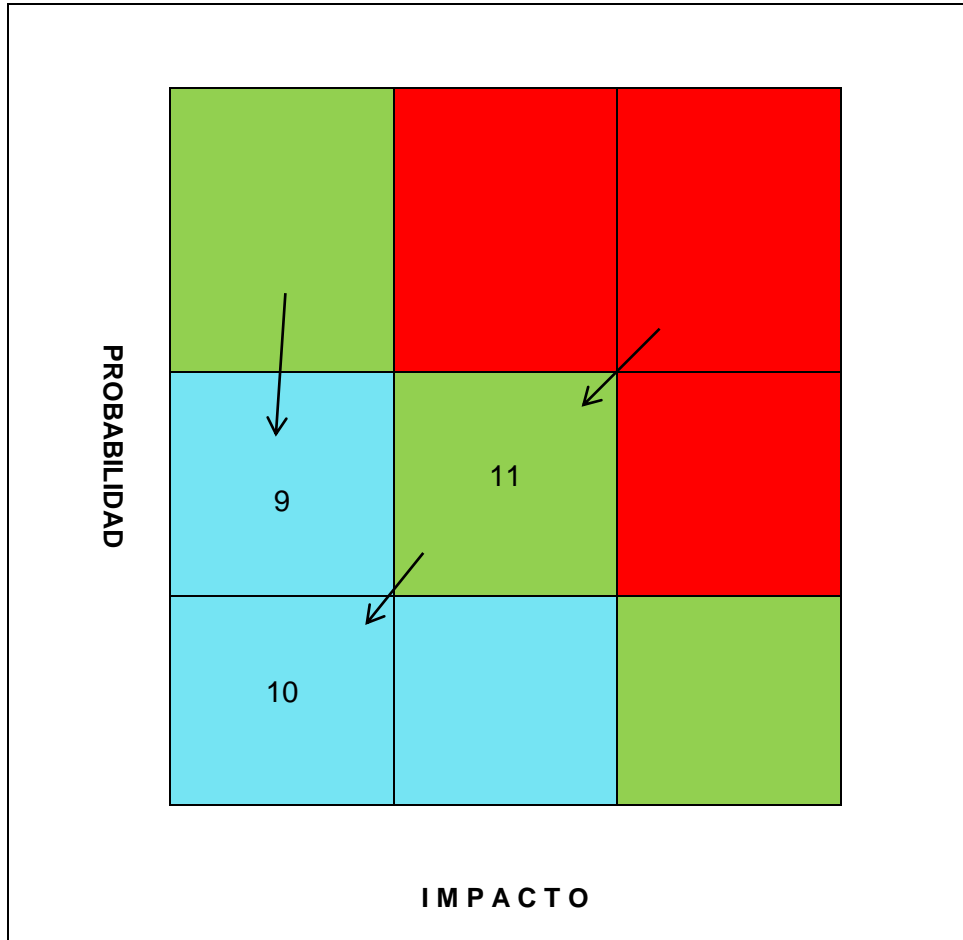
Elaborado por: Autores

Fuente: Material Didáctico Ing. Genaro Peña



MATRIZ DEL RIESGO RESIDUAL

Gráfico 9. Gráfico del Riesgo Residual según el primer objetivo estratégico del sistema de ventas



3.1.19 Respuesta documentada del riesgo residual

Riesgo:

Alza de precios considerable en los materiales.

Decisión:

Aceptar: se aceptará el riesgo, tomando en cuenta que el alza de precios afectará a todo el mercado que comercialice en el área eléctrica.



- OBJETIVO ESTRATÉGICO

Llegar a ser una de las tres empresas en introducir nuevos productos eléctricos en el mercado local.

- OBJETIVOS OPERACIONALES

- Invertir un 20% en la compra de nuevos productos, estableciendo un estudio previo acerca de los costos de adquisición.
- Capacitar a un empleado para que pueda brindar asesoría a los clientes y contar con un catálogo de los productos nuevos.

GESTIÓN DE RIESGOS

Objetivo mensurable No. 5

Llegar a ser una de las cinco primeras empresas en introducir nuevos productos eléctricos en el mercado local.

3.1.19.1 Unidad de medida

Posicionamiento (números ordinales)

3.1.19.2 Tolerancia al riesgo

1 - 5

3.1.19.3 Riesgos

12. Que los productos nuevos no satisfagan las expectativas de los clientes, y en consecuencia no exista acogida en el mercado.
13. Que los precios de los productos nuevos sean elevados.



3.1.20 Calificación del riesgo inherente en función de su impacto y probabilidad

Tabla 10. Calificación del riesgo inherente según el segundo objetivo estratégico del sistema de ventas

RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CALIFICACIÓN
12. Que los productos nuevos no satisfagan las expectativas de los clientes, y en consecuencia no exista acogida en el mercado.	2 Porque los clientes pueden tener más confianza en lo que ya existe en el mercado	3 Porque la empresa ha invertido en nuevos productos	6	Alto
13. Que los precios de los productos nuevos sean elevados	3 Se puede dar por la autenticidad y originalidad de los productos nuevos	2 Porque las personas buscan lo último que ofrece el mercado	6	Alto

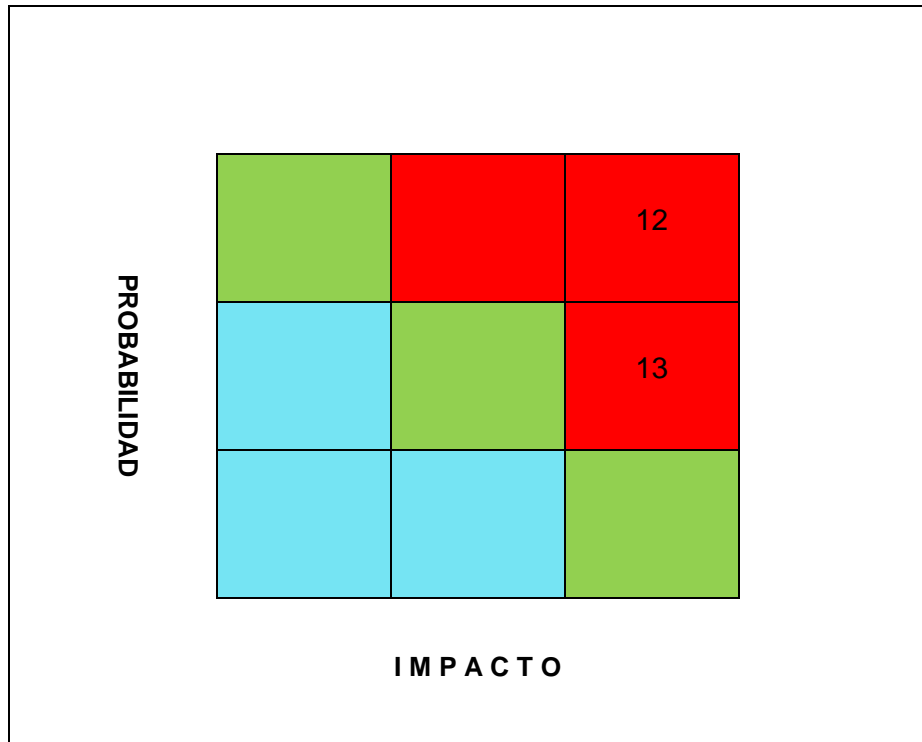
Elaborado por: Autores

Fuente: Material Didáctico Ing. Genaro Peña



MATRIZ DEL RIESGO INHERENTE

Gráfico 10. Gráfico del Riesgo Inherente según el segundo objetivo estratégico del sistema de ventas



3.1.21 Respuesta al riesgo

3.1.21.1 Respuesta al riesgo inherente

Riesgo 12:

Que los productos nuevos no satisfagan las expectativas de los clientes, y en consecuencia no exista una acogida en el mercado.

Control:

Crear dentro del almacén un espacio para exhibir los productos nuevos y realizar promociones para la venta.



Riesgo 13:

Que los precios de los productos nuevos sean elevados.

Control:

Comprar en cantidad para que los precios sean más bajos y de esa manera obtener un descuento por el monto a adquirir.

3.1.22 Calificación del riesgo residual

Tabla 11. Calificación del Riesgo Residual según el segundo objetivo estratégico del sistema de ventas

RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CALIFICACIÓN
12. Que los productos nuevos no satisfagan las expectativas de los clientes y en consecuencia no exista acogida en el mercado.	1	1	1	Bajo
13. Que los precios de los productos nuevos sean elevados	2	2	4	Medio

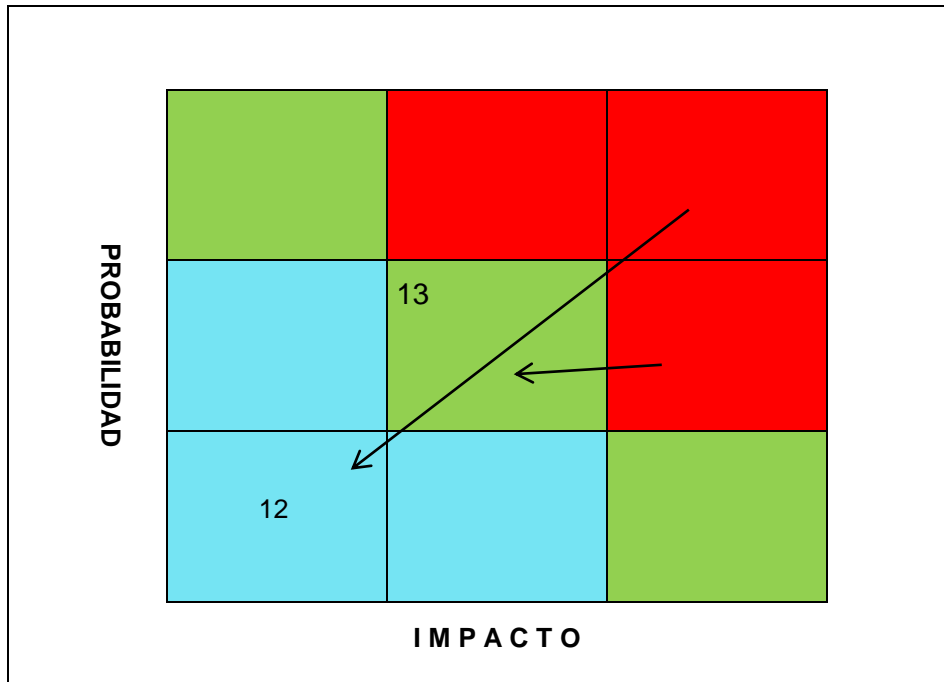
Elaborado por: Autores

Fuente: Material Didáctico Ing. Genaro Peña



MATRIZ DEL RIESGO RESIDUAL

Gráfico 11. Gráfico del Riesgo Residual según el segundo objetivo estratégico del sistema de ventas



3.1.23 Respuesta documentada del riesgo residual

Riesgo:

Que los precios de los productos nuevos sean elevados.

Decisión:

Aceptar: Se aceptará el riesgo, ya que la empresa aspira a ser una de las primeras en introducir nuevos productos en el mercado, por lo que asume el riesgo de precios elevados.



- OBJETIVO ESTRATÉGICO

Incrementar la vinculación con el 20% de los clientes a quienes se los categorizará como clientes plus, es decir aquellos que suponen el 80% de las ventas anuales.

- OBJETIVOS OPERACIONALES

- Ofrecer los mejores precios a los clientes plus, otorgándoles un descuento del 4%, pues de ellos depende el éxito de la empresa.
- Brindar una mejor atención a los clientes plus y brindarles el doble de oportunidades en los sorteos que realice la empresa.

GESTIÓN DE RIESGOS

Objetivo mensurable No. 6

Incrementar la vinculación con el 20% de los clientes, que serán categorizados como clientes plus, es decir aquellos que suponen el 80% de las ventas anuales.

3.1.23.1 Unidad de medida

Porcentual

3.1.23.2 Tolerancia al riesgo

15% y 25%

3.1.23.3 Riesgos

14. Que nuestros clientes plus no aprecien el verdadero valor de nuestros servicios.



- 15. No tener en stock los materiales que requieran los clientes y que por esa razón acudan a la competencia.
- 16. Que se introduzcan similares empresas al mercado con precios más bajos.

3.1.22 Calificación del riesgo inherente en función de su impacto y probabilidad

Tabla 12. Calificación del Riesgo Inherente según el tercer objetivo estratégico del sistema de ventas

RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CALIFICACIÓN
14. Que nuestros clientes plus no aprecien el verdadero valor de nuestros servicios.	1 Porque la prioridad del almacén es la atención al cliente.	1 Porque son clientes que confían en nuestra empresa.	1	Bajo
15. No tener en stock los materiales que requieran los clientes y que por esa razón acudan a la competencia.	1 Porque en el almacén no se tiene un proceso de compras establecido.	3 Porque al no tener los materiales las ventas disminuirían y se perderían a los clientes.	3	Medio
16. Que se introduzcan similares empresas al mercado con precios más bajos.	1 Porque los precios que se manejan en el almacén están dentro de los precios de mercado.	3 Porque no podría competir contra dichas empresas.	3	Medio

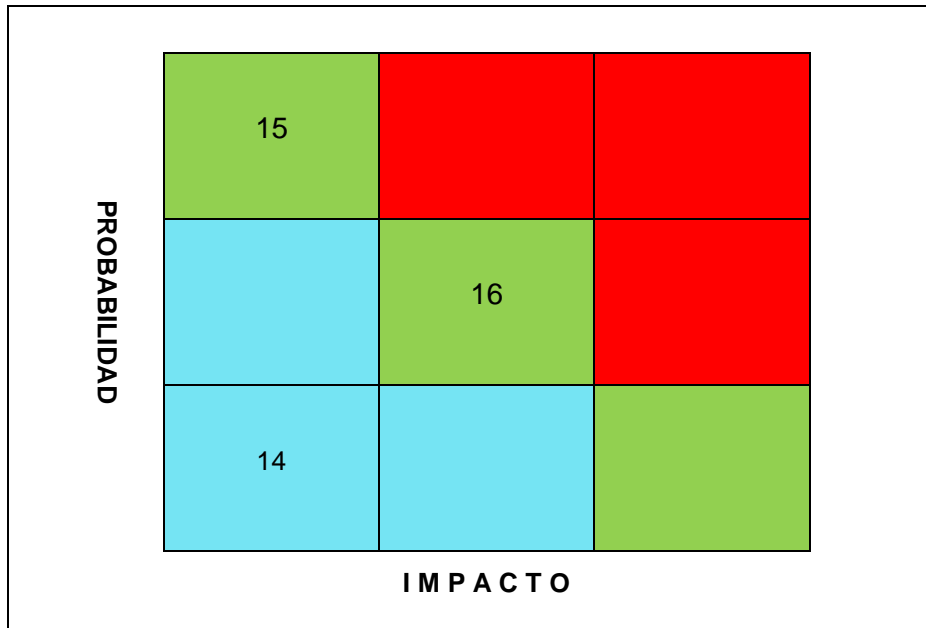
Elaborado por: Autores

Fuente: Material Didáctico Ing. Genaro Peña



MATRIZ DEL RIESGO INHERENTE

Gráfico 12. Gráfico del Riesgo Inherente según el tercer objetivo estratégico del sistema de ventas



3.1.24 Respuesta al riesgo

3.1.24.1 Respuesta al riesgo inherente

Riesgo 14:

Que nuestros clientes plus no aprecien el verdadero valor de nuestros servicios.

Control:

Dar prioridad en la atención a nuestros clientes plus y ofrecerles servicios especiales. (Ventas por teléfono y entrega de materiales en la obra).



Riesgo 15:

No tener en stock los materiales que requieran los clientes y que por esa razón acudan a la competencia.

Control:

Establecer un proceso de compras tomando en cuenta los requerimientos de los clientes.

Riesgo 16

Que se introduzcan similares empresas al mercado con precios más bajos.

Control:

Realizar campañas en donde se llegue al cliente y se le concientice que la calidad es más importante que el precio, enfatizando que Comercial SB es una empresa seria y responsable.



3.1.25 Calificación del riesgo residual

Tabla 13. Calificación del Riesgo Residual según el tercer objetivo estratégico del sistema de ventas

RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CALIFICACIÓN
15. No tener en stock los materiales que requieran los clientes y que por esa razón acudan a la competencia.	1	1	1	Bajo
16. Que se introduzcan similares empresas al mercado con precios más bajos.	1	1	1	Bajo

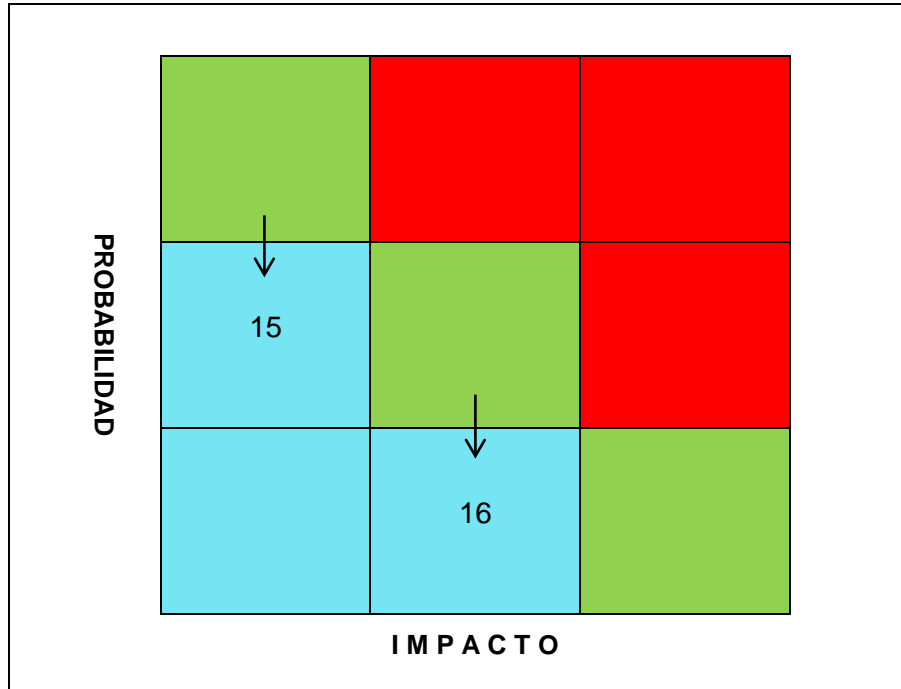
Elaborado por: Autores

Fuente: Material Didáctico Ing. Genaro Peña



MATRIZ DEL RIESGO RESIDUAL

Gráfico 13. Gráfico del Riesgo Residual según el tercer objetivo estratégico del sistema de ventas



3.1.25 Respuesta documentada del riesgo residual

Riesgo:

No tener en stock los materiales que requieran los clientes y que por esa razón acudan a la competencia.

Que se introduzcan similares empresas al mercado con precios más bajos.

Decisión:

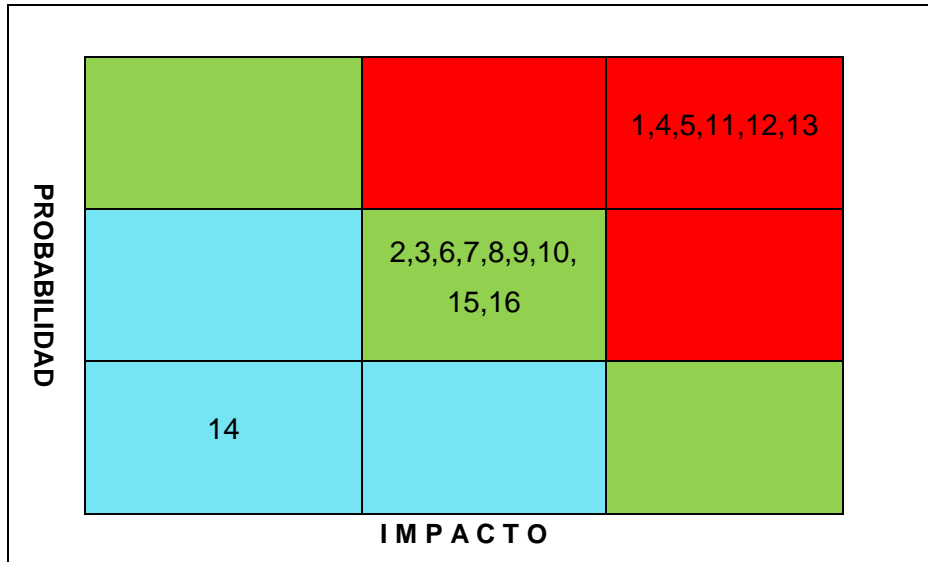
Aceptar: Se aceptarán los riesgos, ya que se han establecido los controles para cada uno y se encuentran dentro de las tolerancias del riesgo aceptado por la empresa.



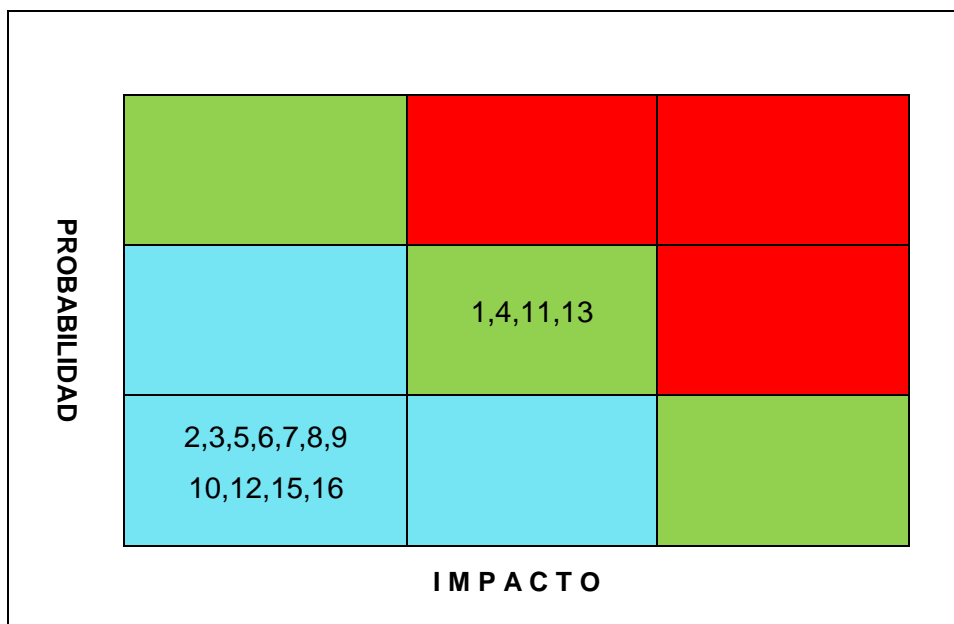
RESUMEN DE LOS MAPAS DE RIESGOS

Gráfico 14. Resumen de los mapas de riesgos

RESUMEN DE LOS MAPAS DE RIESGOS INHERENTES



RESUMEN DE LOS MAPAS DE RIESGOS RESIDUALES





CAPÍTULO IV

PROPUESTAS



4.1 RESPUESTAS DOCUMENTADAS

Riesgo: Falta de financiamiento propio para la adquisición de materiales.

Control: Establecer una política estricta de gestión de cobro para controlar la cartera vencida y mantener una mayor liquidez en la empresa.

Para tener una eficiencia en la gestión de cobros se ha propuesto que el departamento de Contabilidad asigne a una persona encargada de tener la información exacta sobre las cantidades, el modo y cuándo se va a cobrar las deudas a los clientes.

Esta persona se encargará de:

- Facturación
- Contabilización de cobros de clientes
- Relación diaria con los clientes
- Hacer las gestiones oportunas en el caso de los cobros en los que la compañía deba actuar activamente
- Archivo de documentación de clientes

Riesgo: Aumento de la tasa de interés.

Control: No dejar vencer las cuentas por pagar evitando de esta manera cancelar tasas de interés altas por pagos vencidos.

Riesgo: No llevar un registro de cuentas pendientes de pago.

Control: Implementar un registro de todas las compras y sus pagos para evitar doble cancelación.

Para el manejo de estos riesgos, en esta tesis se ha implementado un registro mensual de las compras elaborado en Excel para que la empresa



pueda llevar de mejor manera las cuentas pendientes de pago. También se ha sugerido a la empresa que todos los viernes en la mañana estén listos los pagos a los proveedores y para ello les servirá el registro en Excel, en donde se indican las facturas que están por vencer.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

REGISTRO DE CUENTAS POR PAGAR						
Fecha de corte:		05/06/2015				
No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
2014						
jul-14						
001	001001000001057	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	03/07/2014	01/09/2014	1352,29	CANCELADA
002	001001000001128	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	04/07/2014	03/08/2014	112,90	CANCELADA
003	0010010000017680	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	15/07/2014	14/08/2014	52,86	CANCELADA
004	0010010000017829	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	17/07/2014	16/08/2014	26,43	CANCELADA
005	0010010000017885	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	01/07/2014	31/07/2014	140,67	CANCELADA
006	0010010000018010	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	12/07/2014	11/08/2014	243,12	CANCELADA
007	0010010000018218	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	16/07/2014	15/08/2014	249,80	CANCELADA
008	0010010000018515	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	02/07/2014	01/08/2014	323,24	CANCELADA
009	0010010000018661	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	03/07/2014	17/08/2014	813,46	CANCELADA
010	0010010000018902	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	10/07/2014	09/08/2014	79,70	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
011	001001000027070	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	17/07/2014	31/08/2014	896,53	CANCELADA
012	001001000027190	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	18/07/2014	17/08/2014	193,26	CANCELADA
013	001001000044905	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	24/07/2014	22/09/2014	1915,94	CANCELADA
014	001001000045067	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	25/07/2014	08/09/2014	990,18	CANCELADA
015	001001000045088	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	31/07/2014	29/09/2014	2382,89	CANCELADA
016	001001000045108	AUTELCOM S.A	23/07/2014	22/08/2014	68,21	CANCELADA
017	001001000072551	AUTELCOM S.A	24/07/2014	23/08/2014	330,11	CANCELADA
018	001001000072571	AUTELCOM S.A	31/07/2014	30/08/2014	224,00	CANCELADA
019	001001000081331	CARDENAS VERDUGO FAUSTO LEONARDO	07/07/2014	06/08/2014	94,00	CANCELADA
020	001001000198821	CASTILLO REYES WALTER EFRAIN	15/07/2014	14/08/2014	379,68	CANCELADA
021	001001000198917	CASTILLO REYES WALTER EFRAIN	24/07/2014	22/09/2014	2792,97	CANCELADA
022	001001000199721	DATALIGHTS CIA. LTDA.	22/07/2014	21/08/2014	228,63	CANCELADA
023	001001000199991	GERARDO MONGROVEJO & HIJOS E.C. CIA. LTDA	03/07/2014	17/08/2014	563,37	CANCELADA
024	00100100021390	GERARDO MONGROVEJO & HIJOS E.C. CIA. LTDA	04/07/2014	03/08/2014	10,30	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

025	00100100021402	GERARDO MONGROVEJO & HIJOS E.C. CIA. LTDA	12/07/2014	11/08/2014	3,94	CANCELADA
026	00100100021439	GERARDO MONGROVEJO & HIJOS E.C. CIA. LTDA	18/07/2014	17/08/2014	74,84	CANCELADA
027	0010010002540	GERARDO MONGROVEJO & HIJOS E.C. CIA. LTDA	20/07/2014	19/08/2014	9,50	CANCELADA
028	0010010002583	IMDISVAL S.A.	04/07/2014	03/08/2014	120,33	CANCELADA
029	0010010003470	IMDISVAL S.A.	04/07/2014	03/08/2014	327,71	CANCELADA
030	00100100198603	IMDISVAL S.A.	23/07/2014	22/08/2014	66,24	CANCELADA
031	0010010056865	IMPAVIL S.A.	04/07/2014	03/08/2014	425,12	CANCELADA
032	0010010065213	IMPAVIL S.A.	23/07/2014	22/08/2014	72,92	CANCELADA
033	0010010065250	JAPA RODAS LEONEL ENRIQUE	11/07/2014	25/08/2014	1073,06	CANCELADA
034	0010010065538	MAPICO	17/07/2014	16/08/2014	323,93	CANCELADA
035	0010010065812	MAPICO	30/07/2014	29/08/2014	223,78	CANCELADA
036	0010020005121	MAPICO	01/07/2014	31/07/2014	230,78	CANCELADA
037	0010020005130	MAPICO	02/07/2014	01/08/2014	63,57	CANCELADA
038	0010020005161	MAPICO	07/07/2014	06/08/2014	223,78	CANCELADA
039	0010020005232	MAPICO	22/07/2014	21/08/2014	247,63	CANCELADA
040	0010020005346	MARRIOTT S.A.	14/07/2014	28/08/2014	508,03	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
041	0010020007196	MARRIOTT S.A.	19/07/2014	18/08/2014	116,97	CANCELADA
042	0010020014567	MARRIOTT S.A.	29/07/2014	12/09/2014	636,88	CANCELADA
043	0010020149335	MAVIJU S.A.	02/07/2014	31/08/2014	2153,17	CANCELADA
044	001004000010430	MAVIJU S.A.	21/07/2014	04/09/2014	829,61	CANCELADA
045	001004000010790	MAVIJU S.A.	22/07/2014	21/08/2014	80,02	CANCELADA
046	001004000010805	MAVIJU S.A.	29/07/2014	27/09/2014	1677,00	CANCELADA
047	001004000010898	MEGAPROFER S.A.	04/07/2014	02/09/2014	1378,91	CANCELADA
048	001004000015036	MEGAPROFER S.A.	04/07/2014	02/09/2014	2914,07	CANCELADA
049	001004000015140	MEGAPROFER S.A.	07/07/2014	06/08/2014	128,80	CANCELADA
050	001004000015265	MEGAPROFER S.A.	14/07/2014	12/09/2014	1535,18	CANCELADA
051	002001000033336	MEGAPROFER S.A.	14/07/2014	13/08/2014	149,97	CANCELADA
052	002001000616726	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	09/07/2014	08/08/2014	262,84	CANCELADA
053	002001000616727	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	25/07/2014	08/09/2014	730,24	CANCELADA
054	002001000616896	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	29/07/2014	28/08/2014	7,39	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
055	002001000620015	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	30/07/2014	29/08/2014	493,02	CANCELADA
056	002001000620016	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	08/07/2014	22/08/2014	652,19	CANCELADA
057	002002000064281	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	17/07/2014	16/08/2014	362,88	CANCELADA
058	002003000009270	PROMESA S.A.	24/07/2014	22/09/2014	2328,65	CANCELADA
059	003001000034469	PROMESA S.A.	24/07/2014	23/08/2014	367,73	CANCELADA
060	003001000034524	SISTEL	02/07/2014	01/08/2014	367,07	CANCELADA
061	003001000034694	SISTEL	07/07/2014	21/08/2014	737,86	CANCELADA
062	003001000034866	SISTEL	08/07/2014	07/08/2014	366,24	CANCELADA
063	003001000034927	SISTEL	10/07/2014	09/08/2014	162,00	CANCELADA
064	003001000035040	SISTEL	15/07/2014	29/08/2014	765,74	CANCELADA
065	003001000035065	SISTEL	22/07/2014	21/08/2014	262,08	CANCELADA
066	003001000035189	SISTEL	25/07/2014	24/08/2014	209,53	CANCELADA
067	004001000309397	SISTEL	31/07/2014	30/08/2014	452,59	CANCELADA
068	004001000309401	ZARATE NAREA ANA DEL ROCIO	16/07/2014	15/08/2014	330,00	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
ago-14						
069	001001000018985	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	01/08/2014	31/08/2014	146,61	CANCELADA
070	0010010002620	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	01/08/2014	31/08/2014	15,24	CANCELADA
071	003001000035214	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	05/08/2014	19/09/2014	501,57	CANCELADA
072	001004000015369	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	06/08/2014	20/09/2014	780,86	CANCELADA
073	0010010002623	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	08/08/2014	07/09/2014	41,52	CANCELADA
074	006001000158044	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	08/08/2014	22/09/2014	1084,97	CANCELADA
075	001001000019091	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	09/08/2014	08/09/2014	170,70	CANCELADA
076	0010010057058	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	11/08/2014	10/09/2014	56,00	CANCELADA
077	001001000019142	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	12/08/2014	26/09/2014	759,44	CANCELADA
078	001002000017625	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	18/08/2014	17/10/2014	2348,80	CANCELADA
079	002003000009381	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	20/08/2014	19/09/2014	73,98	CANCELADA
080	003001000035321	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	20/08/2014	19/09/2014	296,43	CANCELADA
081	001001000000177	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	20/08/2014	19/09/2014	157,48	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
082	001002000018968	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	20/08/2014	19/09/2014	58,86	CANCELADA
083	003001000035390	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	20/08/2014	19/09/2014	8,18	CANCELADA
084	003001000035389	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	21/08/2014	20/09/2014	41,40	CANCELADA
085	003001000035422	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	21/08/2014	20/09/2014	123,54	CANCELADA
086	003001000035448	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	22/08/2014	21/10/2014	1959,19	CANCELADA
087	0010020005532	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	23/08/2014	22/09/2014	283,00	CANCELADA
088	001001000019361	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	25/08/2014	24/09/2014	8,33	CANCELADA
089	001001000000002	CARDENAS VERDUGO FAUSTO LEONARDO	20/08/2014	19/09/2014	52,00	CANCELADA
090	0010010002678	CARDENAS VERDUGO FAUSTO LEONARDO	28/08/2014	27/09/2014	16,00	CANCELADA
091	001001000019643	MAPICO	05/08/2014	04/09/2014	462,09	CANCELADA
092	001001000045277	MAPICO	11/08/2014	10/09/2014	359,95	CANCELADA
093	003001000035588	MAPICO	11/08/2014	10/09/2014	41,03	CANCELADA
094	001001000089022	MAPICO	14/08/2014	13/09/2014	456,99	CANCELADA
095	001004000011242	MAPICO	28/08/2014	27/09/2014	120,60	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
096	002001000034009	MAPICO	29/08/2014	28/09/2014	287,00	CANCELADA
097	003001000035652	MARRIOTT S.A.	04/08/2014	03/09/2014	431,76	CANCELADA
098	003001000035650	MARRIOTT S.A.	23/08/2014	22/10/2014	2013,49	CANCELADA
099	003001000035663	MARRIOTT S.A.	23/08/2014	22/09/2014	309,98	CANCELADA
100	003001000035682	MAVIJU S.A.	05/08/2014	04/09/2014	436,95	CANCELADA
101	001001000019882	MAVIJU S.A.	19/08/2014	18/10/2014	1375,75	CANCELADA
102	001001000019870	MEGAPROFER S.A.	11/08/2014	10/10/2014	2672,88	CANCELADA
103	003001000035703	MEGAPROFER S.A.	12/08/2014	26/09/2014	669,98	CANCELADA
104	003001000035705	MIZQUERO YUNGA LUIS JACINTO	28/08/2014	27/09/2014	345,00	CANCELADA
105	001020000034942	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	15/08/2014	14/09/2014	42,50	CANCELADA
106	003001000035723	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	01/08/2014	15/09/2014	585,48	CANCELADA
107	001004000015688	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	04/08/2014	18/09/2014	1162,46	CANCELADA
108	001004000015689	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	14/08/2014	13/09/2014	244,44	CANCELADA
109	0010010000578	SISTEL	01/08/2014	31/08/2014	280,56	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
110	003001000035774	SISTEL	05/08/2014	04/10/2014	1816,42	CANCELADA
111	002001000034098	SISTEL	05/08/2014	19/09/2014	704,78	CANCELADA
112	0010010057303	SISTEL	11/08/2014	25/09/2014	907,22	CANCELADA
113	0020010008510	SISTEL	15/08/2014	14/10/2014	1332,37	CANCELADA
114	0010020005624	SISTEL	15/08/2014	14/09/2014	48,65	CANCELADA
115	0010010004538	SISTEL	15/08/2014	14/09/2014	72,13	CANCELADA
116	001001000000540	SISTEL	21/08/2014	20/09/2014	278,98	CANCELADA
117	001001000002453	SISTEL	21/08/2014	20/09/2014	144,26	CANCELADA
sep-14						
118	002001000639209	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	17/09/2014	17/10/2014	497,25	CANCELADA
119	002001000639210	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	17/09/2014	16/11/2014	1346,02	CANCELADA
120	001001000000398	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	25/09/2014	25/10/2014	241,92	CANCELADA
121	003001000035922	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	01/09/2014	16/10/2014	659,74	CANCELADA
122	0010010067317	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	03/09/2014	18/10/2014	1166,35	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
123	001001000045433	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	05/09/2014	05/10/2014	109,51	CANCELADA
124	0010010002767	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	09/09/2014	09/10/2014	117,19	CANCELADA
125	001001000045443	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	10/09/2014	10/10/2014	7,80	CANCELADA
126	003001000035965	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	15/09/2014	15/10/2014	95,92	CANCELADA
127	0010010073235	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	16/09/2014	16/10/2014	10,18	CANCELADA
128	003001000036059	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	16/09/2014	16/10/2014	8,32	CANCELADA
129	001001000020499	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	17/09/2014	17/10/2014	206,08	CANCELADA
130	0010010057458	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	18/09/2014	18/10/2014	41,28	CANCELADA
131	0010010002790	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	18/09/2014	18/10/2014	224,81	CANCELADA
132	0270010048036	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	18/09/2014	18/10/2014	59,67	CANCELADA
133	0010010002797	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	19/09/2014	19/10/2014	47,94	CANCELADA
134	0010020154053	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	19/09/2014	19/10/2014	140,96	CANCELADA
135	001001000045498	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	19/09/2014	19/10/2014	443,24	CANCELADA
136	001001000000003	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	19/09/2014	19/10/2014	5,81	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
137	008003000000016	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	22/09/2014	22/10/2014	110,12	CANCELADA
138	003001000036119	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	22/09/2014	22/10/2014	35,56	CANCELADA
139	002001000034298	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	22/09/2014	22/10/2014	22,47	CANCELADA
140	0270010048079	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	22/09/2014	22/10/2014	246,12	CANCELADA
141	002002000065712	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	23/09/2014	23/10/2014	123,07	CANCELADA
142	0010010002823	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	25/09/2014	25/10/2014	70,25	CANCELADA
143	001004000011734	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	29/09/2014	29/10/2014	115,24	CANCELADA
144	001001000020989	CARDENAS VERDUGO FAUSTO LEONARDO	10/09/2014	10/10/2014	148,00	CANCELADA
145	003001000101223	CARDENAS VERDUGO FAUSTO LEONARDO	23/09/2014	23/10/2014	56,50	CANCELADA
146	001001000020940	CENELSUR	18/09/2014	02/11/2014	648,58	CANCELADA
147	003001000036371	GERARDO MONGROVEJO & HIJOS E.C. CIA. LTDA	02/09/2014	02/10/2014	70,15	CANCELADA
148	0010010079856	JAPA RODAS LEONEL ENRIQUE	09/09/2014	24/10/2014	1102,33	CANCELADA
149	003001000036409	MAPICO	05/09/2014	05/10/2014	267,41	CANCELADA
150	0010010002853	MAPICO	22/09/2014	22/10/2014	470,67	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
151	008001000000183	MAPICO	29/09/2014	29/10/2014	413,12	CANCELADA
152	0010010002849	MARRIOTT S.A.	09/09/2014	09/10/2014	407,97	CANCELADA
153	003001000036427	MARRIOTT S.A.	15/09/2014	14/11/2014	2300,93	CANCELADA
154	003001000036433	MARRIOTT S.A.	18/09/2014	18/10/2014	254,13	CANCELADA
155	003001000036422	MARRIOTT S.A.	19/09/2014	19/10/2014	189,99	CANCELADA
156	002002000065916	MARRIOTT S.A.	25/09/2014	24/11/2014	2349,31	CANCELADA
157	0010010002856	MARRIOTT S.A.	25/09/2014	25/10/2014	466,32	CANCELADA
158	0010010000296	MARRIOTT S.A.	29/09/2014	13/11/2014	730,98	CANCELADA
159	0010010024895	MAVIJU S.A.	12/09/2014	12/10/2014	66,33	CANCELADA
160	0010010057666	MEGAPROFER S.A.	01/09/2014	31/10/2014	2974,32	CANCELADA
161	003001000036471	MEGAPROFER S.A.	01/09/2014	31/10/2014	3476,18	CANCELADA
162	002003000009658	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	02/09/2014	17/10/2014	503,40	CANCELADA
163	0270010048305	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	03/09/2014	03/10/2014	40,32	CANCELADA
164	002001000034562	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	09/09/2014	09/10/2014	30,40	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
165	002003000009663	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	02/09/2014	02/10/2014	292,32	CANCELADA
166	0010010006830	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	05/09/2014	05/10/2014	271,67	CANCELADA
167	001001000021256	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	08/09/2014	08/10/2014	61,78	CANCELADA
168	008003000000292	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	12/09/2014	12/10/2014	490,56	CANCELADA
169	008001000000303	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	19/09/2014	19/10/2014	72,80	CANCELADA
170	003001000036571	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	19/09/2014	19/10/2014	240,80	CANCELADA
171	0010010002884	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	20/09/2014	20/10/2014	240,80	CANCELADA
172	001001000205872	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	25/09/2014	09/11/2014	930,90	CANCELADA
173	0010010011291	PROMESA S.A.	30/09/2014	14/11/2014	563,64	CANCELADA
174	008001000000344	SISTEL	05/09/2014	05/10/2014	377,28	CANCELADA
175	0010020005949	SISTEL	17/09/2014	17/10/2014	370,32	CANCELADA
176	001001000021445	SISTEL	17/09/2014	17/10/2014	467,13	CANCELADA
177	003001000036632	SISTEL	24/09/2014	08/11/2014	913,16	CANCELADA
178	001001000002468	SISTEL	29/09/2014	13/11/2014	771,05	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
oct-14						
179	0010010003586	ACERIA DEL ECUADOR C.A. ADELCA	16/10/2014	30/11/2014	540,14	CANCELADA
180	001004000012073	ALHIEDSUR CIA. LTDA	13/10/2014	12/11/2014	224,00	CANCELADA
181	002001000651061	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	29/10/2014	28/11/2014	112,90	CANCELADA
182	002002000066193	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	01/10/2014	31/10/2014	48,36	CANCELADA
183	001001000045742	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	06/10/2014	05/11/2014	32,05	CANCELADA
184	001001000000652	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	06/10/2014	05/11/2014	23,56	CANCELADA
185	002001000651766	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	07/10/2014	21/11/2014	776,65	CANCELADA
186	0010020015932	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	08/10/2014	22/11/2014	772,63	CANCELADA
187	001004000012114	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	08/10/2014	07/11/2014	8,06	CANCELADA
188	001001000021728	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	09/10/2014	08/11/2014	153,98	CANCELADA
189	001001000069136	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	09/10/2014	08/11/2014	40,19	CANCELADA
190	001001000011052	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	12/10/2014	11/11/2014	213,63	CANCELADA
191	002001000034775	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	13/10/2014	12/11/2014	29,84	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
192	0010020016842	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	14/10/2014	13/11/2014	87,53	CANCELADA
193	003001000037444	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	14/10/2014	13/11/2014	385,33	CANCELADA
194	003001000037440	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	15/10/2014	14/11/2014	138,22	CANCELADA
195	0010020006088	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	18/10/2014	17/11/2014	58,11	CANCELADA
196	008003000000450	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	22/10/2014	06/12/2014	581,17	CANCELADA
197	008003000000468	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	23/10/2014	22/11/2014	331,81	CANCELADA
198	003001000036844	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	28/10/2014	12/12/2014	1038,86	CANCELADA
199	0010010068631	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	28/10/2014	27/11/2014	108,11	CANCELADA
200	0010010068630	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	29/10/2014	28/11/2014	94,33	CANCELADA
201	0010010002962	CARDENAS VERDUGO FAUSTO LEONARDO	06/10/2014	05/11/2014	21,00	CANCELADA
202	008001000000486	COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA	31/10/2014	30/11/2014	233,56	CANCELADA
203	001001000083249	DATALIGHTS CIA. LTDA.	01/10/2014	31/10/2014	85,76	CANCELADA
204	001001000156365	GERARDO MONGROVEJO & HIJOS E.C. CIA. LTDA	08/10/2014	07/11/2014	10,08	CANCELADA
205	002001000655435	GERARDO MONGROVEJO & HIJOS E.C. CIA. LTDA	08/10/2014	07/11/2014	28,16	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
206	008003000000531	IMDISVAL S.A.	09/10/2014	08/11/2014	209,98	CANCELADA
207	003001000036948	IMDISVAL S.A.	09/10/2014	08/11/2014	45,34	CANCELADA
208	001001000022038	IMPAVIL S.A.	09/10/2014	08/11/2014	148,51	CANCELADA
209	001001000005654	IMPAVIL S.A.	14/10/2014	13/11/2014	176,56	CANCELADA
210	001001000001417	MAPICO	07/10/2014	21/11/2014	889,37	CANCELADA
211	002001000655647	MARRIOTT S.A.	07/10/2014	06/11/2014	419,33	CANCELADA
212	003001000036987	MARRIOTT S.A.	07/10/2014	06/12/2014	1569,89	CANCELADA
213	003001000036986	MARRIOTT S.A.	08/10/2014	07/11/2014	294,69	CANCELADA
214	001004000012329	MARRIOTT S.A.	13/10/2014	12/12/2014	2495,58	CANCELADA
215	001001000022188	MARRIOTT S.A.	13/10/2014	12/12/2014	1671,70	CANCELADA
216	003001000036998	MAVIJU S.A.	01/10/2014	30/11/2014	1422,49	CANCELADA
217	003002000014591	MAVIJU S.A.	03/10/2014	02/11/2014	209,66	CANCELADA
218	001001000022216	MAVIJU S.A.	15/10/2014	29/11/2014	943,30	CANCELADA
219	001001000022248	MAVIJU S.A.	16/10/2014	15/11/2014	214,10	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
220	001001000045871	MAVIJU S.A.	22/10/2014	21/12/2014	3669,12	CANCELADA
221	013001000018617	MAVIJU S.A.	30/10/2014	14/12/2014	899,23	CANCELADA
222	013001000018618	MEGAPROFER S.A.	01/10/2014	30/11/2014	2768,64	CANCELADA
223	001004000012356	MEGAPROFER S.A.	02/10/2014	16/11/2014	585,76	CANCELADA
224	003001000037104	MEGAPROFER S.A.	13/10/2014	12/12/2014	2601,18	CANCELADA
225	001001000022379	MEGAPROFER S.A.	14/10/2014	28/11/2014	1093,68	CANCELADA
226	001001000022372	MEGAPROFER S.A.	22/10/2014	21/12/2014	1907,88	CANCELADA
227	0010010003004	MEGAPROFER S.A.	22/10/2014	21/12/2014	1387,23	CANCELADA
228	004005000009199	MEGAPROFER S.A.	22/10/2014	21/12/2014	1635,64	CANCELADA
229	004005000009158	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	02/10/2014	01/11/2014	328,05	CANCELADA
230	002001000659425	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	16/10/2014	30/11/2014	946,40	CANCELADA
231	002001000659493	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	23/10/2014	22/11/2014	191,22	CANCELADA
232	002001000659494	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	24/10/2014	23/11/2014	62,27	CANCELADA
233	0010010008655	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	08/10/2014	07/11/2014	167,51	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
234	001004000012495	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	08/10/2014	07/11/2014	426,72	CANCELADA
235	003001000037190	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	20/10/2014	19/11/2014	292,32	CANCELADA
236	001001000003899	PROMESA S.A.	21/10/2014	05/12/2014	755,75	CANCELADA
237	003001000037216	PROMESA S.A.	21/10/2014	20/12/2014	3338,71	CANCELADA
238	001001000045960	PROMESA S.A.	31/10/2014	30/11/2014	153,93	CANCELADA
239	001001000022634	SISTEL	03/10/2014	02/11/2014	373,40	CANCELADA
240	001001000022636	SISTEL	13/10/2014	12/11/2014	463,43	CANCELADA
241	003001000103126	SISTEL	15/10/2014	14/11/2014	180,39	CANCELADA
242	0010010096801	SISTEL	15/10/2014	14/11/2014	461,93	CANCELADA
243	001001000000821	SISTEL	16/10/2014	15/11/2014	85,52	CANCELADA
244	003001000037338	SISTEL	16/10/2014	15/11/2014	450,89	CANCELADA
245	003001000037339	SISTEL	20/10/2014	04/12/2014	599,76	CANCELADA
246	001001000208800	SISTEL	20/10/2014	19/11/2014	111,98	CANCELADA
247	003001000037362	SISTEL	24/10/2014	08/12/2014	857,07	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
248	001001000022785	SISTEL	24/10/2014	23/11/2014	26,43	CANCELADA
249	0010010008050	SISTEL	24/10/2014	23/11/2014	237,89	CANCELADA
250	001004000012721	SISTEL	29/10/2014	28/11/2014	377,92	CANCELADA
251	001001000000550	SISTEL	31/10/2014	30/11/2014	171,36	CANCELADA
252	001001000022928	ZARATE NAREA ANA DEL ROCIO	03/10/2014	02/11/2014	382,00	CANCELADA
nov-14						
253	0010010069597	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	13/11/2014	13/12/2014	439,04	CANCELADA
254	0010010058186	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	17/11/2014	17/12/2014	36,29	CANCELADA
255	003001000037497	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	25/11/2014	25/12/2014	134,40	CANCELADA
256	003001000037492	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	05/11/2014	05/12/2014	13,36	CANCELADA
257	001001000023108	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	05/11/2014	05/12/2014	62,44	CANCELADA
258	003001000037516	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	06/11/2014	06/12/2014	52,04	CANCELADA
259	003001000037519	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	06/11/2014	06/12/2014	17,20	CANCELADA
260	0010010058209	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	07/11/2014	07/12/2014	16,54	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
261	003001000037561	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	10/11/2014	10/12/2014	446,60	CANCELADA
262	001001000046090	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	11/11/2014	11/12/2014	97,47	CANCELADA
263	003001000037590	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	11/11/2014	11/12/2014	97,27	CANCELADA
264	001001000000005	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	13/11/2014	13/12/2014	341,12	CANCELADA
265	002001000035354	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	15/11/2014	15/12/2014	175,36	CANCELADA
266	0010010003672	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	17/11/2014	17/12/2014	101,80	CANCELADA
267	003001000037625	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	17/11/2014	01/01/2015	746,08	CANCELADA
268	0010010003106	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	18/11/2014	02/01/2015	586,56	CANCELADA
269	003001000037638	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	19/11/2014	19/12/2014	415,03	CANCELADA
270	002001000666759	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	20/11/2014	20/12/2014	90,10	CANCELADA
271	008003000000987	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	21/11/2014	21/12/2014	1,75	CANCELADA
272	008003000000988	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	21/11/2014	21/12/2014	45,66	CANCELADA
273	001001000023339	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	22/11/2014	22/12/2014	252,28	CANCELADA
274	001001000209989	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	24/11/2014	24/12/2014	10,95	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
275	001004000012961	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	25/11/2014	25/12/2014	24,19	CANCELADA
276	0010020158808	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	27/11/2014	27/12/2014	54,56	CANCELADA
277	003001000037697	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	29/11/2014	29/12/2014	4,19	CANCELADA
278	001001000023547	CARDENAS VERDUGO FAUSTO LEONARDO	11/11/2014	11/12/2014	19,00	CANCELADA
279	001001000210226	DATALIGHTS CIA. LTDA.	11/11/2014	11/12/2014	85,34	CANCELADA
280	003001000037787	GERARDO MONGROVEJO & HIJOS E.C. CIA. LTDA	05/11/2014	05/12/2014	31,89	CANCELADA
281	003001000037781	GERARDO MONGROVEJO & HIJOS E.C. CIA. LTDA	26/11/2014	26/12/2014	91,21	CANCELADA
282	0010010016308	IMPAVIL S.A.	25/11/2014	25/12/2014	65,82	CANCELADA
283	003001000037806	JAPA RODAS LEONEL ENRIQUE	13/11/2014	13/12/2014	381,68	CANCELADA
284	001004000013085	MAPICO	05/11/2014	05/12/2014	80,89	CANCELADA
285	0010020006466	MAPICO	07/11/2014	22/12/2014	976,64	CANCELADA
286	001001000023666	MAPICO	14/11/2014	14/12/2014	167,33	CANCELADA
287	003001000037840	MAPICO	19/11/2014	19/12/2014	187,20	CANCELADA
288	003001000037879	MARRIOTT S.A.	12/11/2014	11/01/2015	3171,84	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
289	008001000001106	MARRIOTT S.A.	12/11/2014	11/01/2015	8303,46	CANCELADA
290	001001000023806	MARRIOTT S.A.	21/11/2014	05/01/2015	507,54	CANCELADA
291	003001000037907	MARRIOTT S.A.	22/11/2014	06/01/2015	935,42	CANCELADA
292	002002000067327	MAVIJU S.A.	13/11/2014	12/01/2015	1605,06	CANCELADA
293	001001000046231	MAVIJU S.A.	19/11/2014	19/12/2014	257,36	CANCELADA
294	008003000001146	MEGAPROFER S.A.	12/11/2014	11/01/2015	2788,24	CANCELADA
295	003001000037922	MEGAPROFER S.A.	28/11/2014	28/12/2014	295,68	CANCELADA
296	002001000108340	MEGAPROFER S.A.	28/11/2014	27/01/2015	2636,35	CANCELADA
297	001001000001556	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	10/11/2014	10/12/2014	72,35	CANCELADA
298	001001000210967	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	22/11/2014	06/01/2015	517,44	CANCELADA
299	0010010003183	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	11/11/2014	11/12/2014	211,88	CANCELADA
300	003001000037990	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	25/11/2014	25/12/2014	231,84	CANCELADA
301	0010010070366	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	28/11/2014	28/12/2014	358,96	CANCELADA
302	0010010036029	PROMESA S.A.	27/11/2014	26/01/2015	1530,88	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
303	003001000038023	SISTEL	06/11/2014	06/12/2014	279,55	CANCELADA
304	0010010001893	SISTEL	12/11/2014	12/12/2014	392,10	CANCELADA
305	001001000002500	SISTEL	17/11/2014	17/12/2014	270,14	CANCELADA
306	002001000673867	SISTEL	19/11/2014	19/12/2014	455,55	CANCELADA
307	002001000673871	SISTEL	21/11/2014	21/12/2014	356,55	CANCELADA
308	0010010003203	SISTEL	26/11/2014	26/12/2014	446,00	CANCELADA
dic-14						
309	008003000001372	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	05/12/2014	04/01/2015	291,16	CANCELADA
310	008003000001375	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	06/12/2014	05/01/2015	129,02	CANCELADA
311	0010010070545	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	22/12/2014	21/01/2015	49,39	CANCELADA
312	001001000470393	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	22/12/2014	05/02/2015	640,15	CANCELADA
313	0010010070595	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	03/12/2014	02/01/2015	45,16	CANCELADA
314	003001000038187	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	04/12/2014	03/01/2015	261,28	CANCELADA
315	002005000115202	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	04/12/2014	03/01/2015	275,88	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
316	0010020007337	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	08/12/2014	07/01/2015	279,29	CANCELADA
317	001001000001589	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	09/12/2014	08/01/2015	345,06	CANCELADA
318	001004000013398	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	09/12/2014	08/01/2015	322,29	CANCELADA
319	0010010003230	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	11/12/2014	25/01/2015	734,57	CANCELADA
320	001001000470594	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	16/12/2014	15/01/2015	132,51	CANCELADA
321	001001000470595	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	18/12/2014	17/01/2015	198,06	CANCELADA
322	001001000470596	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	20/12/2014	19/01/2015	344,40	CANCELADA
323	0010020006591	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	22/12/2014	05/02/2015	1028,72	CANCELADA
324	003001000038224	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	29/12/2014	28/01/2015	223,48	CANCELADA
325	001001000046366	CARDENAS VERDUGO FAUSTO LEONARDO	22/12/2014	21/01/2015	68,00	CANCELADA
326	001001000212114	CARDENAS VERDUGO FAUSTO LEONARDO	22/12/2014	21/01/2015	109,00	CANCELADA
327	104011000062314	CASTILLO REYES WALTER EFRAIN	16/12/2014	14/02/2015	3004,38	CANCELADA
328	0010010003243	CASTILLO REYES WALTER EFRAIN	24/12/2014	07/02/2015	1142,40	CANCELADA
329	0010010025461	COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA	17/12/2014	31/01/2015	907,87	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
330	008003000001515	COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA	24/12/2014	07/02/2015	501,63	CANCELADA
331	001001000024421	DEMACO C.LTDA.	02/12/2014	31/01/2015	1893,85	CANCELADA
332	003001000038304	DEMACO C.LTDA.	02/12/2014	01/01/2015	439,44	CANCELADA
333	0010010003249	DEMACO C.LTDA.	04/12/2014	02/02/2015	1415,47	CANCELADA
334	001001000000006	DEMACO C.LTDA.	04/12/2014	02/02/2015	1607,13	CANCELADA
335	008003000001554	DEMACO C.LTDA.	04/12/2014	18/01/2015	1080,21	CANCELADA
336	001001000024479	GERARDO MONGROVEJO & HIJOS E.C. CIA. LTDA	01/12/2014	31/12/2014	15,12	CANCELADA
337	003001000038332	GERARDO MONGROVEJO & HIJOS E.C. CIA. LTDA	02/12/2014	01/01/2015	271,53	CANCELADA
338	003001000038342	GERARDO MONGROVEJO & HIJOS E.C. CIA. LTDA	04/12/2014	03/01/2015	33,86	CANCELADA
339	001001000001606	IMDISVAL S.A.	25/12/2014	24/01/2015	9,62	CANCELADA
340	002001000678785	IMPAVIL S.A.	04/12/2014	03/01/2015	370,70	CANCELADA
341	002001000678800	IMPAVIL S.A.	10/12/2014	09/01/2015	223,01	CANCELADA
342	003001000038409	IMPORSOPAPEL S.A. PAPELES SOTO	04/12/2014	03/01/2015	109,68	CANCELADA
343	0010010025517	MAPICO	04/12/2014	03/01/2015	336,37	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
344	001001000028838	MAPICO	19/12/2014	18/01/2015	120,60	CANCELADA
345	003001000038527	MAPICO	23/12/2014	22/01/2015	428,73	CANCELADA
346	001001000024762	MAPICO	30/12/2014	29/01/2015	120,60	CANCELADA
347	003005000039702	MARRIOTT S.A.	01/12/2014	15/01/2015	1169,28	CANCELADA
348	008003000001684	MARRIOTT S.A.	01/12/2014	30/01/2015	2459,40	CANCELADA
349	008003000001689	MARRIOTT S.A.	08/12/2014	22/01/2015	747,04	CANCELADA
350	008001000001458	MARRIOTT S.A.	09/12/2014	07/02/2015	3701,71	CANCELADA
351	008001000001459	MARRIOTT S.A.	17/12/2014	15/02/2015	3524,82	CANCELADA
352	002001000681343	MARRIOTT S.A.	17/12/2014	15/02/2015	2784,80	CANCELADA
353	002001000681515	MARRIOTT S.A.	17/12/2014	15/02/2015	1597,12	CANCELADA
354	002001000681516	MARRIOTT S.A.	17/12/2014	15/02/2015	1386,02	CANCELADA
355	002001000681559	MAVIJU S.A.	04/12/2014	18/01/2015	658,45	CANCELADA
356	0010010003256	MAVIJU S.A.	19/12/2014	17/02/2015	2016,74	CANCELADA
357	003001000038584	MEGAPROFER S.A.	11/12/2014	25/01/2015	974,40	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
358	0010010003275	MEGAPROFER S.A.	11/12/2014	25/01/2015	1059,52	CANCELADA
359	0010010058700	MEGAPROFER S.A.	18/12/2014	16/02/2015	1719,87	CANCELADA
360	001001000024911	MEGAPROFER S.A.	18/12/2014	17/01/2015	423,81	CANCELADA
361	001004000013652	MEGAPROFER S.A.	18/12/2014	01/02/2015	1072,65	CANCELADA
362	003001000038646	MEGAPROFER S.A.	18/12/2014	17/01/2015	235,20	CANCELADA
363	001001000211575	MEGAPROFER S.A.	26/12/2014	24/02/2015	3339,35	CANCELADA
364	0010010094480	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	05/12/2014	19/01/2015	1120,00	CANCELADA
365	002001000036011	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	05/12/2014	04/01/2015	83,33	CANCELADA
366	002001000036020	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	24/12/2014	23/01/2015	30,87	CANCELADA
367	001002000000632	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	29/12/2014	28/01/2015	386,40	CANCELADA
368	0010010055366	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	04/12/2014	03/01/2015	66,17	CANCELADA
369	001001000024955	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	08/12/2014	07/01/2015	145,60	CANCELADA
370	003001000038541	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	09/12/2014	08/01/2015	17,99	CANCELADA
371	0010010016599	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	18/12/2014	17/01/2015	299,89	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
372	0010020006725	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	19/12/2014	18/01/2015	54,68	CANCELADA
373	001001000028499	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	30/12/2014	29/01/2015	52,42	CANCELADA
374	048001000018895	SISTEL	01/12/2014	15/01/2015	797,72	CANCELADA
375	001001000002324	SISTEL	08/12/2014	07/01/2015	432,67	CANCELADA
376	001001000046608	SISTEL	09/12/2014	23/01/2015	537,84	CANCELADA
377	0010010002152	SISTEL	16/12/2014	15/01/2015	164,64	CANCELADA
378	003051000000088	SISTEL	16/12/2014	14/02/2015	1963,96	CANCELADA
379	0010010004678	SISTEL	19/12/2014	02/02/2015	827,21	CANCELADA
380	0020010006558	SISTEL	22/12/2014	21/01/2015	371,11	CANCELADA
381	001001000025159	SISTEL	30/12/2014	29/01/2015	254,24	CANCELADA
382	0010010003303	ZARATE NAREA ANA DEL ROCIO	05/12/2014	04/01/2015	134,40	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
2015						
ene-15						
001	001001000041701	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	06/01/2015	07/03/2015	3051,13	CANCELADA
002	003001000030866	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	09/01/2015	23/02/2015	1098,60	CANCELADA
003	003001000030865	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	22/01/2015	23/03/2015	2971,82	CANCELADA
004	003001000031348	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	03/01/2015	02/02/2015	77,47	CANCELADA
005	001001000184421	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	03/01/2015	17/02/2015	859,76	CANCELADA
006	002002000060406	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	03/01/2015	04/03/2015	1511,68	CANCELADA
007	001004000012506	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	07/01/2015	06/02/2015	174,58	CANCELADA
008	0010010000508	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	10/01/2015	24/02/2015	695,27	CANCELADA
009	001001000184742	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	13/01/2015	12/02/2015	201,53	CANCELADA
010	0010010041775	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	16/01/2015	15/02/2015	216,59	CANCELADA
011	0010020003881	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	17/01/2015	03/03/2015	735,48	CANCELADA
012	00100100009868	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	20/01/2015	21/03/2015	1890,67	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
013	003001000030989	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	21/01/2015	07/03/2015	732,51	CANCELADA
014	00100100009878	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	21/01/2015	20/02/2015	155,42	CANCELADA
015	0010010005784	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	22/01/2015	21/02/2015	389,54	CANCELADA
016	003001000031020	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	22/01/2015	08/03/2015	626,34	CANCELADA
017	0010010023079	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	23/01/2015	22/02/2015	0,19	CANCELADA
018	001004000007294	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	23/01/2015	09/03/2015	531,14	CANCELADA
019	001004000007324	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	24/01/2015	23/02/2015	10,05	CANCELADA
020	001001000011474	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	27/01/2015	26/02/2015	366,24	CANCELADA
021	003001000031101	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	27/01/2015	13/03/2015	912,58	CANCELADA
022	001004000012611	CASTILLO REYES WALTER EFRAIN	24/01/2015	25/03/2015	3522,40	CANCELADA
023	001001000041860	DATALIGHTS CIA. LTDA.	28/01/2015	27/02/2015	107,67	CANCELADA
024	003001000031160	GERARDO MONGROVEJO & HIJOS E.C. CIA. LTDA	20/01/2015	19/02/2015	12,00	CANCELADA
025	006001000150677	GERARDO MONGROVEJO & HIJOS E.C. CIA. LTDA	31/01/2015	02/03/2015	33,00	CANCELADA
026	001001000041871	IMDISVAL S.A.	28/01/2015	27/02/2015	77,28	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
027	001001000011756	MAPICO	09/01/2015	08/02/2015	140,70	CANCELADA
028	003001000031179	MAPICO	31/01/2015	02/03/2015	201,00	CANCELADA
029	002002000060819	MARRIOTT S.A.	08/01/2015	09/03/2015	3340,58	CANCELADA
030	001001000041874	MARRIOTT S.A.	18/01/2015	17/02/2015	380,68	CANCELADA
031	001001000185820	MAVIJU S.A.	14/01/2015	15/03/2015	2765,29	CANCELADA
032	001001000011789	MAVIJU S.A.	15/01/2015	01/03/2015	612,60	CANCELADA
033	003001000031202	MAVIJU S.A.	31/01/2015	02/03/2015	271,24	CANCELADA
034	003001000031232	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	02/01/2015	01/02/2015	313,60	CANCELADA
035	003001000031231	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	09/01/2015	08/02/2015	383,04	CANCELADA
036	001001000025146	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	20/01/2015	19/02/2015	129,36	CANCELADA
037	003001000031244	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	21/01/2015	20/02/2015	352,80	CANCELADA
038	003001000031271	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	22/01/2015	21/02/2015	39,20	CANCELADA
039	002003000007724	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	28/01/2015	14/03/2015	772,44	CANCELADA
040	001001000041945	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	31/01/2015	02/03/2015	121,67	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
041	001001000068645	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	23/01/2015	22/02/2015	54,70	CANCELADA
042	001001000011105	SISTEL	02/01/2015	01/02/2015	19,76	CANCELADA
043	001001000041986	SISTEL	15/01/2015	14/02/2015	143,36	CANCELADA
044	001004000007646	SISTEL	17/01/2015	03/03/2015	1097,23	CANCELADA
045	001001000002331	SISTEL	21/01/2015	07/03/2015	518,56	CANCELADA
046	0010010055036	SISTEL	22/01/2015	21/02/2015	131,04	CANCELADA
feb-15						
047	001001000012217	ALHIEDSUR CIA. LTDA	27/02/2015	29/03/2015	11,65	CANCELADA
048	001001000000586	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	20/02/2015	21/04/2015	1240,72	CANCELADA
049	004001000262095	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	26/02/2015	27/04/2015	1297,58	CANCELADA
050	003001000031476	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	05/02/2015	06/04/2015	1374,98	CANCELADA
051	003001000031469	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	05/02/2015	22/03/2015	922,81	CANCELADA
052	0010010000256	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	07/02/2015	09/03/2015	334,98	CANCELADA
053	003001000031517	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	10/02/2015	11/04/2015	2754,63	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
054	0010010000511	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	11/02/2015	13/03/2015	294,27	CANCELADA
055	002001000511434	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	11/02/2015	13/03/2015	373,14	CANCELADA
056	003001000031573	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	12/02/2015	14/03/2015	104,55	CANCELADA
057	0010010005945	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	14/02/2015	15/04/2015	1998,68	CANCELADA
058	001001000068983	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	24/02/2015	10/04/2015	721,48	CANCELADA
059	0010010055115	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	27/02/2015	29/03/2015	17,95	CANCELADA
060	001001000012673	IMDISVAL S.A.	10/02/2015	12/03/2015	288,75	CANCELADA
061	0010020004184	IMPAVIL S.A.	04/02/2015	06/03/2015	215,07	CANCELADA
062	004001000263909	MAPICO	10/02/2015	12/03/2015	28,22	CANCELADA
063	003001000031620	MAPICO	12/02/2015	14/03/2015	324,56	CANCELADA
064	0010010004337	MAPICO	20/02/2015	22/03/2015	201,72	CANCELADA
065	003001000031672	MAPICO	26/02/2015	28/03/2015	159,69	CANCELADA
066	00100100012794	MARRIOTT S.A.	17/02/2015	18/04/2015	1381,62	CANCELADA
067	0010010036280	MARRIOTT S.A.	24/02/2015	26/03/2015	348,81	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
068	003001000714049	MARRIOTT S.A.	27/02/2015	29/03/2015	164,64	CANCELADA
069	001004000013114	MARRIOTT S.A.	27/02/2015	13/04/2015	507,95	CANCELADA
070	001001000042643	MAVIJU S.A.	20/02/2015	21/04/2015	2592,89	CANCELADA
071	001001000042665	MEGAPROFER S.A.	10/02/2015	11/04/2015	1371,07	CANCELADA
072	001001000188293	MIZQUERO YUNGA LUIS JACINTO	12/02/2015	14/03/2015	140,00	CANCELADA
073	001004000007970	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	27/02/2015	13/04/2015	515,87	CANCELADA
074	0010010055275	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	11/02/2015	13/03/2015	157,81	CANCELADA
075	003001000031844	PROMESA S.A.	05/02/2015	06/04/2015	1443,75	CANCELADA
076	0010010055352	PROMESA S.A.	12/02/2015	29/03/2015	1055,26	CANCELADA
077	001001000042277	SISTEL	03/02/2015	05/03/2015	305,76	CANCELADA
078	001004000013322	SISTEL	11/02/2015	12/04/2015	1285,37	CANCELADA
079	001004000013307	SISTEL	12/02/2015	14/03/2015	477,40	CANCELADA
080	003001000031937	SISTEL	14/02/2015	16/03/2015	425,78	CANCELADA
081	001001000013295	SISTEL	21/02/2015	07/04/2015	1004,00	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
082	001001000002347	SISTEL	28/02/2015	30/03/2015	330,00	CANCELADA
mar-15						
083	001001000013310	ACERIA DEL ECUADOR C.A. ADELCA	19/03/2015	03/05/2015	551,97	CANCELADA
084	007001000304868	ACERIA DEL ECUADOR C.A. ADELCA	19/03/2015	18/04/2015	62,44	CANCELADA
085	0010020138773	ACERIA DEL ECUADOR C.A. ADELCA	31/03/2015	30/04/2015	90,01	CANCELADA
086	182002000361571	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	11/03/2015	10/04/2015	108,80	CANCELADA
087	0010010017244	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	08/03/2015	07/04/2015	236,68	CANCELADA
088	001001000000699	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	13/03/2015	12/04/2015	29,09	CANCELADA
089	0010010036900	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	16/03/2015	15/04/2015	107,33	CANCELADA
090	001001000013370	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	18/03/2015	17/04/2015	17,45	CANCELADA
091	0010010006948	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	18/03/2015	17/04/2015	454,70	CANCELADA
092	0010010006207	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	20/03/2015	19/04/2015	167,68	CANCELADA
093	003001000032046	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	25/03/2015	24/04/2015	223,55	CANCELADA
094	0010010000513	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	25/03/2015	24/04/2015	350,74	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
095	001001000025648	CASTILLO REYES WALTER EFRAIN	11/03/2015	10/05/2015	3103,30	CANCELADA
096	182002000361980	COLLE & HERMANOS CIA. LTDA.	12/03/2015	11/04/2015	250,80	CANCELADA
097	182002000362174	IMDISVAL S.A.	18/03/2015	17/04/2015	473,41	CANCELADA
098	182002000362176	IMPAVIL S.A.	06/03/2015	05/04/2015	247,17	CANCELADA
099	182002000362177	IMPAVIL S.A.	21/03/2015	20/04/2015	362,95	CANCELADA
100	182002000362178	JAPA RODAS LEONEL ENRIQUE	05/03/2015	04/04/2015	178,00	CANCELADA
101	003001000032214	JAPA RODAS LEONEL ENRIQUE	10/03/2015	24/04/2015	981,57	CANCELADA
102	001001000069794	MAPICO	12/03/2015	11/04/2015	382,44	CANCELADA
103	0010010088653	MAPICO	26/03/2015	25/04/2015	182,97	CANCELADA
104	003001000032274	MAPICO	26/03/2015	25/04/2015	110,66	CANCELADA
105	003001000032271	MARRIOTT S.A.	10/03/2015	24/04/2015	711,96	CANCELADA
106	001001000013793	MARRIOTT S.A.	31/03/2015	30/04/2015	368,66	CANCELADA
107	003002000009395	MAVIJU S.A.	10/03/2015	24/04/2015	890,80	CANCELADA
108	003002000009396	MAVIJU S.A.	11/03/2015	25/04/2015	692,94	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
109	002001000524426	MAVIJU S.A.	27/03/2015	26/05/2015	2355,90	CANCELADA
110	003001000032308	MEGAPROFER S.A.	20/03/2015	19/04/2015	170,93	CANCELADA
111	001001000013939	MIZQUERO YUNGA LUIS JACINTO	28/03/2015	27/04/2015	260,00	CANCELADA
112	001001000000749	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	13/03/2015	12/04/2015	38,08	CANCELADA
113	0010010002138	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	24/03/2015	08/05/2015	532,00	CANCELADA
114	001001000042469	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	24/03/2015	23/04/2015	173,60	CANCELADA
115	003001000032388	PROMESA S.A.	12/03/2015	26/04/2015	576,67	CANCELADA
116	0010020004489	PROMESA S.A.	14/03/2015	13/05/2015	2343,91	CANCELADA
117	001004000008334	SISTEL	05/03/2015	19/04/2015	691,49	CANCELADA
118	0010010000485	SISTEL	07/03/2015	06/04/2015	199,45	CANCELADA
119	005001000002289	SISTEL	14/03/2015	13/05/2015	1200,19	CANCELADA
120	005002000000576	SISTEL	19/03/2015	18/05/2015	1455,84	CANCELADA
121	0020010007892	SISTEL	21/03/2015	20/05/2015	2043,15	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
abr-15						
122	0010010001088	ACERIA DEL ECUADOR C.A. ADELCA	11/04/2015	11/05/2015	315,31	CANCELADA
123	001001000042561	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	15/04/2015	14/06/2015	3940,96	FALSO
124	0010010006442	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	15/04/2015	15/05/2015	118,38	CANCELADA
125	001004000008486	ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	21/04/2015	05/06/2015	839,15	CANCELADA
126	003001000032611	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	02/04/2015	02/05/2015	39,13	CANCELADA
127	003001000032574	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	02/04/2015	02/05/2015	145,67	CANCELADA
128	001001000014422	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	07/04/2015	07/05/2015	246,58	CANCELADA
129	001001000070296	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	07/04/2015	06/06/2015	2369,66	POR VENCER
130	001001000014476	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	07/04/2015	07/05/2015	1,65	CANCELADA
131	0010010002229	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	07/04/2015	07/05/2015	17,90	CANCELADA
132	001004000013760	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	08/04/2015	08/05/2015	242,26	CANCELADA
133	0010020004595	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	09/04/2015	09/05/2015	293,98	CANCELADA
134	002003000008147	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	10/04/2015	25/05/2015	798,01	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
135	003001000032650	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	12/04/2015	11/06/2015	1763,35	POR VENCER
136	002003000008148	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	16/04/2015	16/05/2015	309,79	CANCELADA
137	001002000062276	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	17/04/2015	17/05/2015	34,70	CANCELADA
138	00100100020796	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	19/04/2015	18/06/2015	5321,06	FALSO
139	0010010004119	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	21/04/2015	05/06/2015	605,68	CANCELADA
140	003001000032682	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	22/04/2015	22/05/2015	62,41	CANCELADA
141	0010010000516	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	23/04/2015	23/05/2015	259,72	CANCELADA
142	0010010002311	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	25/04/2015	25/05/2015	1,15	CANCELADA
143	003001000032712	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	28/04/2015	28/05/2015	14,08	CANCELADA
144	001001000014715	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	29/04/2015	29/05/2015	188,14	CANCELADA
145	003001000032736	ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	30/04/2015	30/05/2015	61,64	CANCELADA
146	0010010089471	AUTELCOM S.A	08/04/2015	08/05/2015	498,74	CANCELADA
147	001001000000816	DATALIGHTS CIA. LTDA.	25/04/2015	25/05/2015	37,15	CANCELADA
148	001001000000815	DISTRIBUIDORA LUBER	22/04/2015	22/05/2015	60,00	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
149	001001000070520	DISTRIBUIDORA LUBER	22/04/2015	06/06/2015	567,22	POR VENCER
150	001001000192449	GERARDO MONGROVEJO & HIJOS E.C. CIA. LTDA	14/04/2015	14/05/2015	5,00	CANCELADA
151	001001000042680	IMDISVAL S.A.	04/04/2015	19/05/2015	834,31	CANCELADA
152	0010010002271	IMDISVAL S.A.	14/04/2015	14/05/2015	132,00	CANCELADA
153	0010010055854	IMDISVAL S.A.	14/04/2015	14/05/2015	315,34	CANCELADA
154	182001000363801	IMPAVIL S.A.	14/04/2015	14/05/2015	130,49	CANCELADA
155	001001000014884	IMPAVIL S.A.	14/04/2015	14/05/2015	43,04	CANCELADA
156	003001000032843	JAPA RODAS LEONEL ENRIQUE	25/04/2015	24/06/2015	1207,66	FALSO
157	001001000014945	MAPICO	07/04/2015	07/05/2015	339,46	CANCELADA
158	182002000364404	MAPICO	15/04/2015	15/05/2015	406,96	CANCELADA
159	0010010002277	MAPICO	23/04/2015	23/05/2015	349,78	CANCELADA
160	0010010002278	MAPICO	28/04/2015	12/06/2015	636,55	POR VENCER
161	004001000282796	MAPICO	29/04/2015	29/05/2015	175,96	CANCELADA
162	004001000282797	MARRIOTT S.A.	07/04/2015	07/05/2015	277,16	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
163	001004000013480	MARRIOTT S.A.	17/04/2015	16/06/2015	3042,30	FALSO
164	003001000032886	MARRIOTT S.A.	21/04/2015	20/06/2015	1897,84	FALSO
165	001001000192729	MAVIJU S.A.	02/04/2015	17/05/2015	904,24	CANCELADA
166	001004000013916	MAVIJU S.A.	23/04/2015	22/06/2015	2562,37	FALSO
167	003001000032911	MAVIJU S.A.	23/04/2015	22/06/2015	3418,21	FALSO
168	001-001-000001	MAVIJU S.A.	23/04/2015	07/06/2015	668,62	POR VENCER
169	001001000006305	MAVIJU S.A.	25/04/2015	24/06/2015	1520,97	FALSO
170	003001000032952	MAVIJU S.A.	25/04/2015	25/05/2015	451,33	CANCELADA
171	002001000587905	MEGAPROFER S.A.	23/04/2015	07/06/2015	1064,21	POR VENCER
172	001004000008929	MEGAPROFER S.A.	28/04/2015	27/06/2015	2111,59	FALSO
173	001004000008930	MEGAPROFER S.A.	28/04/2015	27/06/2015	1938,56	FALSO
174	001004000008931	MEGAPROFER S.A.	29/04/2015	28/06/2015	1348,17	FALSO
175	001001000022055	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	01/04/2015	01/05/2015	12,14	CANCELADA
176	001001000015069	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	15/04/2015	15/05/2015	418,32	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
177	003001000032970	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	07/04/2015	22/05/2015	1012,50	CANCELADA
178	013001000116777	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	09/04/2015	24/05/2015	1022,56	CANCELADA
179	001001000010150	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	15/04/2015	15/05/2015	441,06	CANCELADA
180	001001000015208	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	17/04/2015	17/05/2015	54,68	CANCELADA
181	001004000008978	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	17/04/2015	17/05/2015	101,25	CANCELADA
182	001004000008980	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	28/04/2015	27/06/2015	5234,88	FALSO
183	0010020143206	MOYANO MOYANO MONICA MARIA	29/04/2015	29/05/2015	268,80	CANCELADA
184	0010010003329	PROMESA S.A.	17/04/2015	16/06/2015	1720,58	FALSO
185	0010010002310	PROMESA S.A.	17/04/2015	17/05/2015	390,15	CANCELADA
186	002001000589588	SISTEL	03/04/2015	02/06/2015	2486,22	CANCELADA
187	002001000589264	SISTEL	04/04/2015	19/05/2015	921,98	CANCELADA
188	003001000032474	SISTEL	10/04/2015	25/05/2015	520,93	CANCELADA
189	0010010055995	SISTEL	11/04/2015	11/05/2015	129,60	CANCELADA
190	0010010002314	SISTEL	16/04/2015	31/05/2015	581,37	CANCELADA

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No. Facturas	FACTURA	PROVEEDOR	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Total	Facturas por Vencer
191	0010010056018	SISTEL	17/04/2015	17/05/2015	171,36	CANCELADA
192	002001000589587	SISTEL	23/04/2015	23/05/2015	198,26	CANCELADA
193	003001000033085	SISTEL	25/04/2015	24/06/2015	1344,13	FALSO

CANCELADA: Cuando las facturas ya han sido canceladas.

POR VENCER: Cuando las facturas están por vencer en los próximos 7 días.

FALSO: Cuando las facturas aún no están por vencer, sino aún están por pagar.



Riesgo: Precio excesivo en las compras de materiales.

Control: Elaborar una lista de proveedores, con todos los datos y su comportamiento respecto a las ventas que realizan a la empresa.

Para este riesgo se ha elaborado un listado de proveedores ordenado alfabéticamente, calculando el total de las cuentas por pagar y el saldo pendiente que se adeuda a cada proveedor de manera mensual.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

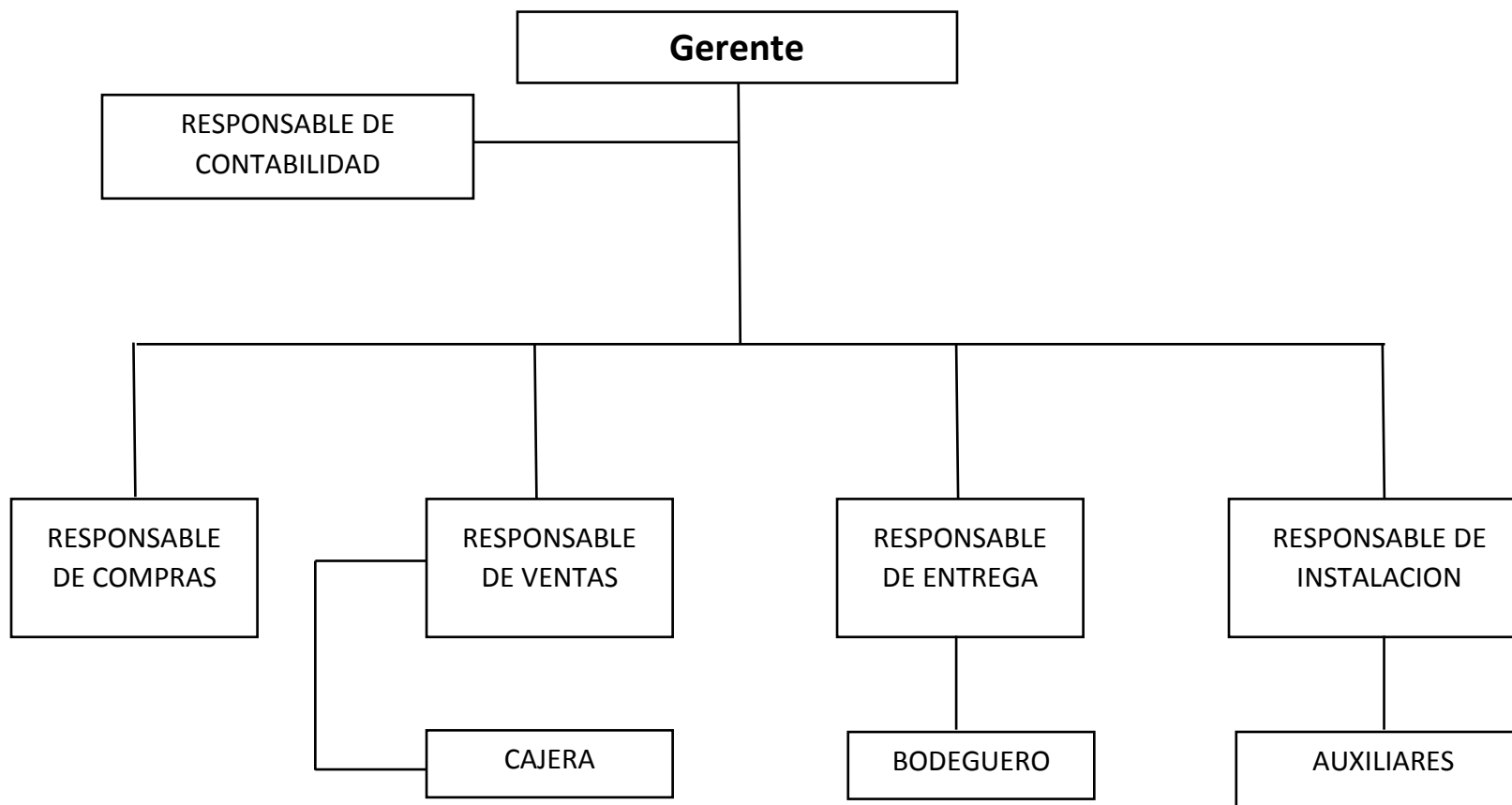
RESUMEN DE LAS COMPRAS MENSUALES A LOS PROVEEDORES DE COMERCIAL S.B.

PROVEEDOR	2014						2015			
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
ACERIA DEL ECUADOR C.A. ADELCA				540,14					704,42	315,31
ALHIEDSUR CIA. LTDA				224,00				11,65		
ALMACEN JUAN MONTERO CIA.LTDA	1685,15		2085,19	112,90	609,73	1109,72	7121,55	2538,30	108,80	4898,49
ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	8088,11	8916,10	4067,63	4922,42	3652,55	4190,70	10087,04	8897,47	1587,22	12776,56
AUTELCOM S.A	622,32									498,74
CARDENAS VERDUGO FAUSTO LEONARDO	94,00	68,00	204,50	21,00	19,00	177,00				
CASTILLO REYES WALTER EFRAIN	3172,65					4146,78	3522,40		3103,30	
CENELSUR			648,58							
COLLE & HERMANOS CIA. LTDA.									250,80	
COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA				233,56		1409,50				
CORTE LUCERO JORGE CRISTOBAL				300,00						
DATALIGHTS CIA. LTDA.	228,63			85,76	85,34		107,67			37,15
DEMACO C.LTDA.						6436,10				
DISTRIBUIDORA LUBER										627,22
GERARDO MONGROVEJO & HIJOS E.C. CIA. LTDA	661,95		70,15	38,24	123,10	320,51	45,00			5
IMDISVAL S.A.	514,28			255,32		9,62	77,28	288,75	473,41	1281,65
IMPAVIL S.A.	498,04			325,07	65,82	593,71		215,07	610,12	173,53
IMPORSOPAPEL S.A. PAPELES SOTO						109,68				
JAPA RODAS LEONEL ENRIQUE	1073,06		1102,33		381,68				1159,57	1207,66
MAPICO	1313,46	1727,66	1151,20	889,37	1412,06	1006,30	341,70	714,19	676,07	1908,71
MARRIOTT S.A.	1261,88	2755,23	6699,63	6451,19	12918,26	17370,19	3721,26	2403,02	1080,62	5217,3
MAVIJU S.A.	4739,80	1812,70	66,33	7357,90	1862,42	2675,19	3649,13	2592,89	3939,64	9525,74
MEGAPROFER S.A.	6106,93	3342,86	6450,50	11980,01	5720,27	8824,80		1371,07	170,93	6462,53
MIZQUERO YUNGA LUIS JACINTO		345,00						140,00	260,00	
MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO	1493,50	42,50	574,12	1527,94	589,79	1620,60	2112,11	515,87	570,08	430,46
MOYANO MOYANO MONICA MARIA	1015,07	1992,38	2601,63	886,55	802,68	636,75	54,70	157,81	173,60	8135,73
PROMESA S.A.	2696,38		563,64	4248,39	1530,88			2499,01	2920,58	2110,73
SISTEL	3323,11	5585,37	2898,94	4397,97			1909,95	3828,31	5590,12	6353,85
ZARATE NAREA ANA DEL ROCIO	330,00			382,00						
TOTAL CTAS. POR PAGAR:	38918,32	26587,80	29184,37	45179,73	29773,58	50637,15	32749,79	26173,41	23379,28	55073,37

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
 DIANA PAULINA PADILLA DELGADO

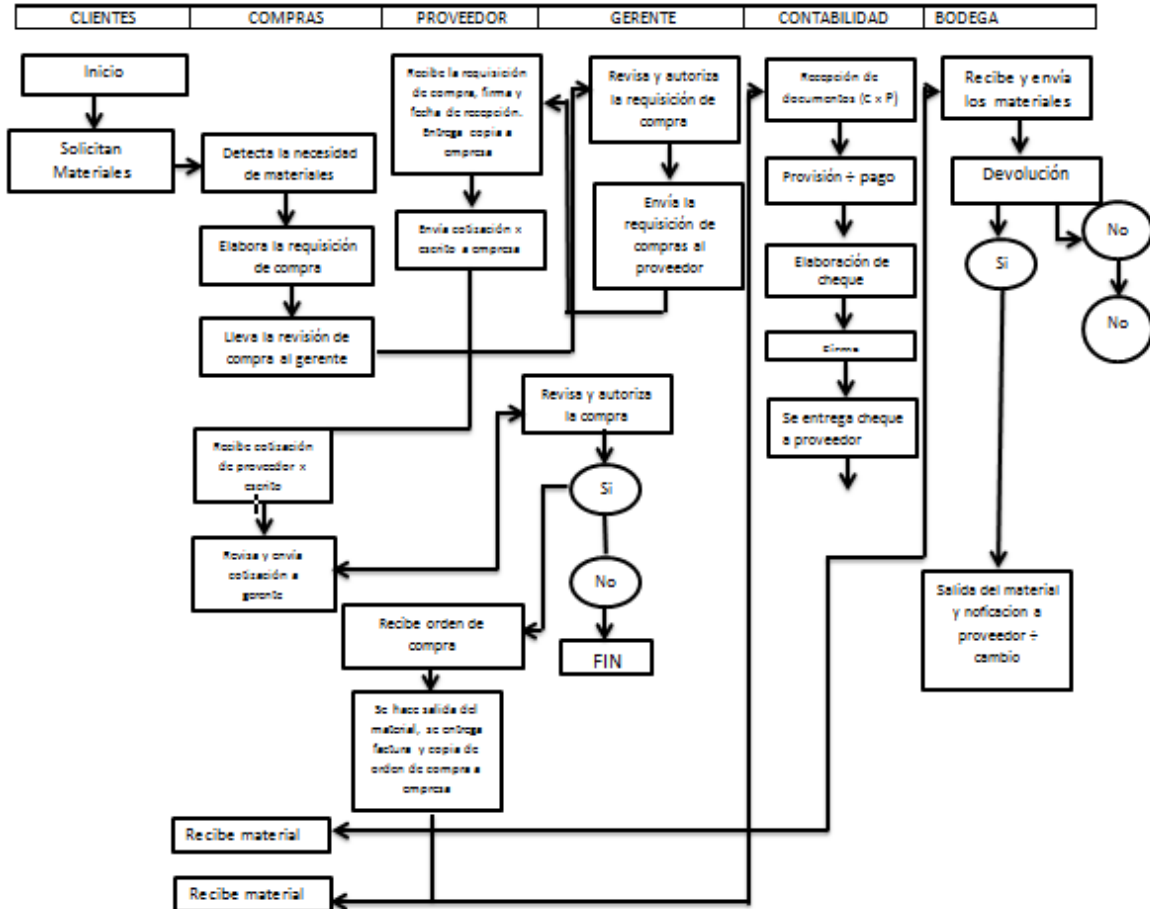


PROPUESTA DE UN NUEVO ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA COMERCIAL SB



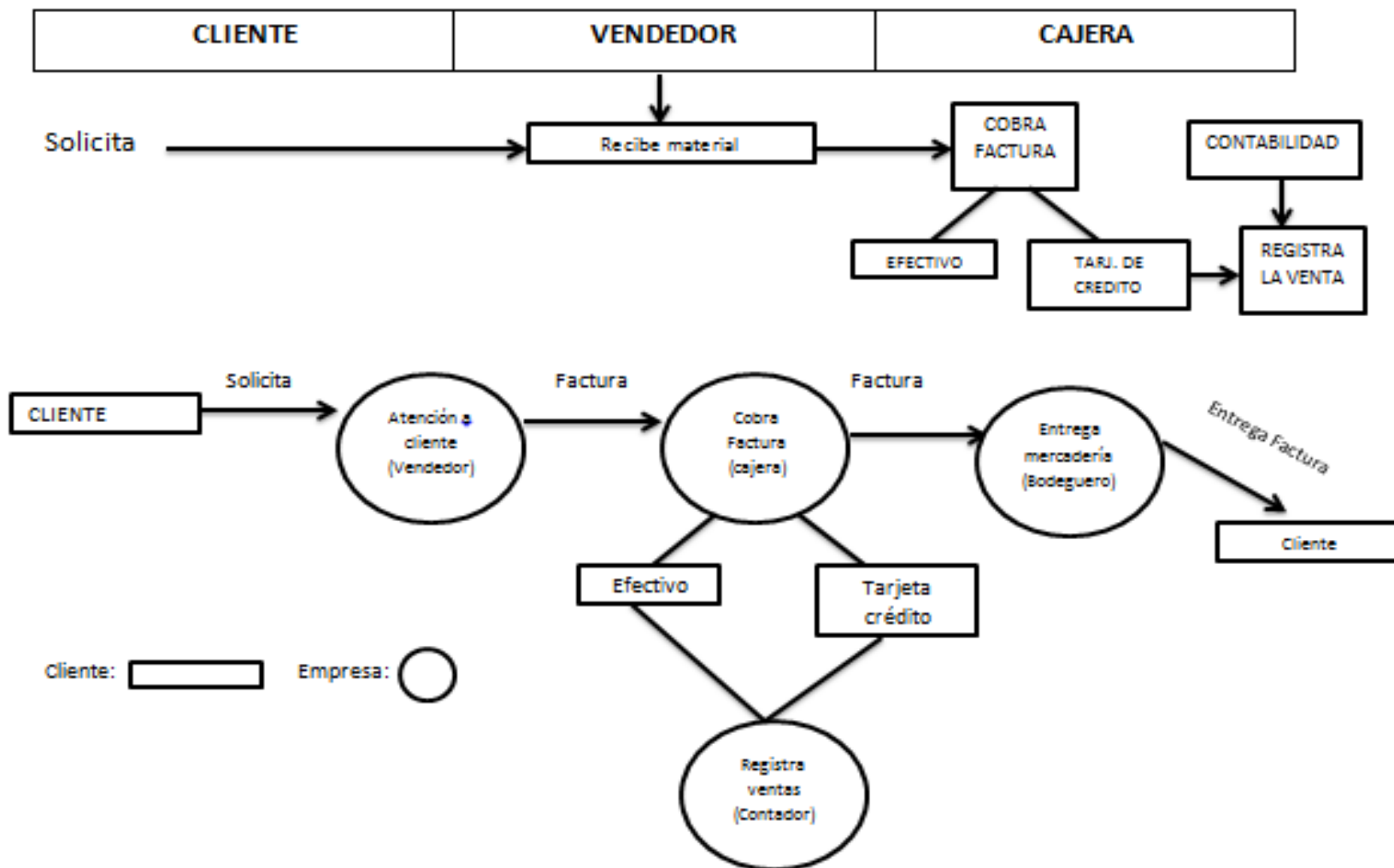


PROPUESTA PARA EL PROCESO DE COMPRAS





PROPUESTA PARA EL PROCESO DE VENTAS





ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) para de esta manera obtener un diagnóstico preciso, en función al que se pueden tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas formulados. (matrizfoda, 2011)

(F) Fortalezas

(O) Oportunidades

(D) Debilidades

(A) Amenazas

Fortalezas: Son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan con capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la empresa.



COMPONENTES DEL ANÁLISIS FODA

	Positivo	Negativo
Origen Interno	Fortalezas	Debilidades
Origen Externo	Oportunidades	Amenazas

Fuente: www.slideshare.net/remyor09/cmo-construir-una-matriz-dofa

PROPUESTA DE ANÁLISIS FODA PARA EL COMERCIAL SB

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buen ambiente laboral.	Remuneración básica unificada.
Buena calidad de los productos.	Incapacidad para detectar errores.
Posibilidades de acceder a créditos.	Software inadecuado.
Recursos humanos motivados y contentos.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Necesidad de los productos.	Aumento de precio de materiales.
Buena ubicación geográfica.	Competencia consolidada en el mercado.
Tendencias favorables en el mercado.	Tendencias desfavorables en el mercado.
Utilización de nuevos canales de venta.	Cambios en la legislación.

Elaborado por: Autores

Fuente: Comercial SB



CAPÍTULO V
INFORME Y COMUNICACIÓN



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RIESGO	CONTROL
1. Que cambios en la normativa estatal afecten en la adquisición de productos nacionales e importados.	Analizar los cambios y las consecuencias que traerán consigo estos cambios en la normativa estatal, y dependiendo de ello se podría dejar de adquirir los materiales afectados y sustituirlos por otros de características similares, caso contrario subiríamos de precio los materiales pero en un porcentaje no muy elevado y también reduciríamos nuestro porcentaje de ganancia o utilidad.
2. Falta de financiamiento propio para adquisición de materiales.	Establecer una política estricta de gestión de cobro para controlar la cartera vencida y mantener una mayor liquidez en la empresa.
3. Que haya pocos oferentes y se dé un abuso del poder de venta por parte del proveedor.	Buscar nuevas alternativas de proveedores que nos ofrezcan productos de calidad a precios más bajos, dejando de adquirir a quienes especulan en el mercado.
4. Aumento de la tasa de interés.	Se adquirirá los materiales en cantidades mayores, evitando así los recargos por tasas de interés.
5. No llevar un registro de cuentas pendientes de pago.	Implementar un registro de todas las compras y sus pagos para evitar la doble cancelación, además de archivar las facturas que están por pagar en el momento en el que ingresen a la empresa.
6. Precio excesivo en las compras de materiales.	Elaborar una lista de proveedores, con todos los datos y su comportamiento respecto a las ventas que nos realizan y comparar con cotizaciones de posibles proveedores.
7. Productos de mala calidad.	Exigir garantías de todos los materiales adquiridos y en caso de no satisfacer las necesidades de los mismos, proceder a la devolución de estos materiales.
8. Clientes insatisfechos por no cubrir sus necesidades.	Implementar un buzón de sugerencias y reclamos con el fin de saber sus requerimientos y para como empresa poder brindar una mejor prestación de servicios.
9. Presupuesto insuficiente para capacitar a sus empleados	Destinar un porcentaje de las ventas para capacitar a sus empleados, además se podría contactar a empresas públicas y privadas para que nos brinden capacitaciones.
10. La demanda de ciertos productos sea alta y no se pueda satisfacer las necesidades de los clientes	Mantener un alto stock de los materiales que tienen mayor rotación y ofrecerles a los clientes materiales con características y funciones similares a las que ellos requieren.
11. Alza de precio considerable en los materiales.	Disminuir nuestro margen de ganancia de tal manera que no se vea afectado el cliente y no acuda a la competencia. Realizar promociones y descuentos en mercadería seleccionada.
12. Que los productos nuevos no satisfagan las expectativas de los clientes, por lo tanto no haya acogida en el mercado.	Crear dentro del almacén un espacio para exhibir los productos nuevos y realizar promociones de los mismos.
13. Que los precios de los productos nuevos sean elevados	Comprar en cantidad para que los precios sean más bajos y de esa manera obtener un descuento por monto.
14. Que nuestros clientes plus no vean el verdadero valor de nuestros servicios.	Dar prioridad en la atención a nuestros clientes plus y ofrecerles servicios especiales.
15. No tener en stock los materiales que requieran nuestros clientes y tengan que acudir a la competencia.	Establecer un proceso de compras tomando en cuenta los requerimientos de nuestros clientes.
16. Que se introduzcan similares empresas al mercado con precios más bajos.	Hacer campañas en donde se llegue al cliente y se le haga concientizar que la calidad es más importante que el precio, y que nosotros somos una empresa seria y responsable.

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS CONSULTADAS

- A&H CONSULTORES. (09 de 10 de 2014). From <http://ayhconsultores.com/img/COSO.pdf>
- BARRERA, HEREDIA. (2013). MINISTERIO DE SALUD PUBLICA CODIGO DE ETICA. Retrieved 20 de 12 de 2014 from http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/images/documentos/guia/Doc_Codigo_Etica.pdf
- BARLEY, R. D. L. (1998). GUIA DE AUDITORIA. ESPAÑA: ISBN.
- COOK, J.W. & G.M. WINKLE. (1987). AUDITORIA. MEXICO: INTERAMERICANA S.A. DE C.V.
- COMITEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION. (05 de 2013).
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2005). Administración de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Jersey: Harborside Financial Center.
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO DE LA REPUBLICA DEL PERU. Retrieved 12 de 03 de 2014 from http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. (01 de 12 de 2009). CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO DEL ECUADOR. Retrieved 03 de 12 de 2014 from <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ACUERDO%20039%20CG%202009%205%20Normas%20de%20Control%20Interno.pdf>
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. (2011). CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Retrieved 20 de 11 de 2014 from <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Acuerdo047-CG->
- CULTURAL SA. (1999). DICCIONARIO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS. MADRID. ESPAÑA: BROSMAC.
- DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE PROCESOS. (07 de 2013). MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA ECUADOR. Retrieved 05 de 11 de 2014 from http://issuu.com/saludecuador/docs/guia_autolevantamiento_v12/1?e=6036101/4542740
- dspace.ups.edu.ec. (3 de Febrero de 2015). PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA CORPORACIÓN MAGMA ECUADOR. From <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1370/6/CAPITULO%205.pdf>
- DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



- Estévez Solano, C. (1997). Evaluación integral por procesos. Bogotá: Cooperativa editorial Magisterio.
- FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA. (09 de 10 de 2014). From http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/ERM_2005.PDF
- google. (n.d.). Retrieved 3 de febrero de 2015 from <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1370/6/CAPITULO%205.pdf>
- GOMEZ, G. (1994). PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. Naucalpan de Juárez: McGraw Hill.
- GRUPO EDITORIAL OCEANO. (1992). OCEANO UNO Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Barcelona: Ediciones Océano, S.A.
- LYBRAND, C. &. (1997). LOS NUEVOS CONCEPTOS DEL CONTROL INTERNO. NEW YORK : EDICIONES DIAS DE SANTOS S.A.
- matrizfoda. (2011). MATRIZ FODA. Retrieved 12 de Mayo de 2015 from <http://www.matrizfoda.com/>
- MINISTERIO DE SALUD PUBLICA. (25 de 09 de 2012). MINISTERIO DE SALUD PUBLICA. Retrieved 20 de 11 de 2014 from https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dsg/migracion/1_00001537_2012_ac_00001537_2012_RO.pdf
- MINISTERIO DE SALUD PUBLICA. (09 de 10 de 2014). From <http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/index.php/noticias/134-en-que-consiste-la-gestion-de-procesos>
- MINISTERIO DE SALUD PUBLICA. (2013). MINISTERIO DE SALUD PUBLICA ECUADOR. Retrieved 22 de 12 de 2014 from <http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/index.php/guia-del-servidor/100-intranet/guia-del-usuario/369-como-mejorar-tu-gestion>
- Moyano Fuentes, José S. B. (2011). Administración de Empresas: un enfoque teórico-práctico. (M. Martín-Romo, Ed.) Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- ORGANISMO ANDINO DE SALUD. (08 de 10 de 2014). From <http://www.orasconhu.org/ckfinder/userfiles/files/002-CASE-Nilda%20Villacres.pdf>
- WORDREFERENCE. (08 de 10 de 2014). From <http://www.wordreference.com/definicion/proceso>



ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Objetivo Estratégico	Disminuir los precios de adquisición hasta en un 10% con relación al año 2014, aprovechando las adquisiciones en cantidades y con financiamiento propio.						
Objetivos Operativos	Establecer mecanismos que permitan analizar competitivamente a los oferentes para lo cual se requerirá por lo menos tres ofertas de proveedores calificados. Cualificar a los proveedores en forma trimestral de conformidad con los niveles de cumplimiento y las características que presenten.						
Unidad de Medida	Precio (dólares)						
Tolerancia al Riesgo	Entre el 5% y 10%						
Riesgos	Riesgo Inherente		Calificación	Controles	Riesgo Residual		Calificación
	Probabilidad	Impacto			Probabilidad	Impacto	
1. Que cambios en la normativa estatal afecten en la adquisición de productos nacionales e importados.	2 La probabilidad es media ya que en el actual gobierno se están regulando leyes, y como hemos visto ya se ha dado lo de las salvaguardias.	3 El impacto sería alto puesto que la mayoría de materiales eléctricos son importados.	6 Alto	Analizar los cambios y las consecuencias que traerán consigo estos cambios en la normativa estatal, y dependiendo de ello se podría dejar de adquirir los materiales afectados y sustituirlos por otros de características similares, caso contrario subiríamos de precio los materiales pero en un porcentaje no muy elevado y también reduciríamos nuestro porcentaje de ganancia o utilidad.	2	2	4 Medio
2. Falta de financiamiento propio para adquisición de materiales.	1 La probabilidad es baja ya que la empresa no otorga créditos muy largos a sus clientes, por lo tanto contará con la liquidez para adquirir la nueva mercadería.	3 Porque la empresa tendría que acudir a instituciones financieras lo que implicaría pago de intereses.	3 Medio	Establecer una política estricta de gestión de cobro para controlar la cartera vencida y mantener una mayor liquidez en la empresa.	1	1	1 Bajo
3. Que haya pocos oferentes y se dé un abuso del poder de venta por parte del proveedor.	1 ya que en el mercado existen muchos oferentes de material eléctrico por lo que podríamos comprar a otros proveedores.	2 porque a nosotros como empresa nos tocaría subir precios y quienes se verían afectados serían nuestros clientes.	2 Medio	Buscar nuevas alternativas de proveedores que nos ofrezcan productos de calidad a precios más bajos, dejando de adquirir a quienes especulan en el mercado.	1	1	1 Bajo

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
 DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Objetivo Estratégico	Aumentar el período promedio de pago a 90 días con relación a la política actual que es de 60 días, sin que aumente el precio de adquisición.						
Objetivos Operativos	Conceder a los clientes un crédito no mayor a 60 días, para así evitar recargas por retraso en el pago a proveedores. Incrementar el volumen de compra en un 25% para así lograr un mayor plazo del crédito sin que su precio aumente.						
Unidad de Medida	Tiempo (días)						
Tolerancia al Riesgo	Entre 60 y 90 días						
Riesgos	Riesgo Inherente		Calificación	Controles	Riesgo Residual		Calificación
	Probabilidad	Impacto			Probabilidad	Impacto	
4. Aumento de la tasa de interés.	2 porque debido al aumento del plazo pagaríamos un recargo adicional.	3 ya que el plazo que requerimos no es tan extenso.	6 Alto	Se adquirirá los materiales en cantidades mayores, evitando así los recargos por tasas de interés.	2	2	4 Medio
5. No llevar un registro de cuentas pendientes de pago.	2 ya que en esta empresa no se lleva un registro de las cuentas por pagar por proveedor sino en general.	3 porque se podría dar una doble cancelación de facturas.	6 Alto	Implementar un registro de todas las compras y sus pagos para evitar la doble cancelación, además de archivar las facturas que están por pagar en el momento en el que ingresen a la empresa.	1	1	1 Bajo

Objetivo Estratégico	Realizar las compras a proveedores directos a través de un proceso fluido, transparente y eficaz que satisfagan las necesidades de los clientes de un 95% mínimo.						
Objetivos Operativos	Adquirir los materiales de las cinco marcas más reconocidas en cuanto a la calidad. Poseer el apoyo de nuestros tres mejores proveedores para garantizar la buena calidad y variedad de los productos al consumidor.						
Unidad de Medida	Porcentual						
Tolerancia al Riesgo	Entre el 90% y 95%						
Riesgos	Riesgo Inherente		Calificación	Controles	Riesgo Residual		Calificación
	Probabilidad	Impacto			Probabilidad	Impacto	
6. Precio excesivo en las compras de materiales.	1 ya que en el mercado hay una regularización de precios en este sector	3 porque se tendrá que subir los precios de los materiales y las ventas pueden disminuir	3 Medio	Elaborar una lista de proveedores, con todos los datos y su comportamiento respecto a las ventas que nos realizan y comparar con cotizaciones de posibles proveedores.	1	1	1 Bajo
7. Productos de mala calidad.	1 porque al comprar los productos la empresa pedirá garantías	2 Porque afectaría a la imagen de la empresa	2 Medio	Exigir garantías de todos los materiales adquiridos y en caso de no satisfacer las necesidades de los mismos, proceder a la devolución de estos materiales.	1	1	1 Bajo
8. Clientes insatisfechos por no cubrir sus necesidades.	1 porque la empresa tiene a disposición del cliente una variedad de productos	3 ya que el objetivo de la empresa es satisfacer al cliente	3 Medio	Implementar un buzón de sugerencias y reclamos con el fin de saber sus requerimientos y para como empresa poder brindar una mejor prestación de servicios.	1	1	1 Bajo

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
 DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Objetivo Estratégico	Incrementar los volúmenes de ventas en un 15% con relación a las ventas del año 2014 que alcanzó al monto de \$ 426.286,86						
Objetivos Operativos	Capacitar a los 2 empleados de ventas y a los 2 instaladores para brindar una mejor atención a sus clientes.						
	Mantener en stock un 90% de aquellos materiales que tengan una alta rotación, dejando fuera los productos de marcas no reconocidas en el mercado nacional.						
	Destinar el 2% de las ventas para gastos de publicidad en radiodifusoras, hojas volantes y otros medios.						
Unidad de Medida	Porcentual						
Tolerancia al Riesgo	Entre el 10% y 15%						
Riesgos	Riesgo Inherente		Calificación	Controles	Riesgo Residual		Calificación
	Probabilidad	Impacto			Probabilidad	Impacto	
9. Presupuesto insuficiente para capacitar a sus empleados	2 porque la empresa no tiene destinado recursos para capacitaciones de sus empleados	2 ya que si el personal no está capacitado no se podrá desarrollar las actividades con eficiencia y eficacia.	4 Medio	Destinar un porcentaje de las ventas para capacitar a sus empleados, además se podría contactar a empresas públicas y privadas para que nos brinden capacitaciones.	1	1	1 Bajo
10. La demanda de ciertos productos sea alta y no se pueda satisfacer las necesidades de los clientes	1 porque es una empresa que no impulsa el consumismo	2 porque podríamos ofrecer productos sustitutos	2 Medio	Mantener un alto stock de los materiales que tienen mayor rotación y ofrecerles a los clientes materiales con características y funciones similares a las que ellos requieren.	1	1	1 Bajo
11. Alza de precio considerable en los materiales.	2 porque se puede dar el caso por ciertas normas estatales	3 porque perderíamos clientes	6 Alto	Disminuir nuestro margen de ganancia de tal manera que no se vea afectado el cliente y no acuda a la competencia. Realizar promociones y descuentos en mercadería seleccionada.	1	2	2 Medio



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Objetivo Estratégico	Llegar a ser una de las tres empresas en introducir nuevos productos eléctricos en el mercado local.						
Objetivos Operativos	Invertir un 20% en la compra de nuevos productos, estableciendo un estudio previo acerca de los costos de adquisición. Capacitar a un empleado para que pueda brindar asesoría a los clientes y contar con un catálogo de los productos nuevos.						
Unidad de Medida	Posicionamiento						
Tolerancia al Riesgo	Entre el 1° y 5°						
Riesgos	Riesgo Inherente		Calificación	Controles	Riesgo Residual		Calificación
	Probabilidad	Impacto			Probabilidad	Impacto	
12. Que los productos nuevos no satisfagan las expectativas de los clientes, por lo tanto no haya acogida en el mercado.	2 porque los clientes pueden tener más confianza de lo que ya existe en el mercado	3 porque la empresa ha invertido en nuevos productos	6 Alto	Crear dentro del almacén un espacio para exhibir los productos nuevos y realizar promociones de los mismos.	1	1	1 Bajo
13. Que los precios de los productos nuevos sean elevados	3 esto se puede dar por la autenticidad y originalidad de los productos nuevos	2 porque las personas buscan lo último que ofrece el mercado	6 Alto	Comprar en cantidad para que los precios sean más bajos y de esa manera obtener un descuento por monto.	2	2	4 Medio

Objetivo Estratégico	Incrementar la vinculación con el 20% de los clientes que los categorizaremos como clientes plus, es decir aquellos que suponen el 80% de las ventas anuales.						
Objetivos Operativos	Ofrecer los mejores precios a nuestros clientes plus, otorgándoles un descuento del 4%, pues de ellos depende nuestro éxito. Brindar una mejor atención a nuestros clientes plus y darles el doble de oportunidades en los sorteos que realice la empresa.						
Unidad de Medida	Porcentual						
Tolerancia al Riesgo	Entre el 10% y 15%						
Riesgos	Riesgo Inherente		Calificación	Controles	Riesgo Residual		Calificación
	Probabilidad	Impacto			Probabilidad	Impacto	
14. Que nuestros clientes plus no vean el verdadero valor de nuestros servicios.	1 Porque la prioridad del almacén es la atención al cliente.	1 Porque son clientes que confían en nuestra empresa.	1 Bajo	Dar prioridad en la atención a nuestros clientes plus y ofrecerles servicios especiales.			1 Bajo
15. No tener en stock los materiales que requieran nuestros clientes y tengan que acudir a la competencia.	1 Porque en el almacén no se tiene un proceso de compras establecido.	3 Porque al no tener los materiales las ventas disminuirían y perderíamos clientes.	3 Medio	Establecer un proceso de compras tomando en cuenta los requerimientos de nuestros clientes.	1	1	1 Bajo
16. Que se introduzcan similares empresas al mercado con precios más bajos.	1 Porque los precios que se manejan en el almacén están dentro de los precios de mercado.	3 Porque no podríamos competir contra dichas empresas.	3 Medio	Hacer campañas en donde se llegue al cliente y se le haga concientizar que la calidad es más importante que el precio, y que nosotros somos una empresa seria y responsable.	1	1	1 Bajo

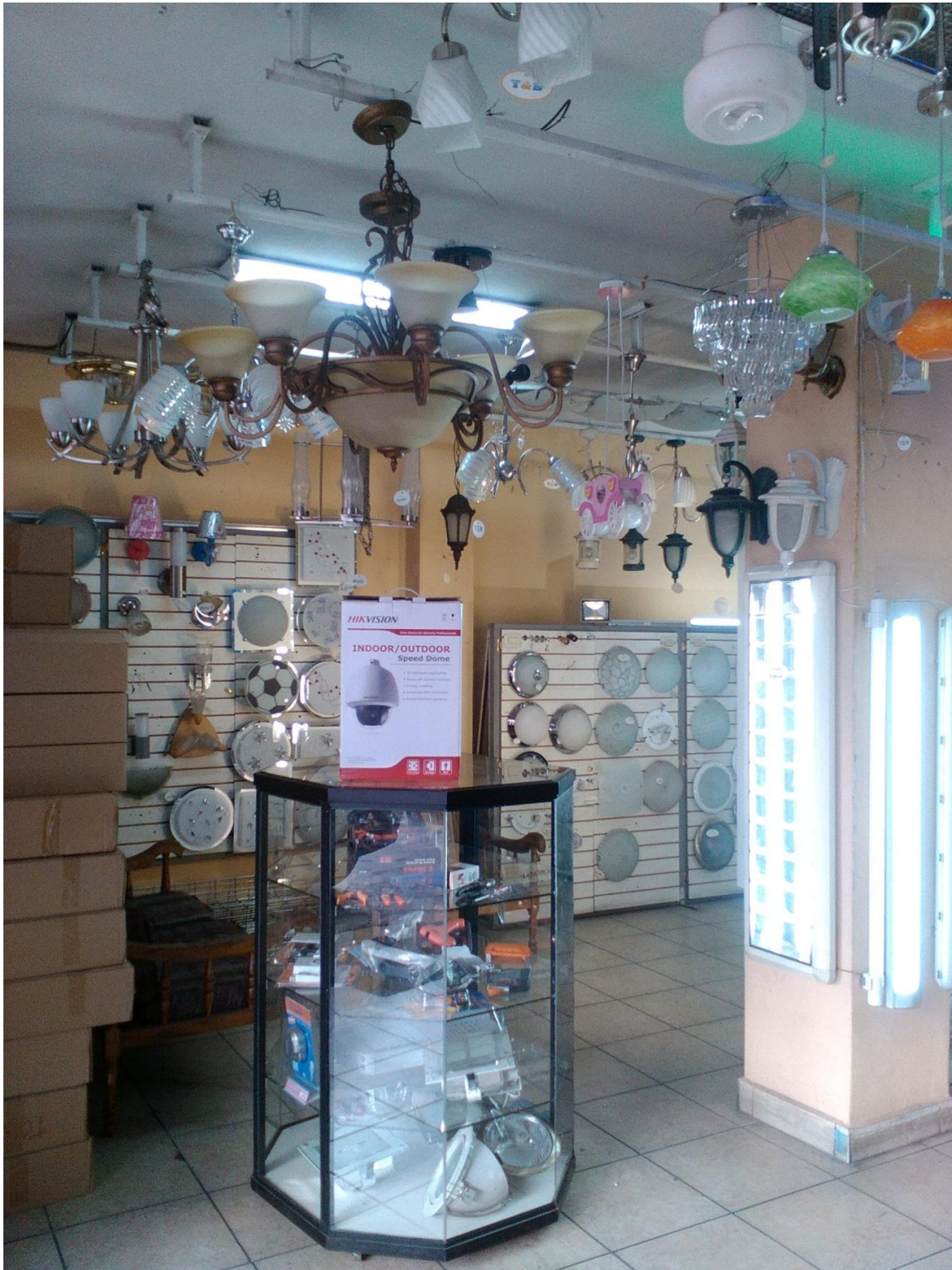
DIEGO FERNANDO MORA BARROS
 DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



PRODUCTOS QUE SE VENDEN EN COMERCIAL SB



DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



MARCAS QUE SE VENDEN EN COMERCIAL SB





ENTREVISTA

¿Cómo les afectó el tema de las salvaguardias?

Las salvaguardias hasta el momento no nos han afectado en gran medida, el incremento creo que se dará dentro de los próximos meses, uno o dos tal vez.

En realidad, hasta el momento si algún producto ha subido se debe a la especulación del mercado.

¿En el país existen productos de características similares a los productos de importación?

Lamentablemente en el plano eléctrico, en nuestro campo un 20% de los productos que comercializamos son de carácter nacional producidos dentro del país, pero el resto son importados y lamentablemente no tenemos algún medio para competir contra ellos.

¿Han pensado en algunas medidas para que las ventas no disminuyan?

Se han bajado un poco los márgenes de ganancia, los porcentajes que ganabamos para poder seguir con los precios anteriores.



DISEÑO DE TESIS

1 SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA

Gestión de Riesgos Corporativos para las áreas de compra y venta para la empresa “Comercial SB” de la Ciudad de Cuenca.

CONTENIDO: Gestión de Riesgos Corporativos

APLICACIÓN: Áreas de Compra y Venta

ESPACIO: “Comercial SB”

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación justifica su importancia práctica y funcional en el ámbito local ya que los resultados obtenidos contribuirán para el desarrollo de la empresa “Comercial SB”, considerando un modelo de solución la realización de una Gestión de Riesgos.

La Gestión de Riesgos permite que quienes estén involucrados en los procesos, utilicen los recursos disponibles con efectividad, eficacia y economía y alcanzar los objetivos establecidos.

Lo que se pretende es ayudar a que la entidad llegue a dónde quiere ir y evite peligros, evaluando los riesgos y mitigando el impacto, adoptando criterios de mejoras a las áreas de compra y venta para que se transformen en oportunidades y estrategias que conduzcan al desarrollo, fortalecimiento, integridad y estabilidad empresarial; centrándose en las actividades básicas que realizan pues de ellas dependen para mantenerse en el mercado y ser competitivos.

3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La empresa Comercial S.B., nace hace 35 años, en la ciudad de Cuenca, su actividad principal es la venta de material eléctrico y el servicio de instalación eléctrica, los primeros clientes fueron amigos íntimos del dueño. Con el paso del tiempo, el negocio crece y se crea la idea de conceder crédito a los clientes para incrementar las ventas, la idea básica fue generar una cartera de clientes fijos, que lleven consigo la satisfacción total inspirado en esta visión, luego se diversifica la

DIEGO FERNANDO MORA BARROS
DIANA PAULINA PADILLA DELGADO



línea de artículos como tableros para medidores y lámparas de todo tipo. De esta manera podemos decir que la empresa hasta el día de hoy se considera como una empresa sólida, en la venta de material eléctrico.

Su dueño, es el Tecnólogo Iván Fernando Salamea Bravo, quien está gustoso en atenderlo en su local ubicado en la _Benigno Malo 13-36 y Vega Muñoz.

La empresa “Comercial S.B.” mantiene que lo más importante para su negocio es el cliente, por lo cual tiene establecido un sistema de atención al cliente, que se encuentra en constante capacitación para poder desempeñar su trabajo con eficiencia; dentro de este sistema se encuentran las áreas de Ventas, Caja, Entrega y Servicio Instalación, quienes son los que tienen la oportunidad directa de tener un trato con el cliente.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las entidades existen con el fin de generar valor para sus grupos de interés, esto causa incertidumbre.

La incertidumbre implica riesgos y oportunidades y posee el potencial de erosionar o aumentar el valor. La administración de riesgos corporativos permite a la dirección tratar efectivamente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor.

Se maximiza el valor cuando la dirección establece una estrategia y objetivos para encontrar un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados, además de desplegar recursos efectiva y eficientemente a fin de lograr los objetivos de la entidad.

Al administrar los riesgos corporativos el Comercial SB estará en la capacidad de identificar, evaluar y mitigar riesgos.

5. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Gestionar los Riesgos Corporativos para las áreas de compra y venta para la empresa “Comercial SB” en la ciudad de Cuenca, para emitir un informe con recomendaciones para mejorar el funcionamiento y desarrollo de la empresa.



5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los riesgos corporativos.
2. Evaluar el riesgo y dar respuesta.
3. Gestionar las posibles respuestas al riesgo.

6. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

6.1 MARCO DE ANTECEDENTES

El denominado “INFORME COSO” sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

6.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

CONTROL INTERNO.- El Control Interno es un proceso ejecutado por la junta directiva, un grupo directivo gerencial y por el personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable en conseguir los siguientes objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicadas (Peña Genaro, 2012)

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS.- “La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicado en la definición de la estrategia y en toda la entidad, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y administrar sus riesgos dentro del riesgo aceptado, proporcionando una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad”. (Steinberg, Everson, Martens & Nottingham, 2005, p.4)



AMBIENTE INTERNO.- “El ambiente interno constituye la base de todos los demás componentes de la administración de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Influye en cómo se establecen las estrategias y objetivos, se estructuran las actividades de negocio, se identifican y evalúan los riesgos y se actúa sobre ellos. Asimismo, incide en el diseño y funcionamiento de las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de monitoreo”. (Steinberg et al., 2005, p.29)

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.- “El establecimiento de objetivos es condición previa para la identificación de eventos, la evaluación de riesgos y la respuesta a ellos. Tiene que existir primero los objetivos para que la dirección pueda identificar y evaluar los riesgos que impiden su consecución y adoptar las medidas necesarias para administrar dichos riesgos”. (Steinberg et al., 2005, p.37)

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS.- “La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determinan si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito”. (Steinberg et al., 2005, p.45)

EVENTOS.- “Un evento es un incidente o acontecimiento procedente de fuentes internas o externas que afecta a la consecución de los objetivos y que puede tener un impacto negativo o positivo o de ambos tipos a la vez”. (Steinberg et al., 2005, p.45)

RIESGOS.- “Es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte desfavorablemente al logro de los objetivos”. (Steinberg et al., 2005, p.16)

OPORTUNIDAD.- “Es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte positivamente a la consecución de los objetivos”. (Steinberg et al., 2005, p.16)

EVALUACIÓN DE RIESGOS.- “La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos”. (Steinberg et al., 2005, p.53)



RIESGO INHERENTE.- “Es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto”. (Steinberg et al., 2005, p.53)

RIESGO RESIDUAL.- “Es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos”. (Steinberg et al., 2005, p.53)

RESPUESTA A LOS RIESGOS.- “Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo deseado”. (Steinberg et al., 2005, p.61)

ACTIVIDADES DE CONTROL.- “Las actividades de control son la políticas y procedimientos. Estos últimos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección de los riesgos”. (Steinberg et al., 2005, p.67)

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.- “La información pertinente se identifica, captura y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y fuentes externas de información para la administración de riesgos y la toma de decisiones relativas a los objetivos. También existe una comunicación efectiva que fluye hacia abajo, a través y hacia arriba de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección que deben considerar seriamente las responsabilidades de administración de los riesgos corporativos. Las personas entienden su rol en la administración de riesgos corporativos y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Así mismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación efectiva con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas”. (Steinberg et al., 2005, p.75)

MONITOREO.- “La administración de riesgos corporativos se monitorea revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de monitoreo, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso



normal de las actividades de gestión, tiene lugar un monitoreo permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de monitoreo permanente. Las deficiencias en la administración de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, reportando los temas más importantes a la alta dirección y el consejo de administración”. (Steinberg et al., 2005, p.83)

EFICACIA.- “Consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas o los resultados deseados. De tal forma que una actividad, será efectiva en la medida en que los objetivos, metas o resultados sean obtenidos, alcanzados o logrados”.(<http://dspace.ucuenca.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3702/1/TESIS.pdf>, extraído el 20 de noviembre de 2014)

COMPRA.- “Es una función que tiene como objeto adquirir bienes y servicios que la empresa necesita del exterior, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en el momento preciso y en las mejores condiciones posibles de calidad y precio”.
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3702/1/TESIS.pdf>, extraído el 20 de noviembre de 2014)

VENTA.- “Es una función que tiene como objeto adquirir bienes y servicios que la empresa necesita del exterior, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en el momento preciso y en las mejores condiciones posibles de calidad y precio”.
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3702/1/TESIS.pdf>, extraído el 20 de noviembre de 2014)

7.- FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Para el desarrollo de esta tesis nosotros nos hemos planteado las siguientes hipótesis:

- No hay un control interno



- No están establecidos procedimientos adecuados para las áreas de compra y venta.
- Las compras y ventas se llevan de manera empírica.

8.- DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de nuestra tesis utilizaremos:

- información proporcionada por la empresa “Comercial S.B.”,
- técnicas para identificar eventos (cuestionario a informante clave),
- técnicas de evaluación (Benchmarking)

9.- ESQUEMA TENTATIVO DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVOS	CAPITULOS
	MARCO TEORICO
	CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA 1.1 Generalidades 1.2 Organigrama Estructural 1.3 Misión 1.4 Visión 1.5 Objetivos 1.5.1 Objetivo General 1.5.2 Objetivos Específicos 1.6 Políticas
	CAPÍTULO II ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS 2.1 Definición 2.2 Componentes 2.2.1 Ambiente Interno 2.2.2 Establecimiento de Objetivos 2.2.3 Identificación de Eventos 2.2.4 Evaluación de Riesgo



	2.2.5 Respuesta al Riesgo 2.2.6 Actividades de Control 2.2.7 Información y Comunicación 2.2.8 Monitoreo
	APLICACIÓN PRÁCTICA
OBJETIVO ESPECIFICO I Identificar los riesgos corporativos	CAPITULO III 3.1 Diagnostico a la Gestión de Riesgos Corporativos Aplicación Metodológica a los sistemas de compra y venta Estructura de los programas de riesgos Mapa de Riesgos
OBJETIVO ESPECIFICO II Evaluar el Riesgo y dar respuesta	CAPITULO IV PROPUESTAS 4.1 Respuestas Documentadas
OBJETIVO ESPECIFICO III Gestionar las posibles respuestas	CAPITULO V Informe y Comunicación



10.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1.- Selección y delimitación del tema de investigación			X	X																																								
2.- Justificación de la investigación					X																																							
3.- Breve descripción del objeto de estudio.					X																																							
4.- Formulación del problema						X																																						
5.- Elaboración del marco teórico de referencia						X	X																																					
6.- Formulación de Hipótesis							X																																					
7.- Diseño Metodológico								X																																				
8.- Esquema tentativo de la investigación										X																																		
9.- Cronograma de actividades											X																																	
10.- Presupuesto referencial											X																																	
11.- Bibliografía											X																																	
CAPITULO I.																																												
Aspectos Generales de la Empresa										X																																		
1.1 Generalidades										X																																		
1.2 Organigrama Estructural											X																																	
1.3 Misión											X																																	
1.4 Visión											X																																	
1.5 Objetivos											X																																	
1.5.1 Objetivo General											X																																	
1.5.2 Objetivos Específicos											X																																	
1.6 Políticas											X																																	



11.- PRESUPUESTO REFERENCIAL

DETALLE DE GASTOS	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	VALOR TOTAL
Transporte y movilización	2.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	51.00
Internet	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	11.00
Impresiones aprobación tema de tesis	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50
Impresiones diseño de tesis	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00
Impresiones capítulos de tesis	0.00	0.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	27.00
Copias	0.00	6.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	15.00
Impresión de tesis	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00
Empastado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00
TOTAL ESTIMADO	3.50	13.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	160.00	256.50



12.- BIBLIOGRAFÍA

1. Richard M. Steinberg, Miles E.A. Everson, Frank J. Martens, Lucy E. Nottingham, (2005). Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Price WaterhouseCoopers.
2. Peña Genaro, material didáctico, 2012

PAGINAS WEB

1. <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml>
2. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3702/1/TESIS.pdf>