



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Contabilidad y Auditoría

**“EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN EL MANEJO DE INVENTARIOS
DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS DE
CONSUMO MASIVO DE LA CIUDAD DE CUENCA, APLICADO A LA
DISTRIBUIDORA “DIPROSUM” POR EL PERÍODO COMPRENDIDO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014”**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del
Título de Contador Público Auditor**

AUTORA: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña

C.I. 0105708218

DIRECTORA: Econ. C.P.A. Gladys Victoria Fernández Avilés Mgs.

C.I. 0101404499

CUENCA - ECUADOR

2016



RESUMEN

El presente trabajo de titulación consiste en evaluar los riesgos en el manejo de inventarios de las distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, mediante una investigación de mercado, con el objetivo de elaborar un estudio actual sobre los riesgos más frecuentes a los que se ven expuestas en su manejo de inventarios, si los identifican y los evalúan, y, cuáles son los controles que utilizan para prevenirlos; investigación ejecutada mediante la aplicación de encuestas realizadas a un grupo de distribuidoras, representativas de la población total; resultados que permiten emitir soluciones al caso práctico Distribuidora DIPROSUM.

El caso práctico, consiste en la evaluación de los riesgos en el manejo de inventarios de la Distribuidora DIPROSUM correspondiente al período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014, aplicando el modelo COSO I del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Treadway, compuesto de cinco componentes que son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y, Monitoreo, mediante la metodología de cuestionarios para la obtención de los aspectos negativos o débiles considerados como riesgos que afectan al correcto manejo del inventario, calificando y evaluando los riesgos identificados, en la que los resultados se ven reflejados en el informe final con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

PALABRAS CLAVES:

Riesgo, Evaluación, Inventarios, Distribuidora, Consumo Masivo.



ABSTRACT

The present entitlement work consists on evaluating the stock management risks among the distributors of massive consumer products in the city of Cuenca. A market research has been done to get an updated study about the most frequently risks they are exposed when managing inventories, and if they are identified and evaluated. Moreover, which are the monitoring ways used to prevent them. This research has been performed by applying surveys to a group of Distributors, which represent the total population. These results help us to give solutions in the practical case of DIPROSUM distributor.

The practical case in our thesis consists on evaluating the inventory management risks in DIPROSUM, we have taken into account the period from January 1st to December 31st in 2014. The model COSO I of the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission has been applied here, which is formed by five components: Control Environment, Risks evaluation, Control activities, Information, Communication and Monitoring. We have used the questionnaire method to obtain the negative or weak aspects which are considered as risks that affect the correct inventory management. We have also graded and evaluated the risks which have been identified. Thus, all the results have been reflected on the final report, including their corresponding recommendations and conclusions.

KEY WORDS:

Risk, Evaluation, Stock / inventory, Distributor, Massive consumer.



ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	4
ÍNDICE DE CUADROS.....	9
ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE GRÁFICOS	11
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
CLÁUSULAS DE DERECHO DE AUTOR.....	13
CLÁUSULAS DE PROPIEDAD INTELECTUAL	14
AGRADECIMIENTO	15
DEDICATORIA	16
INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO I.....	19
ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA CIUDAD DE CUENCA Y DE LA DISTRIBUIDORA “DIPROSUM”	19
1.1 DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA CIUDAD DE CUENCA	19
1.1.1 Antecedentes	19
1.1.2 Concepto	20
1.1.3 Características	21
1.1.4 Importancia	22
1.1.5 Listado de las principales Empresas Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo de la ciudad de Cuenca	22
1.1.6 El manejo de inventarios en las principales distribuidoras	26
1.1.6.1 Importancia	26



1.1.6.2 Análisis del Riesgo en el Manejo de Inventarios de las empresas Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo.....	27
1.1.6.2.1 Investigación de Mercado	27
1.1.6.2.1.1 Diseño de investigación y Tipo de Investigación:	28
1.1.6.2.1.2 Fuente de datos.....	29
1.1.6.2.1.3 Método de Investigación	29
1.1.6.2.1.4 Técnicas de Investigación:	30
1.1.6.2.2 Determinación de la Población a Estudiar	30
1.1.6.2.3 Determinación de la Muestra	31
1.1.6.2.4 Diseño de la encuesta a ser aplicada	33
1.1.6.2.5 Levantamiento de la Información	34
1.1.6.2.6 Tabulación de Datos y resultados	34
1.1.6.2.7 Análisis de los Resultados.....	56
1.2 DISTRIBUIDORA “DIPROSUM”	64
1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	64
1.2.1.1 Situación Actual de la Distribuidora “DIPROSUM”	65
1.2.1.2 Actividad de la Distribuidora.....	66
1.2.1.3 Organigrama de la Distribuidora.....	67
1.2.1.4 Funciones del personal de la Distribuidora.....	67
1.2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO	72
1.2.2.1 Misión	72
1.2.2.2 Visión	72
1.2.2.3 Objetivos	73
1.2.2.3.1 Objetivo Principal	73
1.2.2.3.2 Objetivos Específicos.....	73
1.2.2.4 Políticas	73
1.2.2.5 Estrategias	74
1.2.3 ANÁLISIS FODA.....	74
CAPÍTULO II	79
2. MARCO TEÓRICO.....	79
2.1. EL RIESGO	79



2.1.1. Definición de Riesgo.....	79
2.1.2. Factores de Riesgo	80
2.1.3 Tipos de Riesgo.....	81
2.1.4 Valoración del Riesgo	87
2.2 Modelo C.O.S.O.....	87
2.2.1. Antecedentes	87
2.2.2. Modelo COSO I	88
2.2.2.1. Definición de Control Interno	88
2.2.2.2. Objetivos del Control Interno	90
2.2.2.3 Importancia del Control Interno.....	90
2.2.2.4 Tipos de Controles	91
2.2.2.5. Componentes del Control Interno	92
2.2.2.5.1 Ambiente de Control	92
2.2.2.5.1.1 Factores del Ambiente de Control.....	93
2.2.2.5.1.1.1 Integridad y valores éticos	93
2.2.2.5.1.1.2 Incentivos y tentaciones.....	94
2.2.2.5.1.1.3 Proporcionando y comunicando orientación moral	95
2.2.2.5.1.1.4 Compromisos para la competencia	95
2.2.2.5.1.1.5 Consejo de directores o comité de auditoría	95
2.2.2.5.1.1.6 Filosofía y estilo de operación de la administración.....	96
2.2.2.5.1.1.7 Estructura Organizacional.....	96
2.2.2.5.1.1.8 Asignación de autoridad y responsabilidad	97
2.2.2.5.1.1.9 Políticas y prácticas sobre recursos humanos	98
2.2.2.5.2 Evaluación de Riesgos	101
2.2.2.5.2.1 Objetivos:	102
2.2.2.5.2.1.1 Categorías de Objetivos	102
2.2.2.5.2.2 Riesgos	103
2.2.2.5.2.2.1 Identificación de riesgos	103
2.2.2.5.2.2.2 A nivel de la entidad	103
2.2.2.5.2.2.3 A nivel de actividad	104
2.2.2.5.2.2.4 Análisis o Evaluación de Riesgos	104
2.2.2.5.2.3 Manejo del Cambio	106



2.2.2.5.3 Actividades de Control.....	108
2.2.2.5.3.1 Tipos de actividades de control.....	109
2.2.2.5.3.2 Control sobre los Sistemas de Información	110
2.2.2.5.4 Información y Comunicación.....	111
2.2.2.5.5 Monitoreo.....	112
2.2.2.6 Alcance y Frecuencia.	113
2.2.2.7 Relación entre Objetivos y Componentes.....	113
2.2.2.8 Efectividad	114
CAPÍTULO III.....	116
3. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN EL MANEJO DE INVENTARIOS DE LA DISTRIBUIDORA “DIPROSUM”	116
3.1. Introducción	116
3.2. El manejo de inventarios.....	116
3.2.1. Procesos y actividades en el manejo de inventarios de la Distribuidora “DIPROSUM”	117
3.2.1.1. Adquisición de productos.....	117
3.2.1.2 Toma Física del Inventario	118
3.2.1.3 Recepción de la Mercadería.....	118
3.2.1.4 Devolución de la Mercadería	119
3.2.1.5 Distribución de productos al cliente.....	119
3.3 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN EL MANEJO DEL INVENTARIOS.....	120
3.3.1 Cuestionario de Evaluación con la aplicación de los 5 componentes del modelo COSO I.....	120
3.3.2 Análisis de los Resultados.....	138
3.4 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN EL MANEJO DE INVENTARIOS	140
3.4.1 MATRIZ DE RIESGO DE LA CUENTA INVENTARIOS.....	149
3.5 CALIFICACIÓN DE RIESGOS	152
3.6 EVALUACIÓN DEL RIESGO	156



3.7 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS A LA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN EL MANEJO DE INVENTARIOS DE LA DISTRIBUIDORA “DIPROSUM”	159
CAPÍTULO IV.....	160
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	160
4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	160
ANEXOS	186
BIBLIOGRAFÍA	207



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Listado de las Empresas Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo de la Ciudad de Cuenca.....	23
Cuadro 2. Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo de la Ciudad de Cuenca seleccionados para la encuesta	32
Cuadro 3. Frecuencia con qué se realiza una toma física del inventario. 35	
Cuadro 4. Registros que se utiliza al momento que ingresa y sale la mercadería de la empresa o negocio.....	36
Cuadro 5. Documentos para controlar el inventario de mercadería que ingresa y egresa	37
Cuadro 6. Documentación supervisada.....	39
Cuadro 7. Verificación de las cantidades en factura tanto de compra y venta.....	40
Cuadro 8. Listado de productos existentes en bodega.....	41
Cuadro 9. Número de empleados en bodega.....	42
Cuadro 10. Riesgos en el manejo de inventarios	43
Cuadro 11. Actividades en el manejo de inventarios con riesgos más frecuentes.....	44
Cuadro 12. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de mercadería en mal estado	46
Cuadro 13. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de mercadería caducada	47
Cuadro 14. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de pérdida de la mercadería.....	48
Cuadro 15. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de desorden de productos y dificultad para encontrarlos.....	49
Cuadro 16. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de registros equivocados en el sistema	50
Cuadro 17. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de mala facturación.....	51
Cuadro 18. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de incendios.....	51



Cuadro 19. Políticas para identificar y evaluar los riesgos.....	53
Cuadro 20. Importancia de identificar y evaluar los riesgos.....	54
Cuadro 21. Por qué es importante la identificación y evaluación de los riesgos en el manejo de inventarios.....	55
Cuadro 22. <i>Adquisición de Productos</i>	117
Cuadro 23. Toma Física del Inventario.....	118
Cuadro 24. Recepción de la Mercadería.....	119
Cuadro 25. Devolución de la Mercadería.....	119
Cuadro 26. Distribución de Productos al Cliente.....	120
Cuadro 27. Intervalos del Nivel de Riesgo y Confianza.....	121
Cuadro 28. <i>Evaluación Total del Nivel de Confianza y Riesgo</i>	136
Cuadro 29. Intervalo del Nivel de Confianza por Zona de Tendencias..	137
Cuadro 30. Identificación de Riesgos en el Manejo del Inventario	142
Cuadro 31. Matriz de Riesgo de la Cuenta Inventarios	150
Cuadro 32. Calificación del riesgo en el manejo de inventarios.....	154
Cuadro 33. Evaluación del Riesgo	156



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Calificación de la Probabilidad	153
Tabla 2. Calificación del Impacto	153
Tabla 3. Matriz de evaluación del riesgo.....	157
Tabla 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO EN EL MANEJO DE INVENTARIOS DISTRIBUIDORA “DIPROSUM”	158

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Frecuencia con que se realiza una toma física del inventario de la mercadería existente en bodega.	36
Gráfico 2. Registros que se utiliza al momento que ingresa y sale la mercadería de la empresa o negocio.....	37
Gráfico 3. Documentos para controlar el inventario de mercadería que ingresa y egresa	38
Gráfico 4. Documentación Supervisada	39
Gráfico 5. Verificación de las cantidades en factura tanto de compra y venta.....	40
Gráfico 6. Listado de productos existente en bodega.....	41
Gráfico 7. Número de empleados en bodega.....	42
Gráfico 8. Riesgos en el manejo de inventarios.....	43
Gráfico 9. Actividades en el manejo de inventarios con riesgos más frecuentes.....	45
Gráfico 10. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de mercadería en mal estado.	46
Gráfico 11. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de mercadería caducada.....	47
Gráfico 12. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de pérdida de la mercadería	48
Gráfico 13. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de desorden de productos y dificultad para encontrarlos.....	49



Gráfico 14. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de registros equivocados en el sistema.....	50
Gráfico 15. Controles para prevenir, disminuir o evitar el riesgo de mala facturación.....	51
Gráfico 16. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de incendios.....	52
Gráfico 17. Políticas para identificar y evaluar los riesgos.....	53
Gráfico 18. Importancia de identificar y evaluar los riesgos.....	54
Gráfico 19. Por qué es importante la identificación y evaluación de los riesgos en el manejo de inventarios.....	55
Gráfico 20. Nivel de Confianza	137
Gráfico 21. Evaluación de Riesgos en el Manejo de Inventarios Distribuidora “DIPROSUM”	158

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Estructural de la Distribuidora “DIPROSUM”.....	67
Figura 2. Matriz FODA de la Distribuidora “DIPROSUM”	76
Figura 3. Factores Internos y Externos.....	81
Figura 4. Relación entre objetivos y componentes (Matriz Tridimensional)	114



CLÁUSULAS DE DERECHO DE AUTOR

CLÁUSULAS DE DERECHO DE AUTOR

Ximena Elizabeth Beltrán Uguña, autora del trabajo de titulación "EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN EL MANEJO DE INVENTARIOS DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA CIUDAD DE CUENCA, APLICADO A LA DISTRIBUIDORA "DIPROSUM" POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014", 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 Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, mayo de 2016

Ximena Elizabeth Beltrán Uguña
C.I.: 0105708218



CLÁUSULAS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

CLÁUSULAS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Ximena Elizabeth Beltrán Uguña, autora del trabajo de titulación "EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN EL MANEJO DE INVENTARIOS DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA CIUDAD DE CUENCA, APLICADO A LA DISTRIBUIDORA "DIPROSUM" POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, mayo de 2016

Ximena Elizabeth Beltrán Uguña
C.I.: 0105708218



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por guiarme en el sendero correcto de la vida, quien me ha dado la fortaleza de seguir adelante en momentos de debilidad, a mis padres que por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, he logrado llegar a ser la persona que soy, a mi hermana por tu comprensión, acompañamiento e ideas que ayudaron a darme la fortaleza de seguir adelante, a mi familia, amigos y amigas que siguen estando cerca de mí y que le regalan a mi vida un motivo más por que seguir adelante.

Ximena



DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación la dedico primeramente a Dios, ya que gracias a él he logrado alcanzar una meta más en mi vida profesional.

A mis padres, por estar a mi lado brindándome su apoyo y los mejores consejos para hacer de mí una mejor persona.

A mi hermana por tus palabras y compañía, a mi ángel de luz, por estar siempre desde el cielo cuidándome y guiándome.

A mis amigos y amigas por estar siempre a mi lado y por los momentos compartidos durante mi carrera universitaria.

Y un agradeciendo especial a la Econ. Gladys Fernández, por el tiempo, la paciencia, la enseñanza y por el apoyo brindado en el transcurso de este prestigioso trabajo, a la Distribuidora "DIPROSUM" y a las demás distribuidoras por otorgarme la información necesaria para la culminación de este trabajo de titulación.

Ximena



INTRODUCCIÓN

Hoy en día, mantener un control eficiente del manejo de inventarios, identificando y evaluando sus riesgos, es una de la tareas más complicadas que enfrentan los dueños tanto de las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo como de las demás empresas comerciales ya sea de bienes o servicios, convirtiéndose en una preocupación constante para los gerentes, debido a la inseguridad y a la posibilidad de verse enfrentados a situaciones de riesgos tanto internas como externas, que pueden afectar al manejo eficiente del inventario. Por tal motivo, la identificación y evaluación de los riesgos en el manejo del inventario, es de vital importancia para las empresas o negocios, ya que permite detectar riesgos, corrigiéndolos oportunamente; logrando alcanzar efectos positivos que garantizan un buen control, incrementando a su vez el patrimonio de la misma.

Es así como nace la necesidad de conocer los riesgos más relevantes para lo que se aplica una investigación de mercado que permita determinar cómo las distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, identifican y evalúan los riesgos más frecuentes a los que se ven expuestas en el manejo del inventario, y, cuáles son los controles que utilizan para prevenirlos, con el objetivo de proporcionar un marco de referencia para la aplicación práctica a la Distribuidora “DIPROSUM”.

El trabajo de titulación contemplará cuatro capítulos:

En el primer capítulo se analiza a las Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo de la ciudad de Cuenca, conociendo sus antecedentes, su concepto, características y su importancia, realizando de manera posterior el trabajo de investigación a las principales distribuidoras dedicadas a esta actividad comercial, permitiendo alcanzar el objetivo de elaborar un estudio actual sobre los riesgos más frecuentes a los que se ven expuestas en su manejo de inventarios, si los identifican y los



evalúan, y, cuáles son los controles que utilizan para prevenirlos, en base a encuestas aplicadas, tabulando sus datos y analizando sus resultados.

Además, en este capítulo se analiza a la Distribuidora “DIPROSUM”, partiendo de su reseña histórica, desde su creación, la situación actual, el direccionamiento estratégico, su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, su estructura organizacional y funcional, su situación financiera; llegándose a determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En el segundo capítulo se describe de manera teórica los conceptos básicos sobre el riesgo, tipos de riesgos, sus factores, la valoración del riesgo en cuanto a la probabilidad y el impacto, el Modelo COSO I con sus: antecedentes, concepto de control interno, sus objetivos, la importancia, los tipos de control y sus componentes.

En el tercer capítulo se procede a la evaluación de los riesgos en el manejo de inventarios de la Distribuidora DIPROSUM, mediante la aplicación de un cuestionario basado en los 5 componentes del modelo COSO I, con determinación de su nivel de confianza, analizando cada uno de los aspectos negativos o débiles identificados, considerándolos como riesgos que se presentan en los diferentes procesos y actividades, calificando cada uno de los riesgos identificados en base a la probabilidad y el impacto, para posteriormente valorarlos mediante una matriz de evaluación en base a la calificación obtenida, culminando con un análisis detallado de los riesgos identificados según la matriz de evaluación, estableciendo con anterioridad una introducción teórica del concepto e importancia del manejo de inventarios y cuál es el proceso de cada una de las actividades que tiene la distribuidora para manejar su inventario.

En el cuarto capítulo se emite las conclusiones a la investigación realizada, presentando a su vez un informe final de la evaluación realizada al manejo de inventarios de la distribuidora “DIPROSUM” con sus respectivas conclusiones y recomendaciones, permitiendo corregir o controlar los riesgos encontrados en el mismo.



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA CIUDAD DE CUENCA Y DE LA DISTRIBUIDORA “DIPROSUM”

Introducción

En este capítulo se analizará a las Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo de la ciudad de Cuenca, conociendo sus antecedentes, su concepto, características y su importancia, realizando de manera posterior un trabajo de investigación a las principales distribuidoras dedicadas a esta actividad comercial, con el objetivo de elaborar un estudio actual sobre los riesgos más frecuentes a los que se ven expuestas en su manejo de inventarios, si los identifican y los evalúan y, cuáles son los controles que utilizan para prevenirlos, en base a encuestas aplicadas, para lo que se procederá a la tabulando de sus datos y al análisis de sus resultados.

Además, en este capítulo se analizará a la Distribuidora “DIPROSUM”, conociendo su reseña histórica, desde su creación, la situación actual de la distribuidora, el direccionamiento estratégico, su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, su estructura organizacional y funcional, su situación financiera analizando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.1 DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA CIUDAD DE CUENCA

1.1.1 Antecedentes

La creación y existencia de las empresas comerciales en la ciudad de Cuenca ha sido una de las actividades fundamentales que dinamizan el crecimiento económico de la misma, esto se debe en parte a la globalización, lo que provoca la invasión de productos del resto del mundo, requiriéndose la creación de nuevas empresas para comercializar



y distribuir los mismos y a la fabricación de nuevos productos por emprendedores ecuatorianos, en donde la evolución o fracaso de las mismas han marcado la historia del comercio en el Ecuador.

Las distribuidoras de productos de consumo masivo, comprenden en la actualidad un amplio número de empresas, dedicadas tanto a la producción y distribución de sus propios productos, así como también empresas que solo producen y empresas que se dedican exclusivamente a distribuir lo que otros producen, satisfaciendo las diferentes necesidades de la población sin importar el nivel social al que pertenezcan los consumidores.

Es así como, tanto en los hogares cuencanos como en las otras ciudades del país, se comenzó a generar una mayor demanda de productos de uso diario y se presentó la necesidad de abastecer y facilitar esta variedad de artículos en el menor tiempo posible, comenzando una nueva etapa comercial con la creación de estas empresas dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo.

1.1.2 Concepto

Como se mencionó anteriormente dentro de las empresas de productos de consumo masivo, existen tanto fabricantes como distribuidores, así como empresas que realizan ambas actividades, sin embargo, el trabajo de investigación se centrará en las empresas que exclusivamente se dedican a la distribución de productos de consumo masivo, debido a que estas empresas tienen la posibilidad de tener un inventario de productos mucho más variado y amplio.

Por lo tanto las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo son aquellas empresas dedicadas a la distribución de productos de alta demanda, que son requeridos por todos los estratos sociales.

La venta de estos productos motiva a una alta competencia de las empresas, por la captación de la clientela, ofreciendo cada una alternativas que las hace diferenciales en: calidad, precio y agregados, las



mismas que se encargan de colocar los productos en los puntos de ventas, ofreciendo una atención personalizada al cliente.

1.1.3 Características

Las distribuidoras de productos de consumo masivo poseen varias características que permiten identificarlas de forma adecuada, siendo estas las siguientes:

1. Se dedican a la distribución de una marca o un producto en específico. Por ejemplo únicamente distribuyen una marca exclusiva de papel higiénico.
2. Se dedican a la distribución de dos o más productos de diferentes marcas aunque no sean de la misma línea comercial o de la misma naturaleza. Por ejemplo distribuyen papel higiénico, avena, etc.

Asimismo, es importante identificar las características que pueden llegar a tener los diferentes productos que distribuyen estas empresas siendo las siguientes:

1. “Son productos que no duran mucho tiempo en el hogar.
2. Son de compra cotidiana.
3. Se encuentran fácilmente en el mercado.
4. Son de bajo precio.
5. Suelen ser muy perecederos.
6. Su demanda depende de su nivel de precios.
7. El consumidor final no realiza muchas comparaciones en el momento que lo necesita” (Tibán, 2013, pág. 2).

Por tal motivo, cada una de las empresas distribuidoras debe mantener una cobertura geográfica amplia, debido a que esta actividad comercial es altamente competitiva, llegando a ser reemplazadas en cualquier momento.



1.1.4 Importancia

Las distribuidoras de productos de consumo masivo son sumamente importantes, puesto que estas empresas a nivel nacional, se dedican a la distribución de productos elaborados por empresas o negocios que únicamente se dedican a su fabricación, desarrollando un ambiente comercial competitivo, permitiendo la circulación amplia de una variedad de productos, las mismas que, en la actualidad, se ha ido incrementando, ya sea por la rentabilidad o por el incremento de la demanda, originada por el crecimiento de la población, ayudando a la generación de empleos que contribuyen al desarrollo de un país, debido a los amplios y variados puestos de trabajo que ofertan las mismas.

Además la existencia de estas empresas hace que exista mayor facilidad de acceder a una variedad de productos que son de gran adquisición por los ciudadanos, satisfaciendo todas y cada una de las necesidades de la sociedad, así mismo son de vital importancia, ya que mediante el pago de sus impuestos aportan económicamente al desarrollo y crecimiento del país.

1.1.5 Listado de las principales Empresas Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo de la ciudad de Cuenca

Mediante consultas realizadas en la base de datos tanto del Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías y a la Cámara de Comercio, se ha llegado a extraer el siguiente listado de las empresas dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, siendo estas las siguientes:

**Cuadro 1.** Listado de las Empresas Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo de la Ciudad de Cuenca

N°	Nombre de la Distribuidora	Tipo de Productos de consumo Masivo	Tipo de Empresa
1	Importadora Humberto Valverde Pesantez e Hijos Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
2	CODISPRÁ Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
3	IMPALBABY Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
4	Distribuidora Raúl Narváez Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
5	SUPER SUPMONDOS Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
6	COMYCOMEC Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
7	REALAQUA Cía. Ltda.	Bebidas	Compañía Limitada
8	Distribuidora POSSO & CUEVA Cía. Ltda.	Productos alimenticios.	Compañía Limitada
9	Martínez & Hijos Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
10	H & Z DIPCOMAS Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
11	Corporación Palacios PALCORP Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
12	Azuero González AGDISTRIBUCIONES Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
13	MAXIBODEGAS Cía. Ltda.	Productos Alimenticios y licores	Compañía Limitada
14	Representaciones y comercio Talbot Borrero RECOTALBO S.A.	Productos Lácteos.	Sociedad
15	ACTIVENTAS Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
16	Distribuciones de Víctor Moscoso e Hijos Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
17	*Distribuidora "DIPROSUM"	Otros productos.	Persona Natural
18	SADDAYINDUSTRY CÍA. LTDA.	Productos de higiene y limpieza.	Compañía Limitada
19	Distribuciones Moscoso y Nietos DISTRIMOSNI Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
20	The New Boss Thenebo Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
21	CONORQUE Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
22	ASAN & SIERRA SOLUTIONS Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
23	Distribuidora PALDONI Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
24	DIMIGON Cía. Ltda.	Productos Alimenticios.	Compañía Limitada
25	Armijos Romero Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
26	Distribuidora Banegas e Hijos DISBANEJOS Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
27	Distribuidora de Alimentos Valdez Urgiles y Asociados DISAVUG & A. Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
28	José Alejandro Escandón Pacheco	Productos Alimenticios.	Persona Natural
29	PURATOXIC S.A	Productos Farmacéuticos.	Sociedad



30	ABAD HERMANOS Cía. Ltda.	Productos Farmacéuticos.	Compañía Limitada
31	Sucesores S.A.	Varios Productos	Sociedad
32	Segarra Andrade Tania Ximena	Productos Alimenticios	Persona Natural
33	CUENKCLEAN S.A.	Productos de aseo y detergentes.	Sociedad
34	SUPER TIENDAS DEJMART Cía. Ltda.	Productos Alimenticios.	Compañía Limitada
35	Comercial CABRERA HNOS.	Productos Alimenticios.	Persona Natural
36	ROCELUMA Cía. Ltda.	Productos Alimenticios.	Compañía Limitada
37	SALINAS DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS Cía. Ltda.	Productos Alimenticios.	Compañía Limitada
38	Distribuidora AUSTRO FAVORITA	Productos Alimenticios.	Persona Natural
39	Jorge Enrique Pauta Córdova	Productos Farmacéuticos.	Persona Natural
40	Ortiz y Jácome de Comercio Cía. Ltda.	Productos Alimenticios.	Compañía Limitada
41	Distribuidora José Verdezoto Cía. Ltda.	Productos Farmacéuticos.	Compañía Limitada
42	Distribuidora Barahona	Productos alimenticios.	Persona Natural
43	Comercial Estrella Urgiles	Productos alimenticios.	Persona Natural
44	Carlos Martínez	Productos alimenticios.	Persona Natural
45	INCODISA Cía. Ltda.	Productos Farmacéuticos.	Compañía Limitada
46	Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.	Variedad de productos.	Sociedad
47	Distribuciones Laura Narváez.	Variedad de productos.	Persona Natural
48	Distribuidora Flores	Productos de aseo y detergentes.	Persona Natural
49	Importadora y comercializadora Pinos Moncayo	Otros productos.	Persona Natural
50	Pacheco Samaniego Estuardo Fabián	Otros productos.	Persona Natural
51	DIPOR S.A.	Productos alimenticios.	Sociedad
53	Carlos Ñauta B. e Hijos	Productos alimenticios y otros	Persona Natural
54	Salvador Pantoja Carlos Humberto "Comercial Salvador P."	Varios productos.	Persona Natural
55	DISPACIF S.A.	Productos alimenticios.	Sociedad
56	Tapia Peralta Flavio Rene	Productos alimenticios.	Persona Natural
57	PROALISUR Cía. Ltda.	Productos alimenticios.	Compañía Limitada
58	Industria de Alimentos MOSMED	Productos alimenticios.	Persona Natural
59	Distribuciones MODESTO CASAJOANA Cía. Ltda.	Varios productos.	Compañía Limitada
60	DILASUR Cía. Ltda.	Productos lácteos, y varios productos.	Compañía Limitada
61	FROVECA Cía. Ltda.	Productos alimenticios.	Compañía Limitada



62	COMEP	Varios Productos	Persona Natural
63	Gimondys	Varios Productos	Persona Natural
64	Distribuidora Peralta Ávila Cía. Ltda.	Productos de limpieza	Compañía Limitada
65	B & B Distribuciones	Otros Productos	Persona Natural
66	Mercaventas Distribuciones	Productos de Limpieza	Persona Natural
67	J & P Distribuciones	Productos de Limpieza	Persona Natural
68	Distribuidora Maldonado	Productos Lácteos	Persona Natural
69	QUIFATEX S.A.	Productos Farmacéuticos	Sociedad
70	A & A Distribuciones	Otros Productos	Persona Natural
71	COLORTEX GS	Otros Productos	Persona Natural
72	Genaro Torres Orellana	Varios Productos	Persona Natural
73	Comercial Norman Quezada Cía. Ltda.	Productos alimenticios y otros	Persona Natural

Fuente: Información recolectada de la Cámara de Comercio de Cuenca, Superintendencia de Compañías y del Servicio de Rentas Interna.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña

***Nota:** El negocio resaltado con color verde representa a la Distribuidora DIPROSUM, negocio en cual se realizara la práctica posterior detallada en el Capítulo III.



A la fecha, se ha podido identificar 73 empresas, dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo, distribuidas en varios sectores de la ciudad, pero se concentran en la Feria Libre, 10 de Agosto, Sinincay, Capulispamba, Totoracocha, Panamericana Norte, Panamericana Sur, Miraflores, Monay, Racar, Sector el Tiempo, Av. de las Américas, Amancay, Baños, Ricaurte, Yanuncay, Av. Loja y Sayausi.

El 31% de estas empresas son negocios son de personas naturales, el 16% son sociedades y el 53% son Compañías Limitadas.

Como se puede observar, la distribuidora subrayada, representa la Distribuidora “DIPROSUM”, negocio al cual se le realizará el caso práctico; desarrollándolo en el Capítulo III, del presente trabajo de titulación.

La mayoría de productos que distribuyen estas empresas son:

- ✚ **Alimenticios:** Arroz, azúcar, fideo, aceite, manteca, atún, café, lácteos, avena, entre otros.
- ✚ **Limpieza y Aseo Personal:** Papel Higiénico, toallas higiénicas, servilleta, detergente, cloro, lava vajilla, toalla de manos, estropajos, escobas, trapeadores, desinfectantes, entre otros en todas sus marcas.
- ✚ **Varios Productos:** En esta clasificación están aquellos negocios o empresas que se dedican a distribuir una variedad de productos entre ellos están los de limpieza, aseo, alimenticios, confitería, entre otros.

1.1.6 El manejo de inventarios en las principales distribuidoras

1.1.6.1 Importancia

Para toda empresa o negocio que se dedica a la distribución y comercialización de los diferentes productos de consumo masivo en donde la compra y venta de bienes es la base para su crecimiento y desarrollo empresarial por lo que manejar el inventario de manera



eficiente es de vital importancia, ya que representa la mercadería con la que la distribuidora cuenta para hacer funcionar el negocio.

Para los que manejan el área de inventarios de mercaderías, el control, registro y evaluación de los mismos es uno de los retos más difíciles, esto se debe a los constantes riesgos que se ven expuestas cada una de estas actividades, ya que si estos riesgos están identificados, analizados y evaluados de manera correcta, hace que se tenga efectos positivos que ayuden a tener un buen control, permitiendo alcanzar los objetivos y, a incrementar su patrimonio, construyendo una herramienta imprescindible para la toma de decisiones empresariales y a su vez para implementar una política de administración de riesgos, garantizando la confiabilidad de la situación económica de la distribuidora.

Dada la importancia de la eficiencia que se tenga en el manejo de inventarios de las distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, es necesario la aplicación de una investigación de mercado que permita analizar como manejan, controlan y evalúan los riesgos cada una de las distribuidoras, para a través de esta investigación crear un marco de referencia basada en información actualizada, la misma que ayudará al momento de emitir soluciones en el caso práctico Distribuidora “DIPROSUM”.

1.1.6.2 Análisis del Riesgo en el Manejo de Inventarios de las empresas Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo.

1.1.6.2.1 Investigación de Mercado

Para realizar la investigación de mercado es necesario comprender el concepto del mismo siendo este el siguiente:

“La investigación de mercado es un proceso objetivo en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercado” (Zikmund W. , 1998, pág. 4)



Esto quiere decir que la investigación de mercado permitirá recolectar la información y datos específicos para conocer como es el manejo de inventarios y los riesgos a los que se ven expuestas las distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, a través del conocimiento de los mismos mediante la aplicación de encuestas.

Para realizar esta investigación se lleva a cabo los siguientes pasos:

1.1.6.2.1.1 Diseño de investigación y Tipo de Investigación:

El diseño de investigación es la forma mediante la cual el investigador se basa para alcanzar el objeto de estudio, razón por la cual realizar de manera conveniente el diseño avalará que la información recolectada en las distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, cumpla con el objetivo de la investigación.

Para obtener la información, se considera el tipo de investigación descriptivo, bajo la metodología cuantitativa y cualitativa, la mayoría de estudios y análisis de mercado incluyen este tipo de investigación, ya que trasciende principalmente de la formulación de preguntas a los encuestados y la disponibilidad de contar con datos primarios, levantamiento de datos mediante encuestas y entrevistas, procesamiento de información y tabulación de resultados, considerando el método población y muestreo para esta investigación.

(Zikmund W. , 1998), establece que la investigación descriptiva consiste en: describir las características de la población. Es una técnica que sirve para proporcionar información exacta, aunque no se pueden eliminar totalmente los errores, se necesita una descripción clara de los sucesos o acontecimientos que están pasando, tiene por objetivo describir las características del mercado o su funcionamiento, suponiendo la formulación previa de una hipótesis y de un problema en estudio. Así también este tipo de investigación determina: quién, qué, cuándo, dónde y cómo.



La información a recolectar será realizada a las distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, con el objetivo de llegar a conocer los riesgos más frecuentes a los que se ven expuestas en su manejo de inventarios y los controles que utilizan para prevenirlos, en base a una encuesta realizada a una muestra representativa de la población, considerando como criterio de muestra, las distribuidoras que por su imagen, calidad de venta, mayor demanda, reconocimiento y mejores precios son reconocidas por sus clientes en el mercado comercial mayorista, tomando como base el listado de las 73 distribuidoras enlistadas en el Cuadro N°1, detallado anteriormente, llegando a obtener dicha información a través de consultas realizadas a los comerciantes mayoristas que adquieren productos de consumo masivo para su negocio.

1.1.6.2.1.2 Fuente de datos

La fuente de datos a utilizarse es la siguiente:

- ✚ Encuestados: Estos constituyen los agentes vendedores, jefes de bodega, secretaria o personal autorizado de la distribuidora a ser encuestada, es decir personas que se encuentran directamente relacionados con la actividad de la empresa en el área de inventarios (compra y venta), capaces de proveer la información requerida en cada pregunta del cuestionario.

1.1.6.2.1.3 Método de Investigación

La metodología a utilizar será la cuantitativa a través de un estudio a las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, el mismo contempla el levantamiento de datos mediante encuestas realizadas a un grupo significativo de la población, procesamiento de información y tabulación de resultados.



1.1.6.2.1.4 Técnicas de Investigación:

Existen diferentes técnicas de investigación siendo las principales la encuesta, la entrevista y la técnica de observación.

- ✚ Encuesta: “Es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados de forma previa para la obtención de la información requerida” (Alelú H, Cantín G, López A, & Rodríguez Z, s.f., pág. 3).
- ✚ La Observación: Consiste en observar acontecimientos, fenómenos, hechos o sucesos que aporten con información relevante y oportuna a la investigación realizada.

Para el presente caso, la técnica a utilizar será la encuesta, obteniendo información en forma verbal y escrita de los encuestados, mediante preguntas para recopilar información sobre los riesgos en el manejo de inventarios de las distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca.

1.1.6.2.2 Determinación de la Población a Estudiar

La población es el conjunto de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra. Una población se debe definir en términos de: elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo.

Población objeto de Análisis	
Elemento	Empresas dedicadas a la Distribución de Productos de Consumo Masivo de la Ciudad Cuenca.
Unidades de muestreo	Empresas Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo de la Ciudad de Cuenca
Alcance	Ciudad de Cuenca
Tiempo	Año 2014

Fuente: Presente Investigación.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.



El término elemento hace referencia a la unidad de la cual se solicita información, en este caso se desea obtener datos de las empresas dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo. La persona capaz de proporcionar la información requerida es el gerente o propietario o personal autorizado de la empresa.

Como unidad de muestreo está la totalidad de empresas dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, identificados de acuerdo al registro de empresas elaborado por la Superintendencia de Compañías, Cámara de Comercio y del Servicio de Rentas Internas.

El alcance de la investigación se realizará en la ciudad de Cuenca y el tiempo de investigación constituye al año 2014.

La población corresponde al número de 73 empresas, enlistadas anteriormente (Cuadro N° 1).

1.1.6.2.3 Determinación de la Muestra

Por el número de empresas distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, se ha utilizado un muestreo en el que, el número de distribuidoras a ser encuestadas se han seleccionado en base al criterio de las distribuidoras que por su buena imagen, atención al cliente, calidad de venta, promociones constantes, mejores precios, mayor demanda y oferta, son reconocidas por los clientes del sector comercial mayorista; comerciantes dedicados a la venta de productos de consumo masivo al por mayor, tomando como referencia el listado de las empresas dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo mencionado anteriormente (Cuadro N°1).

Para fines de este caso, se procedió a consultar a los comerciantes mayoristas de los sectores de El Arenal, 10 de Agosto, 9 de Octubre, 12 de Abril y 27 de Febrero (Anexo N° 1), correspondiente a las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo enlistadas en el Cuadro N° 1; son las empresas que le brindan una mejor atención, una buena



imagen, tengan mayor demanda y le ofertan precios competitivos con promociones para su negocio, extrayendo como resultado las siguientes distribuidoras:

Cuadro 2. Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo de la Ciudad de Cuenca seleccionados para la encuesta

N°	Nombre de la Distribuidora	Tipo de Productos de consumo Masivo	Tipo de Empresa
1	Distribuidora Raúl Narváez Cía. Ltda.	Varios productos.	Compañía Limitada
2	COMYCOMEC Cía. Ltda.	Varios productos.	Compañía Limitada
3	ROCELUMA Cía. Ltda.	Varios productos.	Compañía Limitada
4	*Distribuidora "DIPROSUM"	Varios productos.	Persona Natural
5	CONORQUE Cía. Ltda.	Varios productos.	Compañía Limitada
6	Distribuidora PALDONI Cía. Ltda.	Varios productos.	Compañía Limitada
7	ARMIJOS ROMERO Cía. Ltda.	Varios productos.	Compañía Limitada
8	DIPOR S.A.	Productos alimenticios.	Sociedad
9	Distribuidora José Verdezoto Cía. Ltda.	Productos Farmacéuticos.	Compañía Limitada
10	Distribuidora Barahona	Productos alimenticios.	Persona Natural
11	Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.	Varios productos.	Sociedad
12	Distribuciones Laura Narváez.	Varios productos.	Persona Natural
13	Importadora y comercializadora Pinos Moncayo	Varios productos.	Persona Natural
14	ACTIVENTAS Cía. Ltda.	Varios productos.	Compañía Limitada
15	Sucesores S.A	Productos alimenticios.	Sociedad
16	Salvador Pantoja Carlos Humberto "Comercial Salvador P."	Varios productos.	Persona Natural
17	Distribuciones MODESTO CASAJOANA Cía. Ltda.	Varios productos.	Compañía Limitada
18	QUIFATEX S.A.	Productos Farmacéuticos	Sociedad
19	Genaro Torres Orellana	Varios Productos	Persona Natural
20	Comercial Norman Quezada Cía. Ltda.	Productos alimenticios y otros	Persona Natural

Fuente: Información recolectada de la consulta realizada a los comerciantes mayoristas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña

***Nota:** El negocio resaltado con color verde representa a la Distribuidora DIPROSUM, negocio en cual se realizara la práctica posterior detallada en el capítulo III.

Llegando a obtener un tamaño de muestra correspondiente a 20 empresas o negocios, que representa el 27% del total de la población.

La mayoría de estas empresas o negocios se dedican a la distribución de productos alimenticios (arroz, azúcar, fideo, aceite, manteca, atún, café, lácteos, avena, entre otros), productos de limpieza y aseo personal (papel higiénico, toallas higiénicas, servilleta, detergente, cloro, lava vajilla, toalla de manos, estropajos, escobas, trapeadores, desinfectantes, entre otros



en todas sus marcas), productos farmacéuticos (aspirinas, alka seltzer, sal andrews, apronax). Además, existen empresas que distribuyen no solamente productos alimenticios sino también productos de limpieza y aseo personal, farmacéuticos, entre otros, clasificándolas en la categoría de varios productos.

Como se puede observar, la Distribuidora “DIPROSUM”, subrayada en el Cuadro N° 2, se encuentra entre las distribuidoras que por su imagen, ventas, promociones, entre otras., es identificada por los comerciantes mayoristas, negocio al cual se aplica el caso práctico Capítulo III.

1.1.6.2.4 Diseño de la encuesta a ser aplicada

El método de aplicación para el diseño de la encuesta se fundamenta en preguntas orientadas hacia la obtención de la información requerida.

El formato y el diseño de la encuesta a ser aplicada a las 20 empresas o negocios (Cuadro N° 2); recordando que son empresas que fueron seleccionadas en base a criterios sobre atención a clientes, imagen, demanda y oferta con relación a precios competitivos y promociones, que logran una mejor posición dentro del mercado de estos productos (Anexo N° 1), consta de un encabezado que describe los motivos de la encuesta, de los datos generales del encuestado en este caso el nombre de la empresa o negocio y la ubicación de la misma, y, de preguntas abiertas, de opción múltiple y dicotómicas; formato de la encuesta detallado en el Anexo N° 2.

Considerando como:

- **Preguntas abiertas:** En las que los encuestados proporcionan su respuesta a la pregunta, por lo general no están limitadas, sino que el encuestado puede elegir con absoluta libertad el sentido de la misma.
- **Preguntas de opción múltiple:** Por lo general este tipo de preguntas exige que el encuestado escoja una respuesta



suministrada en las preguntas, al encuestado se le puede solicitar que seleccione una o más de las alternativas que se le presente.

- **Preguntas dicotómicas:** Aquellas en las que el encuestado responderá SI o NO.

1.1.6.2.5 Levantamiento de la Información

El levantamiento de la información de las 20 empresas o negocios dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo, se encuentran en los sectores de Yanuncay, Ricaurte, Av. Loja, 10 de Agosto, Feria Libre, Sayausi, Panamericana Norte y Racar, pertenecientes a la ciudad de Cuenca. Cada una de las distribuidoras está ubicadas en los planos geográficos, de tal forma que la localización para llevar a cabo la aplicación de la encuesta a ser realizada sea en el menor tiempo posible.

Así también el levantamiento de la información se realizó los días martes 10, miércoles 11, jueves 12 y viernes 13 de noviembre de 2015, utilizando un total de 4 días, con una jornada diaria de 6 horas, logrando aplicar las encuestas a la totalidad de las empresas o negocios, detallando el número de distribuidoras encuestadas por día en el Anexo N° 3, en base al listado detallado en el Cuadro N° 2.

Aclarando que el número de encuestas aplicadas son a 20 empresas o negocios dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, correspondiendo al tamaño total de la muestra a ser estudiada.

1.1.6.2.6 Tabulación de Datos y resultados

Una vez realizada la recolección de los datos a través de la aplicación de las encuestas a las 20 distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca (Cuadro N° 2), se procederá a la clasificación de los datos referentes a cada variable objeto de estudio.



La tabulación de datos consiste en presentar los resultados obtenidos en cuadros o tablas, representando de manera adicional la información de las misma en gráficos ya sea de barras, circular o lineal interpretando cada una de ellas; esto indica que cada pregunta está representado en un cuadro o tabla y un gráfico.

Los gráficos son representaciones visuales que resumen la información obtenida en la investigación realizada, información presentada en la tabla o cuadro.

La última etapa en el proceso de investigación es el análisis e interpretación de los resultados, en donde se detallan los resultados obtenidos en las etapas anteriores, la cual va a ser la base para emitir posteriores recomendaciones.

Para este caso, la representación gráfica utilizada será el diagrama circular, diagrama de barras y diagrama de líneas según el caso, ayudando estas gráficas a la correcta interpretación y análisis de los resultados, con el objetivo de resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuesta a las preguntas de la investigación.

Luego de aplicar las herramientas de recolección de información se procedió a realizar las respectivas interpretaciones y análisis de datos.

PREGUNTA N° 1: ¿Con qué frecuencia la empresa o negocio realiza una toma física del inventario de la mercadería existente en bodega?

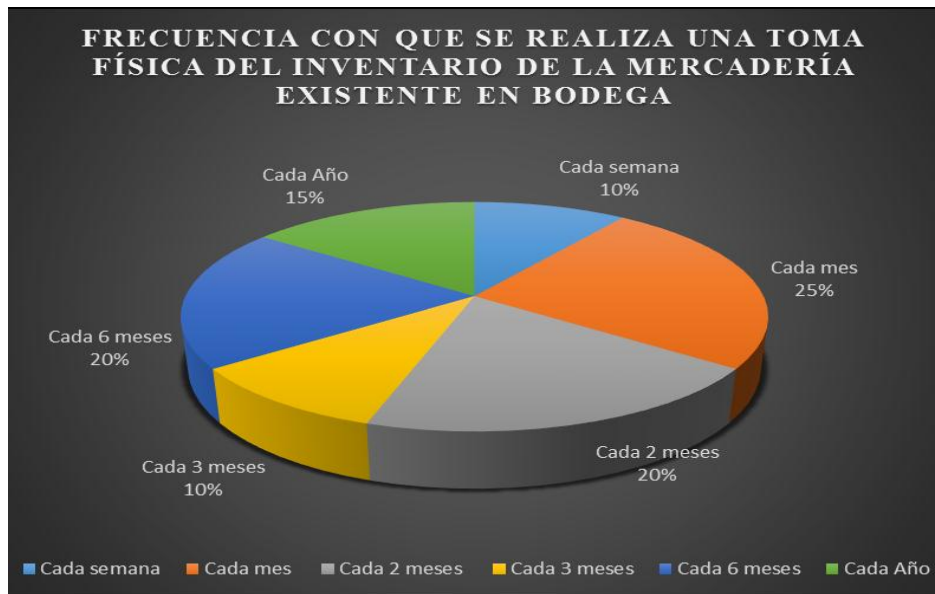
Cuadro 3. Frecuencia con qué se realiza una toma física del inventario

Frecuencia	Distribuidoras	%
Cada semana	2	10%
Cada mes	5	25%
Cada 2 meses	4	20%
Cada 3 meses	2	10%
Cada 6 meses	4	20%
Cada Año	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Gráfico 1. Frecuencia con que se realiza una toma física del inventario de la mercadería existente en bodega.



Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Resultados:

De acuerdo a los datos obtenidos, se observa que la mayoría de las empresas o negocios dedicados a la distribución de productos de consumo masivo, realizan una toma física del inventario de mercadería existente en bodega cada mes, representando este al 25% del total de las distribuidoras encuestadas.

PREGUNTA N° 2: ¿Cuál de los siguientes registros la empresa o negocio utiliza al momento que ingresa y sale la mercadería?

Cuadro 4. Registros que se utiliza al momento que ingresa y sale la mercadería de la empresa o negocio

Registros	Distribuidoras	Porcentaje
Registros computarizados	16	80%
Registros manuales	0	0%
Otros	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Gráfico 2. Registros que se utiliza al momento que ingresa y sale la mercadería de la empresa o negocio



Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Resultados:

Según los datos obtenidos, se puede observar que el 80% de las distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, utilizan registros computarizados al momento que ingresa y sale la mercadería de la empresa o negocio y el 20% de las distribuidoras establecieron en la categoría otros, que, mantienen registros tanto manuales como computarizados al momento que ingresa y sale la mercadería.

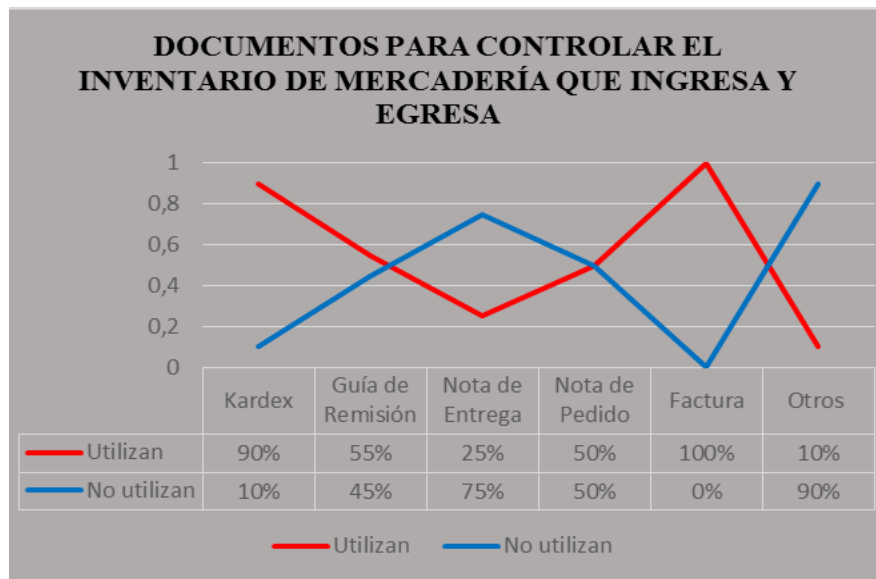
PREGUNTA N° 3: ¿Cuáles de los siguientes documentos utiliza la empresa o negocio para controlar el inventario de mercadería que ingresa y sale de la misma?

Cuadro 5. Documentos para controlar el inventario de mercadería que ingresa y egresa

Documentos	Distribuidoras que Utilizan	Distribuidoras que no Utilizan	Porcentaje que utilizan	Porcentaje que no utilizan
Kardex	18	2	90%	10%
Guía de Remisión	11	9	55%	45%
Nota de Entrega	5	15	25%	75%
Nota de Pedido	10	10	50%	50%
Factura	20	0	100%	0%
Otros	2	0	10%	90%

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Gráfico 3. Documentos para controlar el inventario de mercadería que ingresa y egresa

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Resultados:

Según los datos obtenidos, se observa que son dos los documentos que utilizan con mayor frecuencia las distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca para controlar el inventario de mercadería que ingresa y sale de la misma, siendo estos la Factura y el Kardex.

Dando a conocer a su vez que durante la encuesta realizada se aclaró que el documento Kardex, lo mantienen de manera computarizada, puesto que este documento lo extraen del programa contable que maneja cada una de las distribuidoras, en la que la persona encargada únicamente realiza el registro de ingreso y salida de la mercadería, extrayendo según sea el caso de manera automática el registro total del ingreso y salida de la mercadería (Kardex).

PREGUNTA N° 4: ¿La documentación para controlar el inventario que utiliza la empresa o negocio son supervisadas?

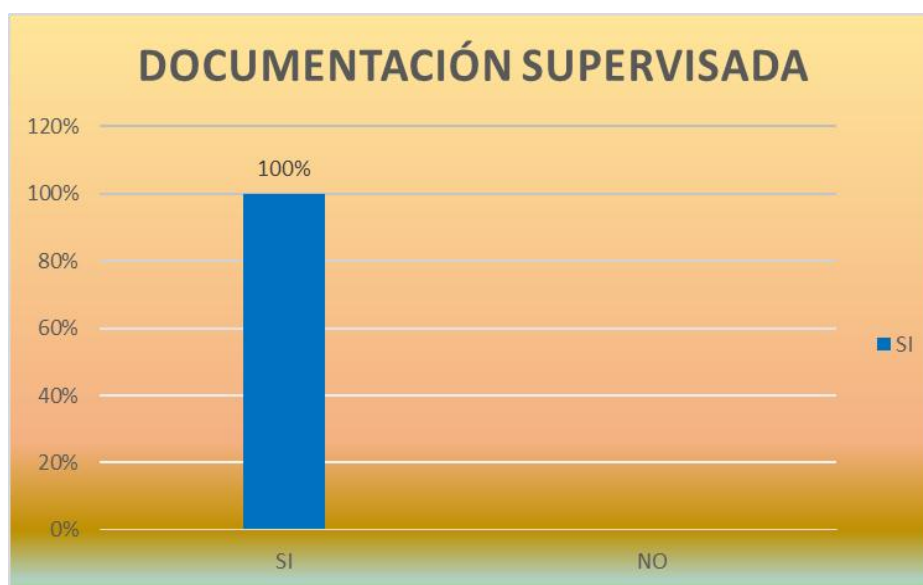
Cuadro 6. Documentación supervisada

Respuesta	Distribuidoras	Porcentaje
SI	20	100%
NO	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Gráfico 4. Documentación Supervisada



Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Resultados:

El gráfico indica que el 100% de las distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, supervisan la documentación que utilizan para controlar su inventario.

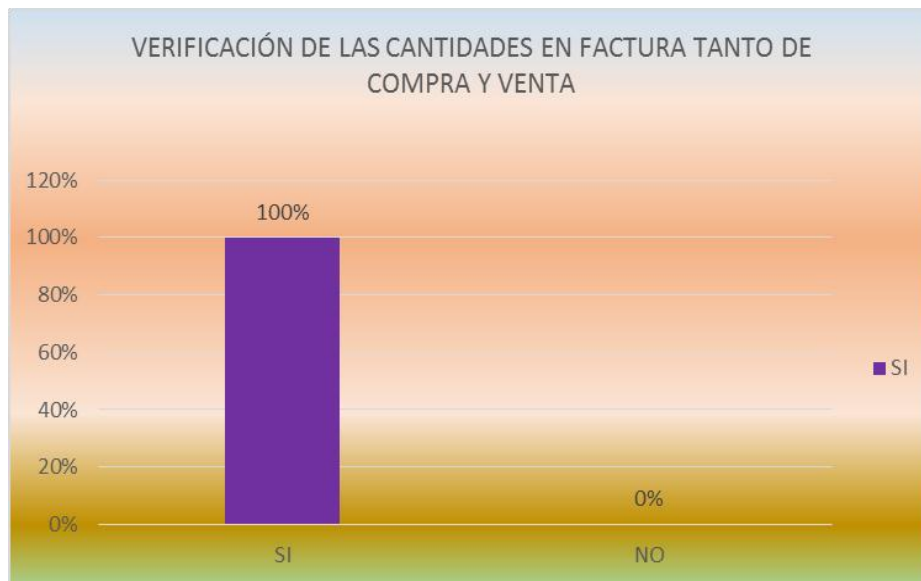
PREGUNTA N° 5: ¿Verifica el jefe de bodega o despachadores que las cantidades recibidas y entregadas sean las mismas cantidades registradas en la factura de compra y venta?

Cuadro 7. Verificación de las cantidades en factura tanto de compra y venta

Respuesta	Distribuidoras	Porcentaje
SI	20	100%
NO	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Gráfico 5. Verificación de las cantidades en factura tanto de compra y venta

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Resultados:

El gráfico indica que el 100% de los jefes de bodega o despachadores de las distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, verifican que las cantidades recibidas y entregadas sean las mismas cantidades registradas en la factura de compra y venta.

PREGUNTA N° 6: ¿Se entrega a los agentes vendedores un listado de productos existentes en bodega?

Cuadro 8. Listado de productos existentes en bodega

Respuesta	Distribuidoras	Porcentaje
SI	19	95%
NO	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Gráfico 6. Listado de productos existente en bodega.

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Resultados:

El gráfico indica que el 95% de las distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, entregan a sus agentes vendedores un listado de productos existentes en bodega, mientras que el 5% de las distribuidoras no entrega un listado de productos existentes en bodega a sus agentes vendedores.

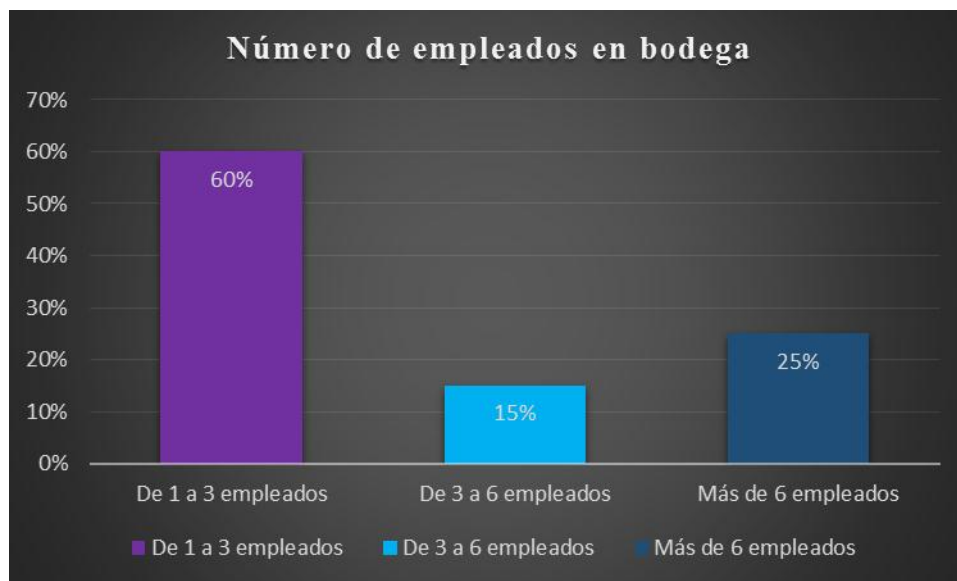
PREGUNTA N° 7: ¿Con cuántos empleados se maneja el área de bodega de la empresa o negocio?

Cuadro 9. Número de empleados en bodega

Número Empleados	Distribuidoras	Porcentaje
De 1 a 3 empleados	12	60%
De 3 a 6 empleados	3	15%
Más de 6 empleados	5	25%
Total	20	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Gráfico 7. Número de empleados en bodega.

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Resultados:

De acuerdo con los datos obtenidos se observa que el 60% de las distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca en su área de bodega cuentan con 1 a 3 empleados, el 25% más de 6 empleados y únicamente el 15% de las distribuidoras cuentan con 3 a 6 empleados.

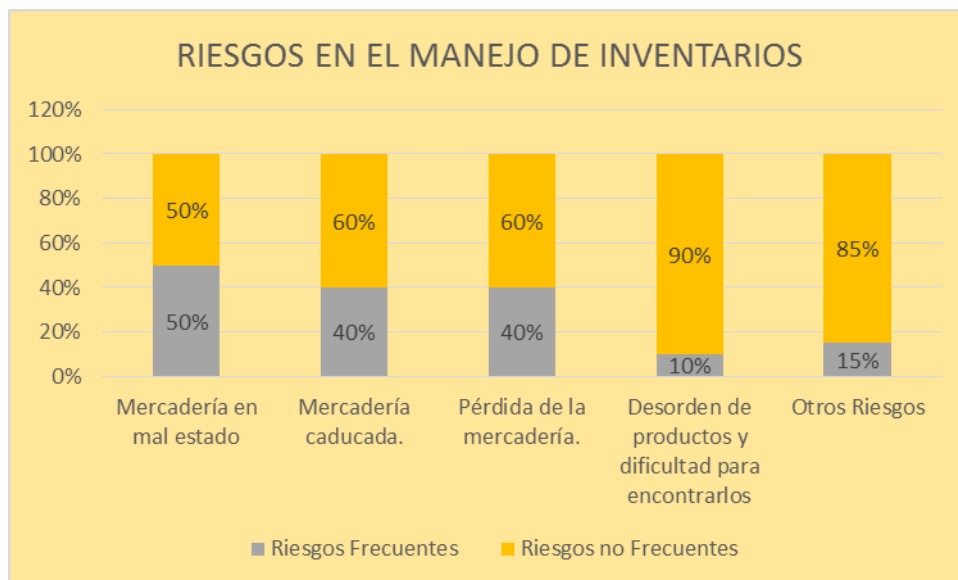
PREGUNTA N° 8: ¿Cuáles de los siguientes riesgos son los más frecuentes en el manejo de inventario?

Cuadro 10. Riesgos en el manejo de inventarios

Riesgos	Frecuentes	No Frecuentes	Riesgos Frecuentes	Riesgos no Frecuentes
Mercadería en mal estado	10	10	50%	50%
Mercadería caducada.	8	12	40%	60%
Pérdida de la mercadería.	8	12	40%	60%
Desorden de productos y dificultad para encontrarlos	2	18	10%	90%
Otros Riesgos	3	17	15%	85%

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Gráfico 8. Riesgos en el manejo de inventarios

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Resultados:

Según datos obtenidos se observa que entre los riesgos más frecuentes a los que se enfrentan las empresas o negocios dedicados a la distribución de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca en el manejo de inventarios son los riesgos de: mercadería en mal estado, mercadería caducada y pérdida de la mercadería.



Esto indica que el riesgo más frecuente es el de mercadería en mal estado, representado por el 50% del total de las distribuidoras encuestadas.

Los riesgos de mercadería caducada y pérdida de la mercadería, mantienen un porcentaje poco elevado, representado cada uno de ellos el 40% de las distribuidoras encuestadas.

Entre los riesgos menos frecuentes está el desorden en productos y dificultad para encontrarlos, representado por el 10%, lo que significa que la mayoría de las distribuidoras cuentan con controles eficientes que ayudan a mantener un orden adecuado en bodega, ayudando así a tener un correcto manejo del inventario.

En la categoría otros riesgos únicamente el 15% de las distribuidoras comunicaron otros riesgos que se dan en el manejo de inventarios siendo estos los riesgos de incendios, entrega equivocada de mercadería, equivocaciones al momento de ingresar al sistema las cantidades de mercadería y mala facturación de productos pedidos por el cliente.

La presencia de estos riesgos puede perjudicar al desempeño eficaz de las actividades en el manejo de inventarios, es así como la pregunta planteada anteriormente, ayudó a establecer qué actividad del manejo de inventario tiene mayor riesgo, agrupando los riesgos (Gráfico N°8) en las siguientes actividades:

Cuadro 11. Actividades en el manejo de inventarios con riesgos más frecuentes

Actividades	Distribuidoras	Porcentaje
Pedido	0	0%
Facturación	2	10%
Recepción, Almacenamiento, Despacho y Repartición.	18	90%
Total	20	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Gráfico 9. Actividades en el manejo de inventarios con riesgos más frecuentes

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Resultados:

Según los datos obtenidos se puede observar que las actividades con mayor presencia de riesgo son las de Recepción, Almacenamiento, Despacho o Repartición, representado por el 90%, seguido por la actividad de facturación con un 10% y la actividad de pedido cuenta con un 0% de presencia de riesgo.

PREGUNTA N° 9: En base a la pregunta anterior. ¿Qué controles utiliza la empresa o negocio para prevenir, evitar o disminuir los riesgos?

Según los datos obtenidos se dieron a conocer los siguientes controles que utilizan las distribuidoras de productos de consumo masivo de acuerdo a los riesgos mencionados en la pregunta anterior, dándonos a conocer los siguientes controles:

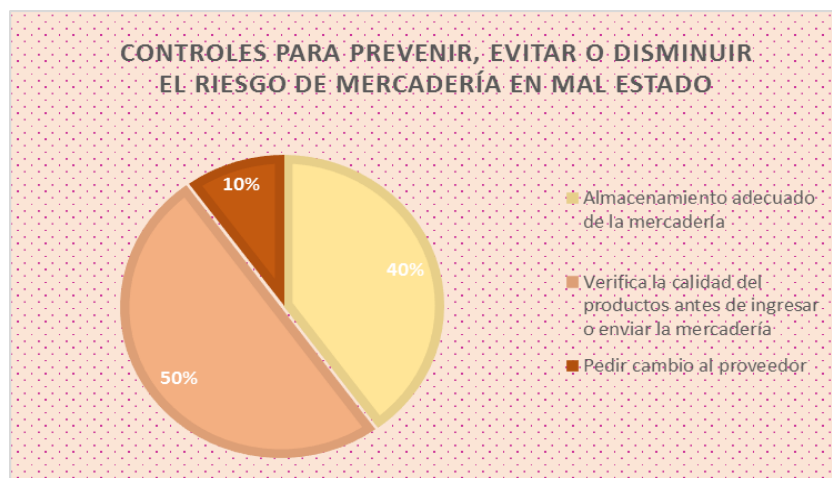
Cuadro 12. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de mercadería en mal estado

Controles	Distribuidoras	Frecuencia
Almacenamiento adecuado de la mercadería	4	40%
Verifica la calidad del productos antes de ingresar o enviar la mercadería	5	50%
Pedir cambio al proveedor	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Gráfico 10. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de mercadería en mal estado.



Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Resultados

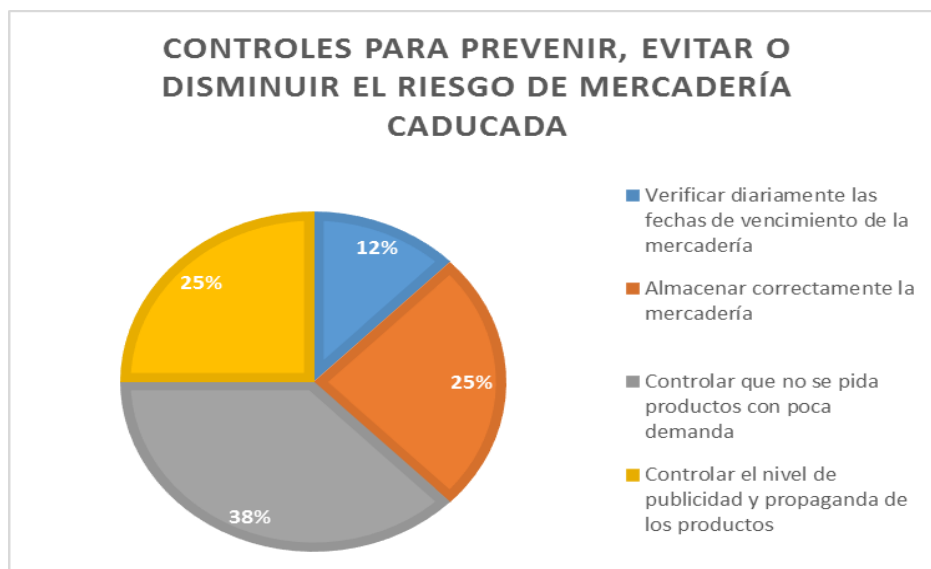
De los datos obtenidos, se puede observar que el 50% de las 10 distribuidoras que establecieron como uno de los riesgo más frecuentes la mercadería en mal estado (Cuadro N° 10), utilizan como medida de control para prevenir, evitar o disminuir la presencia de mercadería en mal estado, la verificación de la calidad del producto antes que ingrese y salga la mercadería de la empresa o negocio, el 40% controla que el Jefe de Bodega almacene de manera adecuada la mercadería y el 10% de las 10 distribuidoras pide que se le cambie la mercadería en mal estado al proveedor evitando así pérdida de dinero para la empresa.

Cuadro 13. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de mercadería caducada

Controles	Distribuidoras	Frecuencia
Verificar diariamente las fechas de vencimiento de la mercadería	1	12%
Almacenar correctamente la mercadería	2	25%
Controlar que no se pida productos con poca demanda	3	38%
Controlar el nivel de publicidad y propaganda de los productos	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Gráfico 11. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de mercadería caducada.

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Resultados

De los datos obtenidos, se observa que el 38% de las 8 distribuidoras que establecieron como uno de los riesgos más frecuentes la mercadería caducada (Cuadro N° 10), utilizan como medida de control para prevenir, evitar o disminuir la presencia de mercadería caducada, que no se pida productos con poca demanda, evitando la adquisición de productos de movimiento lento, el 25% utiliza como control, que el Jefe de Bodega almacene de manera correcta la mercadería que ingresa a la empresa o negocio de acuerdo a la fecha de vencimiento, almacenando la



mercadería nueva después de la antigua, el 25% controla que las promociones y publicidades se estén realizando de la manera correcta, y el 12% de las distribuidoras utilizan como control la verificación diaria de la fechas de vencimiento de la mercadería evitando el riesgo a que se caduque, ayudando a que la mercadería que esté próxima a vencer se expendan de acuerdo a las normas de primeras entradas, primeras salidas.

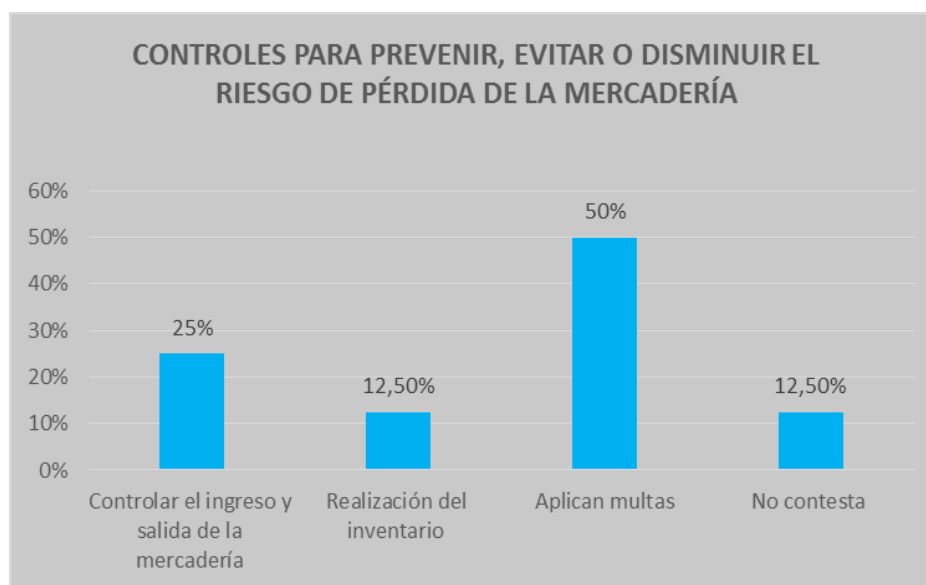
Cuadro 14. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de pérdida de la mercadería

Controles	Distribuidoras	Frecuencia
Controlar el ingreso y salida de la mercadería	2	25%
Realización del inventario	1	12,5%
Aplican multas	4	50%
No contesta	1	12,5%
Total	8	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Gráfico 12. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de pérdida de la mercadería



Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.



Resultados

De los datos obtenidos, se observa que el 50% de las 8 distribuidoras que establecieron como uno de los riesgos más frecuentes la pérdida de la mercadería (Cuadro N° 10), utilizan como control la aplicación de multas al personal encargado de bodega para prevenir, evitar o disminuir el riesgo, siendo una medida para evitar que este riesgo se repita, el 25% utiliza como control la verificación del ingreso y salida de la mercadería, el 12,5% lo controla mediante la realización del inventario, mientras que el 12,5% no establece que control utiliza para prevenir o evitar dicho riesgo.

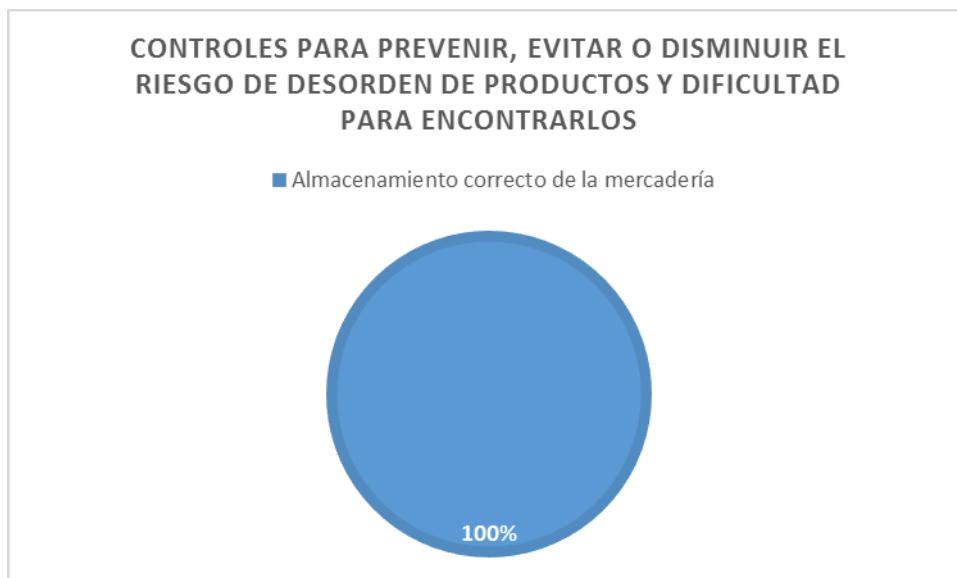
Cuadro 15. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de desorden de productos y dificultad para encontrarlos

Controles	Distribuidoras	Frecuencia
Almacenamiento correcto de la mercadería	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Gráfico 13. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de desorden de productos y dificultad para encontrarlos



Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Resultados

De los datos obtenidos, se puede observar que la totalidad de las distribuidoras que establecieron como uno de los riesgos más frecuentes el desorden de productos y dificultad para encontrarlos (Cuadro N° 10), utilizan como medida de control la verificación del correcto almacenamiento de la mercadería en bodega para prevenir, evitar o disminuir la existencia de dicho riesgo.

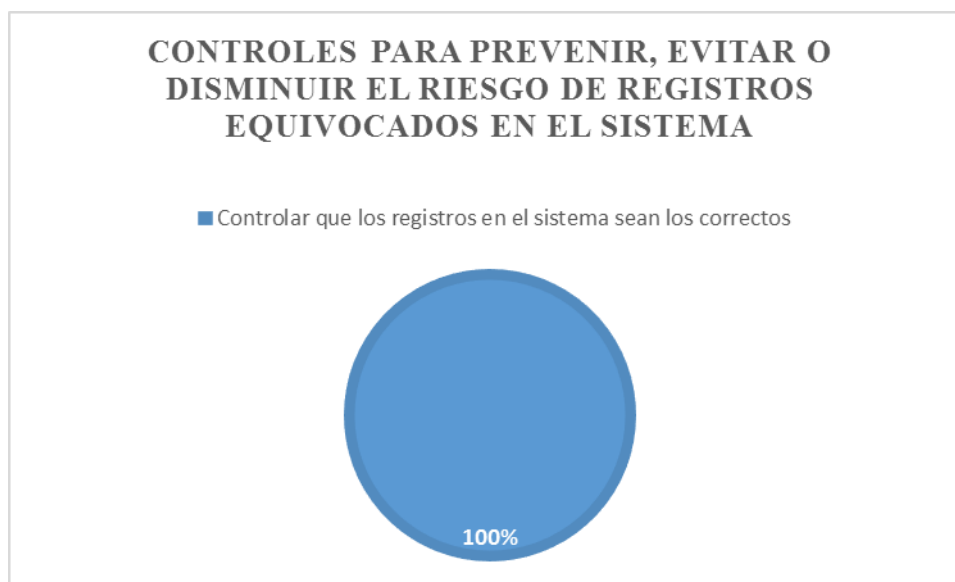
Cuadro 16. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de registros equivocados en el sistema

Controles	Distribuidoras	Frecuencia
Controlar que los registros en el sistema sean los correctos	1	100%
Total	1	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Gráfico 14. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de registros equivocados en el sistema.



Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

**Cuadro 17.** Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de mala facturación

Controles	Distribuidoras	Frecuencia
Controlar que los registros en el sistema sean los correctos	1	100%
Total	1	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Gráfico 15. Controles para prevenir, disminuir o evitar el riesgo de mala facturación.

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

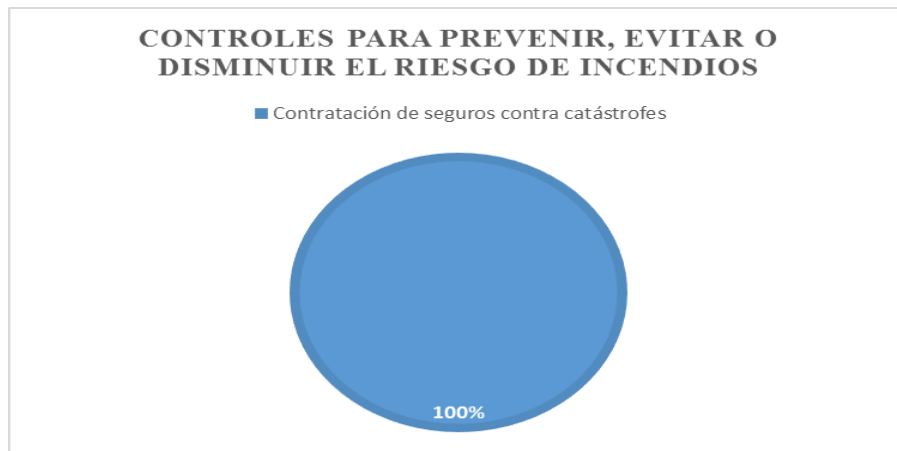
Cuadro 18. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de incendios

Controles	Distribuidoras	Frecuencia
Contratación de seguros contra catástrofes	1	100%
Total	1	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Gráfico 16. Controles para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de incendios.



Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Resultados:

Según los datos obtenidos, se observa que el 100% de cada una de las 3 Distribuidoras que establecieron otros riesgos en la pregunta N° 8 (Cuadro N°10), si utilizan controles para prevenir, evitar o disminuir los riesgos establecidos.

Para las 2 empresas o negocios que cuentan con el riesgo de registros equivocados en el sistema y con el riesgo de mala facturación, aplican como medida de control que se supervisa que los registros en el sistema sean los correctos.

La empresa o negocio que estableció como riesgo más frecuente el incendio, cuenta con la medida de control, contar con seguros contra catástrofes, la cual se explicó que existe un constante monitoreo hacia la empresa o negocio por parte de la compañía aseguradora para prevenir cualquier situación que provoque el incendio.

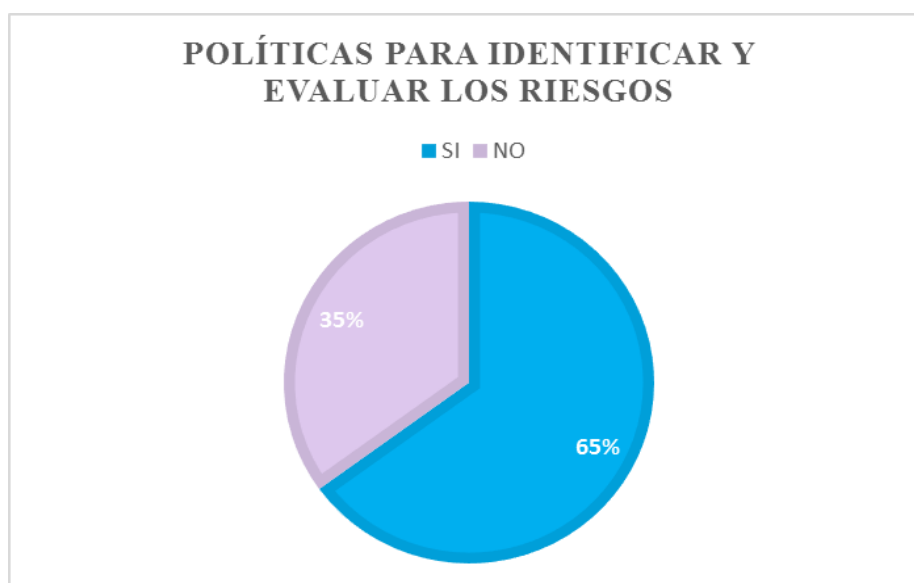
PREGUNTA N° 10: ¿Cuenta la empresa o negocio con políticas establecidos para identificar y evaluar los riesgos a los que se enfrenta?

Cuadro 19. Políticas para identificar y evaluar los riesgos

Respuestas	Distribuidoras	Frecuencia
SI	13	65%
NO	7	35%
Total	20	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Gráfico 17. Políticas para identificar y evaluar los riesgos

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Resultados:

Según datos obtenidos, se observa que el 65% de las distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca encuestadas, cuentan con políticas establecidas para identificar y evaluar los riesgos, mientras que el 35% de las distribuidoras no cuentan.

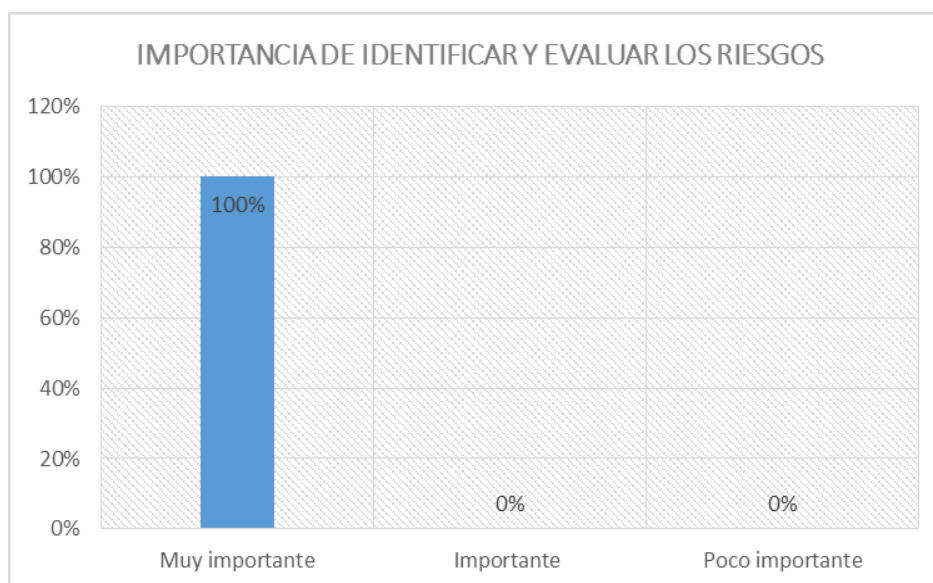
PREGUNTA N° 11: ¿Cuán importante cree usted, que es para la empresa o negocio identificar y evaluar los riesgos en el manejo de inventarios y contar con controles para prevenirlos?

Cuadro 20. Importancia de identificar y evaluar los riesgos

Resultado	Distribuidoras	Porcentaje
Muy importante	20	100%
Importante	0	0%
Poco importante	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Gráfico 18. Importancia de identificar y evaluar los riesgos.

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Resultados:

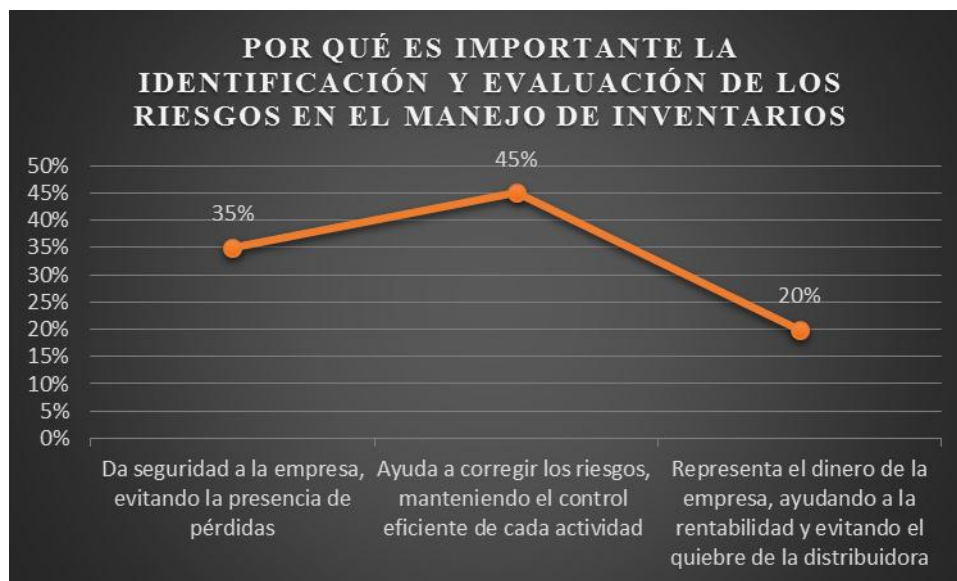
Según los datos obtenidos, se observa que la totalidad de las distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca encuestadas, establecen que es muy importante que las empresas o negocios identifiquen y evalúen los riesgos en el manejo de inventarios y que cuenten con controles para prevenirlos.

PREGUNTA N° 12: ¿Por qué?**Cuadro 21.** Por qué es importante la identificación y evaluación de los riesgos en el manejo de inventarios

Respuestas	Distribuidoras	Porcentaje
Da seguridad a la empresa, evitando la presencia de pérdidas	7	35%
Ayuda a corregir los riesgos, manteniendo el control eficiente de cada actividad	9	45%
Representa el dinero de la empresa; Ayuda a la rentabilidad evitando el quiebre de la empresa	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

Gráfico 19. Por qué es importante la identificación y evaluación de los riesgos en el manejo de inventarios

Fuente: Encuestas Aplicadas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

**Resultados:**

Según datos obtenidos, se observa que el 45% del total de las distribuidoras encuestadas establecen que es muy importante identificar y evaluar los riesgos en el manejo de inventarios y mantener controles para prevenirlos porque ayuda a corregir los riesgos, manteniendo el control eficiente de cada actividad en el manejo de inventarios, el 35% establece que es importante porque da seguridad a la empresa, evitando la presencia de riesgos y el 20% porque representa el dinero de la empresa o negocio, ayudando a la rentabilidad y evitando el quiebre de la distribuidora.

1.1.6.2.7 Análisis de los Resultados

En base a los datos obtenidos, y conociendo los resultados de la investigación realizada, se procede a realizar el presente análisis.

1. Frecuencia con que se realiza una toma física del inventario.

En la información obtenida, se observa que la mayoría de las distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca realizan una toma física del inventario cada mes, verificando que la existencia física sea la que está registrada en el sistema o viceversa, permitiendo reunir información relevante que describa de manera detallada el estado de los activos, de tal forma que, al realizar una consulta se refleje la condición real de la mercadería existente en bodega, ayudando a tomar las mejores decisiones al caso y a identificar riesgos como faltante, robo, mal almacenamiento de la mercadería, entre otros, que puedan perjudicar al correcto manejo del inventario.



2. Registros que se utiliza al momento que ingresa y egresa la mercadería de la empresa o negocio.

Los registros computarizados del inventario son en la actualidad uno de los mecanismos más utilizados por las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo ya que en las encuestas realizadas se obtuvo que el 80% de las distribuidoras realizan registros computarizados, mediante la utilización de programas contables donde almacenan la información de la mercadería que ingresa y egresa de la distribuidora mediante la utilización de códigos establecidos por la propia distribuidora para cada uno de los artículos de venta, el registro inmediato de las ordenes de pedido, orden de despacho, facturación, entre otros., generando en sí muchas ventajas para el crecimiento de la empresa o negocio, puesto que permite a los administradores ver la situación actual del inventario en tiempo real y hacer correcciones según sea el caso de manera inmediata, ahorrando tiempo y dinero en cada una de las actividades en el manejo de inventario.

3. Documentos para controlar el inventario de mercadería que ingresa y egresa.

En la encuesta se detalló los documentos que se pueden utilizar para controlar el inventario como el Kardex, Guía de Remisión, Nota de pedido, Nota de Entrega, Factura y otros.

De acuerdo a los resultados, las distribuidoras de productos de consumo masivo no utilizan todos los documentos planteados en la encuesta.

El estudio da a conocer que la Factura y el Kardex son los documentos con mayor utilización por parte de las distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, siendo estos dos documentos, los más importantes para la empresa puesto que:

- Factura: Es el único medio que sustenta la cantidad y el costo de mercadería que está ingresando y saliendo de la empresa o negocio.



- Kardex: Ayuda a mantener un control permanente y actualizado de la mercadería, aclarando que las distribuidoras el registro de la mercadería lo realizan de manera computarizada por medio del programa contable que mantiene cada una de ellas, en la que la persona encargada únicamente realiza el registro de ingreso y egreso de la mercadería, extrayendo según sea el caso de manera automática y detallada el registro (Kardex) de la cantidad, tipo de producto, valor, entre otros., de la mercadería que ha ingresado y egresado de la distribuidora.

Así mismo, se puede observar que el 50% de las distribuidoras de productos de consumo masivo además de las facturas y Kardex utilizan la nota de pedido, y el 55% de las mismas utilizan la guía de remisión, como documentos para controlar el inventario de la mercadería que ingresa y sale de la empresa o negocio.

Únicamente, el 25% de las distribuidoras utilizan la nota de entrega y el 10% utilizan otros documentos además de las facturas y el Kardex, para controlar el inventario, aclarando que dentro de la categoría otros, los encuestados dieron a conocer que utilizan documentos con formatos propios de cada empleado o trabajador de la empresa o negocio.

4. Documentación supervisada.

Como resultado de la investigación se obtuvo que las distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, tienen como medida de control la supervisión de la documentación que utilizan para controlar el inventario, ya que este es una de las cuentas más importantes que tiene la empresa o negocio, y, supervisar los documentos que reflejan dicho control, garantiza que sus inventarios están libres de posibles hurtos, maniobras fraudulentas o mal manejo en su utilización, proporcionando seguridad a la empresa.



5. Verificación de las cantidades en factura tanto de compra y venta.

En las distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, los jefes de bodega o despachadores controlan por medio de las facturas que las cantidades de mercadería que ingresa y egresa de la empresa o negocio, sea la misma que constan en la factura de compra y venta, ayudando así a tener un buen control en el inventario, evitando la presencia de riesgos, como que ingrese y egrese mercadería que no está facturada, mercadería en mal estado, generando pérdida para la empresa y descuadre al momento de realizar la toma física del inventario con lo que se registra en el sistema contable; tomando en consideración que la utilización de este único documento no garantiza una confiabilidad absoluta de la presencia de los riesgos mencionados anteriormente.

6. Listado de productos existentes en bodega.

Se observó que la mayoría de las distribuidoras, entregan un listado de los productos existentes en bodega a sus agentes vendedores, con el objetivo de que se conozca que mercadería se encuentra disponible para la venta, disminuyendo el riesgo de que el cliente se quede sin mercadería debido al desconocimiento de la existencia de la misma, logrando eficiencia de la venta y proporcionando una buena imagen a la empresa o negocio.

Así también, ayuda a disminuir el riesgo de faltantes, puesto que el agente vendedor puede comunicar que mercadería esta con las mínimas cantidades para que se proceda a la respectiva compra.

7. Número de empleados en bodega.

Las distribuidoras de productos de consumo masivo, en su mayoría establecen, que el área de bodega se maneja con la cantidad de 1 a 3 empleados y esto puede traer una desventaja para la empresa o negocio,



puesto que, al contar con pocos empleados se dificulta la asignación de actividades que ayudan a controlar el adecuado almacenamiento de bodega, el correcto registro de ingreso y salida de la mercadería, el despacho de la mercadería, la entrega de mercadería al cliente, entre otros, los cuales, al momento de contar con pocos empleados hace que cada uno de ellos realice más de una actividad, perjudicando el desempeño eficaz de cada una de las actividades asignadas.

Por tal motivo es recomendable que las distribuidoras cuenten con el número de empleados de acuerdo a las necesidades de bodega.

8. Riesgos en el manejo de inventarios.

Los riesgos en el manejo de inventarios afectan a todas las empresas, independientemente de la cantidad de inventario que la empresa o negocio lleva, en la que el dueño debe hacer todo lo posible para reducir los riesgos.

En la encuesta se detalló los riesgos que pueden ser los más frecuentes en el manejo de inventarios, siendo estos los siguientes:

- Mercadería en mal estado
- Mercadería caducada
- Pérdida de la mercadería
- Desorden de productos y dificultad para encontrarlos
- Otros riesgos

De acuerdo a los resultados, se dio a conocer que los riesgos más frecuentes en el manejo de inventario son: los riesgos de mercadería en mal estado, mercadería caducada y pérdida de mercadería.

Estableciendo que tanto la mercadería caducada como la mercadería en mal estado se da en su mayoría por la adquisición de productos con poca demanda, dado por la falta de comunicación por parte del departamento de inventario hacia gerencia o al departamento de compras, para tomar medidas que ayuden a rotar dicho producto, como aumentar la publicidad o entregar promociones, haciendo que el inventario tenga rotación continua de productos.



La presencia de estos riesgos puede perjudicar al desempeño eficaz de las actividades en el manejo de inventarios, siendo estas las siguientes:

- Pedido
- Recepción
- Almacenamiento
- Facturación
- Despacho
- Repartición

Las actividades con mayor presencia de riesgo son las de recepción, almacenamiento, despacho y repartición, debido a que si no hay un correcto control en cada una de estas actividades, puede ocasionar los riesgos de mercadería caducada, mercadería en el mal estado o dañada, pérdida de mercadería, desorden de productos y dificultad para encontrarlos, entre otros. Estos riesgos se pueden dar por múltiples causas, como, el descuido, falta de personal en bodega, espacio físico reducido, almacenamiento de productos con poca demanda o personal desmotivado, ocasionando pérdidas económicas y de clientes.

9. Controles para prevenir, evitar o disminuir los riesgos más frecuentes en el manejo de inventarios.

El análisis de cada respuesta obtenida de los encuestados, da a conocer que los controles que utilizan las distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, para prevenir, evitar o disminuir los riesgos son los siguientes:

- Mercadería en mal estado
 - Controla el almacenamiento adecuado de la mercadería.
 - Verifica la calidad del producto antes de ingresar o enviar la mercadería.
 - Pedir cambio al proveedor.



Siendo la verificación de la calidad del producto antes que ingrese y egrese la mercadería desde y hacia la empresa o negocio, el control con mayor porcentaje que se utiliza para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de mercadería en mal estado.

- Mercadería Caducada
 - Verificar diariamente las fechas de vencimiento de la mercadería
 - Almacenar correctamente la mercadería
 - Controlar que no se pida productos con poca demanda
 - Controlar el nivel de publicidad y propaganda de los productos

El control sobre los productos con poca demanda es de vital importancia para prevenir, evitar o disminuir el riesgo de mercadería caducada.

- Pérdida de la mercadería
 - Controlar que las mercaderías lleguen a su destino
 - Realización del inventario
 - Aplicación de multas
- Desorden de productos y dificultad para encontrarlos
 - Almacenamiento correcto de la mercadería
- Otros Riesgos: Dentro de esta categoría están los riesgos de registros equivocados en el sistema, riesgos de mala facturación y riesgos de incendios, utilizando los siguientes controles para prevenir, evitar o disminuir dichos riesgos:
 - Controlar que los registros en el sistema sean los correctos
 - Contratación de seguros contra catástrofes, con constante monitoreo hacia la empresa o negocio por parte de la compañía aseguradora para prevenir cualquier situación que provoque el incendio.

10. Políticas para identificar y evaluar los riesgos.

Contar con políticas establecidas para identificar y evaluar los riesgos que puedan presentarse en el manejo de inventarios es de vital importancia y



es así como de los resultados obtenidos se estableció que el 63% de las empresas o negocios que se dedican a la distribución de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, cuenta con políticas establecidas para identificar y evaluar los riesgos, generando un ambiente de seguridad para el personal de la empresa, evitando o disminuyendo constantemente la presencia de riesgos.

Durante el desarrollo de la encuesta se estableció que, entre las políticas están, la aplicación de controles internos a cada una de las actividades que involucra manejar el inventario y contar con la contratación de personal capacitado que ayude a la empresa a identificar los riesgos y evaluarlos.

11.Importancia de identificar y evaluar los riesgos.

Identificar y evaluar los riesgos en el manejo de inventario y mantener controles para prevenirlos, para las distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca es muy importante porque: el inventario es una de las cuentas más importantes del activo de la empresa y al momento de identificar y evaluar sus riesgos, otorga seguridad a la misma; porque: representa el dinero que la empresa o negocio ha invertido con el objetivo de mantener una rentabilidad apropiada y porque: ayuda a corregir, evitar o disminuir los riesgos, manteniendo el control eficiente de cada actividad en el manejo de inventarios, evitando pérdidas económicas.

1.2 DISTRIBUIDORA “DIPROSUM”

Foto N°1: Distribuidora “DIPROSUM”



Fuente: Distribuidora “DIPROSUM”

1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA

La Distribuidora “DIPROSUM”, nace en el año de 1988 como un negocio familiar, por el ingenio y esfuerzo del Sr. Luis Antonio Tenesaca y de su esposa la Sra. Blanca Yolanda Mejía Yunga, buscando satisfacer las necesidades del mercado de consumo masivo, utilizando el nombre “DIPROSUM” como un nombre comercial para diferenciarse de su competencia, la misma que la mantiene hasta el día de hoy.

Desde el inicio de sus actividades, la distribuidora se dedicó exclusivamente a la distribución de la marca de papel higiénico Elite, siendo esta una de las marcas más reconocidas en el mercado Cuencano.

Al pasar los años la distribuidora decide incorporar nuevas marcas de distribución como productos de aseo personal y de consumo humano, incrementado su distribución a todas las zonas del Austro, Cañar, Loja y a la zona del Oriente como Macas, Méndez y Sucua.

Desde su fundación hasta la fecha, el objetivo principal de la distribuidora es de conseguir los mejores productos y marcas para llegar a todos los



puntos posibles de comercialización, a los mejores precios del mercado con un servicio personalizado y garantizado a todos sus clientes.

1.2.1.1 Situación Actual de la Distribuidora “DIPROSUM”

La Distribuidora “DIPROSUM”, es un negocio que tiene 27 años en el mercado, contando con una línea muy completa de productos para satisfacer las más amplias necesidades, incorporando continuamente nuevas marcas y productos de consumo masivo y de aseo personal al portafolio de su empresa.

En la actualidad, la distribuidora es un negocio familiar, siendo la Sra. Blanca Yolanda Mejía Yunga la representante legal de la misma con el RUC 0102133998001, contribuyente especial según resolución N° 745-H.

La distribuidora está ubicada en la ciudad de Cuenca en la calle Puerto de Palos 2-55 y Santa María. Cuenta hasta el momento con 19 empleados en sus diferentes departamentos.

En cuanto a la situación financiera de la distribuidora, se puede observar en los estados financieros (Anexo N° 4) que en el año 2014 mantuvo un Activo de USD 948.307,54 dólares, en la que el mayor rubro corresponde a la cuenta Clientes con el 34% (USD 318.435,30), debido a que el negocio realiza en su mayoría, ventas a crédito.

El negocio cuenta con un inventario de USD 178.093,26 dólares, siendo este uno de los rubros más importantes para el negocio.

Así mismo, en el año 2014, la Distribuidora mantuvo un Pasivo de USD 945.917,73 dólares, en la que la cuenta Proveedores Nacionales es el rubro con mayor valor representado por el 73% (USD 694.998,43) del total del Pasivo, debido a que la empresa al ser una distribuidora, las ventas y las compras las realiza a crédito, por lo que desde el principio no se contó con el dinero suficiente para cubrir las obligaciones inmediatas. El negocio desde sus inicios acude constantemente a préstamos



bancarios y personales para cubrir sus obligaciones a corto y largo plazo, siendo esta institución la Cooperativa JEP y a personas de alta confianza por parte del gerente de la distribuidora.

La Distribuidora “DIPROSUM”, en el año 2014 mantuvo un Patrimonio de USD 2.389,81 dólares, representando el capital del negocio.

Al momento la distribuidora se encuentra facturando un monto aproximado de USD 350.000,00 dólares en ventas mensuales, logrando en el año 2014 vender un total de USD 3´947.842,38 dólares, representando una Utilidad de USD 63.166,58 dólares.

1.2.1.2 Actividad de la Distribuidora.

La distribuidora tiene como actividad principal la distribución directa de las líneas de productos de consumo masivo de los siguientes proveedores:

- ✚ Jabonería Wilson
- ✚ Productos TISSUE del Ecuador S.A.
- ✚ Favalle Cía. Ltda.
- ✚ Horchata de la Abuela
- ✚ Dispacific
- ✚ Moderna Alimentos S.A.
- ✚ Fideos Paraíso
- ✚ Comycomec Cía. Ltda.
- ✚ Imporparis S.A

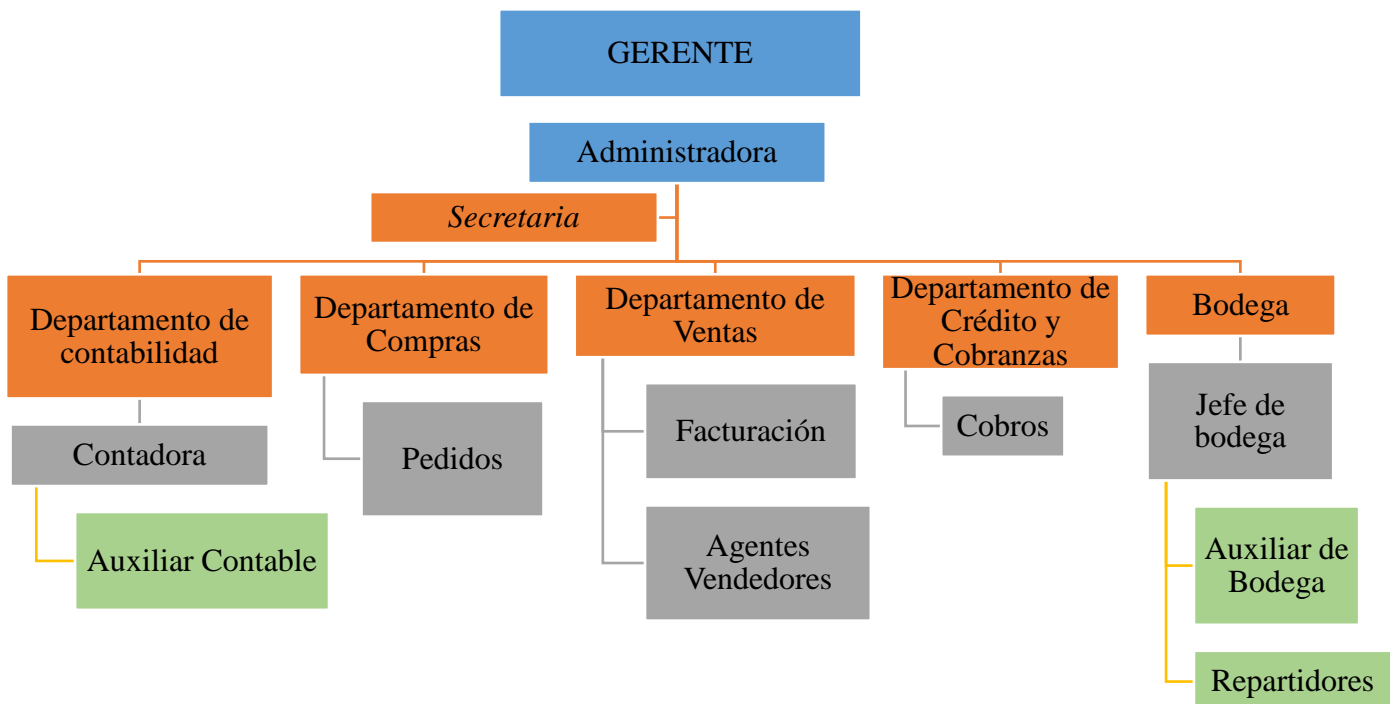
La distribuidora con todas las líneas mencionadas cuenta con un portafolio de unos 50 ítems de productos que son comercializados a diario por parte de sus vendedores, hoy en día la distribuidora “DIPROSUM”, cuenta con vendedores para toda la zona del Austro, Azuay, Cañar, Morona Santiago, Macas, Sucua y Loja, con visitas frecuentes para poder abastecer lo más que se pueda a todo el mercado antes mencionado.

1.2.1.3 Organigrama de la Distribuidora

“El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran” (Thompson, 2007).

La distribuidora no cuenta actualmente con un organigrama estructural que indiquen los diferentes niveles jerárquicos y las unidades administrativas que la conforman, por lo cual, se procede al levantamiento de la información, llegando a estructurar el siguiente organigrama.

Figura 1. Organigrama Estructural de la Distribuidora “DIPROSUM”



Fuente: Información obtenida de la nómina del personal de la Distribuidora “DIPROSUM”

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña

1.2.1.4 Funciones del personal de la Distribuidora.

De acuerdo a la estructura funcional, la distribuidora “DIPROSUM”, presenta las siguientes funciones para cada uno de sus departamentos.



- **Gerente:**

El gerente de la Distribuidora “DIPROSUM”, cumple con las siguientes funciones:

- Determinar los lugares de mercado para realizar la distribución de sus productos.
- Autorizar las compras de los productos.
- Autorizar los descuentos otorgados a los clientes.
- Establecer relaciones personales con los proveedores.
- Cumplir con las normas y leyes establecidas para el desenvolvimiento del negocio.

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Luis Antonio Tenesaca (14-10-2015)

- **Administradora:**

Cumpliendo con las siguientes funciones:

- Asignar las responsabilidades al personal de la empresa.
- Contratar a nuevo personal de la empresa.
- Controlar el correcto funcionamiento del negocio.

Fuente: Entrevista realizada a la Sra. Blanca Yolanda Mejía (14-10-2015)

- **Secretaria:**

Cumpliendo con las siguientes funciones:

- Recepción de llamadas telefónicas.
- Brindar un apoyo incondicional a la empresa cuando la misma la necesite.
- Administrar la agenda del gerente y de la administradora.
- Realización de trámites y documentación del negocio.

Fuente: Entrevista realizada a la Sr. Luz María Arévalo (14-10-2015)



- **Departamento de Contabilidad:**

El departamento de contabilidad está compuesto por la contadora y la auxiliar contable, personal encargado de llevar un registro de la información obtenida por los demás departamentos, cumpliendo con las siguientes funciones:

- **Contadora:**

- Presentar informes que requiera el gerente o la administradora del negocio.
- Presentar información requerida por el SRI.
- Realizar las declaraciones.
- Realizar el diario general, para la ejecución posterior de los asientos en las cuentas en el mayor general.
- Llevar el control de las diferentes partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances del negocio y reportes financieros.
- Llevar mensualmente los libros generales de compras y ventas para la realización de la declaración del IVA.

Fuente: Entrevista realizada a la CPA. Liliam Torres Orellana (14-10-2015)

- **Auxiliar Contable:**

- Verificar que las facturas que ingresan a la empresa contengan correctamente los datos fiscales de la misma.
- Revisar que las facturas de los proveedores estén registradas correctamente.
- Aplicar arqueos de caja.
- Realizar las retenciones.
- Ingresar todos los movimientos contables al programa.
- Realizar la contabilización de los desembolsos de caja chica.

Fuente: Entrevista realizada a la CPA. Mayra Tenesaca Mejía (14-10-2015)



- **Departamento de Compras**

Cumpliendo con las siguientes funciones:

- Realizar las adquisiciones de los diferentes productos que comercializa y distribuye el negocio.
- Llevar un registro de las facturas que están pendientes de pago, con la distribución contable de las mismas.
- Registrar y codificar en el sistema los productos que ingresan al negocio.
- Entregar los comprobantes de retención a los proveedores.
- Realizar los cheques de acuerdo a los comprobantes, los mismos que deben ser autorizados y firmados por el responsable.
- Preparar los comprobantes de pago de todas las facturas.

Fuente: Entrevista realizada a la Srta. Jessica Fernanda Mejía Yunga (14-10-2015)

- **Departamento de Ventas**

Este departamento se encarga de realizar el enlace entre los consumidores y la empresa. Las funciones que realizan los agentes vendedores así como el personal de facturación son las siguientes:

- Elaborar las facturas que serán entregadas a sus clientes.
- Llevar un adecuado control y análisis de ventas.
- Realizar publicidad y promociones de ventas.
- Comunicar al gerente sobre quejas e inquietudes de los productos ofertados.
- Resolver problemas de los clientes cuando existen devoluciones o cambios de la mercadería.
- Implementar alianzas comerciales con nuevos proveedores, para obtener productos nuevos.



- Analizar el nicho de mercado para establecer nuevos clientes y clasificarlos según los diferentes campos de acción.
- Ofertar a los clientes de la empresa los productos que distribuyen y comercializan.
- Visitar de manera constante a los clientes de la empresa.
- Tener una relación estrecha con el departamento de crédito para evitar vender a clientes morosos, conocer las líneas de crédito, así como el saldo de cada cliente.
- Vigilar que la mercadería no se agote.

Fuente: Entrevista realizada a la Srta. Jessica Fernanda Mejía Yunga (14-10-2015)

- **Departamento de Crédito y Cobranzas**

Este departamento se encarga de entregar créditos a los clientes y de realizar la cobranza de los productos vendidos, cumpliendo con las siguientes funciones:

- Otorgar créditos a los clientes que desean comprar mediante esta modalidad.
- Analizar los estados financieros y la información anexa para poder tener información financiera en la decisión de otorgar los créditos.
- Gestionar sistemáticamente la cartera de clientes vigentes y morosos.
- Supervisar que los agentes vendedores realicen el cobro de las facturas en el tiempo establecido.
- Registrar diariamente las facturas que han sido cobradas por parte del personal autorizado.

Fuente: Entrevista realizada a la Ing. Caty Esther Pizarro Zea (14-10-2015)



- **Bodega**

Este departamento está a cargo y vigilancia del Jefe de Bodega y del Auxiliar de Bodega, quienes se encargan de administrar la mercadería que ingresa y sale del negocio cumpliendo con las siguientes funciones:

- Comunicar de manera constante al departamento de compras la existencia de la mercadería.
- Informar al gerente situaciones anormales que se presenten.
- Despachar y recibir los productos, según las cantidades establecidas en la factura.
- Controlar que la cuenta Inventario refleje el valor real de la existente en bodega, a través de la toma física del inventario de manera mensual.
- Controlar que los productos estén en buen estado.
- Autoriza a los repartidores a entregar la mercadería a las diferentes zonas de reparto.

Fuente: Entrevista realizada a la Ing. Angelita Eulalia Mejía Yunga (14-10-2015)

Cada una de las personas encargadas de cada departamento realiza sus funciones de manera honesta y responsable, garantizando así el desempeño efectivo de sus labores.

1.2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

1.2.2.1 Misión

Llegar a todos los puntos posibles de comercialización con los productos y marcas de calidad, a los mejores precios del mercado y con un servicio personalizado y garantizando a todos sus clientes.

1.2.2.2 Visión

Llegar a ser los mejores distribuidores del Austro con una expansión a más provincias del Ecuador, en el menor tiempo posible.



1.2.2.3 Objetivos

1.2.2.3.1 Objetivo Principal

- ✓ Adquirir y vender productos de consumo masivo y productos de aseo personal de calidad, a precios competitivos, logrando satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de que se prefieran nuestros productos alcanzando así el reconocimiento del negocio.

1.2.2.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Adquirir productos de consumo masivo variables y que atraigan la atención del cliente, teniendo así la posibilidad de que los clientes elijan los productos a precios accesibles.
- ✓ Adquirir productos cuyas marcas sean las más consumidas y aceptados por la sociedad.
- ✓ Al momento de vender los productos, brindar un servicio de primera, para lograr las ventas deseadas y ganar la confianza del cliente.

1.2.2.4 Políticas

- ✚ Conceder descuentos en temporadas especiales.
- ✚ Cumplir con la entrega oportuna de los productos cuando existe una orden de requerimiento de venta.
- ✚ Cumplir con la entrega oportuna de los productos hacia el cliente.
- ✚ Comunicarse con sus clientes de manera constante.
- ✚ Estar disponibles para el cliente cuando este lo solicite.
- ✚ Evaluar a diario las quejas que tengan los clientes
- ✚ Utilizar la publicidad y las promociones de ventas es decir las ofertas, premios, regalos, entre otros.
- ✚ Atender con respeto a los clientes.



- ✚ Proporcionar un ambiente de trabajo asegurando la confianza y la integridad de los trabajadores.

1.2.2.5 Estrategias

- ✚ Entregar a tiempo el producto.
- ✚ Proporcionar un precio aceptable con respecto a la competencia.
- ✚ Brindar a los empleados un ambiente de trabajo favorable y un trato justo, contribuyendo así al desarrollo de la empresa.

1.2.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico muy utilizado como base de decisiones acerca del futuro de la empresa, ayudando a detectar y aprovechar las oportunidades particulares para la empresa en un momento dado, evitando sus amenazas, mediante el buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.

Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos de la Distribuidora “DIPROSUM” que afecta a la posibilidad del éxito de las estrategias y las oportunidades y amenazas surgen del contexto, es decir, de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa. Un cambio en el marco legal o impositivo, en la tendencia del consumo, la llegada de nueva tecnología o el cambio estratégico por parte de la competencia puede aumentar las posibilidades de éxito o disminuirlas.

✚ Análisis Interno

○ Fortalezas

1. Infraestructura propia.
2. Buen posicionamiento del mercado.
3. Personal capacitado.
4. Buena aceptación en el mercado.
5. Motivación al personal.
6. Ambiente laboral favorable.



7. Alianzas estratégicas con proveedores extranjeros.
8. Productos fiables y certificados.

○ **Debilidades**

1. Inexistencia de sistemas de seguridad.
2. Constitución inadecuada.
3. Dependen de financiamiento bancarios.
4. Número de trabajadores insuficiente.
5. Falta de mantenimiento a la infraestructura.
6. Infraestructura inadecuada.
7. Ausencia de control interno
8. Planificación Inadecuada
9. Manejo de bodega.

✚ **Análisis Externo**

○ **Oportunidades**

1. Captación de mercado con facilidad.
2. Apoyo de otras empresas.
3. Mercado en crecimiento.
4. Expansión geográfica.
5. Precios accesibles.
6. Apertura de sucursales.
7. Introducir nuevos productos.
8. Establecimiento de alianzas para ingresar a nuevos mercados.

○ **Amenazas**

- Dependen de los gustos y preferencias del consumidor (bienes sustitutos)
- No posee seguro contra catástrofes.
- Competencia.
- Cambios de las condiciones de comercialización de los proveedores.
- Aumento del costo de los productos.

- Implementación de nuevas políticas de comercialización.
- Entrada de competidores internacionales
- Crisis Económica

Figura 2. Matriz FODA de la Distribuidora “DIPROSUM”



Fuente: Distribuidora “DIPROSUM”

Elaborado: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña



Una vez conocida la matriz FODA de la Distribuidora “DIPROSUM”, se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

- ✓ El negocio al contar con productos certificados y fiables tiene la oportunidad de introducir nuevos productos al mercado y que estos sean aceptados por sus clientes.
- ✓ El negocio al tener una buena posición en el mercado tiene la oportunidad de que crezca su negocio por medio de la apertura de nuevas sucursales con el fin de abastecer a otras partes del país, tomando en cuenta que al momento de abrir nuevas sucursales debería pensar en la posibilidad de contratar con nuevo personal, para así poder abastecer la demanda de empleados que la apertura de sucursales requiere y poder brindar un mejor servicio.
- ✓ El negocio al tener alianzas favorables con sus proveedores, puede ofrecer precios accesibles a sus clientes, así como también, pensar en la posibilidad de expandir su empresa hacia otros países.
- ✓ El negocio al depender de instituciones bancarias para financiarse puede tener problemas al momento de querer expandirse geográficamente por lo tanto debería plantearse con claridad el valor que requeriría para dicha expansión.
- ✓ El negocio al tener buenas relaciones y sobretodo alianzas estratégicamente planteadas puede contrarrestar la posibilidad de que se den cambios en las condiciones de compra, logrando que los precios propuestos por los proveedores sean demasiado altos y así el costo de venta de ellos no sea muy elevado.
- ✓ El negocio a pesar de tener una aceptación en el mercado está expuesta a la competencia, es decir, a la existencia de los bienes sustitos; para contrarrestar dicha situación motiva al personal mediante comisiones, con el fin de que ellos se esfuercen más y logren más ventas.



- ✓ El negocio debería mantener un control interno sobre las actividades diarias en el manejo de bodega, con el objetivo de obtener una información más clara en el registro de las operaciones de la mercadería.
- ✓ El negocio al no contar con un seguro contra catástrofes está poniendo en riesgo la seguridad material de su empresa, por lo que se recomienda que de manera inmediata contrate un seguro e implemente sistemas de seguridad efectivos para contrarrestar dicha posibilidad.
- ✓ El negocio deberá contratar a más personal para sus ventas, ya que al depender directamente de los gustos y preferencias del consumidor debe pensar en la posibilidad de acoger nuevos mercados, necesitando así más personal altamente capacitado.



CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. EL RIESGO

2.1.1. Definición de Riesgo

Miguel y el Marqués de Morante en el libro “Administración de Riesgos, un enfoque empresarial” establecen que la palabra “riesgo” es un término proveniente del Italiano Risicare, idioma que, a su vez, lo adoptó de una palabra árabe clásico, que significa desafiar, retar, enfrentar, atreverse. En el nuevo diccionario español – latino etimológico se define como: peligro, prueba, tentativa, exponerse a un peligro, poner en peligro a uno, suscitarse algún peligro, lanzarse, arrojarse al peligro (Mejía Quijano, 2006, pág. 30).

(Smith & Flores, 1983), definen al riesgo como: “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la identificación, análisis y evaluación de los riesgos a que está sujeta una organización con el propósito de eliminarlos, reducirlos, retenerlos o transferirlos” (pág. 8).

Tanto la vulnerabilidad o las amenazas, por separado, no representan factores de riesgo definiéndose a cada una de ellas como:

- **Amenaza:** Posibilidad de que un evento físico, pueda causar algún tipo de daño a la sociedad.
- **Vulnerabilidad:** Capacidad “respuesta-daño” de la sociedad ante un evento potencialmente catastrófico.

Si la vulnerabilidad y las amenazas se juntan, se convierten en un riesgo; por tal motivo, si una empresa está consciente de sus debilidades y vulnerabilidades frente a las amenazas existentes, puede evitar que éstas se conviertan en desastres que perjudiquen al

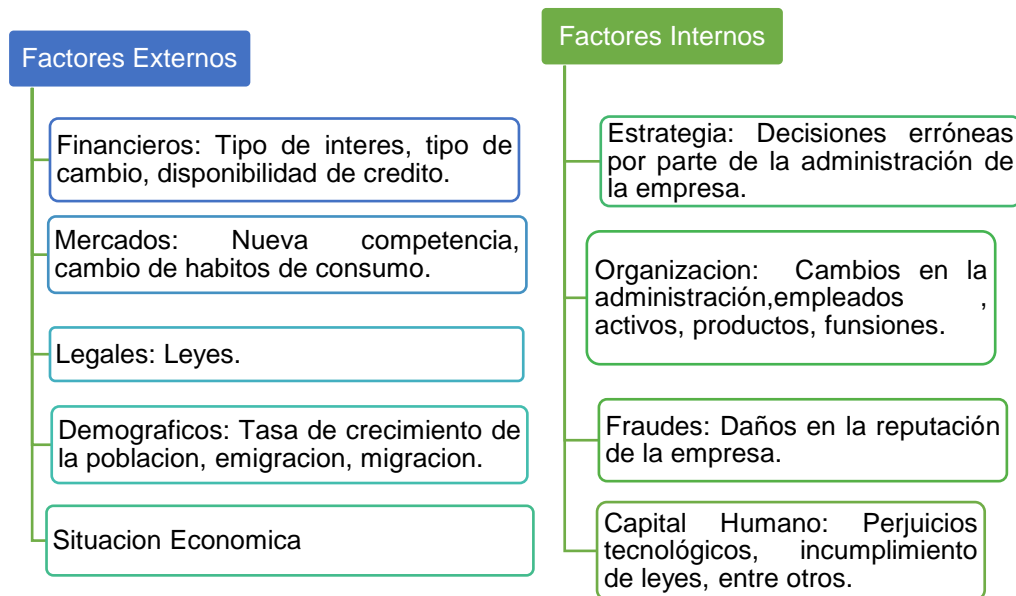


crecimiento de la empresa, logrando reducir, manejar o controlar los riesgos (Smith & Flores, 1983, pág. 8).

2.1.2. Factores de Riesgo

Para poder identificar los riesgos es necesario conocer tanto los factores de riesgo internos y externos de la empresa, que indican la presencia de los mismos, es decir los elementos que solo o en combinación tiene el potencial de originar un riesgo.

- ✚ **Factores Internos:** Son todos aquellos riesgos que se originan por decisiones erróneas por parte de la administración de la empresa, por fraudes, daños en la reputación de la empresa, perjuicios tecnológicos, estrategias equívocas, cambios en la administración, incumplimiento de leyes, entre otros (ERM-Risk Management, s.f.).
- ✚ **Factores Externos:** Son aquellos acontecimientos que no están bajo el control y la supervisión de la empresa u organización, generando riesgos por la ubicación geográfica de la empresa, cambio climático, contaminación, cambios políticos, tipo de interés y cambio, modificaciones en los precios, nuevos competidores, cambios de hábitos de consumo, entre otros (ERM-Risk Management, s.f.).

Figura 3. Factores Internos y Externos

Fuente: ERM Risk Management, extraído 30/10/2015.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

2.1.3 Tipos de Riesgo

A continuación se detallan los siguientes tipos de riesgos:

➤ Riesgo del Entorno

El entorno de una empresa consta de muchos elementos: desde el país y la ciudad donde está ubicado, la naturaleza que la rodea, la región, el sector y la industria a la cual pertenece, las condiciones económicas, políticas, sociales y culturales donde opera, entre otros.



✚ **Riesgos asociados al país, la región y la ciudad de ubicación:** De acuerdo con el país donde está ubicada la empresa, se pueden encontrar riesgos como el denominado riesgo país, que hace referencia al grado de peligro que representa un país para las inversiones locales o extranjeras. Esto implica que el precio por arriesgarse a hacer negocios en determinado país varía según el nivel de déficit fiscal, la situación política, el crecimiento de la economía y la relación ingresos- deuda, entre otros. Cuanto mayor es el riesgo país, menos proyectos de inversión son capaces de obtener una rentabilidad acorde con los fondos colocados, por lo cual las principales consecuencias son la disminución de las inversiones extranjeras y un crecimiento económico menor, lo cual puede significar desempleo y bajos salarios para la población y, a su vez, afectar las organizaciones que tengan interés en las inversiones extranjeras.

✚ **Riesgos Asociados a la Naturaleza:** En relación con la naturaleza se establecen dos puntos de vista referentes al manejo del riesgo: los riesgos que la naturaleza puede generar a la empresa y los riesgos que la empresa puede generarle a ella. Con relación al primer caso, la naturaleza puede generar riesgos meteorológicos y climáticos tales como huracanes, vientos fuertes, lluvias, inundaciones, maremotos, sequías. Las empresas a su vez pueden causarle a la naturaleza daños irreparables, debido al inadecuado manejo de sus recursos.

Se puede destacar el efecto invernadero, debido a la disminución de la capa de ozono, la contaminación acumulativa del aire, entre otros. Este tipo de daños puede a su vez convertirse en riesgos para las mismas empresas de acuerdo con el tipo de actividad que realizan y el efecto que estas situaciones tengan sobre su funcionamiento.



✚ Riesgos Asociados al sector Económico y la Industria.-

Existe un riesgo denominado riesgo sistemático, al cual está expuesta una empresa por el hecho de competir en un sector determinado. Cada sector o industria trae consigo peligros propios, que pueden ser mayores o menores de acuerdo con el tamaño de la compañía, el desarrollo del sector, las costumbres comerciales, el apoyo del gobierno entre otros. Algunos de estos riesgos son los siguientes: Campañas de desprestigio de la competencia comercial, espionaje industrial, tráfico de informaciones reservadas, competencia desleal, transacciones ilegales, corrupción institucional y privada, accidentes y enfermedades profesionales, accidentes industriales graves, contaminación ambiental, operaciones ilícitas por daños de productos, entre otros. (Mejia Quijano, 2006, págs. 35-37)

➤ Riesgos generados en la Empresa:

Las empresas, al ejecutar sus procesos en busca del cumplimiento de sus objetivos, pueden encontrar un sinnúmero de riesgos propios, específicos e individuales: estos riesgos son llamados riesgos no sistemáticos y pueden afectar sus procesos, sus recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y organizacionales, involucrando a los clientes y con repercusión en la imagen empresarial.

Existen dos tipos de riesgos que pueden afectar las organizaciones: el puro que al materializarse, origina pérdida, como un incendio, un accidente, una inundación; y el especulativo que al materializarse, presenta la posibilidad de generar indistintamente beneficio o pérdida, como una aventura comercial, la inversión en divisas ante expectativas de devaluación o revaluación, la compra de acciones, el lanzamiento de nuevos productos, entre otros. (Mejia Quijano, 2006, pág. 37)



Los riesgos a enfrentar son diversos destacándose entre estos: el estratégico, operativo, de mercado, de insumos y productos, liquidez y crédito; los que se definen a continuación:

- ✚ **Riesgo Estratégico:** “Tiene que ver con las pérdidas ocasionadas por las definiciones estratégicas inadecuadas y errores en el diseño de programas, estructura, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico, asignación de recursos, estilo de dirección, además de ineficiencia en la adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial, entre otros” (Mejía Quijano, 2006, pág. 37).
- ✚ **Riesgo Operativo:** “Consiste en la posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de los procesos y funciones de la empresa por fallas en procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas que participan en dichos procesos” (Mejía Quijano, 2006, pág. 37).
- ✚ **Riesgo de Mercado:** “Al ser especulativo, puede generar ganancia o pérdida a la empresa al invertir en bolsa, debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado; es decir, se puede dar la posibilidad de que el valor presente neto de los portafolios se muevan adversamente ante cambios en las variables macroeconómicas que determinan el precio de los instrumentos que lo componen” (Mejía Quijano, 2006, pág. 38).
- ✚ **Riesgo de Precio de Insumos y Productos:** “Se refiere a la incertidumbre sobre la magnitud de los flujos de caja debido a posibles cambios en los precios que una empresa puede pagar por la mano de obra, materiales y otros insumos de su proceso de producción, y por los precios que puede demandar por sus bienes o servicios” (Mejía Quijano, 2006, pág. 38).
- ✚ **Riesgo de Crédito:** “Se refiere al incumplimiento de pago de un contrato de crédito independientemente de la parte que incurra en incumplimiento, lo cual produce afección en los flujos de efectivo, e



incremento de gasto a la hora de gestionar la recolección del valor pendiente de pago” (Mejia Quijano, 2006, pág. 38).

✚ **Riesgo de Liquidez:** “Tiene que ver con la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o cartera, o a la posibilidad de obtener pérdidas que pueden surgir al requerir vender activos para financiar las actividades a un costo posiblemente inaceptable, o de tener que pagar tasas de descuento inusuales y diferentes a las del mercado para cumplir con las obligaciones contractuales” (Mejia Quijano, 2006, pág. 38).

➤ **Riesgo Empresarial:**

Se define como la posibilidad de ocurrencia de cualquier evento ya sea interno o externo, que pueda afectar a una empresa, ocasionándole pérdidas que disminuyan la capacidad para lograr sus objetivos estratégicos y generar valor para sus accionistas, dueños, grupos de interés o beneficiarios.

Cada empresa enfrenta distintas circunstancias al buscar el cumplimiento de sus planes; a su vez, enfrenta una variedad de riesgos con diferentes probabilidades de ocurrencia e impacto, pero que, en conjunto pueden ocasionarle grandes pérdidas.

Estos riesgos se presentan en forma aislada o correlacionada, lo cual hace que su manejo deba ser integral, con el fin de buscar alternativas efectivas para su control. (Mejia Quijano, 2006, págs. 39-40)

➤ **Riesgo de Auditoria**

Riesgo de Auditoria

El riesgo global de auditoria cabe descomponerlo en:

1. **Riesgo inherente:** “Es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una exposición errónea que pudiera ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que



no hubo controles internos relacionados” (Normas Ecuatorianas de Auditoría, 2005, pág. 104).

2. **Riesgo de control:** “Es el riesgo de que una exposición errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que individualmente pudiera ser de carácter significativo o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otros saldos o clases, no sea evitado o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno”. (Normas Ecuatorianas de Auditoría, 2005, pág. 104).
3. **Riesgo de detección:** “Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una exposición errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otros saldos o clases” (Normas Ecuatorianas de Auditoría, 2005, pág. 104).
4. **El riesgo residual:** “Es el nivel resultante del riesgo después de haber implementado controles, indicando que el nivel de riesgo al que está sometido una empresa o negocio no puede eliminarse totalmente, buscando así, un equilibrio entre el nivel de recursos y mecanismos que es preciso proponer para minimizar estos riesgos y un cierto nivel de confianza que se puede considerar suficiente.

El riesgo residual es aquel que:

- a. Puede verse como aquello que separa a la empresa o negocio de la seguridad absoluta.
- b. Permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.
- c. Refleja el riesgo remanente una vez implementado las acciones planificadas de manera eficaz por la dirección para mitigar el riesgo inherente” (Rodríguez, 2016).



2.1.4 Valoración del Riesgo

Según el SAS 78: “La valoración del riesgo es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos formando una base para la determinación de como los riesgos deben ser manejados” (Ortiz Figueroa, 2005, pág. 39); con el objetivo de clasificar y proveer información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

Para realizar la valoración del riesgo se establecen los siguientes criterios:

- ✚ **Probabilidad:** “Es la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo (expresada en porcentaje o razón), aunque éste no se haya presentado nunca” (Mejia Quijano, 2006, pág. 54).
- ✚ **Impacto:** “Consecuencias que puede ocasionar a la entidad la materialización del riesgo en caso de sucederse” (Mejia Quijano, 2006, pág. 54).

2.2 Modelo C.O.S.O

Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Treadway

2.2.1. Antecedentes

C.O.S.O. se refiere a las siglas Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), es un comité patrocinado y financiado por cinco organizaciones del sector privado en EEUU, dedicándose a proporcionar liderazgo de pensamiento mediante el desarrollo de marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y disuasión del fraude en las organizaciones; siendo estas las siguientes:



- ✚ American Accounting Association (AAA).
- ✚ American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- ✚ Financial Executives International (FEI), Institute of Management Accountants (IMA).
- ✚ The Institute of Internal Auditors (IIA).

En 1992, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), publicó en EE.UU el Marco Integrado de Control Interno (COSO I), denominado “Informe COSO” sobre el control interno, este modelo surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Coopers & Lybrand se encargaron de la redacción del informe, el mismo que trata de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual de control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre el control interno, proporcionando un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control. (Rodríguez E. , 2013)

2.2.2. Modelo COSO I

Es un sistema de control interno que proporciona herramientas necesarias para fortalecer y mantener un sistema de control interno eficaz y eficiente que ayude a todo tipo de organizaciones a cumplir sus objetivos, permitiendo a su vez identificar y analizar riesgos que se pueden presentar en las actividades de una organización (Fernández Avilés, 2015).

2.2.2.1. Definición de Control Interno

Según el Modelo COSO, emitido por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), define al control interno de la siguiente manera:



“El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable con mira a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y Eficacia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales. El control interno:

- Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías-operacionales, información y cumplimiento.
- Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas – es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.
- Es efectuado por las personas – no se trata solamente de manuales, políticas, sistema y formularios, sino de personas y las acciones que estas aplican a cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable – no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.
- Es adaptable a la estructura de la entidad – flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular.

Esta definición es amplia, incluye conceptos importantes que son fundamentales para las organizaciones respecto a cómo diseñar, implementar y desarrollar el control interno, construyendo así una base para su aplicación en entidades que operen en diferentes estructuras organizacionales, sectores y regiones geográficas” (Resumen Ejecutivo Control Interno - Marco Integrado, 2013, pág. 3).

La definición también proporciona una base para evaluar la efectividad del control interno.



2.2.2.2. Objetivos del Control Interno

El modelo COSO I establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos de control interno:

- **“Objetivos Operativos:** Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.
- **Objetivos de Información:** Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.
- **Objetivos de Cumplimiento:** Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.” (Resumen Ejecutivo Control Interno - Marco Integrado, 2013, pág. 3)

2.2.2.3 Importancia del Control Interno

Toda entidad ya sea pública o privada, está sujeta a una serie de riesgos que afecta el cumplimiento eficaz de cada una de las actividades realizadas por el personal de la misma. Es así, como, la presencia de controles en cada una de las actividades ayuda a minimizar los riesgos, los mismos que deberían ser monitoreados por la alta gerencia, poniendo al descubierto el desenvolvimiento de cada uno de los empleados, demostrando a su vez su eficiencia y eficacia en su puesto de trabajo.

Además, evaluar y mantener un control interno adecuado, es de vital importancia, ya que, permite controlar acciones, actividades, políticas, normas, procedimientos y métodos, con el propósito de prevenir posibles riesgos que afectan al cumplimiento de sus objetivos. (Resumen Ejecutivo Control Interno - Marco Integrado, 2013, pág. 2)



2.2.2.4 Tipos de Controles

El Control Interno incluye controles que pueden ser catalogados como administrativos y contables:

Controles Administrativos:

Son todos los métodos, procedimientos y registros relacionados principalmente con la eficiencia en operaciones. Es decir, se refiere al proceso de decisiones convenientes que parten de la administración o gerencia de una entidad, siendo éstas el punto de partida para establecer el control contable de las transacciones.

Incluyen controles tales como:

- ❖ Análisis estadísticos.
- ❖ Reportes de operaciones.
- ❖ Programas de entrenamientos de personal.
- ❖ Controles de calidad.

A su vez mantener controles administrativos en una entidad, ayuda a lograr los objetivos empresariales, mantener informado de la situación de la empresa, permitiendo coordinar sus funciones y determinar si la organización está operando conforme a las políticas establecidas. (Rodríguez M. B., 2010)

Control Contable:

“El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

1. Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
2. Se registren las operaciones como sean necesarias para:
 - a. Permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad



generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados.

- b. Mantener la contabilidad de los activos.
3. El acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.
4. Lo contabilizado exista y lo que exista este contabilizado” (Clasificación del Control Interno, s.f).

2.2.2.5. Componentes del Control Interno

El Marco Integrado de Control Interno - COSO, establece que el Control Interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración.

Los componentes son los siguientes:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y comunicación
5. Monitoreo

2.2.2.5.1 Ambiente de Control

El ambiente o entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre donde se desarrolla el control interno de la organización, es decir el ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.

El ambiente de control tiene gran influencia en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establece los objetivos y se valoran riesgos.



Las entidades efectivamente controladas se esfuerzan por tener gente competente, inculcan actividades de integridad y conocimiento de control a toda la empresa, establecen las políticas y los procedimientos apropiados, incluyen a menudo un código de conducta escrito, el cual fomenta la participación y el trabajo en equipo, en un marco de valores y ética empresarial con el afán de conseguir los objetivos de la entidad. (Mantilla, 2003, pág. 20)

2.2.2.5.1.1 Factores del Ambiente de Control

Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía de los administradores y el estilo de operación; la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, y como organiza y desarrolla a su gente y la atención y dirección que le presta el consejo de directores, siendo estos los siguientes:

2.2.2.5.1.1.1 Integridad y valores éticos

Dentro de una entidad, el cumplimiento de los objetivos, están basados en preferencias y juicios de valor que son trasladados a estándares de conducta que reflejan la integridad de los administradores y su compromiso con los valores éticos.

“La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, y afectan el diseño, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno” (Mantilla, 2003, pág. 26).

Según Treadway Commission, establece que un “buen clima ético corporativo en toda la empresa es vital para el bienestar de la misma, puesto que contribuye de manera importante a la efectividad de las políticas de la compañía y de los sistemas de control.

Tener una cultura corporativa dentro de la empresa es sumamente importante ya que esta cultura incluye los estándares éticos y de comportamiento, la manera como ellos son comunicados y como son



manejados o utilizados en la práctica, es así como la presencia de la conducta ética y la integridad administrativa en una empresa son producto de la cultura corporativa.

Así también, hay que tener en cuenta que la efectividad de los controles internos, no puede, elevarse por encima de la integridad y los valores éticos de la gente que los administra, monitorea y los crea” (Mantilla, 2003, págs. 26-27).

2.2.2.5.1.1.2 Incentivos y tentaciones.

A menudo las organizaciones ofrecen un fuerte número de incentivos y tentaciones que llevan a sus empleados a comprometerse en actos deshonestos, ilegales o antiéticos.

Entre los incentivos que inducen a una conducta antiética, son:

- Presiones para cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente resultados de corto plazo.
- Altas recompensas dependientes de desempeño.
- Cortes de operaciones superiores y bajos en los planes de bonos.

Entre las tentaciones a los empleados para involucrarse en actos impropios, están:

- Controles no existentes o inefectivos, que ofrecen facilidad para robos o para encubrir malos desempeños.
- Una función de auditoría interna débil.
- Un consejo de directores inefectivo.
- Sanciones insignificantes o no publicadas a conductas impropias.

La presencia de controles en cada uno de los incentivos de desempeño y tentaciones, es de vital importancia para lograr disminuir, eliminar o reducir conductas indeseables que, afectan al desempeño de la organización (Mantilla, 2003, pág. 27).



2.2.2.5.1.1.3 Proporcionando y comunicando orientación moral

Dentro de una organización, no solamente se deben comunicar los valores éticos, sino que se debe dar orientación explícita señalando que es correcto y que está equivocado, como una manera más efectiva puede ser que los gerentes de una organización deben transmitir en manera de ejemplo un mensaje de comportamiento ético en la organización. Además, del ejemplo, los gerentes y altos directores de la organización debe comunicar verbalmente a los empleados los valores y los estándares de comportamiento de la entidad (Mantilla, 2003, pág. 27).

2.2.2.5.1.1.4 Compromisos para la competencia

La competencia debe reflejar tanto las habilidades y el conocimiento necesario para realizar las tareas que definan los trabajos individuales. Las habilidades dependen de la experiencia en el puesto y los conocimientos dependen de la inteligencia y el entrenamiento.

La administración, establece los planes y estrategias para la consecución de los objetivos, así mismo, la administración necesita especificar los niveles de competencia para los trabajos particulares y convertirlos en requisitos de conocimientos y habilidades; estos dependerán de la inteligencia, entrenamiento y experiencia de los individuos. Entre los muchos factores considerados en el desarrollo de niveles de conocimientos y habilidades están la naturaleza y grado de juicio que se debe aplicar a un trabajo específico (Mantilla, 2003, pág. 28).

2.2.2.5.1.1.5 Consejo de directores o comité de auditoría

El ambiente de control se ve influenciado significativamente por el consejo de directores y por el comité de auditoría de la entidad.

El directorio está integrado por un conjunto de personas tanto internas o externas a la organización, cuyas funciones son las de proveer autoridad, orientación, vigilancia y supervisión a la dirección o grupo gerencial.



El directorio o comité de auditoría, retiene autoridad para la fijación de objetivos al nivel de la entidad y la planificación estratégica, y a través de la vigilancia que realiza, se involucra fuertemente en el Control Interno.

Es importante que el consejo de directores o comité de auditoría tenga al menos un grupo aceptable de directores externos, para que, un consejo tenga el balance requerido (Mantilla, 2003, pág. 29).

2.2.2.5.1.1.6 Filosofía y estilo de operación de la administración

La filosofía y estilo de operación de la administración afecta la manera como la empresa es manejada, incluyendo el conjunto de riesgos normales de los negocios. La administración fija los objetivos al nivel de entidad, toma acciones relativas a la estructura organizacional, contenido y comunicación de políticas claves y los tipos de sistemas de planificación e información que usará la organización.

Una entidad que ha tenido éxito asumiendo riesgos significativos puede tener una percepción diferente sobre el control interno que otra que no la asumido (Mantilla, 2003, pág. 30).

2.2.2.5.1.1.7 Estructura Organizacional

“La estructura organizacional de una entidad proporciona la estructura conceptual mediante la cual se planean, ejecutan, controlan y monitorean sus actividades para la consecución de los objetivos globales. Las actividades pueden relacionarse con lo que a veces se denomina cadena de valor” (Mantilla, 2003, pág. 31). Estas actividades son: de recepción, operaciones o producción, embarque, mercadeo, ventas y servicio.

El beneficio de la estructura organizacional de una entidad depende, en parte, del tamaño y de la naturaleza de sus actividades.

Los aspectos significativos para el establecimiento de una estructura organizacional incluyen la definición de las áreas claves de autoridad y responsabilidad.



Cada una de las actividades y estructuras de la empresa serán organizadas, con la finalidad de llevar a cabo las estrategias diseñadas para el cumplimiento de los objetivos específicos.

2.2.2.5.1.1.8 Asignación de autoridad y responsabilidad

“Este factor analiza la asignación de autoridad y responsabilidad para actividades de operación y el establecimiento de protocolos de autorización y de relaciones de información” (Mantilla, 2003, pág. 32).

La autoridad es el elemento que da cohesión a la estructura organizacional, tiene como base el cargo que ocupa quien ejerce la autoridad, conferida por la organización.

La asignación de autoridad y responsabilidad se refiere a las políticas que describen las prácticas oportunas para el tipo de negocio, involucra el grado en el cual los empleados y equipos de trabajo son animados a usar su iniciativa en la orientación y en la solución de problemas.

También, la asignación de autoridad, significa acceder al control central de ciertas decisiones del negocio, asegurando a su vez, que cada individuo conozca como sus acciones, contribuyen a la consecución de objetivos.

El Ambiente de Control está fuertemente influenciado por la medida en que los individuos reconocen su responsabilidad en cada una de las actividades que desempeñan, puesto que para toda la escala jerárquica hasta el gerente general de un negocio, tiene la responsabilidad última por cada una de las actividades que se llevan a cabo para el cumplimiento eficiente de los objetivos, incluyendo al sistema de Control Interno (Mantilla, 2003, pág. 36).



2.2.2.5.1.1.9 Políticas y prácticas sobre recursos humanos

Los Recursos Humanos son los activos más importantes que tiene una organización y su efectiva administración es la clave del éxito. Esto es posible de conseguir si las políticas y prácticas del personal están estrechamente ligados, ayudando así a alcanzar el logro de los objetivos de la empresa.

Las practicas sobre recursos humanos utilizan el envío de mensajes a los empleados para observar los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia. Dichas prácticas están relacionadas con la orientación, evaluación, empleo, entretenimiento, conserjería, compensación y corrección.

Tanto las prácticas como las políticas sobre recursos humanos son sumamente importantes, ya que existen prácticas de reclutamiento, que demuestran que la entidad está comprometida con sus empleados, así también como políticas de entrenamiento que comunican funciones y responsabilidades prospectivas y que incluyen practicas tales como cursos de capacitación y seminarios, ejercicios prácticos que enseñan los niveles esperados de desempeño y comportamiento.

Un evaluador debe considerar cada factor del ambiente de control para determinar cuando existe un ambiente de control positivo (Mantilla, 2003, pág. 38).

(Mantilla, 2003) En el libro “Control Interno, estructura conceptual integrada (COSO)”, afirma que: “los aspectos a tomar en cuenta al momento de evaluar cada uno de factores del componente ambiente de control son los siguientes:

1. Integridad y valores éticos

- La implementación y existencia de códigos de conducta y otras políticas mirando las prácticas de negocio aceptables, los conflictos de interés, o los estándares esperados de comportamiento ético y moral.



- Presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo.
- Prestan poca atención a los asuntos éticos y morales.

2. Compromiso por la competencia

- Las descripciones formales o informales de trabajo u otras maneras de definir tareas que comprenden trabajos particulares.
- Análisis del conocimiento y de las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente los trabajos.

3. Consejo de directores o comité de auditoría

- Independencia frente a la administración.
- Frecuencia y oportunidad de las reuniones y que sean apoyadas por el director financiero y/o los ejecutivos de contabilidad, los auditores internos y los auditores externos.
- Suficiencia y oportunidad mediante la cual se proporciona información al consejo o comité de miembros, para permitir el monitoreo de los objetivos y estrategias de administración, la posición financiera y los resultados de operación de la entidad y los términos de los acuerdos significativos.
- Suficiencia y oportunidad mediante la cual el consejo o comité de auditoría recibe información sensible, investigaciones y actos impropios.

4. Filosofía y estilo de operación de la administración

- Naturaleza de los riesgos de negocio aceptados (cuando la administración a menudo entra en convenios particulares de alto riesgo, o es extremadamente conservadora en la aceptación de riesgos).
- Frecuencia de interacción entre la administración principal y la administración operativa, particularmente cuando operan desde localizaciones geográficamente apartadas.
- Actitudes y acciones hacia la información financiera, incluyendo disputas sobre aplicaciones de acuerdos contables.



5. Estructura Organizacional

- Conveniencia de la estructura organizacional de la entidad, y su habilidad para proporcionar el flujo de información necesario para administrar sus actividades.
- Claridad en la definición de las responsabilidades claves de los administradores y su entendimiento de esas responsabilidades.
- Claridad en el conocimiento y experiencia de los administradores clave, a la luz de sus responsabilidades.

6. Valoración de autoridad y responsabilidad

- Asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para cumplir con las metas y con los objetivos organizacionales, las funciones de operación y los requerimientos reguladores, incluyendo responsabilidad por los sistemas de información y autorizaciones para cambios.
- Conveniencia de estándares y procedimientos relacionados con el control, incluyendo descripciones de trabajo de los empleados.
- Número apropiado de gente, particularmente con respecto al procedimiento de datos y a las funciones de contabilidad, con los niveles de habilidades requeridos, relativos al tamaño de la entidad, la naturaleza y complejidad de las actividades y sistemas.

7. Políticas y prácticas de recursos humanos

- Forma de aplicación de las políticas y los procedimientos para vinculación, entrenamiento, promoción y compensación de empleados.
- Conveniencia de las acciones remediables desarrolladas en respuesta a desviaciones de las políticas y los procedimientos apropiados.
- Si el chequeo de la experiencia de los candidatos a empleo es adecuado, particularmente en relación con las acciones o



actividades principales considerada como inaceptables por la entidad.

- Si son adecuados los criterios de retención y promoción de empleados y técnicas de recolección de información” (págs. 36-37).

2.2.2.5.2 Evaluación de Riesgos

Cada entidad, sin importar el tamaño, naturaleza, estructura, clase de industria, enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes internas y externas, los cuales deben valorarse.

El riesgo dentro de una entidad se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos.

La evaluación o valoración de riesgos implica un proceso dinámico e iterativo para la identificación y evaluar los riesgos a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia; de este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionan o administran.

Una condición previa para la valoración o evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos, ya que antes de todo, primero se deben definir los objetivos a fin de que la administración pueda identificar los riesgos y tomar las acciones necesarias para administrarlos, es así como a los objetivos se les consideran a una parte clave del proceso administrativo, no es un componente del control interno, pero es un prerrequisito para hacer posible el control interno.

Dado que las condiciones económicas, reguladoras, industriales, y de operación cambian constantemente, se necesitan mecanismos para identificar y analizar los riesgos especiales asociados al cambio (Mantilla, 2003, pág. 40).



2.2.2.5.2.1 Objetivos:

“La definición de objetivos puede ser un proceso altamente estructurado o informal. Los objetivos pueden definirse explícitamente, o ser implícitos, tal como mantenerse en un nivel pasado de desempeño. Los objetivos a menudo están representados por la misión de la entidad y por la declaración de valores.

2.2.2.5.2.1.1 Categorías de Objetivos

- ✓ **Objetivos de Operaciones:** Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rentabilidad y desempeño así como los recursos de salvaguardia contra las pérdidas. Estos objetivos varían dependiendo de la selección de los administradores respecto a la estructura y el desempeño, incluyen sub-objetivos relaciones con las operaciones, dirigidos a engrandecer la eficiencia y efectividad. En consecuencia, si una entidad no establece los objetivos de operaciones y si no están bien concebidos o no son claros, sus recursos pueden malgastarse.
- ✓ **Objetivos de Información Financiera:** Hacen referencia a la preparación de estados financieros publicados para terceros, que sean confiables, incluyendo la prevención fraudulenta de la información financiera pública. Este objetivo está orientado por requerimientos externos.
La confiabilidad de la información financiera, hace referencia a que los estados financieros deben ser presentados razonablemente de acuerdo con los principios generalmente aceptados u otros relevantes y apropiados y con los requerimientos reguladores para propósitos externos.
- ✓ **Objetivos de cumplimiento:** Hace referencia a la adhesión, a las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. Estos objetivos dependen de factores externos” (Mantilla, 2003, pág. 40).



2.2.2.5.2.2 Riesgos

“El proceso de identificación y análisis de riesgos es un proceso interactivo en tiempo real (ongoing) y componente crítico de un sistema de control interno efectivo. Los administradores se deben centrar cuidadosamente en los riesgos en todos los niveles de la entidad y realizar las acciones necesarias para administrarlos” (Mantilla, 2003, pág. 47).

2.2.2.5.2.2.1 Identificación de riesgos

La identificación de riesgos es un proceso interactivo y a menudo está integrado con el proceso de planeación. El desempeño de una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos o externos; estos factores, en su momento, pueden afectar tanto a los objetivos establecidos como los implícitos.

Se ha identificado muchas técnicas para valorar riesgos, siendo estas las siguientes:

- ✓ El uso de métodos cualitativos o cuantitativos para priorizar e identificar las actividades altamente riesgosas.
- ✓ Revisiones periódicas de los factores económicos e industriales que afectan los negocios (Mantilla, 2003, pág. 47).

2.2.2.5.2.2.2 A nivel de la entidad

Los riesgos a nivel de la entidad, pueden venir de factores externos o internos. Es importante que la administración considere cuidadosamente los factores que puedan contribuir a incrementar los riesgos. Algunos de los factores a considerar pueden ser:

1. Experiencias pasadas sobre fallas a la consecución de objetivos.
2. Calidad del personal.
3. Existencia de actividades distribuidas geográficamente, de manera particular en el extranjero.



4. Significado de una actividad para la entidad.
5. Complejidad de una actividad.

La identificación de factores internos y externos que contribuyen al riesgo en un nivel global de la entidad es un asunto crítico para una valoración o evaluación de riesgos efectiva. Dado que los principales factores que contribuyen han sido identificados, la administración puede entonces considerar su significado y, de ser posible, vincular los factores de riesgo con las actividades de negocio. (Mantilla, 2003, pág. 50)

2.2.2.5.2.2.3 A nivel de actividad

La identificación de los riesgos a nivel de actividad es tan importante como la identificación de riesgos a nivel de la entidad, ya que identificar los riesgos en el nivel de actividad, ayuda a centrar la evaluación o valoración de riesgos en las principales unidades de negocio o en funciones tales como ventas, producción, mercadeo, desarrollo de tecnología e investigación y desarrollo.

Es así como la evaluación exitosa de riesgos a través de la actividad y entidad, contribuyen a mantener niveles aceptables en el nivel global de la entidad (Mantilla, 2003, pág. 48).

2.2.2.5.2.2.4 Análisis o Evaluación de Riesgos

Luego que una entidad ha identificado los riesgos globales y los riesgos de actividad, necesita hacer un análisis de los mismos.

La metodología para analizar riesgos puede variar ampliamente porque muchos de ellos son difíciles de cuantificar. Sin embargo, el proceso que puede ser más o menos formal, esto incluye:

- Estimación del significado de un riesgo.



- Valoración de la probabilidad (o frecuencia) de ocurrencia del riesgo
 - Un riesgo con una baja probabilidad de ocurrencia y que no tenga un efecto significativo sobre la entidad, generalmente no justifica atención seria.
 - Un riesgo con una alta probabilidad de ocurrencia y que sea significativo para la entidad, usualmente demanda considerable atención.

Las circunstancias entre esos extremos usualmente requieren juicios difíciles, es así como el análisis es importante que sea racional y cuidadoso.

- Considerar el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo, es decir, tomar en consideración, cómo puede administrarse el riesgo, esto es, una valoración de que acciones deben ser tomadas.

Existen numerosos métodos para estimar el costo de una pérdida derivada de un riesgo identificado. La administración debe estar atenta a ello y aplicar los que considere apropiados. Sin embargo, muchos riesgos tienen tamaño indeterminado; lo mejor es describirlos como grande, moderado o pequeño.

Una vez valorada la probabilidad y la significancia del riesgo, la administración necesita considerar como se debe administrar.

Las acciones que se pueden tomar para reducir la importancia o la probabilidad de ocurrencia del riesgo incluyen una gran cantidad de decisiones administrativas que deben tomarse cada día. Estas acciones en algunos casos, pueden eliminar virtualmente el riesgo, o contrarrestar su efecto si ocurre, cabe recalcar que las acciones emprendidas, son una parte clave del proceso administrativo total, pero no un elemento del sistema de control interno (Mantilla, 2003, pág. 50).



2.2.2.5.2.3 Manejo del Cambio

Para la valoración de riesgos es fundamental un proceso formal o informal para identificar las condiciones cambiantes que afecte al cumplimiento de los objetivos. Las condiciones que señalen los cambios frente a los cuales la entidad necesita reaccionar, puede ser:

- Cambios en las preferencias de los clientes u otros factores que afecten la demanda.
- Por nueva tecnología que afecte a las actividades del negocio.
- Desarrollos competitivos, legislativos o regulatorios.

Este proceso implica la identificación de las condiciones cambiantes, lo cual requiere tener en funcionamiento mecanismos para identificar y comunicar sucesos o actividades que afecten a los objetivos de la entidad y al análisis de los riesgos.

Para poder identificar los cambios, se deben establecer mecanismos, los mismos que serán elaborados y determinados por los administradores de una entidad al momento de analizar los riesgos y oportunidades, priorizando los planes de acción para cada actividad. Estos mecanismos se comienza a implementar inmediatamente, y los administradores o propietarios de una empresa continúan con visitas durante semanas y meses para cada actividad, a fin de ver de primera mano la manera como se está procediendo en la implementación y si los cambios en el mercado se están orientando adecuadamente.

Estos mecanismos deben tener una mirada progresista a fin de que una entidad pueda anticiparse a los cambios que puedan afectar a la entidad, además se deben establecer sistemas progresistas para identificar los riesgos (Mantilla, 2003, pág. 58).

(Mantilla, 2003) En el libro “Control Interno, estructura conceptual integrada (COSO)”, establece que: “un evaluador se centrará en el proceso administrativo para definición de objetivos, análisis de riesgo y administración del cambio, incluyendo sus vínculos y su relevancia con



las actividades del negocio. Los asuntos que un evaluador puede considerar son los siguientes:

1. Objetivos globales de la entidad:

- ✓ Prolongación en la cual los objetivos globales de la entidad proveen declaraciones y orientaciones ampliamente suficientes sobre lo que la entidad desea conseguir, y si son lo suficientemente específicos como para relacionarse directamente con ella.
- ✓ Efectividad con la cual los objetivos globales de la entidad son comunicados a los empleados y al consejo de directores.
- ✓ Relación y consistencia de las estrategias con los objetivos globales de la entidad.
- ✓ Consistencia de los planes y presupuestos de negocio con los objetivos globales de la entidad, planes estratégicos y condiciones actuales.

2. Objetivos a nivel de actividad

- ✓ Vinculo de los objetivos a nivel de actividad con los objetivos globales de la entidad y con los planes estratégicos.
- ✓ Relevancia de los objetivos a nivel de actividad para con todo el proceso de negocios significativo.
- ✓ Especificidad de los objetivos a nivel de actividad.
- ✓ Conveniencia de los recursos relacionados con los objetivos.
- ✓ Identificación de los objetivos importantes (factores críticos de éxito) para la consecución de los objetivos globales de la entidad.
- ✓ Compromiso de todos los niveles de la administración en la definición de objetivos y en la extensión en la cual ellos están encargados de los objetivos.



3. Riesgos

- ✓ Conveniencia de los mecanismos para identificar los riesgos provenientes de fuentes internas o externas.
- ✓ Identificación de los riesgos significativos para cada objetivo importante a nivel de actividad.
- ✓ Totalidad y relevancia de análisis de riesgos, incluyendo la estimación de los más significativos, la valoración de la probabilidad de su ocurrencia y la determinación de las acciones requeridas.

4. Manejo de cambio

- ✓ Existencia de mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los eventos o actividades rutinarias que afectan la consecución de los objetivos globales o de los objetivos a nivel de actividad de la entidad (implementados usualmente por los administradores responsables de las actividades que podrían ser afectados por los cambios).
- ✓ Existencia de mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios que puedan tener efecto más significativo sobre la entidad, y que puedan demandar la atención de la alta administración” (págs. 57-58).

2.2.2.5.3 Actividades de Control

Las actividades de control son acciones establecidas a través de políticas y procedimientos, que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas, para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control usualmente implican dos elementos: el establecimiento de una política que puede cumplirse y, procedimientos para implementarla (Mantilla, 2003, pág. 60).



2.2.2.5.3.1 Tipos de actividades de control

Existen distintos tipos de actividades de control, incluyendo controles preventivos, controles para detectar, controles manuales, computarizados y administrativos.

Las actividades de control se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.

Dentro de un negocio se puede realizar las siguientes actividades de control:

- ✓ Revisiones de alto nivel sobre el desempeño actual frente a presupuestos, pronósticos, períodos anteriores y competidores.
- ✓ En el procesamiento de información, se implementa una variedad de controles para verificar que estén completos y cuenten con la autorización de las transacciones, es decir que los datos que ingresan están sujetos a chequeos o a cotejarse con los archivos de control.
- ✓ Controles físicos en inventarios, valores y otros activos de forma periódica son contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control.
- ✓ Los indicadores de desempeño, para propósitos de control de información financiera.
- ✓ Segregación de responsabilidades entre diferentes empleados para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas.
- ✓ Las acciones identificadas para manejar los riesgos también sirven como centro de atención sobre las actividades de control a poner en funcionamiento para ayudar a asegurar que las acciones se están realizando de manera adecuada y oportuna (Mantilla, 2003, pág. 62).



2.2.2.5.3.2 Control sobre los Sistemas de Información

Se puede usar dos grandes grupos de actividades de control de sistema de información.

A. **Controles Generales:** Se implementan a la mayoría considerando todas las aplicaciones del sistema lo que permite asegurar su continuidad y operaciones adecuadas, tales controles son:

- ✚ Controles a las operaciones del centro de datos, incluyen copias de seguridad y procedimientos de recuperación, así como planeación de contingencias o recuperación por desastres.
- ✚ Controles al software del sistema.
- ✚ Controles de seguridad de acceso.
- ✚ Controles de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones del sistema (Mantilla, 2003, págs. 64-65).

B. **Controles de aplicación:** Están diseñados para controlar aplicaciones en proceso, ayudando a asegurar que el procesamiento sea completo y exacto, autorización y validación de las transacciones. Una de las contribuciones más significativas que la tecnología informática hacen al control, es su capacidad para prevenir errores de entrada al sistema, así como su detección y corrección donde se encuentren (Mantilla, 2003, págs. 66-69).

Los controles generales son necesarios para soportar el funcionamiento de los controles de aplicación, y juntos son necesarios para asegurar el procesamiento completo y exacto de la información (Mantilla, 2003, pág. 70).



2.2.2.5.4 Información y Comunicación

Información

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades desde el control interno, la información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías: operacionales, información financiera y cumplimiento.

Esta información se relaciona no solamente con los datos generales internamente, sino también con la información sobre sucesos, actividades y condiciones externas necesarios para la toma de decisiones y la información externa del negocio.

La información es identificada, capturada, procesada y reportada mediante sistemas de información que pueden ser formales o informales, se relacionan con información sobre datos generados internamente (manuales, computarizados o combinación de ellos) y sobre eventos, actividades y controles externos.

Razón por la cual, la dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, financieras y no-financieras, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno (Mantilla, 2003, págs. 71-77).

Comunicación

La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria.

La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, es decir, debe existir una comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.



Todo el personal debe recibir un mensaje claro por parte de la alta administración respecto a que las responsabilidades de control deben asumirse seriamente. Esto hace posible que todo el personal de una entidad debe entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que como sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Existe la necesidad de tener una comunicación apropiada no solamente con la entidad (interna), sino hacia el exterior. La comunicación recibida de las partes externas con frecuencia proporciona información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno.

Mediante los canales de comunicación abiertos, los clientes y proveedores pueden proporcionar datos de entrada altamente significativos respecto del diseño y calidad de los productos o servicios, facilitando a la entidad su orientación al desarrollo de las demandas y preferencias de los clientes (Mantilla, 2003, págs. 78-80).

2.2.2.5.5 Monitoreo

Los sistemas de control interno cambian con el tiempo, por consiguiente, la administración necesita determinar si el sistema de control interno continúa siendo relevante y capaz de manejar los nuevos riesgos.

El monitoreo asegura que el control interno continúe operando efectivamente, este proceso implica la valoración, por parte del personal apropiado, del diseño de operación de los controles en un tiempo oportuno, realizando las acciones necesarias.

El monitoreo puede hacerse de dos maneras: Mediante actividades ongoing o mediante evaluaciones separadas.

1. **Actividades de monitoreo ongoing:** Sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones; incluyen las actividades regulares de la administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras



acciones personales tomadas en el desempeño de sus obligaciones.

2. **Evaluaciones Separadas:** El alcance de la evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing. La frecuencia de las evaluaciones separadas, para que tengan una seguridad razonable respecto a la efectividad del sistema de control interno deben ser valorada por la administración.

A mayor grado de efectividad del monitoreo ongoing, se necesitan menos evaluaciones separadas.

(Mantilla, 2003, págs. 81 - 87)

2.2.2.6 Alcance y Frecuencia.

Las evaluaciones de control interno varían en alcance y frecuencia, dependiendo del significado de los riesgos que están siendo controlados y de la importancia de los controles en la reducción de aquellos. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo según corresponda.

El alcance de la evaluación también dependerá de las tres categorías de objetivos operaciones, información financiera y cumplimiento, a los cuales se está orientando (Mantilla, 2003, págs. 89 - 92).

2.2.2.7 Relación entre Objetivos y Componentes

Existe relación directa entre los objetivos, los cuales son aquellos que una entidad busca conseguir, y los componentes, son aquellos que se requieren para conseguir los objetivos.

La relación se describe mediante una matriz tridimensional, la cual se presenta en la siguiente figura:

Figura 4. Relación entre objetivos y componentes (Matriz Tridimensional)



Fuente: Marcontrol.audit. "Consideraciones del Control Interno"

- ✚ Las tres categorías de objetivos - operaciones, información financiera y cumplimiento- están representados por las columnas verticales.
- ✚ Los cinco componentes se representan por filas.
- ✚ Las unidades o actividades de una entidad, las cuales el control interno relaciona, se describen mediante la tercera dimensión de la matriz. (Mantilla, 2003, pág. 21)

2.2.2.8 Efectividad

Los diferentes sistemas de control interno de las entidades operan en diversos niveles de efectividad. Cuando un sistema de control interno reúne los siguientes estándares, se le puede denominar efectivo.

El control interno es efectivo en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el consejo de directores y la administración tienen seguridad razonable de que:



- ✚ Se está cumpliendo con las leyes y las regulaciones aplicables.
- ✚ Entienden que la duración en el tiempo durante el cual se están consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad es el adecuado.
- ✚ Los estados financieros publicados están siendo preparados confiablemente.

La determinación de la efectividad del control interno, es mediante un juicio resultante de evaluar si los cinco componentes se dan y funcionan efectivamente.

Además, la efectividad del control interno se mide a través del tiempo, debido a que el control interno es un proceso (Mantilla, 2003, pág. 22).



CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN EL MANEJO DE INVENTARIOS DE LA DISTRIBUIDORA “DIPROSUM”

3.1. Introducción

En este capítulo, se procede a la aplicación práctica sobre la evaluación de los riesgos en el manejo de inventarios a la Distribuidora “DIPROSUM”, mediante la aplicación de un cuestionario basado en los 5 componentes del modelo COSO I, identificando los riesgos que se presentan en cada uno de los procesos y actividades, evaluando y localizándolos en una matriz, culminando con un análisis de los riesgos identificados como bajos, moderados, altos y muy altos; estableciendo con anterioridad una introducción teórica del concepto e importancia del manejo de inventarios y cuál es el proceso de cada una de las actividades que tiene la distribuidora para manejar su inventario.

3.2. El manejo de inventarios

El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para el funcionamiento acorde y coherente dentro de las actividades de comercialización para de esta forma afrontar la demanda. (Jiménez, 2008)

La distribuidora “DIPROSUM”, al ser un negocio comercial dedicado a la compra y venta de productos de consumo masivo, en la que, mantener un inventario adecuado y controlado se convierte en el objetivo primordial para el negocio, garantizando un nivel alto de confianza en cuanto a las utilidades y ganancias ocasionados por el giro del mismo; sin embargo si el inventario no se maneja de manera eficiente, las oportunidades de



incrementar las utilidades disminuyen, perjudicando al crecimiento de la misma.

Es así, como, evaluar el manejo de inventarios y conocer sus riesgos es de vital importancia, permitiendo mantener el control oportuno de cada una de las actividades y procesos, además de mantener un nivel confianza en cuanto a la situación económica de la empresa, dado que la ausencia de controles se presta no solo para el robo, sino, también a mermas, desperdicios, productos en mal estado, entregas equivocadas, almacenamientos inadecuados, entre otras, pudiendo causar un fuerte impacto sobre las utilidades, afectando al crecimiento del negocio.

3.2.1. Procesos y actividades en el manejo de inventarios de la Distribuidora “DIPROSUM”

A continuación se explicará cada una de las actividades y procesos utilizados para el manejo de los inventarios que realiza la Distribuidora “DIPROSUM”, cabe recalcar que este es un negocio que se dedica a la distribución de productos de consumo masivo, almacenamiento y venta de los mismos a distintos locales comerciales mayoristas de las distintas zonas del Austro, Cañar, Loja, Macas, Méndez y Sucua.

3.2.1.1. Adquisición de productos.

Para la adquisición de los productos la distribuidora realiza el siguiente proceso:

Cuadro 22. Adquisición de Productos

N°	Procedimiento	Responsable
1	Determinación de la mercadería que esta con un stock mínimo	Administradora
2	Verificación de los proveedores	Gerente
3	Contacta con el proveedor	Gerente
4	Decide efectuar la compra	Gerente
5	Definición de la manera de pago	Gerente
6	Registros contables en el sistema	Contadora

Fuente: Distribuidora “DIPROSUM”



Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña

3.2.1.2 Toma Física del Inventario

Para la toma física del inventario la distribuidora realiza el siguiente proceso:

Cuadro 23. Toma Física del Inventario

N°	Procedimiento	Responsable
1	Se programa el día, fecha y hora para realizar la toma física del inventario	Administradora
2	Generación de un reporte del sistema	Departamento de Ventas
3	Verificación física de la mercadería según el reporte	Jefe de bodega
4	Se realiza el conteo de la mercadería	Auxiliar de bodega / Jefe de bodega
5	Actualización en el sistema	Contadora

Fuente: Distribuidora "DIPROSUM"

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña

3.2.1.3 Recepción de la Mercadería

Para la toma física del inventario la distribuidora realiza el siguiente proceso:

**Cuadro 24.** Recepción de la Mercadería

N°	Procedimiento	Responsable
1	Almacenamiento de la mercadería en el lugar asignado.	Auxiliar de bodega
2	Recepción de la factura.	Jefe de bodega
3	Verificación que la mercadería ingrese en buen estado (no siempre)	Jefe de bodega
4	Compara la factura con lo recibido	Jefe de bodega
5	Devolución de los productos que se encuentra en malas condiciones o mal facturado	Jefe de bodega
6	Ingreso de la mercadería en el sistema	Departamento compras

Fuente: Distribuidora “DIPROSUM”

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña

3.2.1.4 Devolución de la Mercadería

Para la devolución de la mercadería, la distribuidora realiza el siguiente proceso:

Cuadro 25. Devolución de la Mercadería

N°	Procedimiento	Responsable
1	Ingreso de la mercadería de acuerdo al detalle de la factura	Jefe de bodega
2	Verificación del estado de la mercadería	Jefe de bodega
3	Nota aclaratoria en la factura sobre la mercadería que se está devolviendo con autorización de la administradora	Jefe de bodega
4	Devolución física de la mercadería	Jefe de bodega

Fuente: Distribuidora “DIPROSUM”

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña

3.2.1.5 Distribución de productos al cliente

Para la entrega de productos a los clientes de la distribuidora se realiza el siguiente proceso:

**Cuadro 26.** Distribución de Productos al Cliente

N°	Procedimiento	Responsable
1	Programación de la visita a los clientes por parte de los agentes vendedores	Departamento de Ventas
2	Recepción de pedidos realizados	Departamento de ventas
3	Facturación	Departamento de ventas
4	Despacho de la mercadería	Auxiliar de bodega
5	Verificación de la mercadería despachada con lo facturado	Jefe de bodega
6	Repartición de la mercadería	Repartidor

Fuente: Distribuidora "DIPROSUM"

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña

3.3 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN EL MANEJO DEL INVENTARIOS

3.3.1 Cuestionario de Evaluación con la aplicación de los 5 componentes del modelo COSO I

Para realizar la evaluación de los riesgos en el manejo de inventarios, se analizó los 5 componentes del modelo COSO I, con la elaboración de un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas, lo que permitió establecer, identificar, evaluar el nivel de riesgo y confianza, determinar deficiencias y formular recomendaciones para la toma de decisiones sobre las actividades a ejecutar.

Escala de Evaluación

El cuestionario consta de 119 preguntas, las mismas que fueron formuladas de tal forma que la respuesta positiva (SI) indica la confiabilidad del cumplimiento en el proceso del correcto manejo del inventario, con una puntuación de tres (3); la respuesta negativa (NO) indica un riesgo y un aspecto no confiable, con una puntuación de uno (1); la respuesta que no se cumple en su totalidad (N/CT), indica que la distribuidora cumple parcialmente o a veces los procesos en relación a la pregunta realizada, representando un aspecto no muy confiable, con una puntuación de dos (2).



Los resultados obtenidos luego de desarrollar el grupo de preguntas para los 5 componentes a los empleados y gerente de la Distribuidora “DIPROSUM”, se calificara el nivel de riesgo y confianza de acuerdo a los siguientes intervalos:

Cuadro 27. Intervalos del Nivel de Riesgo y Confianza

Intervalos	Confianza	Riesgo
15 - 50	Bajo	Alto
51 - 75	Moderado	Moderado
76 - 95	Alto	Bajo

Fuente: Apuntes de Clase, “Auditoria Financiera II”, Econ. Gladys Fernández.
Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña

Por lo expuesto anteriormente, los resultados de las preguntas realizadas para la evaluación al manejo de inventarios en base a los 5 componentes del modelo COSO I, son los siguientes:

**CUESTIONARIO BASADO EN LOS 5 COMPONENTES DEL MODELO
 COSO I, APLICADO AL MANEJO DE INVENTARIOS DE LA
 DISTRIBUIDORA “DISPROSUM”**



Distribuidora "DIPROSUM"						
Periodo: Año 2014						
Cuestionario Modelo COSO I aplicado al Manejo de Inventarios						
Componente: Ambiente de Control						
PREGUNTA	SI	NO	N/CT	PON DE.	CAL IF.	OBSERVACIONES
Integridad y Valores éticos						
¿Cuenta la Distribuidora con un código de ética propio para manejar el inventario?		X		5	1	
¿La relación con los empleados, clientes y proveedores se basan en la honestidad y equidad?	X			5	3	
Compromiso para la competencia						
¿La administradora identifica las habilidades y conocimientos que tienen cada uno de los empleados al momento de asignar las actividades para manejar el inventario?			X	5	2	
Consejo de directores o comité de auditoría						
¿La distribuidora contrata un grupo de auditoría para controlar el eficaz manejo de bodega?		X		5	1	
¿Los controles que mantiene el negocio en el manejo de inventarios son avalados por un asesor legal u auditor externo?		X		5	1	
Filosofía y estilo de operación de la administración						
¿La filosofía y estilo de la administración se refleja en la forma en que se establecen los objetivos, estrategia, políticas y su responsabilidad de informar sobre su cumplimiento?	X			5	3	
¿Participa el gerente y administrador en las actividades del manejo de inventarios?		X		5	1	
¿La distribuidora ha asumido riesgos que no han afectado al correcto movimiento del inventario?	X			5	3	
¿La administración es quien fija los objetivos para manejar el inventario?	X			5	3	
¿El Gerente emite disposiciones administrativas directas al personal encargado	X			5	3	



del manejo de inventarios?						
Estructura Organizacional						
¿Existe una estructura organizativa definida para el manejo del inventario?		X		5	1	
¿El número de empleados con la que cuenta la distribuidora para llevar a cabo su función en cada actividad para manejar el inventario, es el adecuado?		X		5	1	Rotación continua del personal
¿Existe rotación del personal encargado de manejar el inventario?	X			5	1	Se otorga esta calificación por la rotación continua del personal, con mayor frecuencia en bodega.
¿La distribuidora cuenta con una planificación estratégica, donde se especifiquen los objetivos, políticas, estrategias, etc., para manejar el inventario?		X		5	1	
¿La distribuidora cuenta con planes a corto plazo en cuanto a las compras y ventas, es decir cuenta con una planificación operativa?	X			5	3	
Asignación de Autoridad y responsabilidad						
¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de bodega?	X			5	3	
¿Están claramente definidos los puestos de trabajo en el área de bodega?	X			5	3	
¿Es independiente la persona encargada de llevar los registros de inventarios de la persona que realiza la facturación?		X		5	1	La persona encargada del departamento de ventas, realiza el registro de las compras y ventas en el sistema. (No hay una segregación de funciones)
Políticas y prácticas de Recursos Humanos						
¿El gerente aplica sanciones disciplinarias a los empleados de bodega?	X			5	3	
¿La distribuidora tiene como política dar capacitaciones al personal de bodega sobre cómo manejar el inventario?		X		5	1	
¿Se realizan constataciones físicas periódicas a bodega?	X			5	3	Cada fin de mes



¿Se maneja políticas de mínimos y máximos en el almacén?		X		5	1	
¿Se realiza un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)?	X			5	3	
¿Existen multas a los bodegueros al momento de existir pérdidas o deterioro de la mercadería, y son cobrados de manera posterior?	X			5	3	
¿El Gerente realiza el presupuesto de las compras y ventas?	X			5	3	Anualmente
¿Existen metas establecidas para alcanzar los objetivos de la distribuidora en cuanto al manejo del inventario (Compras y Ventas)?	X			5	3	
Total de Preguntas 26				130	55	
Entrevistada: Sra. Blanca Mejía (Administradora) Fecha de Aplicación: Lunes, 7 de diciembre de 2015 Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña						

Resultados de la evaluación

Para evaluar los resultados se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total} * 100}{\text{Ponderación Total}} = \frac{55 * 100}{130} = 42,31\%$$

Resultado:

El componente Ambiente de Control, tiene un nivel de confianza del 42,31%, encontrándose en el intervalo de 15 al 50 (Cuadro N° 27), con un nivel de confianza Bajo y un Riesgo Alto.



Distribuidora "DIPROSUM"						
Período: Año 2014						
Cuestionario Modelo COSO I aplicado al Manejo de Inventarios						
Componente: Evaluación de Riesgos						
PREGUNTAS	SI	NO	N/C T	POND E.	CAL IF.	OBSERVACIONES
Objetivos Globales de la entidad						
¿El gerente ha establecido objetivos globales para el manejo de inventarios?	X			5	3	
¿Los objetivos globales del negocio se comunican a los empleados?	X			5	3	
Objetivos a nivel de actividad						
¿Existen objetivos específicos para cada empleado en el área de bodega?		x		5	1	
¿Se establecen objetivos para cada actividad importante en el manejo de inventarios?		x		5	1	
Identificación de Riesgos						
¿La distribuidora cuenta con el apoyo de la Administración, para determinar los factores de riesgo internos y externos que afecta al inventario?	x			5	3	
¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos en bodega?		x		5	1	
¿Tienen cuentas diferentes para cada uno de los productos que ingresa a la bodega?	x			5	3	
¿Se utiliza únicamente la factura para controlar las cantidades de mercadería que ingresa a la bodega y egresa de la misma?	x			5	1	La empresa no utiliza otro documento para controlar las cantidades. El jefe de bodega no realiza ordenes de ingreso y egreso donde se detalla el número de facturas y cantidades para tener un respaldo de lo que se está despachando o recibiendo, ya que únicamente lo



						utiliza cuando hay devoluciones o cuando se envían promociones adicionales a las facturadas.
¿El repartidor firma algún documento en donde especifique la mercadería embarcada en el camión?		x		5	1	
¿El pedido es entregado a la brevedad posible al cliente?			X	5	2	El gerente no comunica algunos pedidos realizados directamente a él.
¿Este registro se lo realiza de manera inmediata?	x			5	3	
¿Se lleva un registro de la mercadería dañado o de movimiento lento en bodega?	x			5	3	
¿Se sigue un sistema sobre las entregas parciales, aplicables a una sola Orden de Pedido?		x		5	1	Esto ocasiona un riesgo ya que puede existir la entrega de pedidos no realizados por el cliente.
¿Se cuenta con registros perpetuos del inventario del ingreso y egreso de la mercadería?	x			5	3	Pero únicamente lo lleva la persona encarga de realizar el ingreso y egreso en el sistema.
¿Muestran esos registros cantidades y valores?	x			5	3	
¿El bodeguero despacha a tiempo los productos solicitados a bodega?			X	5	2	Existe mucha demora por parte del bodeguero ocasionado por falta de personal
¿El repartidor termina de entregar la totalidad de la mercadería en el día establecido?	x			5	3	
¿Se ajustan los registros contables de acuerdo con los resultados de los inventarios físicos?	x			5	3	Lo realiza únicamente la contadora con autorización del gerente
¿Se investigan las diferencias?	x			5	3	Aplican multas al responsable
¿La distribuidora devuelve los productos excesivos, dañados, obsoletos o de lento movimiento?			X	5	2	Algunos proveedores realizan el cambio otros no lo realizan ocasionando pérdidas al negocio
¿Al momento de realizar la toma física del inventario lo		x		5	1	Lo realiza el jefe de bodega con la



realiza una persona independiente a bodega?						ayuda de los auxiliares de bodega.
¿Se siguen consistentemente los métodos de valuación (UEPS, PEPS, Promedios, Etc.) establecidos por la distribuidora?	x			5	3	Método propio del programa contable
¿Existe un control sobre el máximo y el mínimo de mercadería por parte del jefe de bodega?		x		5	1	Hace que se pida mercadería en exceso o que se den faltantes de mercadería ocasionando el riesgo de pérdida de clientes.
¿Se registran de forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables y los hechos económicos de la mercadería que ingresa y egresa de la distribuidora?	x			5	3	
¿Se realizan los cambios a la mercadería en mal estado al cliente?	x			5	3	Siempre y cuando se identifiquen al momento que se entrega la mercadería o con un máximo de 2 días después de la entrega de la mercadería
¿La compra de útiles de oficina u otros insumos se registra en otra cuenta diferente a la del inventario?	x			5	3	
¿Se actualizan los códigos de los productos que ingresan a la distribuidora?	x			5	3	
¿El registro de los productos los realiza mediante códigos propios de la empresa?	x			5	3	
¿Cada mercadería tiene un lugar propio de almacenamiento?	x			5	3	
¿Se preparan reportes de recepción de la mercadería?		X		5	1	Ocasiona un riesgo de que se desconozca por parte del departamento de compra la mercadería que se está receiptando.



¿Se programa el día, fecha y hora para realizar la toma física del inventario?	x			5	3	
¿Cuenta con seguro de robo de mercadería y accidentes en el traslado al cliente?		x		5	1	Únicamente tres de los cinco camiones cuentan con seguro de accidente y pérdida de la mercadería.
Evaluación de Riesgos						
¿Se evalúa o se realizan estudios periódicos sobre los riesgos identificados en bodega para conocer la forma en que afectan al manejo correcto del inventario?		x		5	1	No se realiza debido a que la distribuidora no ha identificado los riesgos.
Manejo de Cambios						
¿Se ha utilizado información interna y externa que ayude a conocer hechos que pueden generar cambios significativos a la distribuidora?	X			5	3	
¿Se implementan estrategias o procedimientos en el manejo de inventarios que permitan el cambio dentro de la distribuidora?	X			5	3	
Total de preguntas 35				175	80	
Entrevistado: Personal de Bodega; Sr. Luis Antonio Tenesaca (Gerente) Fecha de Aplicación: Martes, 8 de diciembre de 2015 Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña						

Resultados de la evaluación

Para evaluar los resultados se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total} * 100}{\text{Ponderación Total}} = \frac{80 * 100}{175} = 45,71\%$$

Resultado:

El componente Evaluación de Riesgos, tiene un nivel de confianza del 45,71%, encontrándose en el intervalo de 15 al 50 (Cuadro N° 27), con un nivel de confianza Bajo y un Riesgo Alto.



Distribuidora "DIPROSUM"						
Período: Año 2014						
Cuestionario Modelo COSO I aplicado al Manejo de Inventarios						
Componente: Actividades de Control						
PREGUNTAS	SI	NO	N/CT	PONDE.	CALIF.	OBSERVACIONES
Tipos de Actividades de control						
¿Se salvaguarda la mercadería?		x		5	1	No cuenta con cámaras de seguridad en bodega.
¿El jefe de bodega mantiene registros ya sean manuales o computarizados de la mercadería que ingresa y egresa de bodega?		x		5	1	Únicamente lo realizan la persona encargada de registrar las compras y ventas por medio del sistema.
¿Se verifica que el bodeguero manipule los productos de manera correcta al momento del almacenamiento?	X			5	3	
¿El bodeguero se encarga de verificar el lugar correcto de almacenamiento?		x		5	1	No solamente almacena la mercadería en el lugar ya establecido sin percatarse de su correcto almacenamiento, no hay una persona quién verifique su correcto almacenamiento.
¿Se verifica que los bodegueros almacenen la mercadería en un tiempo prudente?	X			5	3	Cuando no está no se controla.
¿El jefe de bodega es la única persona quien controla las cantidades que se reciben y se despachan?	X			5	1	En ocasiones por la cantidad de despachos y de recepción de mercadería se pide ayuda a otra persona, sin poder controlar o verificar que se haya despachado o recibido las mismas cantidades por falta de tiempo



¿Existen restricciones de ingreso de los empleados y público a bodega?	X			5	3	
¿Se asegura la entrega de productos a los clientes de forma oportuna?	X			5	3	
¿Se verifica que las promociones para incentivar las ventas de mercadería con poco movimiento en el inventario se apliquen?	X			5	3	
¿Se supervisa que lo que ingresa y egresa de la distribuidora esté de forma completa y precisa según lo facturado?			X	5	2	Por falta de personal que ayude a controlar.
¿Es importante llevar las operaciones del inventario en un sistema?	X			5	3	
¿Se realiza controles para verificar los productos en cuanto a calidad?	X			5	3	Se verifica que la mercadería este en buen estado antes de almacenarla y despacharla.
¿Se utiliza manuales de procedimientos donde se detallan los controles que deben existir para evitar faltantes en bodega?		X		5	1	No se detallan los controles en cada una de las actividades.
¿El administrador verifica que se realice de forma correcta y en el tiempo establecido la toma física del inventario?		X		5	1	
¿Se verifica constantemente que los códigos reportados en el sistema sean los mismos que están en el producto de venta?	X			5	3	
¿Los artículos están convenientemente protegidos contra deterioro físico?		X		5	1	Despreocupación por parte del encargado de almacenamiento
¿El jefe de bodega verifica que la mercadería devuelta por el cliente o al proveedor sea la misma en cantidad física?	X			5	3	Se realiza órdenes de ingreso o egreso según sea el caso.
¿Las facturas son verificadas contra las órdenes de compra y con los informes de recepción en cuanto a precios, condiciones, calidad, contabilidad, etc.?		X		5	1	No se da debido a que no se realizan informes de recepción ni órdenes de compra.



¿Se verifica que las facturas entregadas a los clientes con la orden de pedido entregada por el agente vendedor para evitar salida de mercadería no solicitada?	X			5	3	Mediante reportes de los agentes vendedores
¿Existe adecuado control sobre las mercancías enviadas a consignación o recibidas de terceros?	X			5	3	
¿Existe un adecuado registro de los productos que son tomados para consumo del personal de la empresa?	X			5	3	
¿Existe control sobre la caducidad de los productos?	X			5	3	En ocasiones por el mal almacenamiento no se percatan de la mercadería ya caducada.
Controles sobre los sistemas de información						
¿El gerente revisa junto con la contadora el informe presentado sobre la toma física del inventario?		X		5	1	
¿Son conciliados los resultados de los inventarios físicos contra los registros de contabilidad?	X			5	3	
¿Se han tomado acciones por faltantes entre los saldos de los informes computarizados y los saldos físicos del inventario?	X			5	3	
¿Se verifica físicamente por una persona independiente a bodega que los informes en cuanto a las anomalías del área de inventarios, sean verdaderas?		X		5	1	
¿Los ajustes autorizados por gerencia en los registros de inventario, como consecuencia de la toma física de los mismos son supervisados de manera posterior por el gerente?		X		5	1	
¿Se controla que los registros del inventario	X			5	3	El sistema automáticamente



tengan precios actualizados?						reporta los cambios en los precios.
¿Se efectúan en forma periódica comprobaciones de los registros del inventario contra las respectivas cuentas del mayor?	X			5	3	
¿Se mantiene la confiabilidad de la información del inventario existente en bodega?	X			5	3	
¿Se realizan mantenimientos al software por parte del ingeniero para verificar que el sistema donde se ingresa e egresa la mercadería esté funcionando correctamente?	X			5	3	
¿Mantiene el negocio controles como claves de acceso propios de cada empleado para cada una de sus funciones en el programa que maneja la empresa, previniendo el acceso inapropiado y el uso no autorizado del sistema?	X			5	3	
¿Se dispone de los sistemas de información del inventario según sean necesarios?	X			5	3	
¿Se generan y se distribuyen informes sobre las actividades realizadas en el inventario cuando el gerente lo necesite?	X			5	3	
Total de preguntas 34				170	79	
Entrevistada: Sr. Luis Antonio Tenesaca, (Gerente) Fecha de Aplicación: Martes, 8 de diciembre de 2015 Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña						

Resultados de la evaluación

Para evaluar los resultados se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total} * 100}{\text{Ponderación Total}} = \frac{79 * 100}{170} = 46,47\%$$

**Resultado:**

El componente Actividades de Control, tiene un nivel de confianza del 46,47%, encontrándose en el intervalo de 15 al 50 (Cuadro N° 27), con un nivel de confianza Bajo y un Riesgo Alto.

Distribuidora "DIPROSUM"						
Período: Año 2014						
Cuestionario Modelo COSO I aplicado al Manejo de Inventarios						
Componente: Información y Comunicación						
PREGUNTAS	SI	NO	N/CT	PONDE.	CALIF.	OBSERVACIONES
Información						
¿El negocio suministra información como: manuales, reglamentos o programas sobre el manejo del inventario?		x		5	1	
¿Se identifica y presenta con regularidad la información generada por el departamento de bodega, departamento de compras y ventas, para el logro de los objetivos?	x			5	3	
¿Se suministra al personal encargado del inventario (bodega), la información que necesitan para cumplir con sus actividades?		x		5	1	
¿El bodeguero o auxiliar están obligados a rendir informes sobre los productos obsoletos que registren poco movimiento o cuya existencias sea excesiva?	x			5	3	
¿El bodeguero informa constantemente la mercadería que esta con poco movimiento en bodega?	x			5	3	
¿Existe información suministrada por los responsables del inventario sobre los eventos negativos identificados en el manejo del inventario?	x			5	3	
Comunicación						
¿Se comunica al departamento de compras sobre las mercancías devueltas a los	x			5	3	



proveedores?						
¿Se comunica de manera inmediata la información sobre anomalías presentadas en el inventario al personal correspondiente?		x		5	1	
¿Las sugerencias, quejas y otra información sobre el manejo del inventario, son comunicadas a las personas encargadas?	x			5	3	
¿Se comunica al departamento de ventas la devolución y/o cambio de la mercadería vendida	x			5	3	
¿Se comunica adecuada y oportunamente sobre aspectos importantes del inventario a todos los empleados?		x		5	1	
¿La información de los aspectos negativos en el inventario es comunicada mediante un lenguaje fácil de comprensión?	x			5	3	
¿Se realizan reuniones con el personal de bodega para comunicar aspectos negativos que se han observado en el desarrollo de cada actividad del manejo del inventario?		x		5	1	
¿Se elaboran letreros, carteles o mensajes para informar de asuntos del inventario?		x		5	1	
¿Existe una comunicación directa por parte del gerente con los clientes al momento de conocer las quejas?	x			5	3	
Total de preguntas 15				75	33	
Entrevistado: Sr. Luis Antonio Tenesaca, (Gerente) Fecha de Aplicación: Martes, 8 de diciembre de 2015 Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña						

Resultados de la evaluación

Para evaluar los resultados se aplica la siguiente fórmula:



$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total} * 100}{\text{Ponderación Total}} = \frac{33 * 100}{75} = 44\%$$

Resultado:

El componente Información y Comunicación, tiene un nivel de confianza del 44%, encontrándose en el intervalo de 15 al 50 (Cuadro N° 27), con un nivel de confianza Bajo y un Riesgo Alto.

Distribuidora "DIPROSUM"						
Período: Año 2014						
Cuestionario Modelo COSO I aplicado al Manejo de Inventarios						
Componente: Monitoreo						
PREGUNTAS	SI	NO	N/C T	PONDE .	CALIF.	OBSERVACIONES
¿Se realiza un monitoreo continuo a bodega por parte de la administradora?		X		5	1	
¿La toma física del inventario es monitoreado por una persona independiente de bodega?		X		5	1	
¿Se realizan auditorías a las actividades en el manejo de inventarios del negocio?		X		5	1	
¿Se hacen evaluaciones de control interno al inventario?		X		5	1	
¿Se investiga y se corrigen las deficiencias encontradas dentro del inventario?	X			5	3	
¿Se han implementado herramientas de evaluación como cuestionario para verificar el correcto funcionamiento de bodega?		X		5	1	
¿El gerente monitorea o supervisa que las sanciones implementadas a algún empleado se estén llevando a cabo?	X			5	3	
¿Se monitorea periódicamente las rutas que toman los repartidores?		X		5	1	
¿Se supervisa o monitorea que las multas por pérdidas de artículos o deterioro de los mismos se apliquen a los empleados responsables?	X			5	3	
Total de preguntas 9				45	15	
Entrevistada: Sra. Blanca Mejía (Administradora)						
Fecha de Aplicación: Martes, 8 de diciembre de 2015						
Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña						



Resultados de la evaluación

Para evaluar los resultados se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total} * 100}{\text{Ponderación Total}} = \frac{15 * 100}{45} = 33,33\%$$

Resultado:

El componente Monitoreo, tiene un nivel de confianza del 33,33%, encontrándose en el intervalo de 15 al 50 (Cuadro N° 27), con un nivel de confianza Bajo y un Riesgo Alto.

Cuadro 28. Evaluación Total del Nivel de Confianza y Riesgo

Componentes	Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de Confianza en %	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Ambiente de Control	130	55	42,31%	Bajo	Alto
Evaluación de Riesgos	175	80	45,71%	Bajo	Alto
Actividades de Control	170	79	46,47%	Bajo	Alto
Información y Comunicación	75	33	44,00%	Bajo	Alto
Monitoreo	45	15	33,33%	Bajo	Alto
Total	595	262	44,03%	Bajo	Alto

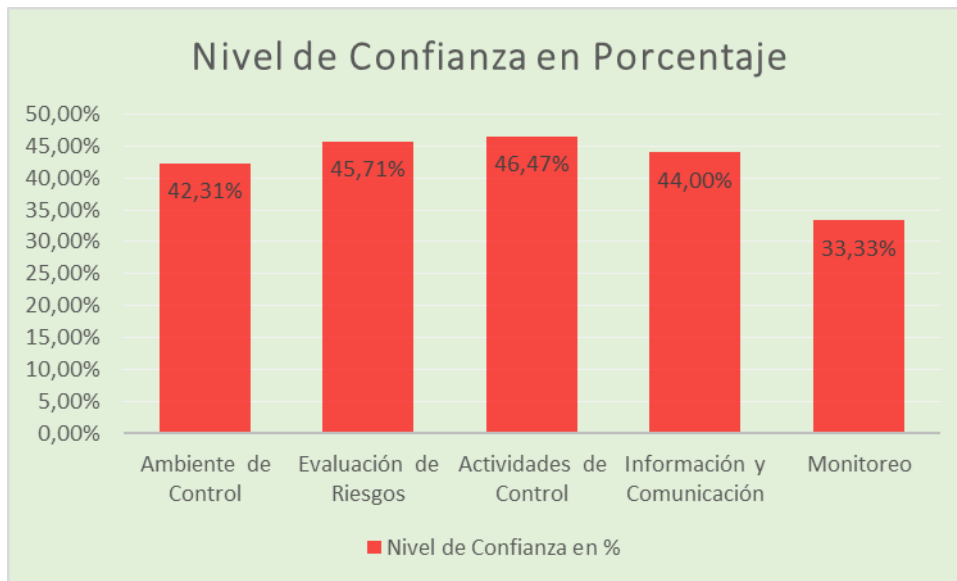
Fuente: Cuestionario Modelo COSO I, aplicado al Manejo del Inventario Distribuidora "DIPROSUM"

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña

Partiendo de los resultados obtenidos de la evaluación al manejo del inventario en la Distribuidora "DIPROSUM", se obtuvo un nivel de confianza total del 44,03%, que representa un nivel de riesgo ALTO, correspondiente a un nivel de confianza BAJO.

Representación gráfica de la tendencia de cada componente

Gráfico 20. Nivel de Confianza



Fuente: Cuestionario Modelo COSO I, aplicado al Manejo del Inventario Distribuidora “DIPROSUM”

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña

En el caso de la Distribuidora “DIPROSUM”, se observa que todos los componentes analizados representan un nivel de confianza Bajo y un nivel de riesgo Alto.

Nivel de confianza por zonas de tendencia.

De acuerdo al cuadro de intervalos del nivel de riesgo y confianza (Cuadro N° 27), se establecen las zonas de tendencias denominada críticas la cual representa una situación de debilidad, de oportunidad que representa una situación discreta y de éxito que representa situación de fortaleza, teniendo como un punto medio denominado margen mínimo de seguridad.

Cuadro 29. Intervalo del Nivel de Confianza por Zona de Tendencias

Zona Crítica	15% al 50%	Situación de debilidad
Zona de Oportunidad	51% al 75%	Debilidad Discreta
Zona de Éxito	76% al 95%	Situación de Fortaleza

Fuente: Apuntes de clase “Auditoría Financiera II”, Econ. Gladys Fernández

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña



Es así como el color rojo en cada uno de los componentes analizados (Gráfico N° 20), al mantener un nivel de confianza bajo, se encuentran en una zona de tendencia crítica, la cual representa una situación de debilidad.

3.3.2 Análisis de los Resultados

Analizando cada uno de los componentes; en el Ambiente de Control se evidencia un nivel de confianza bajo del 42,31%, la distribuidora a pesar de preocuparse por el bienestar de sus empleados, manteniendo una relación basada en la honestidad y equidad, asignando cada una de las autoridades y responsabilidades, manteniendo políticas y prácticas en cuanto a actos no disciplinarios, presupuestos anuales y una planificación operativa que ayude a las metas a corto plazo, así también la administración se encarga de seleccionar el personal y aplicar y cobrar las multas al momento de detectar anomalías en el manejo de inventarios, sin embargo, no posee un código de ética aplicado al correcto manejo del inventario, un comité de auditoría u asesor legal que ayude a controlar de manera eficaz las actividades del inventario, no siempre toma en cuenta las habilidades y conocimientos de cada empleado, no mantiene una estructura organizativa, funcional y un plan estratégico en donde se establezcan cada una de las funciones, objetivos, actividades y metas, no mantiene una segregación de funciones otorgando más de un cargo al mismo empleado, mantiene poco personal en bodega y no maneja políticas de máximos y mínimos establecidos para cada producto del inventario.

En cuanto a la evaluación de riesgos alcanzo el 45,71% de nivel de confianza, ubicándose en el nivel bajo, puesto que la distribuidora no cuenta con mecanismos o herramientas que ayuden a identificar y evaluar los riesgos que se puedan presentar en las actividades de bodega y del inventario de la mercadería, la toma física del inventario contiene datos irreales ya que lo realiza únicamente el Jefe de Bodega, no hay una persona independiente del registro y control del inventario, no establece



objetivos específicos a cada una de las actividades, no utiliza otros documentos que respalde la mercadería que ingresa y egresa de bodega, dos de los cinco camiones no cuentan con seguro de robo y accidentes cuando se traslada la mercadería, desconoce la cantidad de mercadería que ingreso a bodega ya que no se realiza reportes de recepción, aumentando la posibilidad de pérdidas.

El componente Actividades de Control alcanza un nivel bajo de confianza del 46,47%, la distribuidora a pesar de mantener controles tales como: que en bodega ingrese solo personal autorizado, mantiene claves y contraseñas para la protección de la información, controla que la mercadería se manipule de manera correcta, que los bodegueros almacenen la mercadería en un tiempo prudente, la entrega de mercadería sea inmediata, que las promociones sean aplicadas, verifican que ingrese mercadería en buen estado, que la cantidad devuelta sea la misma según lo registrado en el documento de devolución, mantiene registros sobre los productos tomados para consumo personal, concilian los saldo del mayor contable con la del inventario físico, aplican multas y sanciones por faltantes de mercadería. No obstante, el gerente no se ha preocupado de implementar medidas de control que ayuden en su totalidad el buen manejo del inventario ya que no se mantiene un respaldo propio del Jefe de Bodega de las existencias de la mercadería ya sea manual o computarizado que ayuden a controlar las cantidades que ingresan y egresan de bodega, no cuenta con una persona que se dedique únicamente a la recepción, otra al despacho y una tercera al registro de la mercadería, no cuenta con un manual de procedimientos donde se describa las actividades de control para evitar faltantes de bodega, no se verifica que la toma física se realice en el tiempo establecido y de manera correcta, no se controla el almacenamiento adecuado de la mercadería, el gerente no revisa que el informe de la toma física del inventario y de las anomalías registradas sean verídicas y no realiza una revisión posterior de los ajustes autorizados.



El nivel de confianza del componente Información y Comunicación es bajo del 44%, según lo analizado, los empleados de bodega no cuenta con información oportuna y suficiente para el desarrollo de sus actividades, además no cuentan con carteles, manuales, folletos, que ayuden con esta información, ni se comunica de manera oportuna los aspectos importante del inventario u anomalías a todos los empleados.

En el último componente analizado, Monitoreo, se observa como resultado un 33,33%, siendo un nivel de confianza bajo, debido a que la persona encargada de la administración no monitorea las actividades de recepción, almacenamiento, registro, despacho y repartición, aclarando que lo único que supervisa y monitorea es que cuando se dan faltantes en bodega se investiga a los responsables y que las sanciones y multas sean aplicadas.

3.4 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN EL MANEJO DE INVENTARIOS

A continuación se dará a conocer los hallazgos o falencias encontradas en el análisis de la información obtenida en el cuestionario basado en los 5 componentes del modelo COSO I, cuyas respuestas fueron negativas o que cumplen a menudo o parcialmente con un aspecto no muy confiable, para a través de ello poder identificar los riesgos que puede ocasionar la presencia de estos hallazgos o falencias y que afecten al correcto manejo del inventario.

El siguiente cuadro de identificación de riesgos se componen de:

- **Falencia Encontrada:** Se redacta de manera detallada la pregunta negativa o de cumplimiento parcial considerada como riesgo para la distribuidora.
- **Riesgos:** Se detalla el riesgo que puede generar la falencia encontrada, en base a la pregunta cuya respuesta fue negativa o que se cumple parcialmente
- **Agentes generadores:** Los responsables de que el riesgo ocurra.
- **Causa:** Es el por qué se considera riesgo para la distribuidora.



- **Efecto:** El impacto que se da.

Aclarando que en la columna Riesgos, donde se describe el riesgo identificado tendrá una numeración para su posterior evaluación, la misma que estará entre paréntesis () al final de cada riesgo, representado por la letra R mayúscula seguido de la respectiva numeración.



Cuadro 30. Identificación de Riesgos en el Manejo del Inventario

Falencia Encontrada	Riesgo	Responsable	Causa	Efecto
Componente: Ambiente de Control				
La distribuidora no cuenta con un código de ética propio para manejar el inventario.	Los empleados que manejan el inventario no desarrollen sus actividades en función de principios y valores éticos que garanticen una conducta adecuada. (R1)	Gerente	Olvido; descuido	El personal no cuenta con directrices de comportamiento que limitan su accionar, sin garantizar el buen desempeño de sus actividades en el inventario, desconocen cómo tratar a sus compañeros y ambiente de trabajo inapropiado.
No se identifican las habilidades y los conocimientos del empleado al momento de asignar las actividades.	Asignación inadecuada a las funciones de cada empleado. (R2)	Administradora	Desconocimiento de comunicación.	Desempeño inadecuado de las actividades.
No tiene un grupo de auditoría u asesor legal que ayude a controlar el eficaz manejo de bodega. El gerente no se involucra en las actividades para manejar el inventario.	Las actividades para manejar el inventario se realicen de manera incorrecta. (R3)	Gerente	Situación económica; descuido; no se realizan análisis y evaluaciones a las actividades desempeñadas en el área de inventarios.	Se desconoce si las actividades que se realizan para manejar el inventario se están desempeñando de manera eficaz. Pérdidas económicas
No mantiene una estructura organizativa donde defina cada actividad en el manejo del inventario.	Desconocimiento del orden que tiene cada actividad que se desempeña para manejar el inventario. (R4)	Administradora	Descuido	Desorden al momento de cumplir con cada una de las actividades, debido a la ausencia segregación de actividades.
En bodega al existir falta de personal que desempeñe alguna actividad, se le autoriza a otra persona, principalmente al momento de la repartición de la	Rotación continúa del personal en bodega. (R5)	Jefe de Bodega	Falta de personal	Desempeñe la actividad de manera incorrecta debido a que no desempeña dicha función a menudo, pérdida de tiempo.



mercadería.				
No se cuenta con un plan estratégico para manejar el inventario.	La distribuidora no establece cuales son los objetivos, políticas, metas, estrategias para manejar el inventario (R6)	Gerente Administradora	El gerente no ha establecido un plan estratégico al manejo del inventario donde se detallen los objetivos, metas, actividades, etc., para su correcto funcionamiento.	Problemas al definir las estrategias para cumplir con los objetivos y metas. Los empleados no colaboren para cumplir los objetivos.
La asignación de responsabilidad en cuanto al registro del inventario se le asigna a la misma persona encargada de realizar facturación.	Al momento de desempeñar doble cargo no puede verificar que se haya ingresado de manera correcta la mercadería ya que tiene otra actividad por hacer, pudiendo ocasionar equivocaciones en ambas actividades. (No existe una segregación de funciones, aumentando la capacidad de equivocaciones al momento de autorización, custodia y registro del inventario.) (R7)	Gerente	Falta de personal	Equivocaciones al momento de registrar el inventario. Los errores involuntarios o intencionales no sean detectados.
No existen procesos de capacitación al personal de bodega sobre cómo manejar correctamente el inventario.	El personal desconozca que medidas debe utilizar para mejorar su desempeño. (R8)	Administradora	Descuido	Contrate personal inadecuado para desempeñar las funciones; desempeño de manera ineficiente las actividades destinadas; pérdidas económicas, deterioro de imagen
No se manejan políticas de máximos y mínimos y no existe un control sobre el	Ausencia de prácticas y políticas al manejo del inventario.(R9)	Administradora	Falta de política al control del inventario.	Pérdidas económicas; desconocimiento de la mercadería existente, pidiendo productos en



máximo y mínimo de mercadería.				exceso y que se dé faltante del mismo, ocasionando pérdidas del cliente.
Componente: Evaluación de Riesgos				
No se establecen objetivos específicos.	Cada actividad se desempeñe sin conocer el objetivo específico por el que se realiza.(R10)	Administradora	Descuido	Desempeño de las actividades sin ninguna motivación.
La distribuidora no utiliza ningún mecanismo para identificar eventos tanto internos como externos en bodega. El negocio no evalúa periódicamente los riesgos que pueden afectar el manejo del inventario.	Se desconocen que eventos tanto internos y externos generan riesgos que pueden ocasionar pérdidas al inventario. (R11)	Jefe de Bodega	Falta de controles.	Pérdidas económicas; no se identifiquen los riesgos que afecten a la empresa en un futuro.
A parte de la factura no utilizan otro documento donde especifique la mercadería que ingresa y egresa de bodega. No se firma ningún documento en donde especifique la mercadería embarcada en el camión.	Equivocaciones en la recepción Errores en el despacho, en cuanto a cantidad o tipo de producto. Ingreso y egreso de mercadería no autorizada. El jefe de bodega no mantenga un respaldo mediante la utilización de órdenes de ingreso y egreso donde se detalle el número de factura y la cantidad recibido o despachada. (R12)	Bodeguero y Jefe de Bodega	Descuido; falta de personal; no se utiliza un registro propio donde se detalla mercadería que ingresa y egresa de bodega.	No exista un documento que respalde de manera posterior las cantidades ingresadas a bodega. Se registre cantidades no ingresadas a bodega. Se despache cantidades superiores o inferiores a la facturada. Pérdidas económicas y de clientes.
El pedido no es entregado a la brevedad posible al cliente.	Demora en la repartición. (R13)	Chófer	Personal desmotivado; ocioso; ocupan el tiempo para hacer cosas de índole personal; el gerente no comunica los pedidos realizados a su persona.	Pérdida del cliente Deterioro de la imagen.



No se sigue un sistema sobre las entregas parciales aplicables a una sola orden de pedido	Entregue mercadería no solicitada, porque no sigue un sistema o proceso de entregas parciales solicitado por el cliente. (R14)	Facturadora	Descuido; desconocimiento; olvido	Pérdida de clientes; entregue la mercadería no pedida por el cliente; pérdida de tiempo.
Se toman mucho tiempo para despachar los productos solicitados a bodega.	Demora al despachar la mercadería. (R15)	Bodeguero	Olvido; falta de personal; demora en él envió por parte del proveedor.	Pérdida de cliente Pérdida de Tiempo
Algunos proveedores no aceptan las devoluciones de los productos excesivos, dañados obsoletos o de lento movimiento, por exceso de tiempo. No se verifica el correcto lugar para almacenar la mercadería, por parte del bodeguero ya que almacena en el lugar ya establecido y no se percata si está en óptimas condiciones.	Daño de la mercadería (R16)	Jefe de Bodega y Bodeguero	Descuido Desmotivación Falta de tiempo	Pérdidas Económicas
La toma física del inventario no lo realiza una persona independiente a bodega.	Al realizar la toma física del inventario la misma persona encargada de bodega conlleva a una desconfianza de la veracidad del mismo. (R17)	Administradora	Falta de personal; falta de control por exceso de confianza o falta de tiempo.	Conteo físico irreal; faltantes no registrados.
No prepara reportes de la recepción de la mercadería.	Pérdida de la mercadería (R18)	Jefe de Bodega	Descuido; desmotivación del personal; exceso de confianza.	Pérdidas Económicas
No cuenta con seguro de robo de mercadería y accidentes en el traslado al cliente.	Únicamente tres de los cinco camiones cuentan con seguro. (R19)	Chófer	Descuido	Pérdidas económicas; deterioro de la imagen.
Componente: Actividades de Control				



No mantiene medidas de seguridad en bodega que salvaguarde la mercadería.	Pérdida de la mercadería, hurto, robo. (R18)	Gerente	No mantiene cámaras de seguridad.	Pérdidas económicas.
El jefe de bodega no registra de manera manual o computarizada la mercadería que ingresa y egresa de bodega.	No contar con un respaldo propio del jefe de bodega de la existencia de la mercadería de forma manual o computarizada; y al momento que el sistema sufra algún daño o se quiera comparar sin realizar un conteo físico, no se mantiene ningún otro registro. (R20)	Administradora	Falta de personal	Registros en el sistema no cuenten con respaldos manuales.
El jefe de bodega es la única persona que controla la mercadería recibida y despachada.	En ocasiones por la cantidad de despachos y de recepción de mercadería se pide ayuda a otra persona, sin poder controlar o verificar que se haya despachado o recibido las mismas cantidades por falta de tiempo. (R21)	Gerente	Falta de personal	No se pueda desempeñar la actividad de la mejor manera.
El negocio no cuenta con un manual de procedimientos donde se describan las actividades de control para evitar faltantes de mercadería.	En bodega se realizan las actividad sin ser controladas, aumentando la posibilidad de pérdidas, faltantes, robo, etc. (R22)	Administradora	No mantiene manuales de procedimientos	El personal desconoce cada una de las actividades de control.
El administrador no verifica que la toma física del inventario se realice de forma correcta y en el tiempo establecido.	Demora de la toma física del inventario. (R23)	Administradora	Ocupan el tiempo en hacer otras actividades.	Pérdida de tiempo.
Los productos no están convenientemente protegidos contra el deterioro físico.	Daño de la mercadería (R16)	Jefe de bodega	Falta de controles que	Pérdidas económicas



A pesar de mantener un control de la caducidad, por el mal almacenamiento de los bodegueros hace que no se pueda controlar en su totalidad debido a que almacenan la mercadería antigua atrás y la nueva adelante por falta de una persona que les supervise.	Almacene la mercadería nueva adelante dejando la mercadería antigua atrás, provocando caducidad y deterioro del producto. (R16)	Jefe de bodega	No se establecen controles.	Dañe la mercadería y se caduque.
El gerente no revisa junto con la contadora el informe de la toma física de la mercadería presentado por el jefe de bodega.	El gerente desconozca si los resultados en el informe cuadran con lo registrado en el sistema. (R24)	Gerente	Exceso de confianza.	Pérdidas Económicas.
No se verifica por una persona independiente a bodega que los informes en donde se detallan las anomalías en el área de inventarios sean verídicos.	El informe de las anomalías del área de inventarios no sea verdadero o que hayan sufrido alteraciones. (R25)	Administradora	Exceso de confianza.	Pérdidas Económicas
Los ajustes autorizados por gerencia en los registros de inventario, como consecuencia de la toma física de los mismos no son supervisados de manera posterior por el gerente.	El inventario sea ajustado de manera incorrecta y no refleje la realidad del mismo.(26)	Gerente	Exceso de confianza.	Pérdidas Económicas.
Componente: Información y Comunicación				
No se suministra información necesaria por medio de manuales, reglamentos, programas, capacitaciones, letreros, carteles, etc., sobre asuntos importantes del inventario.	El empleado desconozca cómo mejorar el desempeño de la actividad que está realizando, porque no se suministra la información necesaria. (R27)	Administradora	Desconocimiento Falta de Tiempo Falta de comunicación.	Se desempeñen de manera incorrecta las actividades del inventario.
No se comunique de manera puntual las anomalías presentadas en el inventario por ausencia del personal en su momento.	Comunicación tardía sobre anomalías en el inventario, por parte de los empleados al gerente. (R28)	Jefe de Bodega	Ausencia del Olvido	Pérdidas Económicas. Pérdida de Clientes. Deterioro de la imagen



No se establezcan reuniones con el personal de bodega para comunicar aspectos negativos del inventario.	Que los empleados desconozcan los aspectos importantes sobre el inventario, haciendo que la información se distorsione y llegue manera errónea. (R29)	Administradora y Gerente	Olvido; falta de comunicación del gerente con los empleados.	Información se distorsione entre los empleados; desconozca la situación actual del inventario.
Componente: Monitoreo				
No se realiza un monitoreo continuo a bodega por parte de la administradora.	Actividades en el manejo del inventario no se cumplan de manera correcta.(R3)	Administradora	Falta de personal	Pérdidas económicas; no se conozca la situación económica real de la empresa.
La toma física del inventario no es monitoreada por una persona independiente a la distribuidora.	La toma física del inventario mantenga saldos irreales en cantidades y tipo de productos. (R17)	Administradora	Falta de personal; descuido; exceso de confianza.	Pérdidas económicas.
La distribuidora no realiza auditorías, evaluaciones de control interno al manejo del inventario, ni ha implementado herramientas de evaluación como cuestionarios para verificar el correcto funcionamiento de bodega.	Se desconoce si las actividades se están desempeñando de manera correcta, así mismo no se puede establecer controles adecuados a cada una de las actividades. (R3)	Gerente	Descuido	Se desconoce la realidad de la distribuidora en cuanto a cómo se está llevando a cabo el manejo del inventario.
El gerente no monitorea periódicamente las rutas que toman los repartidores.	Demora en la repartición, debido a que utilizan rutas no establecidas por gerencia (R13)	Gerente	Falta de monitoreo en las rutas que toman los repartidores.	Pérdida de Clientes. Pérdidas Económicas.

Fuente: Cuestionario aplicado según modelo COSO I

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña



3.4.1 MATRIZ DE RIESGO DE LA CUENTA INVENTARIOS

La matriz de riesgo de la cuenta inventarios está conformado por los riesgos identificados en el cuadro N° 30, clasificándolos en riesgos inherentes y riesgos de control, con el objetivo de conocer los riesgos cuya presencia han sido exclusivamente por la actividad que de ella se deriva independientemente de los controles internos que allí se estén aplicando o que a pesar de mantener controles a cada una de las actividades, se han identificado riesgos, dado en ocasiones por la presencia de controles interno insuficientes o inadecuados para la detección oportuna de los mismos, a su vez se han expuesto acciones para mitigar los riesgos identificados, ayudando a mantener una base de referencia al momento de emitir las recomendaciones (Capítulo IV) a cada uno de los riesgos identificados.



Cuadro 31. Matriz de Riesgo de la Cuenta Inventarios

	Riesgo Inherente	Riesgo de Control	Acciones para mitigar el riesgo
I N V E N T A R I O S	<ul style="list-style-type: none"> Al realizar la toma física del inventario la misma persona encargada de bodega conlleva a una desconfianza de la veracidad del mismo, convirtiéndose la misma en cantidades (valores) no confiables e irreales. El inventario es ajustado de manera incorrecta y no refleja la realidad del mismo. El informe de las anomalías del área de inventarios no sea verdadero o que hayan sufrido alteraciones. El saldo de la cuenta no refleja el valor 	<ul style="list-style-type: none"> Los empleados que manejan el inventario no desarrollan sus actividades en función de principios y valores éticos que garanticen una conducta adecuada. Asignación inadecuada a las funciones a cada empleado (no se identifican las habilidades y conocimientos de cada uno). Las actividades para manejar el inventario se realicen de manera incorrecta, debido a que no se tiene un control específico y un monitoreo por parte de una persona independiente a bodega, auditor, etc. No existe una estructura organizativa del área de inventarios donde se detalle cada una de las actividades. Demora al despachar la mercadería. La mercadería despachada y recibida en bodega no tiene un buen control, debido a que el jefe de bodega es la única persona que se encarga de estas dos funciones. La distribuidora no establece cuales son los objetivos, políticas, metas, estrategias para manejar el inventario. Cada actividad se desempeñe sin conocer el objetivo específico por el que se realiza. No existe una segregación de funciones (doble cargo) aumentando la capacidad de equivocaciones al momento de autorización, custodia y registro del inventario. El personal desconoce qué medidas debe utilizar para mejorar su desempeño. Pedidos en exceso y/o faltante de la mercadería (ausencia de políticas de máximos y mínimos y porque no se controlan los mismos). Se desconocen que eventos tanto internos y externos generan riesgos que pueden ocasionar pérdidas al inventario, ya que no utiliza ningún mecanismo para identificarlos ni evaluarlos. El jefe de bodega no mantiene respaldos sobre la mercadería recibida y entregada, puesto que no utiliza otro tipo de 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un código de ética. Tomar en consideración las habilidades, conocimientos y destrezas que tiene cada empleado. Contratar personal que se dedique a controlar las actividades en el manejo del inventario, monitoreando su correcto funcionamiento. Se realice una estructura organizativa donde se detalle cada una de las actividades en el manejo de inventarios. El gerente debería contratar nuevo personal que ayude en las actividades de despacho, recepción, registro y repartición de la mercadería. Implementar un plan estratégico para manejar el inventario donde se detalle cuáles son los objetivos específicos, las políticas, las metas, las estrategias que se plantean para desempeñar las actividades del inventario de mejor manera. Capacitar al personal sobre aspectos importantes que ayuden al correcto manejo del inventario. Implementar una política de máximos y mínimos en bodega. El gerente debería monitorear y evaluar constantemente las actividades en el manejo del inventario. Utilizar órdenes de ingreso y egreso como medida de respaldo, mantenido así registros propios por parte del jefe de bodega. Entregar al gerente notas de pedido. Monitorear las rutas realizadas por los repartidores, mediante la entrega de GPS. Manejar un registro de clientes que realizan



<p>de la mercadería existente en bodega.</p> <ul style="list-style-type: none"> Alta rotación del personal responsable de bodega. Incremento del saldo de la cuenta en un 40% con respecto al año anterior. Falta de requerimiento administrativo por alta rotación del personal. 	<p>documentación a parte de la factura para realizar el control de la mercadería, aumentando la posibilidad de equivocaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> Demora en la repartición ocasionado porque el gerente no comunica algunos pedidos realizados directamente a su persona, o porque se utilizan rutas diferentes a las establecidas. Entregue mercadería no solicitada, porque no sigue un sistema o proceso de entregas parciales solicitado por el cliente. Daño de la mercadería, por almacenamiento inadecuado. Pérdida de la mercadería, hurto, robo. Accidente o robo de la mercadería al momento de repartir. El jefe de bodega no mantiene ningún registro de la mercadería existente en bodega. Cada una de las actividades en bodega no mantiene controles específicos. Demora al momento de inventariar la mercadería, por no ser supervisadas. El gerente desconoce si los resultados en el informe cuadran con lo registrado en el sistema. El empleado desconoce cómo mejorar el desempeño de la actividad que está realizando, porque no se suministra la información necesaria. Comunicación tardía sobre anomalías en el inventario, por parte de los empleados al gerente. Que los empleados desconocen los aspectos importantes sobre el inventario. 	<p>pedidos con entregas parciales, evitando entregas no solicitadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> El jefe de bodega revise oportunamente el almacenamiento sobre la fecha de caducidad y la maniobra de los productos evitando daños en la mercadería y la caducidad de la misma. Implementar niveles de seguridad en cuanto a bodegas y transporte, como cámaras de seguridad, guardias y seguros de accidentes o robos. Mantener un respaldo adicional de las existencias de la mercadería de forma manual o computarizada. La toma física del inventario se realice por una persona independiente a bodega, con ayuda del jefe de bodega para realizar de manera eficiente y con mayor rapidez y seguridad. El informe y los ajustes al inventario deben ser revisados constantemente por la administración o gerencia. La distribuidora debe suministrar información necesaria e importante, manteniendo una mejor comunicación con todos los empleados.
--	--	--

Fuente: Cuadro N° 30 Identificación de los Riesgos en el Manejo de Inventarios.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña



3.5 CALIFICACIÓN DE RIESGOS

Una vez identificados los riesgos en el manejo de inventarios (Cuadro N° 30), según los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario basado en los 5 componentes del modelo COSO I, se procede a calificarlos. Para ello se utilizan tablas de calificación de la probabilidad (Tabla N°1) y del impacto (Tabla N° 2).

La calificación del riesgo se obtendrá al multiplicar el valor asignado a cada una de estas variables.

En donde los valores tanto de la calificación de la probabilidad y del impacto van desde el valor de 1 hasta el 4, representando lo siguiente en cada una de las tablas de calificación detalladas de manera posterior (Tabla N° 1 y Tabla N° 2):

- **Calificación de la Probabilidad (Tabla N° 1)**
 - El valor de 1 representa un riesgo con una probabilidad de ocurrencia Baja, es decir que el riesgo ocurre casi nunca.
 - El valor de 2 representa un riesgo con una probabilidad de ocurrencia Media, es decir que el riesgo ocurre en ocasiones.
 - El valor de 3 representa un riesgo con una probabilidad de ocurrencia Alta, es decir que el riesgo ocurre a menudo.
 - El valor de 4 representa un riesgo con una probabilidad de ocurrencia Muy Alta, lo que indica que la probabilidad de que ocurra el riesgo es siempre.

**Tabla 1.** Calificación de la Probabilidad

VALOR	PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Baja	Casi nunca
2	Media	En ocasiones
3	Alta	A menudo
4	Muy Alta	Siempre

Fuente: Guía Metodológica Auditoría Financiera II; Econ. Gladys Fernández.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña

- **Calificación del Impacto (Tabla N° 2)**

- El valor de 1, representa un impacto pequeño, lo que indica que el riesgo no tiene un efecto significativo sobre la distribuidora, generalmente no justifica atención seria.
- El valor de 2, representa un impacto Moderado, lo que indica que el riesgo puede llegar a tener un efecto significativo a la distribuidora pero que puede ser aceptable.
- El valor de 3 representa un impacto Grave, lo que indica que el riesgo tiene un efecto significativo a la distribuidora, generalmente demanda considerable atención.
- El valor de 4 representa un impacto Catastrófico, lo que indica que la presencia del riesgo en la distribuidora perjudica gravemente a la misma, debiendo ser eliminado o corregido inmediatamente.

Tabla 2. Calificación del Impacto

VALOR	IMPACTO
1	Pequeño
2	Moderado
3	Grave
4	Catastrófico

Fuente: Guía Metodológica "Auditoría de Financiera II"

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña

**Cuadro 32.** Calificación del riesgo en el manejo de inventarios

N°	Riesgos Identificados en base a las falencias encontradas	Proba.	Imp.	Calif. (Proba.*Imp.)
R1	Los empleados que manejan el inventario no desarrollan sus actividades en función de principios y valores éticos que garanticen una conducta adecuada.	1	4	4
R2	Asignación inadecuada a las funciones a cada empleado (no se identifican las habilidades y conocimientos de cada uno).	3	3	9
R3	Las actividades para manejar el inventario se realicen de manera incorrecta, debido a que no se tiene un control específico y un monitoreo por parte de una persona independiente a bodega, auditor, etc.	3	3	9
R4	No existe una estructura organizativa del área de inventarios donde se detalle cada una de las actividades.	3	3	9
R5	Rotación continúa del personal en bodega por falta de personal, haciendo que se desempeñe la actividad de manera ineficiente.	3	3	9
R6	La distribuidora no establece cuales son los objetivos, políticas, metas, estrategias para manejar el inventario.	3	3	9
R7	Al momento de desempeñar doble cargo (registro y facturación) no puede verificar que se haya ingresado de manera correcta la mercadería, ya que tiene otra actividad por hacer, pudiendo ocasionar equivocaciones en ambas actividades y que los errores intencionales o involuntarios no sean detectados; no existe una segregación de funciones aumentando la capacidad de equivocaciones al momento de autorización, custodia y registro del inventario.	3	3	9
R8	El personal desconoce qué medidas debe utilizar para mejorar su desempeño.	2	2	4
R9	Pedidos en exceso y/o faltante de la mercadería (ausencia de políticas de máximos y mínimos y porque no se controlan los mismos).	3	3	9
R10	Cada actividad se desempeña sin conocer el objetivo específico por el que se realiza.	3	3	9
R11	Se desconocen que eventos tanto internos y externos generan riesgos que pueden ocasionar pérdidas al inventario, ya que no utiliza ningún mecanismo para identificarlos ni evaluarlos.	3	3	9
R12	El jefe de bodega no mantiene respaldos sobre la mercadería recibida y entregada, puesto que no utiliza otro tipo de documentación a parte de la factura para realizar el control de la mercadería, aumentando la posibilidad de equivocaciones y errores.	3	3	9
R13	Demora en la repartición ocasionado porque el gerente no comunica algunos pedidos realizados directamente a su persona, o porque se utilizan rutas diferentes a las establecidas.	2	3	6



R14	Se entrega mercadería no solicitada, porque no sigue un sistema o proceso de entregas parciales solicitado por el cliente.	2	2	4
R15	Demora al despachar la mercadería.	2	3	6
R16	Daño de la mercadería, por almacenamiento inadecuado (no se supervisa provocando la caducidad del mismo), proveedores no aceptan las devoluciones de mercadería en exceso, dañada o de movimiento lento, por exceso de tiempo, y porque no cuentan con medidas de protección ante el deterioro físico.	3	3	9
R17	Al realizar la toma física del inventario la misma persona encargada de bodega conlleva a una desconfianza de la veracidad del mismo, convirtiéndose la misma en cantidades (valores) no confiables e irreales.	2	4	8
R18	Pérdida de la mercadería, hurto, robo.	3	3	9
R19	Únicamente dos de los tres camiones cuentan con seguro.	1	4	4
R20	No contar con un respaldo propio del jefe de bodega de la existencia de la mercadería de forma manual o computarizada.	3	3	9
R21	La mercadería despachada y recibida en bodega no tenga un buen control, debido a que el jefe de bodega es la única persona quien se encarga de estas dos funciones.	3	3	9
R22	Cada una de las actividades en bodega no mantiene controles específicos.	3	3	9
R23	Demora al momento de inventariar la mercadería, por no ser supervisadas.	2	3	6
R24	El gerente desconoce si los resultados en el informe cuadran con lo registrado en el sistema.	3	3	9
R25	El informe de las anomalías del área de inventarios no es verdadero o que hayan sufrido alteraciones.	3	3	9
R26	El inventario se ajusta de manera incorrecta y no refleja la realidad del mismo.	3	3	9
R27	El empleado desconoce cómo mejorar el desempeño de la actividad que está realizando, porque no se suministra la información necesaria.	3	2	6
R28	Comunicación tardía sobre anomalías en el inventario, por parte de los empleados al gerente.	2	3	6
R29	Los empleados desconocen los aspectos importantes sobre el inventario, haciendo que la información se distorsione y llegue de manera errónea.	2	3	6

Fuente: Cuadro N°30 Identificación de los Riesgos en el Manejo de Inventarios
Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña



3.6 EVALUACIÓN DEL RIESGO

En este caso se tiene en cuenta la matriz de evaluación del riesgo, en la que se establece la gravedad de los riesgos para la Distribuidora “DIPROSUM”, según los niveles definidos en las tablas de calificación de la probabilidad (Tabla N° 1) y el impacto (Tabla N° 2), clasificando dichos valores en cuatro Rangos de calificación que van del 1 al 16 respectivamente, valores obtenidos de la multiplicación de la probabilidad y el impacto, clasificados en cuatro intervalos y en Zonas de Riesgo.

Así la gravedad de los riesgos se clasifica de la siguiente manera:

Cuadro 33. Evaluación del Riesgo

Rango de Calificación	Zona de Riesgo
1 – 3	Bajo
4 – 6	Moderado
7 – 9	Alto
10 – 16	Muy Alto

Fuente: Guía Metodológica “Auditoría Financiera II”; Econ. Gladys Fernández.
Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña

**Tabla 3.** Matriz de evaluación del riesgo

PROBABILIDAD	IMPACTO			
	Pequeño (1)	Moderado (2)	Grande (3)	Catastrófico (4)
Muy alta (4)	Zona de Riesgo Moderado (4*1= 4)	Zona de Riesgo Alto (4*2=8)	Zona de Riesgo Muy Alto (4*3=12)	Zona de Riesgo Muy Alto (4*4=16)
Alta (3)	Zona de Riesgo Bajo (3*1=3)	Zona de Riesgo Moderado (3*2=6)	Zona de Riesgo Alto (3*3=9)	Zona de Riesgo Muy Alto (3*4=12)
Media (2)	Zona de Riesgo Bajo (2*1=2)	Zona de Riesgo Moderado (2*2=4)	Zona de Riesgo Moderado (2*3=6)	Zona de Riesgo Alto (2*4=8)
Baja (1)	Zona de Riesgo Bajo (1*1=1)	Zona de Riesgo Bajo (1*2=2)	Zona de Riesgo Bajo (1*3=3)	Zona de Riesgo Moderado (1*4=4)

Fuente: Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial, pág. 113

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña

Descripción de la matriz:

La matriz de evaluación de riesgos consta de:

- La probabilidad de ocurrencia con cada una de sus rangos que es baja, media, alta y muy alta, ubicado entre paréntesis cada uno de sus valores.
- Del Impacto con cada una de sus rangos que es pequeño, moderado, grave y catastrófico ubicado entre paréntesis cada uno de sus valores.
- Las zonas de riesgos, que se observan en la matriz de evaluación son el resultado de multiplicar la probabilidad por el impacto valores ubicados en paréntesis.

Es así como los riesgos identificados en el Cuadro N° 32, se ubicarán en cada una de las zonas de riesgos, en base a la calificación obtenida.

Con el objetivo de una mejor comprensión, debido a la descripción extensa de cada uno de los riesgos identificados se ubicará el número del riesgo detallado en el Cuadro N° 32.



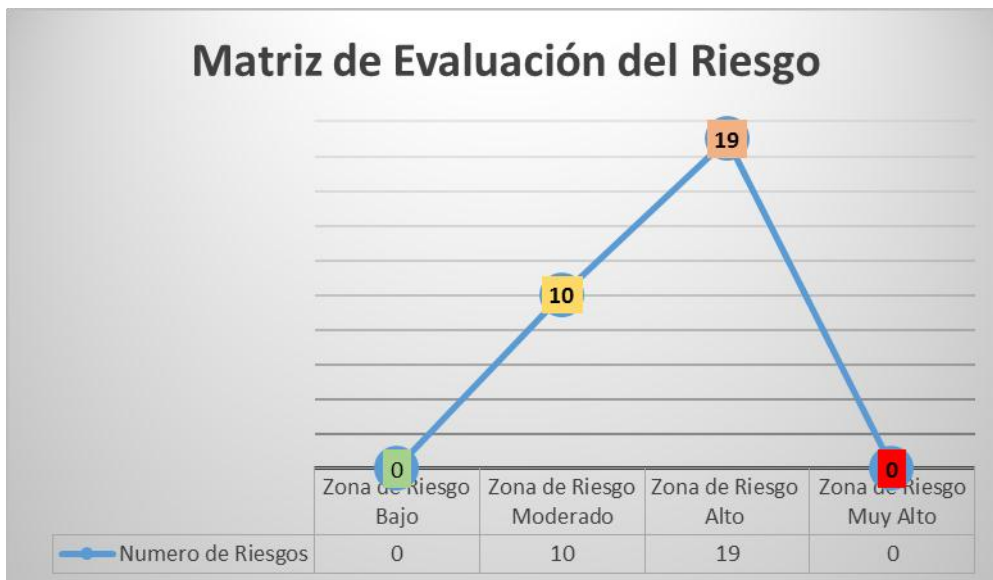
Tabla 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO EN EL MANEJO DE INVENTARIOS DISTRIBUIDORA “DIPROSUM”

PROBABILIDAD	IMPACTO			
	Pequeño	Moderado	Grave	Catastrófico
Muy alta	Zona de Riesgo Moderado	Zona de Riesgo Alto	Zona de Riesgo Muy Alto	Zona de Riesgo Muy Alto
Alta	Zona de Riesgo Bajo	Zona de Riesgo Moderado	Zona de Riesgo Alto Riesgo 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 16, 18, 20, 21, 22, 24, 26	Zona de Riesgo Muy Alto
Media	Zona de Riesgo Bajo	Zona de Riesgo Moderado Riesgo 8, 14	Zona de Riesgo Moderado Riesgo 13, 15, 23, 27, 28, 29	Zona de Riesgo Alto Riesgo 17, 25
Baja	Zona de Riesgo Bajo	Zona de Riesgo Bajo	Zona de Riesgo Bajo	Zona de Riesgo Moderado Riesgo 1, 19

Fuente: Cuadro N° 32

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña

Gráfico 21. Evaluación de Riesgos en el Manejo de Inventarios Distribuidora “DIPROSUM”



Fuente: Matriz de Evaluación de Riesgos (Tabla 4).

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña



3.7 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS A LA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN EL MANEJO DE INVENTARIOS DE LA DISTRIBUIDORA “DIPROSUM”

En la matriz de evaluación (Tabla N° 4 y Gráfico N° 21) se puede observar que:

En la **Zona de Riesgo Alto** se identifican 19 riesgos, esto significa que dentro del manejo de inventarios de la Distribuidora “DIPROSUM” existen actividades con un alto nivel de riesgo ocasionando graves problemas a la distribuidora, las mismas que deberían ser controladas para evitar que un futuro se conviertan en riesgos muy altos siendo perjudiciales para el desempeño eficaz de las actividades, ocasionando pérdidas a la misma.

Dentro de la **Zona de Riesgo Moderado**, se puede observar la presencia de 10 riesgos, lo cual representa que pueden ser tolerables por la distribuidora, pero que es importante tratar de eliminarlos o controlarlos, ayudando al mejor desempeño.

Se puede observar además que en la zona de riesgo muy alto no se da la presencia de riesgos, así también como en la zona de riesgo bajo.

Por lo establecido anteriormente la distribuidora deberá considerar de manera inmediata la disminución de los riesgos establecidos dentro de la zona de riesgos altos y moderados, puesto que en un futuro pueden convertirse en riesgos muy altos afectando a la economía de la misma.

Cada uno de los riesgos identificados como riesgos altos y moderados se encuentran detallados en el cuadro resumen según Anexo N° 5, los mismos que se encuentran agrupados y organizados de manera que se tenga una mejor comprensión sin desmerecer la importancia que tiene cada uno de ellos.



CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Todo negocio a partir del momento en el que inicia sus actividades, está propenso a afrontar diferentes tipos de riesgos, los cuales sin un adecuado control y tratamiento podrían ocasionar pérdidas humanas, económicas, deterioro de la imagen, sanciones, entre otros.

Es importante que en toda actividad comercial ya sea venta de bienes o servicio de una empresa o negocio, cuente con una herramienta que ayude a garantizar una correcta evaluación de los riesgos en cada una de las actividades y procesos que se llevan a cabo para el manejo de inventarios, evaluando por medio de estos procedimientos de control, el desempeño de la misma, ayudando al alcance de los objetivos empresariales propuestos.

En la ejecución del trabajo de investigación realizada a las Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo de la ciudad de Cuenca, se obtiene las siguientes conclusiones:

- Las distribuidoras en su mayoría presentan los siguientes riesgos:
 - Mercadería en mal estado.
 - Mercadería caducada.
 - Pérdida de mercadería.
 - Que la única documentación que utilizan para controlar la mercadería que ingresa y egresa de bodega, es mediante la factura y el kardex.
 - Se manejan en el área de bodega únicamente con la cantidad de 1 a 3 empleados, aumentando la posibilidad de errores en la recepción, almacenamiento, despacho, haciendo que cada uno de ellos realice más de una actividad, las cuales no son controladas y supervisadas.



En conclusión, la presencia de estos riesgos se da por el mal almacenamiento de la mercadería por la falta de personal, descuido, falta de control, entre otras.

Así también, esta investigación ayudó para conocer cuáles son los controles que manejan las distribuidoras y cuales según su criterio pueden ser los controles que ayuden a prevenir, evitar o disminuir los riesgos, detallando los siguientes:

- Mantienen registros computarizados de la mercadería que ingresa y egresa de bodega, permitiendo a los administradores conocer la situación actual e inmediata del inventario, controlando cualquier error en facturación, entre otros.
- Toda la documentación que utilizan para controlar el inventario, son supervisadas y verificadas en cuanto a cantidades y tipo de producto tanto de compra y de venta, avalando no en su totalidad, pero si tratando en lo mejor posible de garantizar un inventario libre de posibles hurtos, maniobras fraudulentas, un buen despacho y recepción, entre otras.
- Las distribuidoras mantienen como medida de control, la entrega de un listado permanente de los productos existentes en bodega a sus agentes vendedores, disminuyendo el riesgo de que se venda mercadería que mantiene un stock mínimo en bodega.
- Contratar una persona que se encargue netamente de controlar el almacenamiento de la mercadería, de verificar diariamente las fechas de vencimiento, de que no se pidan productos con poca demanda y de que las mercaderías lleguen a su destino.
- Que la toma física del inventario se realice con mayor frecuencia.
- Contratación de seguros contra catástrofes y seguridad en bodega.
- Pedir cambios inmediatos al proveedor de la mercadería dañada, caducado o de movimiento lento.
- Controlar que el nivel de publicidad y propaganda de los productos se otorguen.



- Apliquen multas por faltantes en bodega, o se cobra los valores a los responsables de su custodia.

Basándose en la ejecución de esta investigación de mercado, se pudo conocer varios tipos de controles mencionados anteriormente, los mismos que constan en las recomendaciones emitidas en el informe que se adjunta, como parte de las conclusiones y recomendaciones.

A continuación se presenta el informe a la evaluación de los riesgos en el manejo de inventarios de la Distribuidora “DIPROSUM”, informe en donde constan las conclusiones y recomendaciones de cada uno de los riesgos identificados, el mismo que se entregó al Gerente General el Sr. Luis Antonio Tenesaca para su aplicación.

Una vez leído el informe por parte del Sr. Luis Antonio Tenesaca Gerente General de la Distribuidora “DIPROSUM” manifestó de manera posterior el interés por el mismo llegando a la conclusión de que el informe presentado ayudó al conocimiento de la situación actual en cuanto se refiere al manejo de inventarios de la Distribuidora “DIPROSUM”, destacando la importancia de las recomendaciones emitidas a cada riesgo identificado y que su aplicación ayudaría al mejoramiento de la distribuidora “DIPROSUM”.



Cuenca, 14 de Mayo de 2016

Señor:

Luis Antonio Tenesaca
Gerente General de la Distribuidora "DIPROSUM"
Presente.-

De mi consideración:

Se ha realizado la evaluación de los riesgos en el manejo de inventarios, al 21 de Abril de 2016. Cada una de las actividades desempeñadas en el manejo del inventario es de responsabilidad de la Administración de la distribuidora "DIPROSUM", por ende el objetivo de dicho informe es expresar una opinión y una recomendación a los riesgos más significativos y que pueden perjudicar al desempeño de cada una de las actividades que se llevan a cabo para manejar el inventario.

El informe contiene conclusiones y recomendaciones a cada uno de los riesgos identificados, cuyo objetivo es de mejorar el desempeño de cada una de las actividades que se llevan a cabo en el manejo del mismo.

Los riesgos identificados en el proceso de evaluación son los siguientes:

No existe una estructura organizativa para el personal del área de inventarios.

En la entrevista realizada al personal Administrativo de la distribuidora "DIPROSUM" se dio a conocer que la misma no mantiene una estructura organizativa donde defina cada uno de los procedimientos y actividades a ser desarrolladas por el personal encargado del área de inventarios siendo un total de seis empleados distribuidos en cada una de las actividades que conlleva manejar el inventario. Esto se debe a que en la distribuidora "DIPROSUM" no existe una organización y planificación adecuada en donde se detalle cada una de los procedimientos y actividades a cumplir por cada empleado y porque no tiene un manual de funciones por escrito, dado por el descuido del personal Administrativo y



de Gerencia; ocasionando que cada uno de los empleados desconozcan el orden que tiene cada actividad que desempeña para manejar el inventario.

La implementación de una estructura organizacional ayudaría a la distribuidora "DIPROSUM" a mantener líneas de autoridad en las actividades del manejo de inventarios y una mejor organización de sus funciones.

Conclusión:

Al no existir una estructura organizativa del área de inventarios se genera un desorden al momento de cumplir con cada una de las actividades ocasionado principalmente por descuido del personal Administrativo y de Gerencia.

Recomendación N° 1:

A la Administradora:

- Debería realizar una estructura organizativa donde se detalle cada una de las actividades, particularmente en el manejo de inventarios.

No se establecen objetivos específicos.

En la evaluación realizada al personal de Bodega se pudo identificar que el personal Administrativo de la distribuidora "DIPROSUM" no establece cuales son los objetivos, políticas, metas, estrategias para manejar el inventario, observándose que cada actividad se desempeña sin conocer el objetivo específico por el que se realiza; situación presentada especialmente por el descuido de la Administradora sobre detallar y dar a conocer ya sea de manera escrita o verbal a cada uno de los empleados sobre qué objetivos específicos, políticas y metas se deben cumplir para el eficaz manejo en cada una de las actividades del inventario, ocasionando problemas al definir las estrategias para cumplir con los



objetivos y metas, provocando además que los empleados desempeñen sus actividades sin ninguna motivación.

Conclusión:

No se cuenta con un plan estratégico para manejar el inventario en donde se establezcan los objetivos específicos dado por el descuido de la Administración.

Recomendación N° 2:

A la Administradora:

- Debería tener un plan estratégico y operativo para manejar los inventarios donde se detalle cuáles son los objetivos específicos, las políticas, las metas, las estrategias que se plantean para desempeñar las actividades del inventario de mejor manera.

Asignación inadecuada de funciones.

Se identifica que la Administradora o el Gerente no toman en cuenta las habilidades y los conocimientos del empleado al momento de asignar las actividades relacionadas con los inventarios ya sea en despacho, recepción, registro, almacenamiento, repartición, entre otras, provocando que se desempeñe de manera inadecuada cada una de estas actividades y que en un futuro pueda provocar malestar al mismo, esto se debe por la contratación de familiares del Gerente, por el exceso de confianza y por descuido de la Administradora, por lo tanto la distribuidora "DIPROSUM" debería tomar en consideración las habilidades, destrezas, conocimientos, entre otras cualidades para una mejor asignación de funciones aumentando la seguridad en cuanto al desempeño eficaz de sus labores.

**Conclusión:**

Se concluye que la Administradora o Gerente al no considerar las habilidades, conocimientos, destrezas, entre otras cualidades que tiene el empleado, provoca que se dé una asignación inadecuada de funciones desempeñando de manera inadecuada cada una de las actividades que le fueron otorgadas.

Recomendación N° 3:**Al Gerente:**

- Supervisar a la Administradora que asigne adecuadamente las funciones a cada empleado según su nivel de conocimiento.

A la Administradora:

- Antes de asignar las actividades tomar en consideración las habilidades, conocimientos y destrezas que tiene cada empleado.

Alta rotación del personal encargado de la bodega.

En la entrevista realizada al personal de la distribuidora “DIPROSUM”, se pudo dar a conocer que existe una alta rotación de personal debido a que la Administradora no ha establecido una segregación de funciones en cuanto al manejo del inventario, provocando que la misma persona desempeñe una doble función, aumentando la posibilidad de equivocaciones en ambas actividades, sin poder tener la posibilidad de que otra persona detecte algún error involuntario u ocasional.; tales como:

- En bodega al existir falta de personal que desempeñe alguna actividad, se le autoriza dicha función a otra persona, principalmente al momento de la repartición de la mercadería; dejando su puesto de trabajo sin ser realizado.
- Se asigna la responsabilidad en cuanto al registro del inventario a la misma persona encargada de realizar facturación.
- La mercadería despachada y recibida en Bodega no tiene un buen control, debido a que el Jefe de Bodega es la única persona quien



se encarga de estas dos funciones, es decir, en ocasiones por la cantidad de despachos y de recepciones de mercaderías se pide ayuda a otra persona, sin poder constatar, controlar o verificar que se haya despachado o recibido las mismas cantidades.

Situación presentada debido a la falta de personal que existe principalmente en Bodega; ocasionando pérdida de tiempo, pérdidas económicas y que la actividad se realice de manera incorrecta

Conclusión:

La falta de personal que existe en la distribuidora “DIPROSUM” principalmente en Bodega, determina que el personal rote constantemente, y además al realizar doble función hace que se pida ayuda a otra persona provocando que cada actividad se realice de manera incorrecta ocasionando pérdida de tiempo y que los errores involuntarios o intencionales no sean detectados.

Recomendación N°4:

Al Gerente:

- Debería analizar la posibilidad de contratar nuevo personal que ayude en las actividades de registro de la mercadería.
- Realizar un estudio sobre las funciones actuales que desempeñan cada uno de los empleados, en cuanto al manejo del inventario para a través de ello poder reestructurar los puestos de trabajo asignando funciones adecuadas a cada uno.
- Asignar a una persona adicional ya sea de Bodega u Administración que ayude en momentos en los que el Jefe de Bodega necesite ayuda.

Se desconocen los eventos internos y externos que generan riesgos.

Durante la evaluación realizada al manejo del inventario se pudo identificar que la distribuidora “DIPROSUM” no utiliza ningún mecanismo para identificar y evaluar eventos tanto internos como externos que



afectan al almacenamiento en Bodega y a la distribuidora en general, esto se debe principalmente por descuido de Gerencia en cuando a la adquisición de productos sin un previo análisis de la aceptación del mismo en el mercado comercial, de un análisis previo sobre las ventajas y desventajas a la adquisición de productos con promociones por parte de los Proveedores, en algunos productos los precios otorgados no son analizados con los precios de la competencia, lo que conlleva a que la distribuidora “DIPROSUM” no cumpla con el objetivo específico en cuanto a adquirir productos de consumo masivo variables y que atraigan la atención del cliente, teniendo así la posibilidad de que los clientes elijan los productos a precios accesibles y de adquirir productos cuyas marcas sean las más consumidas y aceptadas por la sociedad.

Así también se pudo conocer por parte de la Contadora que esto se debe a que la Gerencia no realiza un análisis de la cuenta inventarios que ayuden a detectar el motivo de la variación de su valor y de los eventos que afecten al mismo, ocasionando en un futuro pérdidas económicas a la distribuidora. Aclarando que el único análisis que realiza de manera mensual es la verificación de los costos y precios de cada uno de los productos por códigos, con el objetivo de constatar que no se esté perdiendo, recalcando que durante el análisis no se realizan reportes escritos del mismo.

Conclusión:

La distribuidora “DIPROSUM” al ser un negocio familiar y por descuido o por situaciones económicas internas no se ha contratado a profesionales que asesoren o ayuden a realizar evaluaciones de control interno al manejo del inventario, para conocer e implementar controles que ayuden a desempeñar de manera eficiente cada actividad, induciendo a no poder identificar con facilidad los riesgos que afecten a la distribuidora “DIPROSUM” en un futuro, generando pérdidas económicas a la misma.



Recomendación N° 5:

Al Gerente:

- Dispondrá a la Administradora la contratación de manera periódica de los servicios de un profesional en el área de inventarios que ayude a verificar la correcta aplicación de controles a las actividades, monitoreando su correcto funcionamiento y analizando sus posibles riesgos tanto internos como externos.
- Analizar de manera periódica las variaciones de la cuenta inventarios.

Pedidos en exceso y faltante de mercadería.

De la visita realizada a bodega y por las entrevistas realizadas al personal, se observó la presencia de pedidos en exceso y/o faltante de mercadería, ocasionado por la ausencia de políticas de máximos y mínimos en el inventario y porque el Jefe de Bodega no lleva un control apropiado sobre la mercadería que ingresa y egresa de bodega, puesto que el personal encargado de realizar los registro de compra y venta es la única persona que por medio del sistema revisa la cantidad existente de mercadería, ocasionando faltantes por no comunicar al departamento de compras de manera inmediata.

Afectando a que la distribuidora no disponga de toda la mercadería necesaria para la venta; y en otras ocasiones se mantengan en stock altos inventarios, lo que significa amortizar el capital con los consiguientes costos y gastos; por ejemplo el costo de almacenamiento que incluye los gastos de limpieza, mantenimiento, espacio que puede ocupar mercadería con mayor rentabilidad, entre otros.

Conclusión:

La distribuidora "DIPROSUM" por el desconocimiento de la mercadería existente en bodega por no contar con una política de manejo de inventarios, ocasiona que se pidan productos en exceso y que se dé faltante del mismo, ocasionando pérdidas del cliente y económicas.



Recomendación N° 6:

Al Gerente:

- Implementar una política de máximos y mínimos en el inventario, evitando el exceso o faltante de la misma.
- Autorizar al Jefe de Bodega, el acceso al kardex otorgado por el programa de la distribuidora "DIPROSUM" con el objetivo de incrementar el control sobre la mercadería existente en Bodega, sin opción a modificaciones del mismo sin autorización del Departamento Contable.

Al Jefe de Bodega:

- Revisar semanalmente la mercadería existente en Bodega ayudando a un mejor control en cuanto a faltantes y mercadería en exceso.

La toma física del inventario no realiza una persona independiente de bodega.

De la entrevista realizada al personal de bodega se conoció que la toma física del inventario lo realiza el Jefe de Bodega con ayuda del Auxiliar de Bodega, la misma que no es supervisada y monitoreada por una persona independiente a Bodega es decir por el Gerente, Administradora o Contadora, esto se debe principalmente por el exceso de confianza y por falta de personal; por otra parte al realizar la toma física del inventario la misma persona encargada de Bodega sin tener la supervisión de una persona independiente a la misma, conlleva a que se lo realice sin considerar la importancia que poseen la precisión de la ejecución de la toma física del inventario, provocando que el mismo mantenga saldos irreales, haciendo que el inventario final no este contabilizado y valorado correctamente, afectando a las utilidades de la distribuidora "DIPROSUM".

**Conclusión:**

La toma física del inventario lo realiza el mismo empleado encargado de Bodega, lo que provoca a una desconfianza de la veracidad del mismo, manteniendo saldos irreales en cantidades y tipo de productos, siendo estos valores no confiables, ocasionado principalmente por falta de personal, de controles, exceso de confianza y falta de tiempo.

Recomendación N° 7:**A la Administradora:**

- La toma física del inventario se recomienda que lo realice una persona independiente a Bodega ya sea Gerencia, Administradora o Contadora con ayuda del Jefe de Bodega para realizar de manera eficiente, con mayor rapidez y seguridad.
- Capacitar al personal que participa en la ejecución de la toma física del inventario, garantizando la veracidad de la misma.
- Para un mejor control de la toma física del inventario, se disponga al Jefe de Bodega realizar tomas físicas constantes de la mercadería que ingresa a bodega, manteniendo un control diario de los inventarios.

No se mantiene registros ni documentos de respaldo de la mercadería por parte del Jefe de Bodega.

De la entrevista realizada al personal de bodega se observó que el Jefe de Bodega no utiliza otro tipo de documentación a parte de la factura para realizar el control de la cantidad y tipo de producto que ingresa y egresa de bodega, aumentando la posibilidad de equivocaciones o errores de que se reciba o despache mercadería no autorizada o no solicitada, así mismo provoca que el Jefe de Bodega no tenga un respaldo ya sea manual o computarizado, donde detalle el número de factura y la cantidad recibida o despachada, para un mejor control del mismo, aclarando que la distribuidora "DIPROSUM" utiliza ordenes de ingreso y egreso únicamente cuando hay devoluciones o para registrar las promociones enviadas al



cliente sin que las mismas estén facturadas, además no se firma ningún documento interno en donde se detalle la mercadería embarcada en el camión y no se prepara reportes de la recepción de la mercadería.

Situaciones presentadas debido a que la empleada encargada de realizar la facturación y los pedidos al proveedor, no realiza órdenes de compra y de pedido, documentos que ayudan al Jefe de Bodega a mantener un control de la mercadería que ingresa y egresa de Bodega, dado por el tiempo que conlleva realizar una orden de compra y de pedido ya que lo realiza la misma persona, impidiendo al Jefe de Bodega al momento de recibir o despachar la mercadería confirmar si lo registrado en la factura sea lo que se solicitó ya sea al proveedor o por parte del cliente; igualmente no se realiza un respaldo ya sea manual o computarizado por el tiempo que implica la elaboración del mismo debido a la cantidad de mercadería que se despacha y recibe en bodega. El Jefe de Bodega es el único responsable de realizar estas dos actividades, esto conlleva que al momento que se requiera confirmar las cantidades, tipo de productos ingresado y/o despachado de bodega, faltantes, entre otras, con lo registrado en el programa, no se lo pueda ejecutar debido a la ausencia de un respaldo que agilite y ayude a la verificación del mismo.

Conclusión:

El Jefe de Bodega al no mantener un respaldo de las existencias de la mercadería de forma manual o computarizada y al no utilizar otro documento donde se especifique la mercadería que ingresa y egresa de bodega como medida de control, esto sea por falta de personal que le ayude en dicha actividad, por exceso de confianza o por falta de tiempo; provoca que registros en el sistema no cuenten con respaldos de manera posterior sobre las cantidades ingresadas a bodega, ocasionando el registro de cantidades no ingresadas a bodega y que se despache cantidades superiores o inferiores a la requerida ya sea por la propia distribuidora "DIPROSUM" o por el cliente de la misma.



Recomendación N° 8:

Al Gerente:

- Dispondrá tanto al Departamento de Ventas como de Compras la realización de otro documento como: órdenes de pedido y órdenes de compra a parte de la factura, entregando una copia al Jefe de Bodega, manteniendo un control más confiable de la mercadería que ingresa y egresa de la misma.

Al Jefe de Bodega:

- Mantener registros propios ya sean computarizados o manuales de la existencia de la mercadería en bodega, por ejemplo órdenes de ingreso y egreso de la mercadería donde se detalle fecha, hora, cantidades, tipo de producto, nombre ya sea del proveedor o cliente, nombre del repartidor y la firma; ayudando a mantener un mejor control y respaldo adicional de las existencias de la misma.
- Realizar reportes sobre la mercadería recibida con el documento de respaldo previamente firmado por el proveedor al departamento de compras, principalmente cuando existen notas de crédito por devoluciones, previo al pago.

Pérdida de la mercadería.

Durante varias visitas realizadas a la distribuidora “DIPROSUM”, se observó que en la bodega no se mantiene medidas de seguridad que salvaguarde la mercadería, conllevando esto a la presencia de pérdidas, hurto o robo; ocasionado principalmente por el exceso de confianza por parte del Gerente hacia sus empleados, recordando que es un negocio familiar y por descuido de la administración en cuanto a la implementación de cámaras de seguridad a las bodegas de la distribuidora “DIPROSUM”, que ayuden a la disminución de la sustracción de la mercadería y del consumo interno sin previa autorización.



Afectando, a que la distribuidora “DIPROSUM” tenga pérdidas sin que se haya establecido responsabilidad alguna a los encargados del manejo de la bodega.

Conclusión:

La distribuidora “DIPROSUM” al no mantener un buen sistema de control interno, se determinó que la mercadería de la Bodega se pierda ya sea por hurto o robo, principalmente por descuido y por exceso de confianza.

Recomendación N° 9:

Al Gerente:

- Implementará un buen sistema de control interno entre los que constan niveles de seguridad en bodega, como medida de control a las actividades que ahí se desempeñan, como por ejemplo cámaras de seguridad, guardias, entre otros.

Daño de la mercadería.

Durante la entrevista realizada al Gerente de la distribuidora “DIPROSUM” se conoció que los productos no están protegidos contra el deterioro físico y que los auxiliares de bodega no verifican que el lugar de almacenamiento esté en óptimas condiciones. Así también, se conoció que algunos proveedores no aceptan las devoluciones de los productos dañados, obsoletos o de lento movimiento, por exceso de tiempo y que a pesar de mantener un control de la caducidad, por el mal almacenamiento de los bodegueros hace que no se pueda controlar en su totalidad, puesto que existen bodegueros que almacenan la mercadería nueva adelante y dejan la antigua detrás, provocando caducidad y deterioro de los productos.



Esto se presenta por la falta de personal que ayude en la supervisión del correcto almacenamiento, manipulación de la mercadería y mantenimiento de la bodega, puesto que en ocasiones por descuido y falta de tiempo del Jefe de Bodega y de los auxiliares y por falta de espacio en bodega no se controla el mismo, incumpliendo el Jefe de Bodega con las funciones otorgadas por gerencia, conllevando a que en un futuro se generen pérdidas económicas representativas, puesto que según consultas realizadas a la Contadora se conoció que en el año 2014 mantuvo daños de la mercadería en un 2% del total de la misma, que representa aproximadamente un valor de USD 1.242,45 dólares.

Conclusión:

No hay un control adecuado en bodega debido a la falta de personal y de tiempo, puesto que el Jefe de Bodega es la única persona encargada del despacho y recepción de la mercadería, dificultado el control cuando estas dos actividades se realizan al mismo tiempo, generando el almacenamiento inadecuado de la mercadería, daños, caducidad de la misma, la no utilización óptima de espacio físico en bodega y que los productos no estén protegidos contra el deterioro físico por la falta de control.

Recomendación N° 10:

Al Jefe de Bodega:

- Se revise oportunamente el almacenamiento sobre la fecha de caducidad y la maniobra de la mercadería evitando daños y caducidad de la misma.
- Comunicar de manera inmediata al departamento de compra la mercadería que se encuentra caducada, próxima a caducarse o que no esté rotando, manteniendo un mejor control.



El Gerente no controla ni monitorea las actividades en bodega.

De la evaluación realizada al personal Administrativo se detectó que el Gerente no se involucra en las actividades de control, para manejar el inventario ni realiza un monitoreo constante a bodega. De igual manera se detectó que la distribuidora “DIPROSUM” no cuenta con asesoría de un profesional que ayude a controlar el eficaz manejo de bodega realizando evaluaciones de control interno al manejo del inventario, ni ha implementado herramientas de evaluación como cuestionarios para verificar el funcionamiento correcto del mismo, esto se debe al descuido y falta de tiempo tanto del personal Administrativo como de Gerencia; y, por el costo que conlleva contratar personal que ayude en el monitoreo constante del desempeño correcto de las actividades en el manejo del inventario, ocasionando un desconocimiento sobre si las actividades que se realizan para manejar el inventario se están desempeñando de manera eficaz y que no se conozca la situación económica real de la distribuidora “DIPROSUM”.

Conclusión:

No se tiene un control específico, una evaluación y un monitoreo por parte del Gerente o una persona independiente a bodega, sobre el funcionamiento de las actividades en el manejo del inventario, éstas deben ser eficientes, ocasionado por el costo de contratación, descuido y falta de personal.

Recomendación N° 11:

Al Gerente:

- Debería monitorear y evaluar constantemente las actividades en el manejo del inventario mediante la aplicación de cuestionarios y observaciones.

**No se revisa el informe del inventario ni los ajustes realizados.**

El Gerente no revisa junto con la Contadora el informe de la toma física de la mercadería presentado por el Jefe de Bodega, ni supervisa que los ajustes autorizados por Gerencia y que el informe de las anomalías presentadas por el Jefe de Bodega sean los verídicos; situación presentada principalmente por el descuido y exceso de confianza, generando que los informes presentados sean irreales y que los ajustes de la anomalías sufran alteraciones.

Es muy importante que los informes de la toma física del inventario, de las anomalías y ajustes sean revisados por gerencia ya que los mismos reflejan la realidad económica de la distribuidora "DIPROSUM", ayudando a cumplir con la veracidad de la información en cuanto a los valores de los inventarios presentados en los estados financieros.

Conclusión:

Al no ser supervisado el informe de la toma física del inventario, los ajustes y el informe de las anomalías, conlleva a que se presenten informes irreales sin poder corroborar que los ajustes sean los verídicos y que el informe de las anomalías del área de inventarios no haya sufrido alteraciones; esto se debe al exceso de confianza hacia el personal.

Recomendación N° 12:**Al Gerente:**

- Dispondrá a la Administradora revisar el informe de la toma física del inventario junto con el personal encargado.
- Constatar que los ajustes al inventario y el informe de las anomalías y faltantes registrados sean verídicos.



No cuenta con un código de ética la distribuidora “DIPROSUM”.

En la entrevista realizada al Gerente se dio a conocer que la distribuidora “DIPROSUM”, no cuenta con un código de ética propio, para manejar el inventario, ocasionando que los empleados que manejan el mismo no desarrollen sus actividades en función a principios y valores éticos que garanticen una conducta adecuada, aclarando que a pesar de no contar con un código de ética, se observó que en la distribuidora “DIPROSUM” cada empleado trata con debido respeto a cada uno de sus compañeros.

La ausencia de un código de ética propio se da por el olvido o descuido del personal administrativo, ocasionando que los empleados no cuenten con directrices de comportamiento que limitan su accionar, sin garantizar el buen desempeño de sus actividades en el inventario, imposibilitando al cumplimiento de una de las estrategias establecidas por la Administración de la distribuidora “DIPROSUM”, de brindar a los empleados un ambiente de trabajo favorable contribuyendo así al desarrollo de la distribuidora.

Conclusión:

Los empleados que manejan el inventario no desarrollan sus actividades en función de principios y valores éticos que garanticen una conducta adecuada, dado por el olvido o descuido del personal administrativo, desconociendo cómo tratar a sus compañeros y manteniendo un ambiente de trabajo inapropiado.

Recomendación N° 13:

Al Gerente:

- Implementar un código de ética, elaborado de acuerdo a las necesidades de la distribuidora “DIPROSUM”.



No se capacita al personal de bodega sobre el manejo del inventario.

Se pudo conocer durante la evaluación realizada que el personal de bodega desconoce qué medidas debe utilizar para mejorar su desempeño, debido a que no se realizan capacitaciones al personal encargado de cada una de las actividades en bodega ni se suministra información necesaria por medio de manuales, reglamentos, programas, letreros, carteles, entre otros, sobre cómo manejar correctamente el inventario; esto se debe principalmente a la falta de comunicación entre Gerencia, el personal Administrativo y los empleados, por el descuido, falta de tiempo y desconocimiento por parte del personal administrativo en utilizar mecanismos, que ayuden al desempeño eficaz de cada una de sus funciones, deteriorando en un futuro la imagen de la distribuidora "DIPROSUM".

Conclusión:

La Administración al no capacitar al personal encargado del inventario de la distribuidora "DIPROSUM" sobre el manejo eficaz, provoca un desconocimiento sobre qué medidas se debe utilizar para mejorar su desempeño en la actividad que está ejecutando y sobre aspectos importantes del mismo; esto se da por descuido, desconocimiento, falta de tiempo y comunicación, ocasionando que se desempeñe de manera ineficiente las actividades destinadas.

Recomendación N° 14:

Al Gerente:

- Capacitar al personal sobre aspectos importantes que ayuden al correcto manejo del inventario.

A la Administradora:

- Suministrar información necesaria e importante del inventario a los empleados de la distribuidora, manteniendo una mejor comunicación de manera comprensible y puntual.



No se comunica periódicamente las anomalías presentadas en el inventario.

De la entrevista realizada al personal de Bodega se conoció que no se comunica de manera puntual las anomalías presentadas en el inventario, los empleados de Bodega como Gerencia comunican en ocasiones al Jefe de Bodega las anomalías presentadas durante el desempeño de cada una de sus funciones.

Esto se debe por la ausencia de reuniones y falta de comunicación con el personal encargado de bodega donde se dé a conocer cada una de la anomalías presentadas durante las horas de trabajo, ocasionando que las mismas no sean controladas y evitadas a tiempo por la ausencia de personal, haciendo que la información se distorsione y llegue de manera errónea, ya que no se comunica directamente al personal indicado según sea el caso, por lo tanto la distribuidora "DIPROSUM", al no contar con una estructura orgánica funcional que ayude a la comunicación inmediata de las anomalías presentadas en su momento, dificulta el cumplimiento de la función otorgada al Jefe de Bodega de informar a Gerencia situaciones anormales que se presenten.

Conclusión:

En la distribuidora "DIPROSUM" no existe una comunicación permanente sobre las anomalías presentadas, debido a la ausencia de personal, olvido o porque no se establecen reuniones con el personal de Bodega que ayude a controlar de manera inmediata la presencia de las mismas, causando en su momento pérdidas económicas y de clientes según sea el caso.

Recomendación N° 15:

Al Gerente:

- Realizar reuniones constantes con el personal encargado del manejo del inventario, manteniendo una comunicación favorable sobre la situación actual y aspectos negativos del inventario.



- Autorizar al personal de Bodega que únicamente se comunique de manera inmediata las anomalías presentadas, al Jefe de Bodega, manteniendo así una mejor organización.

Al Jefe de Bodega:

- Mantener una comunicación constante con el personal de Bodega sobre los asuntos negativos que se han presentado durante el desarrollo de sus funciones, emitiendo un reporte del mismo hacia Gerencia.

Demora en la repartición.

Al realizar la entrevista al personal encargado de Facturación y de Bodega se conoció que existe demora en la repartición, por la ausencia de monitoreo en las rutas de los repartidores y la falta de comunicación de pedidos por parte del Gerente; ocasionando a su vez pérdida de clientes, pérdidas económicas y deterioro de la imagen.

Situación presentada debido a que el Gerente no comunica algunos pedidos realizados directamente a su persona o porque se utilizan rutas diferentes a las establecidas, incumpliendo a su vez con la estrategia propuesta por la distribuidora "DIPROSUM" de entregar a tiempo el producto.

Conclusión:

Se concluye que la distribuidora en ocasiones no entrega mercadería de manera rápida, ocasionado por olvido o porque los repartidores ocupan el tiempo para hacer cosas de índole personal.

Recomendación N° 16:

Al Gerente:

- Utilizar notas de pedido evitando la comunicación tardía de los mismos.

**A la Administradora:**

- Monitorear las rutas realizadas por los repartidores mediante la entrega de GPS.

Demora al despachar la mercadería.

Durante la entrevista realizada al personal de Bodega se pudo observar que los empleados se toman mucho tiempo para despachar los productos solicitados a bodega; situación presentada por la falta de personal debido a que por la cantidad de mercadería que tiene que ser despachada y entregada en su momento, el Jefe de Bodega autoriza que Auxiliares de Bodega se encarguen a su vez de la repartición, provocando que en bodega falte personal, pidiendo ayuda al personal administrativa, el mismo que por falta de conocimiento se demora al momento de encontrar la mercadería para su despacho, generando la demora de los mismos, de igual manera se pudo detectar que la presencia de dicho riesgo se da por retrasos de entrega de la mercadería por parte de los proveedores, ocasionando pérdida de tiempo y de clientes, malos despachos y mala manipulación de la mercadería.

La presencia de este riesgo promueve el incumpliendo de una de las políticas internas de la distribuidora "DIPROSUM", la misma que consiste en cumplir con la entrega oportuna de los productos al cliente.

Conclusión:

En la distribuidora existe demora al momento de despachar la mercadería, por falta de personal en bodega que ayude al despacho inmediato de la misma. Así también, la presencia de dicho riesgo se da por situaciones ajenas a la distribuidora "DIPROSUM".



Recomendación N° 17:

Al Gerente:

- Contratar una persona para Bodega que ayude en la actividad de despacho, realizando el Jefe de Bodega el monitoreo del mismo inspeccionando su eficaz funcionamiento.

No se sigue un sistema de entregas parciales aplicables a una sola orden de pedido.

De la entrevista realizada al personal de facturación se conoció que se entrega mercadería no solicitada, porque no sigue un sistema o proceso de entregas parciales solicitado por el cliente, aplicado a una sola orden de pedido, ocasionando que se entregue al cliente mercadería con fecha diferente a la solicitada, esto se debe al descuido y falta de organización por parte del personal encargado de la facturación y de los agentes vendedores.

Conclusión:

La distribuidora "DIPROSUM" factura mercadería no solicitada, porque no sigue un sistema o proceso de entregas parciales solicitado por el cliente, ocasionado por descuido, desconocimiento u olvido, generando pérdida de clientes y de tiempo y que no se entregue en su momento la mercadería solicitada.

Recomendación N° 18:

Al Departamento de Ventas:

- Mantener un registro de clientes que realizan pedidos con entregas parciales, evitando entregas no solicitadas.



No todos los camiones cuentan con seguro.

De la evaluación realizada al personal administrativo se pudo conocer que únicamente tres de los cinco camiones cuentan con seguro de robo de mercadería y accidentes en el traslado al cliente, debido a que los camiones que no cuentan con seguro son utilizados únicamente para transportar mercadería dentro de la ciudad y a comerciantes minoristas, aclarando que el personal encargado de repartir la mercadería toma precaución constante al momento de desempeñar su función, manteniendo la confianza del mismo, evitando la presencia de accidentes o robos.

Situación presentada por el descuido por parte de gerencia, porque si bien el seguro total de los camiones es un gasto representativo para la distribuidora "DIPROSUM", pero este ayudaría a mantener una mejor seguridad en cuanto a la presencia de robos o accidentes y a la utilización total de los mismos para cubrir rutas diferentes sin temor alguno; ya que la ausencia del mismo ocasiona pérdidas económicas al momento que existe un accidente o en el peor de los casos robo de la mercadería; e, igualmente ocasiona pérdida de tiempo en la entrega de la mercadería a los clientes mayoristas que se encuentran ubicados fuera de la ciudad, provocando a su vez malestar en los clientes.

Conclusión:

A pesar que los empleados encargados de la repartición toman medidas de control, el total de los camiones no cuentan con seguro de accidente y robo provocando demora en el despacho de la mercadería y pérdida de clientes.

Recomendación N° 19:

Al Gerente:

- Implementar medidas de seguridad al 100% de los camiones.



Por lo expuesto anteriormente se pudo llegar a la conclusión general de que la presencia de los riesgos provienen de situaciones netamente internas, dado porque la distribuidora “DIPROSUM” al ser un negocio familiar mantiene un exceso de confianza hacia sus empleados, dejando pasar por alto la posibilidad de controlar sus actividades, razón por la cual no se ha tomado en consideración aplicar controles a cada una de las funciones desempeñadas en el manejo de inventarios, ocasionando que este exceso de confianza genere en su mayoría la presencia de otros riesgos, siendo esta la principal falencia y la promotora de los mismos.

Tomando en consideración la importancia que tiene evaluar constantemente los riesgos que pueden afectar al eficaz manejo del inventario ya sea de un negocio o empresa; es así como las recomendaciones emitidas a la distribuidora “DIPROSUM” ayudarían al mejoramiento de cada una de las actividades en el manejo de inventario; garantizando su aplicación a un eficaz funcionamiento y ayudando al crecimiento económico de la misma, manteniendo un sistema de control interno eficaz y eficiente; por tal motivo se recomienda evaluar los riesgos identificados en forma permanente, de manera que esta evaluación ayude oportunamente a evitar la pérdida de recursos, y , además a administrar los riesgos que se presentan en el desarrollo de cada una de sus actividades y que afectan a su correcto funcionamiento, controlando o evitando la existencia de los mismos con lo que se logra su disminución, ayudando al personal de la empresa a desempeñar sus labores de manera eficiente.

Atentamente;

Ximena Beltrán



ANEXOS

ANEXO N° 1

Consulta realizada a 16 comerciantes mayoristas ubicados en los sectores con mayor comercio de la ciudad de Cuenca, con el objetivo de determinar el tamaño de la muestra a ser encuestada, en base al criterio de las distribuidoras que por su buena imagen, atención al cliente, calidad de venta, promociones constantes, mejores precios, mayor demanda y oferta, son reconocidas por los clientes del sector comercial mayorista.

En base al listado de las empresas dedicadas a la distribución de productos de consumo (Cuadro N°1), se procedió a consultar a un grupo de comerciantes mayoristas ubicados en los sectores con mayor movimiento comercial, siendo los siguientes:

Comerciantes mayoristas	Sector
Comercial Uguña	El Arenal
Abastos Uguña	El Arenal
Comisariato Popular	El Arenal
Baratillo el Gato	El Arenal
Abacería – Pugo	10 de Agosto
Comercial Carpio Sánchez	10 de Agosto
Comercial Aguirre	10 de Agosto
Megatienda Santa Cecilia	9 de Octubre
Comercial Cabrera	9 de Octubre
Comercial M. G. 1	9 de Octubre
Comercial Arias	9 de Octubre
Abacería Verito	27 de Febrero
Abacería Don Suco	27 de Febrero
Comercial Ordoñez	12 de Abril
Comercial Cherres	12 de Abril
Comercial Súper Económico	12 de Abril

Fuente: Información basada en el criterio del investigador



Consultando lo siguiente:

¿Cuáles de las siguientes empresas distribuidoras de productos de consumo masivo, son las empresas con mayor reconocimiento y accesibilidad para su negocio considerando como criterio la buena imagen, buena atención al cliente, calidad de venta, mayor demanda y oferta, otorgándole precios competitivos, promociones y descuentos hacia su persona?

La respuesta de los comerciantes, y, coincidiendo en su mayoría, fueron las siguientes empresas:



Cuadro N° 1			
Listado de las Empresas Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo de la Ciudad de Cuenca			
N°	Nombre de la Distribuidora	Tipo de Productos de consumo Masivo	Tipo de Empresa
1	Importadora Humberto Valverde Pesantez e Hijos Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
2	CODISPRA CÍA. LTDA.	Otros productos.	Compañía Limitada
3	IMPALBABY CÍA. LTDA.	Otros productos.	Compañía Limitada
4	Distribuidora Raúl Narváez Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
5	SUPER SUPMONDOS CÍA. LTDA.	Otros productos.	Compañía Limitada
6	COMYCOMEC CÍA. LTDA.	Otros productos.	Compañía Limitada
7	REALAQUA CÍA. LTDA.	Bebidas	Compañía Limitada
8	Distribuidora POSSO & CUEVA CÍA. LTDA.	Productos alimenticios.	Compañía Limitada
9	Martínez & Hijos Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
10	H & Z DIPCOMAS CÍA. LTDA.	Otros productos.	Compañía Limitada
11	Corporación Palacios PALCORP CÍA. LTDA.	Otros productos.	Compañía Limitada
12	Azuero González AGDISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.	Otros productos.	Compañía Limitada
13	MAXIBODEGAS CÍA. LTDA.	Productos Alimenticios y licores	Compañía Limitada
14	Representaciones y comercio Talbot Borrero RECOTALBO S.A.	Productos Lácteos.	Sociedad
15	ACTIVENTAS CÍA. LTDA.	Otros productos.	Compañía Limitada
16	Distribuciones de Víctor Moscoso e Hijos Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
17	Distribuidora "DIPROSUM"	Otros productos.	Persona Natural
18	SADDAYINDUSTRY CÍA. LTDA.	Productos de higiene y limpieza.	Compañía Limitada
19	Distribuciones Moscoso y Nietos DISTRIMOSNI CÍA. LTDA.	Otros productos.	Compañía Limitada
20	The New Boss Thenebo Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
21	CONORQUE CÍA. LTDA.	Otros productos.	Compañía Limitada
22	ASAN & SIERRA SOLUTIONS CÍA. LTDA.	Otros productos.	Compañía Limitada
23	Distribuidora PALDONI CÍA LTDA.	Otros productos.	Compañía Limitada
24	DIMIGON CÍA. LTDA.	Productos Alimenticios.	Compañía Limitada
25	Armijos Romero Cía. Ltda.	Otros productos.	Compañía Limitada
26	Distribuidora Banegas e Hijos DISBANEJOS CÍA. LTDA.	Otros productos.	Compañía Limitada
27	Distribuidora de Alimentos Valdez Urgiles y Asociados DISAVUG & A. CÍA. LTDA.	Otros productos.	Compañía Limitada
28	José Alejandro Escandón Pacheco	Productos Alimenticios.	Persona Natural
29	PURATOXIC S.A	Productos Farmacéuticos.	Sociedad
30	ABAD HERMANOS CÍA. LTDA.	Productos Farmacéuticos.	Compañía Limitada
31	Sucesores S.A.	Varios Productos	Sociedad
32	Segarra Andrade Tania Ximena	Productos Alimenticios	Persona Natural
33	CUENKCLEAN S.A.	Productos de aseo y detergentes.	Sociedad



34	SUPER TIENDAS DEJMART CÍA. LTDA	Productos Alimenticios.	Compañía Limitada
35	Comercial CABRERA HNOS.	Productos Alimenticios.	Persona Natural
36	ROCELUMA CÍA. LTDA.	Productos Alimenticios.	Compañía Limitada
37	SALINAS DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS CÍA. LTDA.	Productos Alimenticios.	Compañía Limitada
38	Distribuidora AUSTRO FAVORITA	Productos Alimenticios.	Persona Natural
39	Jorge Enrique Pauta Córdova	Productos Farmacéuticos.	Persona Natural
40	Ortiz y Jácome de Comercio Cía. Ltda.	Productos Alimenticios.	Compañía Limitada
41	Distribuidora José Verdezoto Cía. Ltda.	Productos Farmacéuticos.	Compañía Limitada
42	Distribuidora Barahona	Productos alimenticios.	Persona Natural
43	Comercial Estrella Urgiles	Productos alimenticios.	Persona Natural
44	Carlos Martínez	Productos alimenticios.	Persona Natural
45	INCODISA CÍA. LTDA.	Productos Farmacéuticos.	Compañía Limitada
46	Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.	Variedad de productos.	Sociedad
47	Distribuciones Laura Narváez.	Variedad de productos.	Persona Natural
48	Distribuidora Flores	Productos de aseo y detergentes.	Persona Natural
49	Importadora y comercializadora Pinos Moncayo	Otros productos.	Persona Natural
50	Pacheco Samaniego Estuardo Fabián	Otros productos.	Persona Natural
51	DIPOR S.A.	Productos alimenticios.	Sociedad
53	Carlos Nauta B. e Hijos	Productos alimenticios y otros	Persona Natural
54	Salvador Pantoja Carlos Humberto "Comercial Salvador P."	Varios productos.	Persona Natural
55	DISPACIF S.A.	Productos alimenticios.	Sociedad
56	Tapia Peralta Flavio Rene	Productos alimenticios.	Persona Natural
57	PROALISUR CÍA. LTDA.	Productos alimenticios.	Compañía Limitada
58	Industria de Alimentos MOSMED	Productos alimenticios.	Persona Natural
59	Distribuciones MODESTO CASAJOANA CÍA. LTDA.	Varios productos.	Compañía Limitada
60	DILASUR CÍA. LTDA.	Productos lácteos, y varios productos.	Compañía Limitada
61	FROVECA CÍA. LTDA.	Productos alimenticios.	Compañía Limitada
62	COMEP	Productos alimenticios.	Persona Natural
63	Gimondys	Varios productos.	Persona Natural
64	Distribuidora Peralta Ávila Cía. Ltda.	Productos de limpieza	Compañía Limitada
65	B & B Distribuciones	Otros Productos	Persona Natural
66	Mercaventas Distribuciones	Productos de Limpieza	Persona Natural
67	J & P Distribuciones	Productos de Limpieza	Persona Natural
68	Distribuidora Maldonado	Productos Lácteos	Persona Natural
69	QUIFATEX S.A.	Productos Farmacéuticos	Sociedad
70	A & A Distribuciones	Otros Productos	Persona Natural
71	COLORTEX GS	Otros Productos	Persona Natural
72	Genaro Torres Orellana	Varios Productos	Persona Natural
73	Comercial Norman Quezada Cía. Ltda.	Productos alimenticios y otros	Persona Natural



Fuente: Información recolectada de la Cámara de Comercio de Cuenca, Superintendencia de Compañías y del Servicio de Rentas Interna
* Las distribuidoras que se encuentran subrayadas representan las 20 empresas o negocios a ser encuestadas, que por su calidad de venta, imagen, promociones, reconocimiento, entre otros., son identificadas por los comerciantes mayoristas ubicados en los sectores de el Arenal, 10 de Agosto, 9 de octubre y 25 de Febrero de la ciudad de Cuenca, dedicados a la venta de productos de consumo masivo.



ANEXO N°2

Formato de la Encuesta a ser aplicada:

ENCUESTA DIRIGIDA A LAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA CIUDAD DE CUENCA

Estimado (a) informante, se debe conocer algunos datos puntuales sobre el manejo de inventarios de su empresa o negocio, con el objetivo de elaborar un estudio actual sobre los riesgos más frecuentes a los que se ven expuestas en su manejo de inventarios, si los identifican y los evalúan, y, cuáles son los controles que utilizan para prevenirlos. Sus respuestas son totalmente confidenciales y de uso exclusivo para la investigación. Agradecemos su participación.

DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO

Nombre de la Empresa o Negocio: _____

Ubicación de la Empresa o Negocio: _____

1. ¿Con que frecuencia la empresa o negocio realiza una toma física del inventario de la mercadería existente en bodega?

2. ¿Cuál de los siguientes registros la empresa o negocio utiliza al momento que ingresa y sale la mercadería?
 - a. Registros computarizados
 - b. Registros manuales
 - c. Otros _____

3. ¿Cuáles de los siguientes documentos utiliza la empresa o negocio para controlar el inventario de la mercadería que ingresa y sale de la misma?
 - a. Kardex
 - b. Guía de Remisión
 - c. Nota de Entrega
 - d. Nota de Pedido
 - e. Factura
 - f. Otros _____



4. ¿La documentación para controlar el inventario que utiliza la empresa o negocio son supervisadas?

SI NO

5. ¿Verifica el Jefe de Bodega o Despachadores que las cantidades recibidas y entregadas sean las mismas cantidades registradas en la factura de compra y venta?

SI NO

6. ¿Se entrega a los agentes vendedores un listado de productos existentes en bodega?

SI NO

7. ¿Con cuántos empleados se maneja el área de bodega de la empresa o negocio?

De 1 a 3 empleados

De 3 a 6 empleados

Más de 6 empleados

8. ¿Cuáles de los siguientes riesgos son los más frecuentes en el manejo del inventario?

a. Mercadería en mal estado

b. Mercadería caducada.

c. Pérdida de la mercadería.

d. Desorden de productos y dificultad para encontrarlos

e. Otros Riesgos

9. En base a la respuesta de la pregunta anterior. ¿Qué controles utiliza la empresa o negocio para prevenir, evitar o disminuir los riesgos?



10. ¿Cuenta la empresa o negocio con políticas establecidas para identificar y evaluar los riesgos a los que se enfrenta?

SI NO

11. ¿Cuán importante cree usted, que es para la empresa o negocio identificar y evaluar los riesgos en el manejo de inventarios y contar con controles para prevenirlos?

- a. Muy Importante
- b. Importante
- c. Poco Importante

¿Por qué?



ANEXO N° 3

NÚMERO DE ENCUESTAS APLICADAS POR DÍA

ENCUESTAS APLICADAS POR DÍA	N° de Encuestas
Martes 10 de Noviembre de 2015	5
Activentas Cía. Ltda.; Sucesores S.A.; Dipor S.A; Distribuidora Paldoni Cía. Ltda.; Comercial Salvador P.	
Miércoles 11 de Noviembre de 2015	6
Armijos Romero Cía. Ltda.; Conorque Cía. Ltda.; Distribuidora Raúl Narváez Cía. Ltda.; Distribuidora José Verdezoto Cía. Ltda.; Genaro Torres "Fideos Paraíso"; Comercial Norman Quezada Cía. Ltda.	
Jueves 12 de Noviembre de 2015	5
Quifatex S.A; Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.; COMYCOMEC Cía. Ltda.; Importadora y Comercializadora Pinos Moncayo; Distribuidora DIPROSUM	
Viernes 13 de Noviembre de 2015	4
Distribuidora Barahona; Distribuidora Modesto Casajoana Cía. Ltda.; Distribuidora Laura Narváez; Confiteca C.A	
TOTAL DE ENCUESTAS APLICADAS	20



ANEXO N° 4

Estados Financieros Distribuidora “DIPROSUM”

DISTRIBUIDORA DIPROSUM BLANCA YOLANDA MEJIA YUNGA ESTADO DE SITUACION DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014			
1	ACTIVO		948.307,54
11	ACTIVO CORRIENTE		535.457,53
111	ACTIVO DISPONIBLE		9.962,97
111 01	CAJA	9.962,97	
111 01 001	Caja	9.962,97	
111 03	BANCO MONEDA NACIONAL	0,00	
111 03 003	Cta. Cte. B Internacional At	0,00	
112	ACTIVO EXIGIBLE		347.401,30
112 01	CLIENTES	318.435,30	
112 01 001	Clientes	318.435,30	
112 04	IMPUESTOS DIFERIDOS	28.835,32	
112 04 004	Impuesto A La Renta Retenido Por Cliente	20.395,74	
112 04 015	Anticipo A La Renta	8.439,58	
112 05	PRESTAMOS A PERSONAL	130,68	
112 05 003	Caty Pizarro	130,68	
113	ACTIVO REALIZABLE		178.093,26
113 01	MERCADERIAS	178.093,26	
113 01 001	Mercaderias	178.093,26	
12	ACTIVO FIJO		412.850,01
121	ACTIVO FIJO		412.850,01
121 01	TERRENOS	280.000,00	
121 01 001	Terreno	280.000,00	
121 02	INMUEBLES	90.000,00	
121 02 001	Casa	90.000,00	
121 03	VEHICULOS	83.562,50	
121 03 001	Vehiculos Motorizados	83.562,50	
121 03 002	Depreciacion acumulada activos fijos	-40.712,49	
2	PASIVOS		-945.917,73
21	PASIVO CORRIENTE		-760.960,90
211	PROVEEDORES NACIONALES	-694.998,43	
211 01	Proveedores Varios	-694.998,43	
213	CUENTAS POR PAGAR	-945,22	
213 01	William Cevallos	-945,22	
214	OBLIGACIONES BANCARIAS CP	-17.677,29	
214 01	Cooperativa Jep C.plazo	-17.677,29	
215	PROVISIONES SOCIALES	-14.166,88	
215 02	less Aportes X Pagar	-698,85	
215 03	Fondos De Reserva X Pagar	-158,59	
215 04	Decimo Tercer Sueldo	-496,36	
215 05	Decimo Cuarto	-2.238,32	
215 08	15% Participacion Empleados	-9.474,99	
215 09	Aporte Patronal X Pagar	-898,52	
215 10	Prest. less Quirografarios Por Pagar	-70,57	
215 11	Pres. less Hipotecarios X Pagar	-130,68	
216	IMPUESTOS POR PAGAR	-33.173,08	
216 03	Iva X Pagar Vtas Crédito	-21.072,74	
216 07	Impuesto A La Renta X Pagar	-9.975,74	
216 13	Impuestos X Pagar Sri	-2.124,60	
217	PRESTAMOS LARGO PLAZO		-184.956,83



217 01	Coop. Jep Largo Plazo	-45.956,83	
219	PRESTAMOS DE TERCEROS		
219 02	Victor Pañora	-139.000,00	
3	PATRIMONIO		-2.389,81
31	CAPITAL		-2.389,81
311	Yolanda Mejía	-2.389,81	
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO			-948.307,54

ELABORADO POR		APROBADO POR	
CPA. LILIAM TORRES O.		SRA. YOLANDA MEJIA	
12/11/2015	10:50 am		



DISTRIBUIDORA DIPROSUM
BLANCA YOLANDA MEJIA YUNGA
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

4	INGRESOS	3.947.842,38
41	VENTAS NACIONALES	3.849.266,15
411	Ventas Nacionales	3.961.459,18
412	Descuentos En Ventas	-113.575,32
413	Devolucion En Ventas	1.382,29
42	OTROS INGRESOS	98.576,23
422	Dtos Recibidos Proveedores	98.576,23
515	COSTO DE MERCADERIAS	3.713.734,62
515 01	Costo Mercaderias Vendidas	3.713.734,62
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	234.107,76
5	GASTOS GENERALES	-170.941,18
51	GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	
511	GASTOS DE PERSONAL	-96.754,56
511 01	Sueldos	-71.411,39
511 05	Decimo Tercer Sueldo	-6.018,70
511 06	Decimo Cuarto Sueldo	-5.439,96
511 08	I.e.s.s. Aporte Patronal	-9.215,26
511 09	Fondos De Reserva	-4.669,25
512	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	-196,02
512 01	Impuestos Municipales	-28,04
512 02	Otros Impuestos	-167,98
513	DEPRECIACIONES	-16.712,49
513 03	Depreciacion Vehiculos	-16.712,49
514	VARIOS GASTOS GENERALES	-37.560,63
514 03	Gastos De Viajes Nacionales	-3.723,76
514 06	Atenciones Generales	-612,54
514 07	Reparaciones Vehiculos	-6.869,29
514 08	Mantenimiento De Vehiculos	-2.991,35
514 10	Utiles De Oficina	-6.222,30
514 12	Arriendos Varios	-455,00
514 13	Combustibles Y Lubricantes	-5.669,62
514 14	Transportaciones Varias	-3.788,40
514 15	Seguros	-1.644,44
514 26	Gastos Adecuación Locales	-3.984,04
514 29	Honorarios a Profesionales	-50,00
514 33	Servicio De Monitoreo	-114,32
514 41	Matricula Vehiculos	-33,40
514 43	Construcciones Bodega	-1.402,17
516	GASTOS SERVICIOS BASICOS	-342,15
516 01	Agua Potable	-176,44
516 02	Energia Eléctrica	-102,57
516 04	Telefonía Fija	-63,14

12/11/2015

10:50 am

1



52	GASTOS FINANCIEROS	-15.223,01
521	Intereses Pagados	-3.074,96
525	Intereses Financieros	-11.867,74
526	Gastos Bancarios	-280,31
53	OTROS EGRESOS	-4.152,32
536	Gastos No Deducibles	-4.152,32
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS		63.166,58
ELABORADO POR		
CPA. LILIAM TORRES O.		
SRA. YOLANDA MEJIA		
12/11/2015 10:50 am 2		

Fuente: Distribuidora "DIPROSUM"



ANEXO N° 5

Cuadro resumen de los resultados a la Evaluación del Riesgo en el Manejo de Inventarios de la Distribuidora “DIPROSUM”

Falencia Encontrada
No existe una estructura organizativa del área de inventarios donde se detalle cada una de las actividades.
No se cuenta con un plan estratégico para manejar el inventario; no se establecen objetivos específicos.
No se identifican las habilidades y los conocimientos del empleado al momento de asignar las actividades.
En bodega al existir falta de personal que desempeñe alguna actividad, se le autoriza dicha función a otro persona, principalmente al momento de la repartición de la mercadería, así mismo la responsabilidad en cuanto al registro del inventario se le asigna a la misma persona encargada de realizar facturación. El jefe de bodega es la única persona que controla la mercadería recibida y despachada.
La distribuidora no utiliza ningún mecanismo para identificar eventos tanto internos como externos en bodega. El negocio no evalúa periódicamente los riesgos que pueden afectar el manejo del inventario.
No se manejan políticas de máximos y mínimos y no existe un control sobre el máximo y mínimo de mercadería.
La toma física del inventario no lo realiza una persona independiente a bodega y no es monitoreada.
El jefe de bodega no registra de manera manual o computarizada la mercadería que ingresa y egresa de bodega.
A parte de la factura no utilizan otro documento donde especifique la mercadería que ingresa y egresa de bodega, además no se firma ningún documento en donde se detalle la mercadería embarcada en el camión y no prepara reportes de la recepción de la mercadería.
No mantiene medidas de seguridad en bodega que salvaguarde la mercadería.
El negocio no cuenta con un manual de procedimientos donde se describan las actividades de control para evitar faltantes de mercadería, además los productos no están protegidos contra el deterioro físico, no se verifica el correcto de almacenamiento sin percatarse si esta en óptimas condiciones, algunos proveedores no aceptan las devoluciones de los productos excesivos, dañados, obsoletos o de lento movimiento, por exceso de tiempo y que a pesar de mantener un control de la caducidad, por el mal almacenamiento de los bodegueros hace que no se pueda controlar en su totalidad por falta de una persona que supervise.
El gerente no revisa junto con la contadora el informe de la toma física de la mercadería presentado por el jefe de bodega. Los ajustes autorizados por gerencia en los registros de inventario, como consecuencia de la toma física de los mismos no son supervisados de manera posterior por el gerente.
No tiene un grupo de auditoría u asesor legal que ayude a controlar el eficaz manejo de bodega. El gerente no se involucra en las actividades para manejar el inventario, no monitorea continuamente bodega.
La distribuidora no realiza auditorías, evaluaciones de control interno al manejo del inventario, ni ha implementado herramientas de evaluación como cuestionarios para verificar el correcto funcionamiento de bodega.
La distribuidora no cuenta con un código de ética propio para manejar el inventario.
No existen procesos de capacitación al personal de bodega sobre cómo manejar correctamente el inventario, no se suministra información necesaria por medio de manuales, reglamentos, programas, capacitaciones, letreros, carteles, etc., sobre asuntos importantes del inventario y no se establecen reuniones con el personal de bodega para comunicar aspectos negativos del inventario.



No se comunique de manera puntual las anomalías presentadas en el inventario por ausencia del personal en su momento.

El pedido no es entregado a la brevedad posible al cliente.

El gerente no monitorea periódicamente las rutas que toman los repartidores.

Se toman mucho tiempo para despachar los productos solicitados a bodega.

La administradora no verifica que la toma física del inventario se realice de forma correcta y en el tiempo establecido.

No se sigue un sistema sobre las entregas parciales aplicables a una sola orden de pedido

No cuenta con seguro de robo de mercadería y accidentes en el traslado al cliente.

Fuente: Matriz de Evaluación de los Riesgos en el manejo de inventarios de la Distribuidora "DIPROSUM".

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña.

***Nota:** El color rosado representan los riesgos que se detectaron en la matriz de evaluación como zona de riesgo alto y los de color amarillo en la zona de riesgo moderado.

ANEXO N° 6

EVIDENCIAS

En el proceso de evaluación e identificación de los riesgos en el manejo del inventario, se aplicó una inspección física, observando las siguientes evidencias:

➤ **Fotografías**

Foto 2: Ausencia de control en los productos de venta



Fuente: Distribuidora “DIPROSUM”

Foto 3: Bodega N° 1



Fuente: Distribuidora “DIPROSUM”

Foto 4: Bodega N° 2



Fuente: Distribuidora “DIPROSUM”

Foto 5: Daño de productos



Fuente: Distribuidora “DIPROSUM”

Foto 6: Mercadería manipulada incorrectamente



Fuente: Distribuidora “DIPROSUM”

Foto 7: Mercadería en bodega no establecida



Fuente: Distribuidora “DIPROSUM”

Foto 8: Mal almacenamiento de la mercadería.



Fuente: Distribuidora “DIPROSUM”

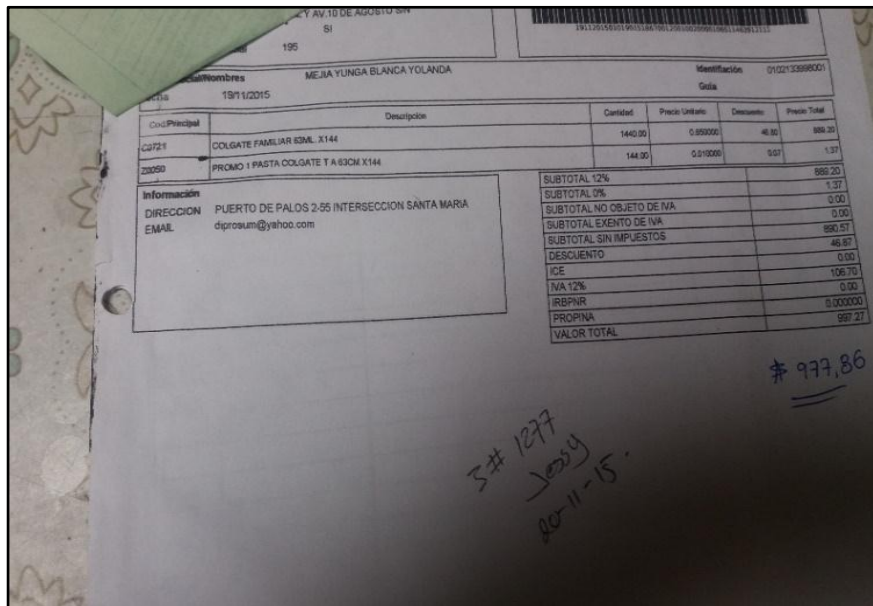
Foto 9: Despacha la mercadería sin tener un control.



Fuente: Distribuidora “DIPROSUM”



Foto 12: Facturas de compra en donde detallan el número de ingreso al sistema contable realizado por la misma persona encargada de realizar la facturación de venta



Fuente: Distribuidora “DIPROSUM”

Foto 12: Egreso de mercadería de bodega utilizada únicamente cuando se realizan devoluciones o cuando no se ha factura cantidades de mercadería en promoción para el cliente.



Fuente: Distribuidora “DIPROSUM”



BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Resumen Ejecutivo Control Interno - Marco Integrado*. España: pwc.
- Coopers & Lybrand (1997), Los nuevos conceptos de control Interno (Informe COSO). Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A
- Fonseca Luna, O. (2007). *Auditoría Gubernamental Moderna Primera Edición*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control – IICO.
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistema de Control Interno para Organizaciones Primera Edición*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control – IICO.
- Kolluro, R., Bartell, S. M., Pitblando, R. M., & Stricoff, S. R. (1998). *Evaluación de Riesgos: un enfoque unificado*. Mexico 1 ed.
- Mantilla, S. A. (2003). *Control Interno, estructura conceptual integrada (COSO)*. Ecoe Ediciones.
- Mejía Quijano, R. C. (2006). *Administración de Riesgos, un enfoque empresarial*. Colombia: 1era. Edición, fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Normas Ecuatorianas de Auditoría. (2005). *Evaluación de Riesgo y Control Interno- NEA 10*. Quito: Talleres de la Corporación de Estudios y publicaciones.
- Ortiz Figueroa, F. (2005). *Manual de Auditoría de Gestión* . Quito: Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda. .
- Smith, F. V., & Flores, J. d. (1983). *Auditoría Interna de la Administración de Riesgos* .



Zikmund, W. (1998). *Investigación de Mercados* . Mexico: Prentice Hall Interamericana.

Documentos:

Ayabaca, F. (2014). *Guía Metodológica de Auditoría de Gestión*.

Ayabaca, F. (2015). *COSO I y COSO II. Documentos de Clases "Auditoría Financiera"*.

De la Guerra, L. (s.f). *Sistema de Control Interno. Centro de Competencias AT, SCI, SAC, DGRV- Deutscher Genossenschafts - und Raiffeisenverband e. V.*

Encalada, C. F. & Orellana J. (2011). *Evaluación del Sistema de Control Interno del Programa de Maternidad gratuita en el Hospital Mariano Estrella de la ciudad de Cuenca, periodo enero a diciembre de 2010 (Tesis)*. Universidad del Azuay, Cuenca.

Eras, J. (España, 2001). *Edición Gestión 2000*, segunda edición.

Fernández Avilés, G. V. (2015). *Apuntes de Clase "Auditoría Financiera"*.

Fernández Avilés, G. V. (2015). *Guía Metodológica de Auditoría Financiera*.

Kinnear, Taylor , J., & Kresge , S. (1981). *Investigación de Mercado*.

Once Barrera, A., & Flores Molina, J. (2010). *Evaluación Institucional del Control Interno de la Empresa "Lácteos San Antonio C.A." a diciembre del 2010 (Tesis)*. Universidad del Azual, Facultad de Ciencias de la Administración, Cuenca

Peña, G. (2015). *Control Interno. Guía Metodología de Auditoría Financiera*.

Peralta, X. (2013). *Guía Metodológica de Auditoría Financiera*. Cuenca.

Rodríguez, M. B. (2010). *Seminario Control Interno . 2010*. Medellín .

**Internet:**

Alelú H, M., Cantín G, S., López A, N., & Rodríguez Z, M. (s.f.). *Métodos de Investigación*. Procedimientos y técnicas de recogida de información para la investigación educativa Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf

B., S. A. (Tercera Edición). *Control Interno Informe COSO* . ECOE EDICIONES.

Barquero. M. (2013). *Manual práctico de control interno Teoría y aplicación práctica*: Barcelona: Profit Editorial I., S.I. Obtenido de <https://books.google.com.ec>

Clasificación del Control Interno. (s.f). Obtenido de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html>

Definición ABC. (s.f.). *Definición ABC* Obtenido de <http://www.definicionabc.com/economia/venta-a-credito.php>

ERM-Risk Management. (s.f.). *Tipos de Riesgos* Obtenido de https://www.ermgrupo.com/es/consultoria_de_riesgos/tipos_de_riesgos

Jiménez, Y. (10 de Junio de 2008). *Administración de inventarios*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/administracion-inventarios/>

Malagón Galeano, J. (15 de Mayo de 2014). *Importancia de los Inventarios*. Obtenido de <https://prezi.com/n0sxxziogkvj/importancia-de-los-inventarios/>

Rodríguez, E. (2013). *Control Interno Basado en el Sistema COSO*. Obtenido de <http://www.nunezdubonyasociados.com/sitio/index.php/noticias/350-control-interno-basado-en-sistema-coso>



Rodríguez, I. (2016). *Red Global de Conocimientos de Auditoría y Control Interno - Auditor*. Obtenido de <http://www.auditool.org/blog/control-interno/3073-que-es-el-riesgo-riesgo-inherente-y-riesgo-residual>.

Romero, M. N. (2012). *Control Interno de Inventarios* (Tesina). Obtenido de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31687/1/romeromoruugar esnidia.pdf>

Soldano, A. (2008). *Conceptos sobre Riesgo*. Obtenida de <http://www.rimd.org/advf/documentos/4921a2bfbe57f2.37678682.pdf>

Thompson, I. (2007), *Definición de Organigrama*, *Promonegocios.net*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>

Tibán, D. (14 de Enero de 2013). *Trabajo de Emprendedor Empresarial*. Obtenido de SlideShare: <http://es.slideshare.net/diddiers/productos-15995975>

Velez, Y. (26 de Noviembre de 2013). *Mundo Administrativo QUE SON LOS INVENTARIOS Y SU CLASIFICACIÓN*. Obtenido de <http://mundoadministrativo.net/inventarios-y-su-clasificacion/>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Diseño del Trabajo de Titulación

TEMA:

EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN EL MANEJO DE INVENTARIOS DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA CIUDAD DE CUENCA, APLICADO A LA DISTRIBUIDORA “DIPROSUM” POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

AUTORA:

Ximena Elizabeth Beltrán Uguña

DIRECTORA:

Econ. C.P.A. Gladys Victoria Fernández Avilés Mgs.

CUENCA - ECUADOR

2015



1. TEMA

Evaluación de los Riesgos en el Manejo de Inventarios de las Empresas Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo de la Ciudad de Cuenca, aplicado a la Distribuidora “DIPROSUM” por el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

1.1. Importancia

Hoy en día mantener un control eficiente del manejo de inventarios y evaluar sus riesgos tanto de las empresas dedicadas a la distribución de bienes como de las demás empresas comerciales, es una preocupación constante para los dueños de la misma debido a la inseguridad y a la posibilidad de verse enfrentados a situaciones tanto internas como externas, que pueden afectar al logro de sus objetivos.

Por tal motivo, el manejo eficiente de los riesgos, hace que se tenga efectos positivos para las empresas y negocios comerciales, es así como, es de vital importancia evaluar los riesgos que se presenten al manejar el inventario, analizando los controles que mantiene en cada una de las actividades, aumentando así el patrimonio de las empresas o negocios, ayudando a la toma de decisiones empresariales y a su vez para implementar una política de administración de riesgos.

En cuanto al caso práctico, Distribuidora “DIPROSUM”, negocio dedicado a la distribución de productos de consumo masivo, lo considero de vital importancia evaluar los riesgos que puedan llegar a tener cada una de las actividades de control dentro del manejo de inventarios, puesto que, para una empresa comercial y siendo la Distribuidora “DIPROSUM” un negocio personal, el manejo de inventarios se convierte en uno de los renglones más importantes, no solo en su cuantía, sino porque de su correcto manejo proceden las utilidades del negocio.

1.2. Delimitación del Tema

Contenido: Evaluación de los Riesgos en el Manejo de Inventarios de las Empresas Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo.



Espacio: Empresas Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo de la Ciudad de Cuenca.

Campo de Aplicación: Distribuidora “DIPROSUM”, manejo de Inventarios

Período de Referencia: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Justificación Académica

El presente trabajo de investigación se justifica académicamente ya que el desarrollo de la misma servirá como una fuente de información y sobre todo como un material de consulta para conocer y evaluar los riesgos que pueda existir en el manejo de inventarios de una empresa o negocio, adicionalmente servirá como un soporte académico para la realización de otros trabajos adicionales que los estudiantes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría podrían requerir para fortalecer sus conocimientos.

2.2 Justificación Personal

El motivo por el que realizo el presente trabajo de titulación, es para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi carrera Universitaria, a su vez enriquecerlos mediante una investigación apropiada, la misma que me ayudará a desarrollar de manera idónea y eficaz el tema propuesto.

2.3 Impacto Social

La Distribuidora “DIPROSUM”, podrá utilizar este trabajo de investigación como apoyo para conocer mediante la evaluación realizada los riesgos que pueda presentarse en las actividades de control de su manejo de inventarios, logrando alcanzar las metas propuestas por la empresa de manera eficiente.



Es así que para poder emitir soluciones apropiadas que ayuden a resolver los riesgos que pueda tener su manejo de inventarios, es conveniente realizar una investigación sobre los tipos de controles y los principales riesgos que se ven expuestos de manera constante todas las empresas dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, la misma que proporcionara un marco de referencia para el caso práctico Distribuidora “DIPROSUM”.

3. Breve Descripción del Objeto de Estudio

El objeto de estudio se encuentra enfocado hacia las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, dedicadas a la comercialización y distribución de productos de alta demanda que son requeridos por todos los extractos sociales. La distribución de estos artículos motiva una alta competencia de las empresas por la captación de la clientela ofreciendo cada una alternativas que las hace diferentes en calidad y precios.

La aplicación práctica se realizará a la Distribuidora “DIPROSUM”, dedicada a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo (café, avena, granos) y productos de aseo personal (jabón, pañales, papel higiénico, etc.), que satisface las necesidades del cliente, dedicándose en gran parte a la distribución de papel higiénico “ELITE”, siendo este una de las marcas de papel higiénico con mayor demanda en el mercado tanto mayorista como minorista, debido a su bajo costo. La distribuidora fue creada por su gerente el Sr. Luis Antonio Tenesaca, la misma que está a nombre de su esposa la Sra. Blanca Yolanda Mejía Yunga quien es la representante legal, con RUC. 0102133998001, Contribuyente Especial según resolución N° 745-H.



Desde su fundación hasta la fecha el objetivo principal de la distribuidora es llegar a todos los puntos posibles de comercialización con los mejores productos y precios del mercado con un servicio personalizado y garantizado a todos sus clientes. Sus ventas están destinadas especialmente a la zona del Austro, Cañar, Loja y a la zona del Oriente.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

4.1. Problema Central

El problema central que tiene, tanto, la Distribuidora “DIPROSUM” como las distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, es de no contar con un sistema apropiado en el manejo de inventarios que les ayude a identificar los riesgos, conllevando a un negativo desempeño y a tomar decisiones inadecuadas.

4.2. Problemas Específicos

No contar con una investigación de la evaluación de los riesgos que revele la forma como las distribuidoras de productos de consumo masivo controlan e identifican los riesgos que puede tener en el manejo de inventarios.

En cuanto a la Distribuidora “DIPROSUM”:

- Desconocimiento de los principales riesgos que puede presentarse en el manejo de inventarios.
- No verifica que los controles aplicados para manejar los inventarios se estén realizando de manera eficaz y eficiente, debido a que la empresa no cuenta con un sistema de control interno.
- Inconvenientes al momento de alcanzar y cumplir con los objetivos en el ingreso y egreso de la mercadería, afectando al desempeño de la misma.
- Los puestos de trabajo para manejar el inventario no son distribuidos de manera adecuada.



- No se tiene establecido políticas de control para el departamento de bodega.

5. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Emitir un informe de recomendaciones que ayude a la eliminación o reducción de riesgos y mejora continua en el manejo de inventarios de la Distribuidora “DIPROSUM”, permitiendo a su vez eliminar controles ineficientes, redundantes o inefectivos que proporcionen un valor mínimo en la reducción de riesgos para la consecución de los objetivos mejorando así el nivel de competitividad tanto a nivel nacional como local.

Asimismo, conocer los riesgos y las herramientas de control que utilizan para evitar dichos riesgos las Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo de la Ciudad de Cuenca, para a través de ese análisis contar con una base de referencia al momento de emitir soluciones en el caso práctico.

5.2 Objetivos Específicos

- Analizar cuáles son los riesgos más frecuentes a los que se ven expuestas las empresas Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo de la Ciudad de Cuenca en su manejo de inventarios y cuáles son los controles que utilizan para prevenirlas y a su vez conocer a la empresa Distribuidora DIPROSUM dentro de los aspectos generales.
- Identificar de manera teórica los aspectos generales que ayuden a desarrollar el trabajo de titulación.
- Verificar que la Distribuidora DIPROSUM en su manejo de inventarios cuente con controles internos adecuados que ayuden a garantizar el correcto funcionamiento de las actividades que va



desde, el momento que ingresa la mercadería hasta que sale de la distribuidora, mediante la aplicación del Marco Integrado de Control Interno- COSO I, a través de la calificación de sus 5 componentes, permitiendo identificar y analizar los riesgos que afecte el correcto funcionamiento de los controles en el manejo de inventarios.

- Evaluar los riesgos identificados y que afecten al correcto funcionamiento de los controles en el manejo de inventarios.
- Emitir un conjunto de conclusiones y recomendaciones que permita corregir o controlar los riesgos encontrados en el manejo de inventarios.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 Marco de Antecedentes

Evaluar e identificar los riesgos que se puedan presentar en el manejo de inventarios, su control, registro y evaluación del mismo, es uno de los más difíciles retos al que deberá enfrentarse y resolver los gerentes y empleados en general. Por tal motivo, tanto la distribuidora “DIPROSUM” como para las demás empresas distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, es muy importante y se ha visto conveniente y oportuno evaluar el manejo de inventarios, por los posibles riesgos que se pueda generar al no contar con un adecuado control en cada una de las actividades que involucran manejar un inventario.

Para la Distribuidora “DIPROSUM”, dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo (café, avena, granos) y productos de aseo personal (jabón, pañales, papel higiénico, entre otros.) es considerable e importante evaluar los riesgos que se puedan presentar al momento de: cuantificar la mercadería, solicitar una compra, ingresar la mercadería, registrar en el sistema, egreso de la mercadería, entre otros, convirtiéndose el inventario en uno de los renglones más significativos dentro de la empresa.



Para el desarrollo de la presente investigación “Evaluación de los riesgos en el manejo de inventarios de las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, aplicado a la distribuidora “DIPROSUM” por el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014”, se ha tomado como referencia la siguiente tesis sobre:

Título: EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DEL CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA “LÁCTIOS SAN ANTONIO C.A.” A DICIEMBRE DEL 2010.

- **Autoras:**
 - ANDREA ONCE BARRERA
 - JOHANNA FLORES MOLINA
- **Año:** 2010
- **Resumen:**

“La presente monografía consiste en la evaluación institucional de control interno de Lácteos San Antonio C.C. a diciembre del 2010, aplicando el modelo del informe COSO I compuesto de cinco componentes que son: ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación y por ultimo supervisión y monitoreo, mediante la metodología de entrevistas y cuestionarios para la obtención de los, aspectos negativos o débiles significativos de la empresa que se verán reflejados en el informe final con sus respectivos conclusiones y recomendaciones.” (Once Barrera & Flores Molina, 2010)

6.2 Marco Teórico

Riesgo: “Es la incertidumbre, que puede afectar a determinada actividad o al resultado de una operación”. (Eras, España, 2001)

(Kolluro, Bartell, Pitblando, & Stricoff, 1998), establecen que: Riesgo es “la posibilidad de que algo indeseable ocurra en un momento determinado, es simple en concepto pero difícil de aplicar. La mayoría de las personas



piensan que el riesgo en términos de tres componentes, algo malo que ocurre, las posibilidades que ocurran y las consecuencias de si ocurre. Estos tres componentes del riesgo pueden ser utilizados como la base para estructurar los riesgos para evaluaciones” (págs. 2 - 3).

Administración de Riesgos

“La administración de riesgos es el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos”. (Mejia Quijano, 2006, pág. 41)

Control Interno

“El Control Interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con, las operaciones, la información y el cumplimiento” (Resumen Ejecutivo Control Interno - Marco Integrado, 2013, pág. 3).

Sistema de Control Interno

Sistema de Control Interno es una herramienta automatizada diseñada para evaluar la razonabilidad del control interno de una institución y proveer de un instrumento para el seguimiento de las observaciones.

La herramienta proporciona cuestionarios establecidos por una Administración responsable de la parametrización del sistema a medida de los volúmenes de acorde a los requerimientos de la estructura organizacional de la entidad (De la Guerra, s.f, pág. 6).

Clasificación del Control Interno

El Control interno incluye controles que pueden ser catalogados como:



Controles Administrativos: Son todos aquellos controles de organización y todos los métodos, procedimientos y demás métodos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones a las políticas y objetivos de la empresa o negocio y por lo general solamente tiene relación indirecta con los registros financieros (De la Guerra, s.f).

Controles Contables: Comprenden a los controles aplicados para la organización y todos los métodos y procedimientos relacionados directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa o negocio y a la confiabilidad de los registros financieros (De la Guerra, s.f).

6.3 Marco Conceptual

Riesgo: Probabilidad de que ocurran eventos inesperados y que afecten al correcto funcionamiento de las actividades de una empresa o negocio.

Sistema de inventarios: Es un conjunto de normas, métodos y procedimientos aplicados de manera sistemática para planificar y controlar los materiales y productos que se emplean en una organización. (Definición ABC, s.f.)

Evaluación de riesgos:

Se considera al análisis de los acontecimientos eventuales que podrían afectar el logro de los objetivos. La gerencia aprecia los acontecimientos desde dos perspectivas: probabilidad e impacto. Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos. Asimismo, la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad.

La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que pueda provocar



que el control interno no resulte efectivo (Resumen Ejecutivo Control Interno - Marco Integrado, 2013).

Tipos de Riesgos:

Riesgos de Control: Es aquel que existe y que propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno. (Normas Ecuatorianas de Auditoría, 2005)

Riesgo de Detección: Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno. (Normas Ecuatorianas de Auditoría, 2005)

Riesgo Inherente: Son aquellos que se presentan inherentes a las características del Sistema de Control Interno. (Normas Ecuatorianas de Auditoría, 2005)

Inventarios: Son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. (Velez, 2013)

Inventario perpetuo: Es el que se lleva en continuo acuerdo con las existencias del almacén, por medio de un registro detallado que puede servir también como mayor auxiliar, donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades físicas. (Velez, 2013)

Inventario máximo: Es la cantidad máxima de mercadería que tiene la empresa en bodega. (Velez, 2013)

Inventario mínimo: Es la cantidad mínima de inventario a ser mantenidas en el almacén. (Velez, 2013)

Inventario de mercaderías: Son las mercaderías que se tienen en existencias, aun no vendidas, en momento determinado. (Velez, 2013)

Distribuidora: Empresa que se dedica a la comercialización de uno o varios productos y actúa de mediador entre el fabricante y el comerciante.



7. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se registran en el sistema de inventarios la mercadería de la empresa?

¿Cuenta la empresa con un sistema de control en la bodega donde se almacena la mercadería?

¿El programa donde registran la mercadería esta actualizado?

¿La empresa ha sufrido en algún momento eventualidades negativas como robo o pérdida de mercadería?

¿La empresa conoce políticas para controlar riesgos que se pueda presentar?

¿La empresa ha realizado una evaluación de riesgos en el sistema de inventarios?

¿Cuáles son los problemas más frecuentes en el sistema de inventarios?

8. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1. Tipo de Investigación:

La Investigación para el desarrollo del trabajo de titulación se dará de la siguiente manera:

Investigación Bibliográfica: Esta modalidad se basa en el uso de libros, documentos especializados, páginas web que nos permitan cumplir con el desarrollo de nuestro tema.

Investigación de campo: Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones, la misma que se realizara en la Destituidora "DIPROSUM" y en las Distribuidoras de productos de Consumo Masivo de la ciudad de Cuenca, enfocándonos en el manejo de inventarios de cada una de las distribuidoras llegando así a recolectar información de primera, útil y necesario para el desarrollo de nuestro tema de investigación.



8.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Método Deductivo- Inductivo: El método de investigación que se aplicará para el desarrollo del trabajo de titulación es a través del método Deductivo – Inductivo, puesto que este método de investigación comienza desde la construcción hasta la descomposición de un todo, es decir que la aplicación de este método ayudará para comprender la teoría y posterior a ello aplicarlo en la práctica.

Método Cuantitativo y Cualitativo: Así también, para el estudio de la Distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca la metodología a utilizarse será la cuantitativa y cualitativa, la contempla levantamientos de datos mediante encuestas y entrevistas, procesamiento de información y tabulación de resultados, considerando el método población y muestreo para esta investigación.

8.3. METODOLOGIA A DESARROLLARSE EN LA PRÁCTICA:

La metodología a desarrollarse en la práctica para evaluar los riesgos en el manejo de inventarios de la Distribuidora “DIPROSUM”, he visto conveniente la aplicación del modelo Marco Integrado de Control Interno-COSO I a través de la calificación de sus 5 componentes, en base a cuestionarios (preguntas cerradas de SI y No), permitiendo eliminar controles inadecuados, redundantes e ineficientes que proporcionan un valor mínimo en la reducción de riesgos, para la consecución de objetivos.

8.4. TÉCNICAS

Las técnicas a utilizar para el desarrollo del trabajo de titulación serán las siguientes:

- Investigación del tema con bibliografía confiable y documentada.
- Entrevistas y Encuestas
- Observaciones
- Análisis de datos
- Cuestionarios de Control Interno (SI y No)



9. CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

ESQUEMA TENTATIVO	VARIABLE	INDICADORES
CAPÍTULO I Aspectos Generales de las Empresas Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo de la Ciudad de Cuenca y de la Distribuidora "DIPROSUM"	Distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca Numero de distribuidoras Análisis de los riesgos y herramientas de control para evitar los riesgos en el manejo de inventarios.	Encuestas Entrevistas
	Distribuidora DIPROSUM Situación Financiera de la Empresa	Indicadores Financieros (liquidez, prueba acida, solvencia, rotación de inventarios, periodo promedio de pago a proveedores, rotación de cuentas por cobrar, endeudamiento)
CAPITULO II Marco Teórico	Información investigada	Autenticidad de la Información bajo fuentes confiables
CAPITULO III Aplicación práctica de la evaluación de los Riesgos en el manejo de inventarios de la Distribuidora "DIPROSUM"	Cuestionarios Flujogramas Riesgos en el manejo de inventarios (Alto, Medio y Bajo)	Evaluará el proceso de cada actividad ayudando a identificar puntos de riesgos. Frecuencia de riesgos en el manejo de inventarios.
CAPITULO IV Conclusiones y Recomendaciones	Informe sobre resultados	El grado de confianza que se tiene al emitir los resultados y al implementar medidas preventivas.

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña



10. ESQUEMA TENTATIVO DE LA INVESTIGACIÓN

CONTENIDO	
<p>Analizar cuáles son los riesgos más frecuentes a los que se ven expuestas las empresas distribuidoras de productos de consumo Masivo de la Ciudad de Cuenca en su manejo de inventarios y cuáles son los controles que utilizan para prevenirlas y a su vez conocer a la Empresa Distribuidora DIPROSUM dentro de los aspectos generales.</p>	<p>CAPITULO I: Aspectos generales de las Empresas Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo de la Ciudad de Cuenca y de la Distribuidora “DIPROSUM”</p> <p>1.1. Distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca</p> <p>1.1.1. Antecedentes</p> <p>1.1.2. Concepto</p> <p>1.1.3. Características</p> <p>1.1.4. Importancia</p> <p>1.1.5. Listado de las principales empresas distribuidoras de productos de consumo masivo de la ciudad de cuenca</p> <p>1.1.5.1. El manejo de Inventarios en las principales distribuidoras.</p> <p>1.1.5.2. Importancia</p> <p>1.1.5.3. Aplicación de Encuestas para conocer los riesgos más frecuentes a los que se ven expuestas las principales Distribuidoras en el manejo de inventarios y cuáles son los controles que utilizan.</p> <p>1.1.5.4. Análisis de Resultados.</p> <p>1.2. Distribuidora DIPROSUM</p> <p>1.2.1. Reseña Histórica de la Empresa</p> <p>1.2.2. Direccionamiento Estratégico</p> <p>1.2.2.1. Misión</p> <p>1.2.2.2. Visión</p> <p>1.2.2.3. Objetivos</p> <p>1.2.2.4. Políticas</p> <p>1.2.2.5. Matriz FODA</p>
<p>Identificar de manera teórica los aspectos generales que ayuden a desarrollar el tema de tesis.</p>	<p>CAPITULO II: Marco Teórico</p> <p>2.1. El Riesgo</p> <p>2.1.1. Definición de Riesgo</p> <p>2.1.2. Identificación del riesgo</p> <p>2.1.3. Factores del Riesgo</p> <p>2.1.3.1. Factores Externos</p>



	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.3.2. Factores Internos 2.1.4. Tipos de Riesgos <ul style="list-style-type: none"> 2.1.4.1. Riesgo Inherente 2.1.4.2. Riesgo de Control 2.1.4.3. Riesgo de Detección 2.1.5. Valoración del Riesgo 2.1.6. COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Treadway) <ul style="list-style-type: none"> 2.1.6.1. Antecedentes 2.1.6.2. Reseña histórica 2.1.6.3. Control Interno (COSO)- Marco Integrado <ul style="list-style-type: none"> 2.1.6.3.1. Definición del Control Interno 2.1.6.3.2. Objetivos 2.1.6.3.3. Importancia 2.1.6.3.4. Tipos de Control 2.1.6.3.5. Componentes del Control Interno (COSO) <ul style="list-style-type: none"> 2.1.6.3.5.1. Ambiente de Control 2.1.6.3.5.2. Evaluación de Riesgos 2.1.6.3.5.3. Actividades de Control 2.1.6.3.5.4. Información y Comunicación 2.1.6.3.5.5. Monitoreo
<p>Verificar que la Distribuidora DIPROSUM en su manejo de inventarios cuente con controles internos adecuados que ayuden a garantizar el correcto funcionamiento de las actividades que va desde, el momento que ingresa la mercadería hasta que sale de la distribuidora, mediante la aplicación del modelo COSO I, a través de la calificación de sus 5 componentes, permitiendo identificar y analizar los riesgos que afecte el correcto funcionamiento de los controles en el manejo de inventarios.</p> <p>Evaluar los riesgos identificados y que</p>	<p>CAPÍTULO III: Aplicación práctica de la evaluación de los riesgos en el manejo de inventarios de la Distribuidora “DIPROSUM”</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1. Introducción 3.2. Manejo de Inventarios 3.3. Metodología de la Evaluación 3.4. Cuestionarios de Evaluación aplicado a los 5 componentes del modelo COSO I 3.5. Identificar y calificación de los Riesgos 3.6. Matriz de riesgos 3.7. Informe de la Evaluación



afecten al correcto funcionamiento de los controles en el manejo de inventarios.	
Emitir un conjunto de conclusiones y recomendaciones que permita corregir o controlar los riesgos encontrados en el manejo de inventarios de la empresa.	<p>Capitulo IV: Conclusiones y Recomendaciones</p> <p>4.1. Conclusiones</p> <p>4.2. Recomendaciones</p> <p>Anexos</p> <p>Bibliografía</p>
Elaborado	por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña



ACTIVIDADES	Semanas																									
	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
CAPÍTULO I: Aspectos Generales de las Empresas Distribuidoras De Productos De Consumo Masivo De La Ciudad De Cuenca y de la Distribuidora "Diprosum"																										
Recolección de la Información				■	■	■	■																			
Procesamiento de la Información							■																			
Redacción								■	■																	
CAPITULO II : Marco Teórico																										
Recolección de la Información											■															
Procesamiento de la Información											■	■														
Redacción													■													
CAPITULO III: Aplicación Práctica De La Evaluación De Los Riesgos En El Manejo De Inventarios De La Distribuidora DIPROSUM																										
Recolección de la Información																	■	■	■							
Procesamiento de la Información																		■	■							
Redacción																			■							
Capitulo IV																										
Conclusiones y Recomendaciones																							■	■	■	■

11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



12. PRESUPUESTO REFERENCIAL

Los gastos necesarios para el desarrollo del trabajo de titulación son los siguientes:

Detalle de Gastos	Valor Total
Copias a Blanco y Negro	200,00
Elaboración de Encuestas	500,00
Copias a color	150,00
Impresión de Capítulos	300,00
Internet	400,00
Transporte y movilización para la investigación de las empresas Distribuidoras	200,00
Empastado	240,00
Cuadernos	2,00
CD	100,00
Libros de Investigación.	130,00
Llamadas telefónicas para investigación de las empresas	60,00
TOTAL	2.282,00

Elaborado por: Ximena Elizabeth Beltrán Uguña



13. BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Resumen Ejecutivo Control Interno - Marco Integrado*. España: pwc.

Mantilla, S. A. (2003). *Control Interno, estructura conceptual integrada (COSO)*. Ecoe Ediciones.

Mejía Quijano, R. C. (2006). *Administración de Riesgos, un enfoque empresarial*. Colombia: 1era. Edición, fondo Editorial Universidad EAFIT.

Normas Ecuatorianas de Auditoría. (2005). *Evaluación de Riesgo y Control Interno- NEA 10*. Quito: Talleres de la Corporación de Estudios y publicaciones.

Ortiz Figueroa, F. (2005). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda.

Documentos

De la Guerra, L. (s.f). Sistema de Control Interno. *Centro de Competencias AT, SCI, SAC, DGRV- Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V.*

Eras, J. (España, 2001). Edición Gestión 2000, segunda edición .

Kolluro, R., Bartell, S. M., Pitblando, R. M., & Stricoff, S. R. (1998). *Evaluación de Riesgos: un enfoque unificado*. Mexico 1 ed.

Once Barrera, A., & Flores Molina, J. (2010). *Evaluación Institucional del Control Interno de la Empresa "Lácteos San Antonio C.A." a diciembre del 2010 (Tesis)*. Universidad del Azual, Facultad de Ciencias de la Administración, Cuenca.



Internet

Auditol. (26 de Agosto de 2015). *Control Interno de los inventarios*

Obtenido de www.auditol.org/blog/control-interno/939-control-interno-de-los-inventarios

Ceciliano, L. D. (26 de Agosto de 2015). Obtenido de *Administración de*

Riesgos : www.cecilianorcr.com./pdf/administracion_riesgos_vl.pdf

Definición ABC. (s.f.). *Definición ABC* Obtenido de

<http://www.definicionabc.com/economia/venta-a-credito.php>

Velez, Y. (26 de Noviembre de 2013). *Mundo Administrativo QUE SON*

LOS INVENTARIOS Y SU CLASIFICACIÓN. Obtenido de

<http://mundoadministrativo.net/inventarios-y-su-clasificacion/>