

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**“GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE COMPRAS,
VENTAS E INVENTARIOS DE LA EMPRESA AGRO INDUSTRIA S.W.
AVISIERRA CIA. LTDA., PARA EL AÑO 2015.”**

Trabajo de Titulación Previo la Obtención del
Título de Contador Público Auditor.

AUTORAS:

Cajamarca López Carmen Patricia
C.I.: 0104889431
Mejía Solano Carmen Johanna
C.I.: 0106546872

TUTOR:

ECO. Gladys Victoria Fernández Avilés Mgs.
C.I.: 0101404499

CUENCA-ECUADOR

2017



RESUMEN

Previo a la obtención del título de Contador Público Auditor se procede al desarrollo del trabajo de titulación denominado GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE COMPRAS, VENTAS E INVENTARIOS DE LA EMPRESA AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA., PARA EL AÑO 2015, el mismo que consiste en una evaluación previa a un grupo seleccionado de empresas mediante la aplicación de encuestas lo que permitió conocer la situación actual de las comercializadoras de productos veterinarios.

Para la ejecución del caso práctico se realizó una evaluación del sistema de control interno con la finalidad de obtener un entendimiento de la razón de ser de la empresa y de los riesgos más frecuentes, para ello se utilizó el cuestionario de control interno basado en los ocho componentes del COSO ERM (ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo) dirigido al Gerente de la empresa con el objetivo de conocer la situación actual, clima organizacional, tecnología de información, y los elementos del entorno como los clientes, instituciones reguladoras y proveedores y así dar respuesta (evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo), para contribuir con la empresa emitiendo un informe de conclusiones , propuestas y recomendaciones.

PALABRAS CLAVES: GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL, CONTROL INTERNO, EVALUAR, IDENTIFICAR, RIESGO, COMPRAS, VENTAS, INVENTARIOS, CONTROLES.



ABSTRACT

Prior to obtaining the title of Auditor Public Accountant is proceeded to the development of the titling work denominated Enterprise Risk Management to the system of purchases, sales and inventories of the company AGRO INDUSTRIA SW AVISIERRA CIA LTDA for year 2015, same that consist in a previous evaluation to a selected group of companies through the application of surveys which allowed to know the current situation of the commercialized veterinary products.

For the execution of the practical case, an evaluation or the internal control system was carried out in order to obtain an understanding of the company's rationale and the most frequent risks, for which the internal control questionnaire based on the 8 components was used of the COSO ERM (internal environment, objective setting, event identification, risk assessment, risk response, control activities, information & communication and monitoring) aimed at the company manager with the object of knowing the current situation, organizational climate, information technology and environment elements such as customers, regulatory institutions and supplier and thus provide a response (avoid, reduce, share and accept risk) to contribute to the company by issuing a report of conclusions, proposals and recommendations.

KEYWORDS: BUSINESS RISK MANAGEMENT, INTERNAL CONTROL, EVALUATE, IDENTIFY, RISK, PURCHASES, SALES, INVENTORIES, CONTROLS.



ÍNDICE

RESUMEN.....	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE	4
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS	9
ÍNDICE DE FIGURAS	9
AGRADECIMIENTO.....	15
DEDICATORIA	16
ABREVIATURAS	17
IMA: INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS.....	17
INTRODUCCIÓN	18
JUSTIFICACIÓN.....	20
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
PROBLEMA CENTRAL.....	20
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	21
ÁREA DE COMPRAS.....	21
ÁREA DE VENTAS.....	21
ÁREA DE INVENTARIOS.....	22
OBJETIVOS	23
OBJETIVO GENERAL.....	23
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
MARCO TEÓRICO	24
ANTECEDENTES.....	24
GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL ERM (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT)	25
DEFINICIÓN.....	25
OBJETIVOS DEL ERM.....	25
COMPONENTES.....	25
Ambiente interno.....	25
Establecimiento de objetivos.....	26
Identificación de eventos.....	26
Evaluación de riesgos.....	26
Respuesta al riesgo.....	26
Actividades de control.....	26
Información y comunicación.....	27
Supervisión.....	27
Riesgo.....	27
DISEÑO METODOLÓGICO	28
TIPO DE INVESTIGACIÓN	28
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	28



POBLACIÓN Y MUESTRA	28
MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	29
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	29
DESARROLLO DEL PROYECTO	30
CAPÍTULO I	30
1.1. ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS VETERINARIOS EN LA CIUDAD DE CUENCA.	30
<i>Antecedentes</i>	30
1.1.1. Criterios para definir la CIU.....	30
1.1.2. Estructura de la clasificación nacional de actividades económicas (CIU Revisión 4.0).....	31
1.1.2.1. Estructura esquemática por secciones (literal)	32
1.1.2.2. Estructura esquemática por divisiones (literal + dos dígitos).....	33
1.1.2.3. Estructura esquemática por grupos (literal + tres dígitos)	33
1.1.2.4. Estructura esquemática por grupos (literal + cuatro dígitos)	33
1.1.3. Actividades Económicas que realiza AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CÍA. LTDA.....	33
1.1.4. Concepto de comercializadora de productos veterinarios.....	34
1.1.4.1. Características.....	34
1.1.5. Listado de las principales comercializadoras de productos veterinarios de la ciudad de Cuenca.....	35
1.1.6. Aplicación de Encuestas.....	37
1.1.6.1. Pasos en la selección de una muestra	37
1.1.6.1.1. Definir la Población	37
1.1.6.1.2. Identificación y determinación del tamaño de la muestra	38
1.1.6.2. Listado de empresas seleccionadas para la encuesta.....	39
1.1.6.3. Encuestas	39
1.1.6.3.1. Identificación de la información a recolectar	39
1.1.6.3.2. Levantamiento de la información.....	39
1.1.7. Análisis de Resultados.....	39
1.2. ASPECTOS GENERALES DE AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.	
53	
1.2.1. Reseña histórica.....	53
1.2.2. Descripción General.....	54
1.2.2.1. Situación Actual	54
1.2.2.2. Actividades de AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.....	55
1.2.2.3. Estructura Organizacional.....	56
1.2.2.4. Identificación y descripción de los puestos de trabajo	57
1.2.2.4.1. Entrevista para determinar las funciones de los puestos de trabajo.....	57
1.2.2.5. Misión y Visión de la empresa	59
1.2.2.5.1. Misión	59
1.2.2.5.2. Visión	60
1.2.2.6. Objetivos	60
1.2.2.6.1. Objetivo General	60
1.2.2.6.2. Objetivos Específicos	60
1.2.2.7. Valores.....	60
CAPITULO II	61
2.1. ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL.	61
2.1.1. Definición.....	62
2.1.2. Beneficios.....	62
2.1.3. Objetivos.....	63



2.1.4. El cubo ERM: Objetivos, componentes y niveles de organización.....	63
2.1.5. Componentes	64
2.1.5.1. Ambiente interno.....	64
2.1.5.1.1. Importancia	64
2.1.5.2. Establecimiento de objetivos.....	65
2.1.5.2.1. Importancia.....	65
2.1.5.2.2. Objetivos Estratégicos	65
2.1.5.2.3. Objetivos Relacionados	66
2.1.5.2.3.1. Categorías de objetivos relacionados.....	66
2.1.5.2.4. Objetivos Seleccionados.....	66
2.1.5.2.5. Riesgo Aceptado.....	66
2.1.5.2.6. Tolerancia al Riesgo.....	67
2.1.5.3. Identificación de eventos.....	67
2.1.5.3.1. Importancia.....	67
2.1.5.3.2. Técnicas de identificación de eventos	67
2.1.5.4. Evaluación de Riesgos	68
2.1.5.4.1. Importancia	69
2.1.5.4.2. Riesgo inherente y residual	69
2.1.5.4.2.1. Riesgo inherente.....	69
2.1.5.4.2.2. Riesgo Residual.....	69
2.1.5.4.3. Probabilidad e impacto	70
2.1.5.4.4. Metodología y técnicas de evaluación	70
2.1.5.5. Respuesta al riesgo.....	70
2.1.5.5.1. Importancia.....	71
2.1.5.6. Actividades de Control	71
2.1.5.6.1. Importancia.....	72
2.1.5.6.2. Integración de la respuesta al riesgo	72
2.1.5.6.3. Tipos de actividades de control	72
2.1.5.6.4. Políticas y procedimientos.....	73
2.1.5.7. Información y comunicación.....	74
2.1.5.7.1. Importancia.....	74
2.1.5.7.2. Información	74
2.1.5.7.3. Comunicación.....	75
2.1.5.8. Monitoreo o Supervisión.....	75
2.1.5.8.1. Importancia.....	76
2.1.5.8.2. Actividades permanentes de supervisión	76
CAPÍTULO III.....	77
3. DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE COMPRAS, VENTAS E INVENTARIOS DE AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA LTDA.	77
3.1. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN LOS OCHO COMPONENTES DEL COSO ERM, APLICADO A LOS SISTEMAS DE COMPRAS, VENTAS E INVENTARIOS DE LA EMPRESA AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CÍA. LTDA.	77
3.1.1. Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de COMPRAS (Ver Anexo 5).....	79
3.1.1.1. Resultados totales.....	79
3.1.1.1.1. Evaluación total del nivel de confianza y riesgo.....	79
3.1.1.1.2. Representación gráfica de la evaluación total del nivel de confianza.....	79
3.1.1.1.3. Análisis de Resultados	80
3.1.1.2. Matriz de identificación de riesgos en el sistema de compras (Ver Anexo 6).	82
3.1.1.3. Cuadro de riesgos identificados del sistema de compras.....	83
3.2. GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE COMPRAS, VENTAS E INVENTARIOS.....	85
3.2.1. GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE COMPRAS.....	85



3.2.1.1. Generalidades del área de Compras.....	85
3.2.1.1.1. Misión.....	85
3.2.1.1.2. Procesos	85
3.2.1.2. Definición de objetivos.....	86
3.2.1.2.1. Objetivos estratégicos para el sistema de compras	86
3.2.1.2.2. Objetivos operativos para el sistema de compras	86
3.2.1.3. Calificación, evaluación y respuesta a los riesgos	86
3.2.1.3.1. Objetivo N° 1 para el sistema de compras	89
3.2.1.3.1.1. Matriz de evaluación del riesgo inherente y residual	91
3.2.1.3.2. Objetivo N° 2 para el sistema de compras.....	92
3.2.1.3.2.1. Matriz de evaluación del riesgo inherente y residual	94
3.1.2. Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de VENTAS (Ver Anexo 8).....	95
3.1.2.1. Resultados totales	95
3.1.2.1.1. Evaluación total del nivel de confianza y riesgo.....	95
3.1.2.1.2. Representación gráfica de la evaluación total del nivel de Confianza.....	95
3.1.2.1.3. Análisis de resultados	96
3.1.2.2. Matriz de identificación de riesgos en el sistema de ventas (Ver Anexo 9).....	98
3.1.2.3. Cuadro de riesgos identificados del sistema de ventas	99
3.2.2. GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE VENTAS	101
3.2.2.1. Generalidades del área de Ventas	101
3.2.2.1.1. Misión.....	101
3.2.2.1.2. Procesos	101
3.2.2.2. Definición de objetivos.....	101
3.2.2.2.1. Objetivos estratégicos para el sistema de ventas	102
3.2.2.2.2. Objetivos operativos para el sistema de ventas	102
3.2.2.3. Calificación, evaluación y respuesta a los riesgos	103
3.2.2.3.1. Objetivo N° 1 para el sistema de ventas.....	103
3.2.2.3.1.1. Matriz del riesgo inherente y residual.....	105
3.2.2.3.2. Objetivo N° 2 para el sistema de ventas.....	106
3.2.2.3.2.1. Matriz del riesgo inherente y residual.....	108
3.1.3. Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de INVENTARIOS (Ver Anexo 12).....	109
3.1.3.1. Resultados totales	109
3.1.3.1.1. Evaluación total del nivel de confianza y riesgo.....	109
3.1.3.1.2. Representación gráfica de la evaluación total del nivel de confianza	109
3.1.3.1.3. Análisis de resultados.....	110
3.1.3.2. Matriz de identificación de riesgos en el sistema de inventarios (Ver Anexo 13)	112
3.1.3.3. Cuadro de riesgos identificados del sistema de inventarios	113
3.2.3. GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE INVENTARIOS	115
3.2.3.1. Generalidades del área de Inventarios	115
3.2.3.1.1. Misión.....	115
3.2.3.1.2. Procesos	115
3.2.3.2. Definición de objetivos.....	115
3.2.3.2.1. Objetivos estratégicos para el sistema de compras	115
3.2.3.2.2. Objetivos operativos para el sistema de compras	116
3.2.3.3. Calificación, evaluación y respuesta a los riesgos	117
3.2.3.3.1. Objetivo N° 1 para el sistema de inventarios	117
3.2.3.3.1.1. Matriz de evaluación del riesgo inherente y residual	119
3.2.3.3.2. Objetivo N° 2 para el sistema de inventarios	120
3.2.3.3.2.1. Matriz de evaluación del riesgo inherente y residual	121
3.3. PROPUESTA A LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE COMPRAS, VENTAS E INVENTARIOS	122



3.3.1.	<i>Propuesta a la Gestión de Riesgo Empresarial al sistema de compras</i>	122
3.3.2.	<i>Propuesta a la Gestión de Riesgo Empresarial al sistema de ventas</i>	129
3.3.3.	<i>Propuesta a la Gestión de Riesgo Empresarial al sistema de inventarios</i>	136
CAPITULO IV.....		142
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		142
4.1.	CONCLUSIONES.....	142
4.1.1.	<i>Conclusiones para el sistema de compras</i>	142
4.1.2.	<i>Conclusiones para el sistema de ventas</i>	142
4.1.3.	<i>Conclusiones para el sistema de inventarios</i>	143
4.2.	RECOMENDACIONES.....	143
4.2.1.	<i>Recomendaciones para el sistema de compras</i>	143
4.2.2.	<i>Recomendaciones para el sistema de ventas</i>	144
4.2.3.	<i>Recomendaciones para el sistema de inventarios</i>	145
ANEXOS.....		147
BIBLIOGRAFÍA.....		191

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Términos para definir la población.....	38
Cuadro 2.	Método de muestreo.....	38
Cuadro 3.	Clasificación de productos veterinarios.....	55
Cuadro 4.	Matriz de evaluación al riesgo.....	88
Cuadro 5.	Principales bancos y ccrediooperativas del Ecuador.....	123
Cuadro 6.	Cuadro de comparación de proveedores.....	124
Cuadro 7.	Formato de evaluación a la satisfacción al cliente.....	125
Cuadro 8.	Formula y simbología de la fórmula matemática de mínimos y máximos.....	128
Cuadro 9.	Formulario de evaluación al desempeño del personal.....	130
Cuadro 10.	Formulario para la solicitud de crédito.....	132
Cuadro 11.	Pagaré.....	134
Cuadro 12.	Cuadro de conteo físico.....	137
Cuadro 13.	Registro del estado de la mercadería.....	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Conocimiento de la Gestión de Riesgo Empresarial.....	40
Tabla 2.	Empresas que han realizado evaluación de riesgos.....	40
Tabla 3.	Importancia de identificar y evaluar los riesgos.....	41
Tabla 4.	Estructura Organizacional.....	42
Tabla 5.	Manual de funciones para las áreas de compras, ventas e inventarios.....	42
Tabla 6.	Políticas para el manejo de las compras, ventas e inventarios.....	43
Tabla 7.	Supervisión y control de la documentación utilizada para controlar las compras, ventas e inventarios.....	44
Tabla 8.	Documentos utilizados en el área de Compras, Ventas e Inventarios.....	44
Tabla 9.	Archivo Cronológico de la documentación.....	46
Tabla 10.	Capacitación al personal.....	46
Tabla 11.	Evaluación al desempeño del personal.....	47
Tabla 12.	Calificación de las áreas de compras, ventas e inventarios.....	48
Tabla 13.	Preguntas (riesgos) para el área de compras.....	49
Tabla 14.	Preguntas (riesgos) para el área de ventas.....	50
Tabla 15.	Preguntas (riesgos) para el área de inventarios.....	52



Tabla 16. Cuadro de Calificaciones.....	78
Tabla 17. Evaluación total del nivel de confianza y riesgo del área de compras.....	79
Tabla 18. Calificación del Riesgo Inherente y Riesgo Residual en función de su impacto y probabilidad.....	87
Tabla 19. Evaluación de Riesgo.....	88
Tabla 20. Evaluación total del nivel de confianza y riesgo del área de ventas.....	95
Tabla 21. Evaluación total del nivel de confianza y riesgo del área de inventarios.....	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Parroquias donde se comercializan productos veterinarios.....	35
Gráfico 2. Tipos de empresas comercializadoras de productos veterinarios.....	36
Gráfico 3. Tipos de contribuyentes comercializadores de productos veterinarios.....	37
Gráfico 4. Conocimiento de la Gestión de Riesgo Empresarial.....	40
Gráfico 5. Empresas que han realizado evaluación de riesgos.....	40
Gráfico 6. Importancia de identificar y evaluar los riesgos.....	41
Gráfico 7. Estructura Organizacional.....	42
Gráfico 8. Manual de funciones para las áreas de compras, ventas e inventarios.....	42
Gráfico 9. Políticas para el manejo de las compras, ventas e inventarios.....	43
Gráfico 10. Supervisión y control de la documentación utilizada para controlar las compras, ventas e inventarios.....	44
Gráfico 11. Tipo de documento que utiliza el área de Compras, Ventas e Inventarios.....	45
Gráfico 12. Archivo cronológico de la documentación.....	46
Gráfico 13. Capacitación al personal.....	47
Gráfico 14. Evaluación al desempeño del personal.....	47
Gráfico 15. Calificación de las áreas de compras ventas e inventarios.....	48
Gráfico 16. Preguntas (riesgos) para el área de compras.....	49
Gráfico 17. Preguntas (riesgos) para el área de ventas.....	51
Gráfico 18. Preguntas (riesgos) para el área de inventarios.....	52
Gráfico 19. Nivel de Confianza en Porcentajes del área de compras.....	80
Gráfico 20. Nivel de Confianza en Porcentajes del área de ventas.....	96
Gráfico 21. Nivel de Confianza en Porcentajes del área de inventarios.....	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Categorías del nivel superior de la clasificación de actividades económicas.....	31
Figura 2. Estructura esquemática por secciones de la clasificación nacional de actividades económicas.....	32
Figura 3. Empresa Agro Industria S.W. Avisierra Cía. Ltda.....	54
Figura 4. Organigrama Estructural de AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CÍA. LTDA... ..	56
Figura 5. Cubo ERM.....	64
Figura 6. Calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo para las áreas de compras, ventas e inventarios.....	78

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Listado de empresas comercializadoras de productos veterinarios de la ciudad de Cuenca obligados a llevar contabilidad.....	148
Anexo 2. Identificación y determinación del tamaño de la muestra.....	151
Anexo 3. Modelo de Encuesta.....	152
Anexo 4. Número de encuestas aplicadas por día.....	156
Anexo 5. Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de COMPRAS.....	157



Anexo 6. Matriz de identificación de riesgos en el sistema de compras	162
Anexo 7. Proceso de compras en la empresa AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.	166
Anexo 8. Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de VENTAS.....	168
Anexo 9. Matriz de identificación de riesgos en el sistema de ventas.....	173
Anexo 10. Proceso de ventas en la empresa AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.	178
Anexo 11. Factura de venta.....	180
Anexo 12. Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de INVENTARIOS.....	181
Anexo 13. Matriz de identificación de riesgos en el sistema de inventarios.....	185
Anexo 14. Proceso de inventarios en la empresa AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.	190



Universidad de Cuenca
Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

Carmen Patricia Cajamarca López en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE COMPRAS, VENTAS E INVENTARIOS DE LA EMPRESA AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA. PARA EL AÑO 2015", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 10 de noviembre del 2017

Una firma manuscrita en tinta azul, que parece ser "Carmen Patricia Cajamarca López", sobre una línea horizontal.

Carmen Patricia Cajamarca López
CI: 0104889431



Universidad de Cuenca
Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

Carmen Johanna Mejía Solano en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE COMPRAS, VENTAS E INVENTARIOS DE LA EMPRESA AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA. PARA EL AÑO 2015", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 10 de noviembre del 2017

Carmen Johanna Mejía Solano

CI: 0106546872



Universidad de Cuenca
Cláusula de Propiedad Intelectual

Carmen Patricia Cajamarca López, autora del Trabajo de Titulación “GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE COMPRAS, VENTAS E INVENTARIOS DE LA EMPRESA AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA. PARA EL AÑO 2015”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 10 de noviembre del 2017

Carmen Patricia Cajamarca López

CI: 0104889431



Universidad de Cuenca
Cláusula de Propiedad Intelectual

Carmen Johanna Mejía Solano, autora del Trabajo de Titulación “GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE COMPRAS, VENTAS E INVENTARIOS DE LA EMPRESA AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA. PARA EL AÑO 2015”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 10 de noviembre del 2017

Carmen Johanna Mejía Solano

CI: 0106546872



AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida y por permitirme alcanzar una de mis metas.

A mis padres por estar presentes en cada etapa de mi vida, por educarme y convertirme en una persona de bien.

Al Gerente de la empresa Agro Industria S.W. Avisierra Cia Ltda por abrirnos las puertas de su empresa y con su ayuda y disposición brindaron la oportunidad de llevar a cabo este trabajo.

A mi compañera de este proyecto por los momentos compartidos en el desarrollo del mismo.

A la Eco. Gladys Fernández, por el tiempo dedicado y haber compartido sus conocimientos y guiado en el desarrollo de este proyecto.

A todas las personas que de una u otra manera siempre estuvieron pendientes de este progreso.

Patricia

Son muchas las personas que desearía mencionar y que han contribuido al desarrollo de este proyecto; algunas de ellas tal vez ni recuerden o incluso no han sido conscientes de su aporte pero con una simple palabra o consejo de aliento hacen que un mundo gris se vuelva de colores.

Mi Padre Celestial
Jesucristo

Mis Padres: Chanita y Gil

Mis Hermanos: Daniel, Paul y Marco

Mis Cuñadas: Nelly y Adriana

Mis Sobrinas: Andrea, Eduarda y Leonela

Mi esposo Daniel y mi hijo Martin que son mi familia eterna, los amo con todas las fuerzas de mi corazón, su ayuda y amor son mi fortaleza.

Agradezco a mi familia, compañera de proyecto Pachi, profesores, tutor, Gerente de la empresa, amigos, a todos y todas que pudieron influenciar en la elaboración de este proyecto.

Muchas Gracias.

Carmita Johanna



DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a personas especiales que siempre estuvieron presentes en mi vida apoyándome, siendo la fuente de inspiración para hacer realidad mis sueños.

A mis padres por brindarme su apoyo incondicional y por ser mi soporte en mis momentos de dificultad, por confiar en mí y enseñarme que con perseverancia todo es posible.

A mis hermanas por su paciencia y por estar presentes en los momentos más importantes de mi vida.

Patricia

Su afecto, cariño y amor infinito han sido la fuente principal de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de levantarme y seguir con firmeza, a pesar de muchos sentimientos encontrados buenos y malos que nuestra permanencia en este mundo temporal nos da, es por ello que agradezco con todo el amor al Padre Celestial que sin duda me ama y me ha bendecido con las mejores personas en mi vida: Mi esposo Daniel, Mi hijo Martin, mi Mami Chanito, mi hermano Marco, quienes comparten día a día mis experiencias, anécdotas, alegrías, rabietas y no dejan que me desanime más bien motivan y ayudan a ser mejor hoy de lo que fui ayer.

Los amo mucho y dedico este proyecto a ustedes.

Carmita Johanna



ABREVIATURAS

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

SIN: Sistema Integrado de Clasificaciones y Nomenclaturas.

CIIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

BCE: Banco Central del Ecuador.

SUPERCIAS: Superintendencia de Compañías.

SBS: Superintendencia de Bancos y Seguros.

SRI: Servicio de Rentas Internas.

AGROCALIDAD: Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del AGRO.

MAGAP: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

SESA. Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria.

USD: Dólares de los Estados Unidos.

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

CPA: Contador Público Auditor.

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

ERM: Enterprise Risk Management.

AAA: American Accounting Association.

AICPA: American Institute of Certified Public Accountants.

FEI: Financial Executive Institute.

IIA: Institute of Internal Auditors.

IMA: Institute of Management Accountants



INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas dedicadas a la comercialización de productos veterinarios se encuentran vulnerables ante los riesgos que se presentan en el transcurso de sus operaciones, es por ello que al no contar con las directrices y conocimientos necesarios optan por tomar decisiones erróneas e inadecuadas ocasionando pérdidas económicas y perdiendo posición en el mercado.

En la ciudad de Cuenca existen varias empresas dedicadas a esta actividad las cuales carecen de un planeamiento para su creación y mucho menos para su continuidad, es por ello que su permanencia en el mercado es de corto plazo.

Es importante para la administración de la empresa AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CÍA. LTDA., dotarse de herramientas y técnicas para evaluar y gestionar el riesgo empresarial que aporten resultados y ayuden a la solución de los problemas, manteniendo un contacto directo con la realidad del sector, evitando que por la falta de organización interna de la empresa y su reciente transición a compañía limitada, ésta pueda ser parte de varias empresas comercializadoras de productos veterinarios que han desaparecido del mercado.

El presente trabajo de titulación se desarrollará en cuatro capítulos:

En el primer capítulo se evaluará a un cierto grupo de empresas dedicadas a la comercialización de productos veterinarios obteniendo como resultado un diagnóstico de los riesgos y errores más frecuentes a los que están expuestas las áreas de compras, ventas e inventarios. Adicionalmente, se recopilará la información necesaria que la empresa AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CÍA LTDA posee a fin de nombrar cuáles son sus actividades y llevar a cabo la gestión de riesgo empresarial.

En el segundo capítulo se describe de manera teórica los conceptos básicos acerca de gestión de riesgo empresarial (ERM) que permitan justificar la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

propuesta de este proyecto. Se recopiló información técnica de diferentes fuentes bibliográficas tales como libros, tesis y páginas web.

El tercer capítulo se enfocará en la aplicación práctica de la gestión de riesgo empresarial ERM, identificando los riesgos más frecuentes mediante la aplicación del cuestionario de control interno en donde se desarrollará detenidamente sus ocho componentes, luego se establecerá los objetivos estratégicos y operacionales tomando en consideración los problemas de la empresa y riesgos identificados para así proponer ciertas actividades de control reduciendo los riesgos a su mínima expresión y la administración según su criterio podrá implementarlas o no.

En el cuarto capítulo se presentarán las conclusiones, propuestas y recomendaciones obtenidas de la aplicación de los procedimientos de la gestión de riesgo empresarial (ERM), así como de sugerir ciertos controles para mitigar los riesgos en las áreas de estudio.



JUSTIFICACIÓN

Si bien es cierto, en la provincia del Azuay en el cantón Cuenca existen muchas empresas comercializadoras de productos veterinarios, las cuales son reconocidas en el mercado, la gran mayoría carece de un eficiente sistema de gestión de riesgo empresarial que apoye al cumplimiento de sus objetivos.

“AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CÍA. LTDA.”, carece de herramientas importantes para el logro de sus objetivos, utilizando de manera ineficiente sus recursos y no obteniendo la productividad deseada, es por esta razón que al proporcionar un conjunto de métodos y medidas de control interno, proveerá a los accionistas seguridad razonable en la consecución de objetivos, el cumplimiento de las metas programadas y lograr la efectividad y eficiencia en las operaciones para perdurar en el tiempo y hacer frente a los cambios que se presentan hoy en día.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PROBLEMA CENTRAL

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CÍA. LTDA. controla un bajo porcentaje de mercado en el cantón Cuenca comercializando productos veterinarios, su postura frente a sus competidores es mínima, siendo la más fuerte PRONACA, la cual ha progresado y mantiene una ventaja competitiva debido a la importancia que la empresa da al control interno y a la administración del riesgo convirtiéndolo a estos en oportunidades.

En la actualidad la empresa mantiene áreas que básicamente controlan las compras, ventas e inventarios, las cuales no están reguladas ni adaptadas a las necesidades de la empresa, principalmente haciendo que los trabajadores no coordinen y pierdan el tiempo derivando esto en caos en la empresa.



PROBLEMAS ESPECÍFICOS

ÁREA DE COMPRAS

En el área de compras se ha detectado los siguientes problemas:

- No existe una estructura organizacional plasmada en un documento escrito.
- No existe un manual de funciones plasmado en un documento escrito sobre las funciones a desempeñar cada empleado en esta área.
- El personal no utiliza todas las funciones que el software posee.
- No trabajan con órdenes de compra.
- Las facturas de los proveedores no son registradas inmediatamente después de recibidas.
- No existen indicadores para medir el desempeño al personal.
- No existe una revisión constante de las cantidades mínimas en bodega para hacer el requerimiento de mercadería a tiempo.

ÁREA DE VENTAS

En el área de ventas se han detectado los siguientes problemas:

- No existe una estructura organizacional plasmada en un documento escrito.
- No existe un manual de funciones plasmado en un documento escrito sobre las funciones a desempeñar cada empleado en esta área.
- El personal que labora en el departamento no cuenta con el debido conocimiento para llevar a cabo las funciones encomendadas por la falta de capacitaciones.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- No cuentan con planes de marketing para captar la atención de los clientes.
- No se tiene bien definido las promociones y descuentos que se otorgan a los clientes ocasionando inconvenientes.
- No existen indicadores para medir el desempeño del personal.
- No existen respaldos suficientes para garantizar las ventas a crédito.
- No se realiza evaluaciones a la satisfacción del cliente.
- No se realiza mantenimiento al software de ventas.
- Las ventas se realizan sin tomar en cuenta el stock actual.
- Retraso en la entrega de mercadería a los clientes.

ÁREA DE INVENTARIOS

Los problemas que el área de inventarios mantiene son los siguientes:

- No existe una estructura organizacional, plasmada en un documento escrito.
- No existe un manual de funciones plasmado en un documento escrito sobre las funciones a desempeñar cada empleado en esta área.
- No existen controles adecuados para las mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento.
- No existen políticas para mínimos y máximos en stock.
- No existe un método de valuación de inventarios.
- No se almacena correctamente la mercadería.
- La toma física del inventario no es subida al software.



OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar, evaluar y gestionar los riesgos empresariales en los sistemas de compras, ventas e inventarios dando respuesta a los riesgos y así asegurar la eficiencia y eficacia de las actividades y operaciones de la empresa y también emitir un informe de recomendaciones que ayude a la reducción de los niveles de riesgo en la empresa y que los mismos puedan servir de referencia para las empresas comercializadoras de productos veterinarios que quieran mejorar su sistema de control interno.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Obtener conocimiento de la empresa y del sector al que pertenece AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CÍA. LTDA., e identificar los riesgos a los que están expuestas estas empresas en el mercado.
- Fundamentar teóricamente todos los puntos para ejecutar la gestión de riesgo empresarial, adecuando la información fiable al proyecto.
- Identificar, analizar, evaluar y dar respuesta a los riesgos existentes en los sistemas de compras, ventas e inventarios para controlarlos, reducirlos, compartirlos o aceptarlos con la aplicación del COSO II o COSO ERM.
- Emitir un informe de conclusiones, propuestas y recomendaciones enfocadas en la mejora de las actividades de las áreas de riesgo.



MARCO TEÓRICO

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 una organización cuya función es dotar de información a través de la elaboración de marcos generales, orienta acerca de la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, s.f, pág. 2).

En 1992, COSO emitió en los Estados Unidos el Marco Integrado de Control Interno COSO I, cuyo fin es de establecer una definición de control interno y presentar una guía para la creación y mejoramiento de la organización interna de las empresas. En mayo del 2013, este marco fue revisado y reeditado cuyos objetivos son aclarar los requerimientos del control interno, actualizar el contexto del control interno permitiendo mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones. (González Martínez, 2013, págs. 2-5).

En 2004, COSO publicó Enterprise Risk Management y que en la actualidad se conoce como COSO II o COSO ERM. Este y el marco anterior no se sustituyen entre sí, sin embargo, aunque estos marcos son diferentes y proporcionan enfoques distintos, abordan determinadas áreas comunes. El marco ERM abarca también el control interno y reproduce varias partes del texto del control interno - Marco Integrado del Control Interno original.

En consecuencia, el marco ERM sigue siendo un marco viable y adecuado para el diseño, la implementación, la ejecución y evaluación de la gestión de riesgos corporativos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, pág. 10).



GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL ERM (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT)

DEFINICIÓN

La Gestión de Riesgo Empresarial (ERM) es un proceso estructurado, coherente y continuo que abarca a toda la organización para identificar, evaluar, afrontar e informar las oportunidades y amenazas que afectan el logro de sus objetivos. (Institute of Internal Auditors, 2004, pág. 3).

Las empresas día a día trabajan para agregar valor a sus propios intereses y objetivos, sin embargo el reto de toda organización consiste en determinar cuanta incertidumbre se puede y se desea aceptar mientras se genera valor, ya que ninguna empresa trabaja en un ambiente libre de riesgo.

OBJETIVOS DEL ERM

- **Estrategia:** Referidos a metas de alto nivel, alineadas y dando soporte a la misión/visión de la organización.
- **Operaciones:** Referidos a la eficiencia y eficacia de las actividades de la organización, incluyendo los objetivos de rentabilidad y desempeño.
- **Información:** Referidos a la fiabilidad de la información suministrada por la organización, que incluye datos internos y externos, así como información financiera y no financiera.
- **Cumplimiento:** Referidos al cumplimiento de leyes y normas aplicables. (Ruíz Zorrilla, 2006, pág. 12)

COMPONENTES

El Modelo de Gestión de Riesgo Empresarial posee ocho componentes que se describen a continuación:

Ambiente interno

El ambiente interno abarca el talento de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina



y estructura. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, pág. 9).

Establecimiento de objetivos

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, pág. 19).

Identificación de eventos

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, pág. 29).

Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, pág. 45).

Respuesta al riesgo

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, pág. 69).

Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, pág. 79).



Información y comunicación

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, pág. 85).

Supervisión

La gestión de riesgos corporativos se supervisa revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, pág. 103).

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).



DISEÑO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del trabajo de titulación “GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE COMPRAS, VENTAS E INVENTARIOS DE LA EMPRESA AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CÍA. LTDA., PARA EL AÑO 2015.”

Se tiene que diseñar instrumentos que permitan obtener información pertinente detectando los riesgos que pueden afectar a la empresa y generar estrategias que se anticipen a ellos y los conviertan en oportunidades de rentabilidad para la empresa.

Con la investigación explicativa se buscará las causas o los porqués de la ocurrencia de los riesgos de las áreas de compras, ventas e inventarios con el objetivo de conocerlos con mayor profundidad. Además con la investigación aplicada se elaborará un informe de conclusiones, propuestas y recomendaciones para según el criterio del Gerente aplicarlo o no en la empresa.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para la elaboración del trabajo de titulación se utilizará:

El método deductivo en el enfoque cuantitativo donde se realizará la recolección de datos, a través de la elaboración de encuestas a fin de conocer la situación de las áreas de estudio pasando de lo general a lo particular.

De igual forma se utilizará el enfoque cualitativo bajo el método inductivo ya que se utilizará la técnica de observación y la aplicación de un cuestionario al Gerente de la empresa para obtener datos particulares para llegar a conclusiones generales.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: La delimitación de la población para el desarrollo de las encuestas comprenden las empresas comercializadoras de productos veterinarios de la ciudad de Cuenca obligadas a llevar contabilidad, las que se determinaran por



medio de la base de datos del Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías y AGROCALIDAD.

Muestra: Para la realización del análisis se seleccionará el método no probabilístico utilizando el muestro subjetivo cuyos factores a tomar en cuenta para la selección de las empresas a ser encuestadas será su imagen en el mercado, si tienen página web, la utilización de un software y promociones constantes según el criterio de los autores con la ayuda del Gerente.

MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

FUENTES PRIMARIAS: Estos métodos se aplicarán en la empresa:

- **Observación:** Se observará las actividades que los empleados y el Gerente realizan en un día normal de trabajo.
- **Encuestas:** Requiere la participación de uno o más empleados, las preguntas están orientadas hacia la obtención de información requerida.
- **Cuestionarios:** Aplicación de cuestionarios para evaluación y calificación del riesgo.
- **Entrevistas:** Interacción entre el investigador y los empleados.

FUENTES SECUNDARIAS: libros, tesis, internet.

FUENTES Terciarias: Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, AGROCALIDAD.

TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El trabajo de titulación referenciará toda la información que se utilice:

- **Cuadro:** Resumirá información cualitativa.
- **Tabla:** Resumirá información cuantitativa,
- **Gráficos:** Presentará resultados estadísticos.
- **Figuras:** Ilustrará diagramas, fotografías, dibujos y otro tipo de representación.



DESARROLLO DEL PROYECTO

CAPÍTULO I

1.1. ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS VETERINARIOS EN LA CIUDAD DE CUENCA.

Antecedentes

En el Ecuador desde la década de los setenta las empresas, instituciones u organizaciones creaban su propia clasificación de carácter económico y socio - demográficas de acuerdo con sus necesidades provocando una serie de inconvenientes y existiendo una variedad de irregularidades, según esto el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) desde el año 1995 viene estructurando, manteniendo y actualizando el Sistema Integrado de Clasificaciones y Nomenclaturas (SIN), el mismo que se halla conformado por todas las Clasificaciones Nacionales que se encuentran enmarcadas en las recomendaciones internacionales y que, tienen carácter oficial para su uso y aplicación en el quehacer estadístico nacional.

Actualmente el INEC ha presentado la “Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU Revisión 4.0” cuyo modelo de referencia ha sido la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas CIIU Rev. 4.0 de Naciones Unidas, con el fin de adaptarla a la realidad nacional permitiendo así clasificar las actividades económicas de las empresas y establecimientos y así definir el Clasificador Nacional y las desagregaciones a nivel de sección, división, grupo y clase. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012, pág. 7).

1.1.1. Criterios para definir la CIIU

- Se basan en insumos de bienes, servicios y factores de producción.
- El Proceso y la tecnología de producción.
- Las características de los productos.

- Las categorías de cada nivel de la clasificación son mutuamente excluyentes. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012, pág. 13)

1.1.2. Estructura de la clasificación nacional de actividades económicas (CIIU Revisión 4.0)

La Clasificación tiene una estructura jerárquica piramidal, está integrada por seis niveles de categorías. Las categorías del nivel superior de la clasificación se denominan secciones, que son categorías identificadas por un código alfabético (A-U). Luego se ubican en categorías cada vez más detalladas, identificadas por un código numérico: dos dígitos para las divisiones; tres dígitos para los grupos; cuatro dígitos para las clases; cinco dígitos para las subclases; y, seis dígitos para la actividad económica al nivel más desagregado. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012, pág. 13).

Figura 1. Categorías del nivel superior de la clasificación de actividades económicas.



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012, pág. 13).

Después de un exhausto trabajo y con las coordinaciones técnicas en las diferentes instituciones del sector público y privado, como: Banco Central, Superintendencia de Compañías, Superintendencia de Bancos, Servicio de Rentas Internas, entre otras; El INEC puso a funcionamiento la nueva clasificación nacional de actividades económicas del Ecuador.

Figura 2 . Estructura esquemática por secciones de la clasificación nacional de actividades económicas.

A	AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.
B	EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.
C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
D	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO.
E	DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO.
F	CONSTRUCCIÓN.
G	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.
H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.
I	ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.
J	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.
K	ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.
L	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.
M	ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.
N	ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.
O	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA.
P	ENSEÑANZA.
Q	ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.
R	ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.
S	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.
T	ACTIVIDADES DE LOS HOGARES COMO EMPLEADORES; ACTIVIDADES NO DIFERENCIADAS DE LOS HOGARES COMO PRODUCTORES DE BIENES Y SERVICIOS PARA USO PROPIO.
U	ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES Y ÓRGANOS EXTRATERRITORIALES.

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012, pág. 19).

La mayor parte de las empresas dedicadas a actividades veterinarias y agropecuarias en la ciudad de Cuenca se encuentran registradas en la siguiente Clasificación Nacional de Actividades Económicas:

1.1.2.1. Estructura esquemática por secciones (literal)

- **G:** Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.



1.1.2.2. Estructura esquemática por divisiones (literal + dos dígitos)

- **G46:** Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.
- **G47:** Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.

1.1.2.3. Estructura esquemática por grupos (literal + tres dígitos)

- **G477:** Venta al por menor de otros productos en comercios especializados.
- **G464:** Venta al por mayor de enseres domésticos.

1.1.2.4. Estructura esquemática por grupos (literal + cuatro dígitos)

- **G4649:** Venta al por mayor de otros enseres domésticos.
- **G4772:** Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados.

1.1.3. Actividades Económicas que realiza AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CÍA. LTDA.

- **G4620.21.01:** Venta al por mayor de animales vivos.
- **G4630.97.01:** Venta al por mayor de alimento para mascotas (animales domésticos).
- **G4649.22.02:** Venta al por mayor de productos veterinarios.
- **G4772.04.01:** Venta al por menor de productos veterinarios en establecimientos especializados.
- **G4773.22.02:** Venta al por menor de balanceados y abonos en establecimientos especializados.
- **G4773.23.02:** Venta al por menor de alimento para mascotas en establecimientos especializados.

Debido a la existencia de una amplia gama de empresas con actividades similares a las de AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CÍA. LTDA.,



AGROCALIDAD que es el órgano regulador, ha clasificado a este grupo mediano de empresas comercializadoras de productos veterinarios de la siguiente forma:

- Almacén agropecuario.
- Almacenes de expendio de producto agroveterinarios.
- Bodega.
- Clínica veterinaria.
- Distribuidora.
- Pet shops.

La empresa AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CÍA. LTDA., está catalogada como “Almacén Agropecuario”, sin embargo realiza todas las actividades que se mencionó anteriormente, es por ello que se ha catalogado a la empresa como “comercializadora de productos veterinarios” al igual que su competencia.

1.1.4. Concepto de comercializadora de productos veterinarios

Las empresas comercializadoras de productos veterinarios en la actualidad comprenden un amplio número de empresas que se dedican a actividades de formulación, fabricación, distribución, comercialización, importación, y exportación de productos para el bienestar y la salud animal incluyendo la venta de alimentos.

1.1.4.1. Características

Las comercializadoras de productos veterinarios poseen algunas características debido a su amplia gama de actividades, siendo las siguientes:

1. El expendio de los productos veterinarios se realizan de cuatro maneras y con previo registro en AGROCALIDAD, como:
 - Venta restringida o bajo receta de prescripción restringida al público en general.
 - Venta única a profesionales veterinarios sin emisión de prescripción médica.
 - Venta bajo receta médica al público en general.
 - Venta Libre.



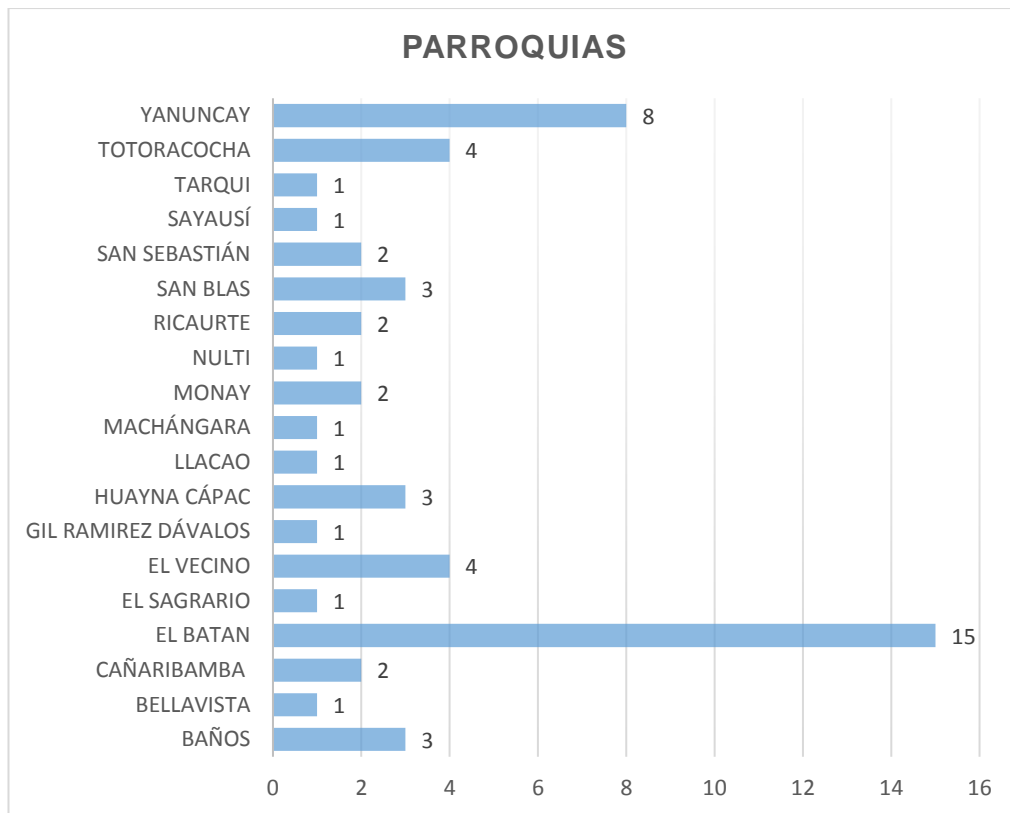
2. Las empresas comercializadoras de productos veterinarios, contarán con la presencia de un médico veterinario habilitado por AGROCALIDAD durante todo el horario de funcionamiento. (AGROCALIDAD, 2012, págs. 6-9).

1.1.5. Listado de las principales comercializadoras de productos veterinarios de la ciudad de Cuenca

Mediante las bases de datos de AGROCALIDAD, Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, se determinó 199 empresas comercializadoras de productos veterinarios siendo estas obligadas y no obligadas a llevar contabilidad.

Para el desarrollo del trabajo de titulación se necesita de empresas con iguales o similares características tales como: llevar contabilidad, estar registradas en la superintendencia de compañías, mantener por lo menos una de las actividades económicas que la empresa realiza, entre otras, es por ello que se ha llegado a extraer un listado de 56 empresas que cumplen con las características convirtiéndose en la población. (Ver Anexo 1).

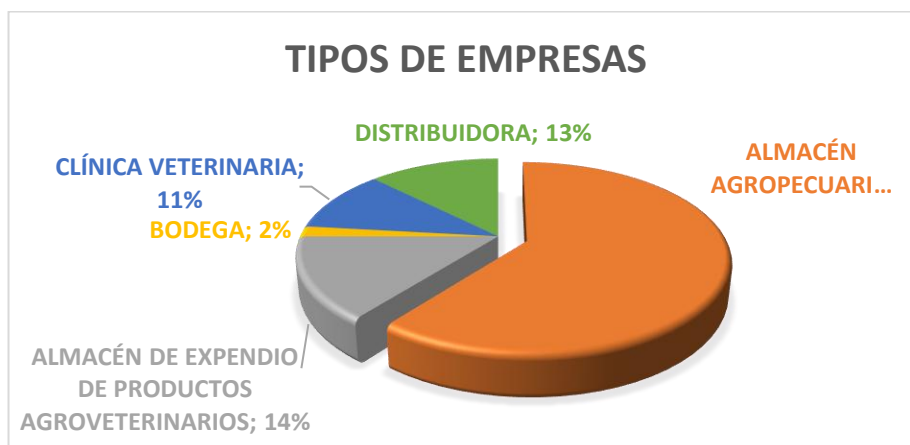
Gráfico 1. Parroquias donde se comercializan productos veterinarios.



Fuente: AGROCALIDAD, Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas
Elaborado por: Autoras

Se ha identificado a la fecha 56 empresas comercializadoras de productos veterinarios siendo las parroquias del Batán, Yanuncay y El Vecino, con la mayor concentración de estas empresas.

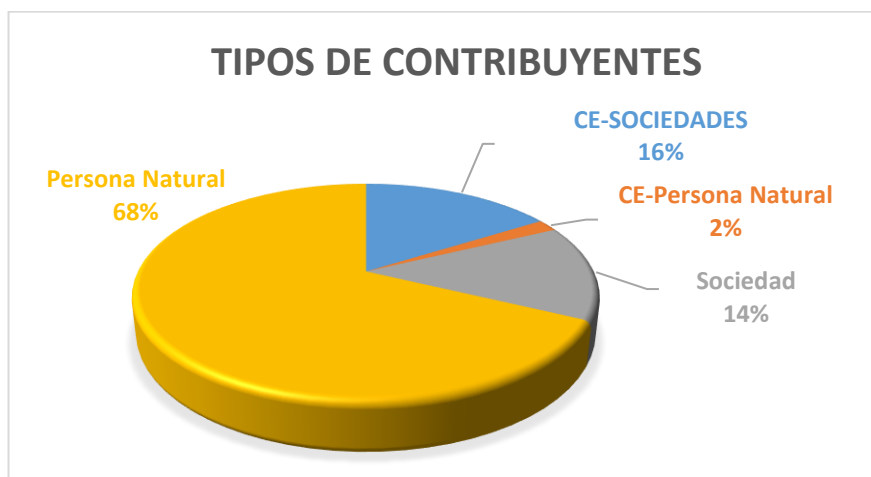
Gráfico 2. Tipos de empresas comercializadoras de productos veterinarios.



Fuente: AGROCALIDAD, Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas.
Elaborado por: Autoras.

Como se observa en el gráfico, el 61% de estas empresas son catalogadas como almacenes agropecuarios, el 14% pertenecen a almacenes de expendio de productos agroveterinarios, el 2% pertenece a bodegas, el 11% pertenece a clínicas veterinarias y el 13% corresponden a distribuidoras.

Gráfico 3. Tipos de contribuyentes comercializadores de productos veterinarios.



Fuente: AGROCALIDAD, Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas.

Elaborado por: Autoras.

En el gráfico de los tipos de contribuyentes el 68%, corresponde a las Personas Naturales Obligadas a llevar Contabilidad, el 16% Contribuyentes Especiales- Sociedades, el 14% Sociedades y el 2% Contribuyentes Especiales - Personas Naturales.

1.1.6. Aplicación de Encuestas

1.1.6.1. Pasos en la selección de una muestra

1.1.6.1.1. Definir la Población

La población llamada también universo, es el conjunto de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra. Una población adecuadamente designada debe definirse en términos de: elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo. (Alcántara, 2016, pág. 1).

Cuadro 1. Términos para definir la población.

Término	Concepto	Aplicación	Justificación
Elemento	Es la unidad de la cual se solicita información.	Empresas dedicadas a la comercialización de productos veterinarios de la Ciudad Cuenca Obligadas a llevar Contabilidad.	Empresas con iguales o similares características tales como llevar contabilidad, estar registradas en la superintendencia de compañías, mantener por lo menos una de las actividades económicas que la empresa realiza.
Unidades de Muestreo	Son elementos disponibles para su selección en alguna etapa del proceso de muestreo.	Empresas comercializadoras de productos veterinarios de la Ciudad Cuenca Obligadas a llevar Contabilidad.	La selección de la muestra se realizó con la ayuda del Gerente el Dr. Vinicio Sacaquirin y demás personal cuyos criterios de selección son su imagen en el mercado, si tienen página web, la utilización de un software, promociones constantes, etc.
Alcance	Hace referencia a la ubicación espacial y geográfica del estudio.	Ciudad de Cuenca	Provincia: Azuay Cantón: Cuenca Parroquias: Las mencionadas en el (Gráfico N°1)
Tiempo	Definir el intervalo de tiempo en el cual se realiza la investigación.	2015 - 2017	El proyecto recopila información desde el año 2015 (proceso de transición) hasta la actualidad.

Fuente: Presente Investigación - (Alcántara, 2016, pág. 1).

Elaborado por: Autoras.

1.1.6.1.2. Identificación y determinación del tamaño de la muestra

La muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos. (Levin & Rubin, 2004, pág. 28)

Cuadro 2. Método de muestreo

Método de muestreo	
Método no probabilístico	En este tipo de método se hace uso del juicio para seleccionar los elementos de la muestra.
Aplicación	Para la realización del análisis se seleccionará el método no probabilístico utilizando el muestro subjetivo cuyos factores a tomar en cuenta para la selección de las empresas a ser encuestadas serán: su imagen en el mercado, si tienen página web, la utilización de un software, promociones constantes y mejores precios según el criterio de los investigadores con la ayuda del Gerente de la empresa.

Fuente: (IAASB, 2013, págs. 6-7)

Elaborado por: Autoras



1.1.6.2. Listado de empresas seleccionadas para la encuesta

Para la determinación de las empresas a ser encuestadas el Gerente de AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA., el Doctor Vinicio Sacaquirin y el personal colaboraron en la selección de las empresas más representativas, cuyos nombres son reconocidos en el mercado y con las que trabajan (proveedores-clientes), así mismo se identificó mediante la página del SRI “servicios en línea” las empresas obligadas a llevar contabilidad, teniendo como resultado un listado de estas empresas. (Ver Anexo 2).

Luego del análisis se obtuvo un tamaño de muestra de 20 comercializadoras de productos veterinarios en la ciudad de Cuenca obligadas a llevar contabilidad que corresponde al 35,71% de la totalidad de la población los mismos que están comprendidos por almacenes agropecuarios, almacenes de expendio de productos agroveterinarios, clínicas veterinarias, bodegas y distribuidoras.

1.1.6.3. Encuestas

1.1.6.3.1. Identificación de la información a recolectar

La Información que se necesita obtener de las empresas encuestadas son los diferentes riesgos a la cual están expuestas las áreas más representativas (compras, ventas e inventarios) y de esta manera tener bases para identificar con mayor claridad los riesgos o amenazas que estos sectores poseen. Es por ello que el (Anexo 3) recopila las preguntas más idóneas para el tema de estudio.

1.1.6.3.2. Levantamiento de la información

La encuesta a las diferentes empresas seleccionadas (muestra) se realizó los días: 2, 3, 4, 5, 8, 9 de mayo del 2017 con un tiempo de 3 horas diarias, el (ANEXO 4) detalla la lista de empresas encuestadas por día.

1.1.7. Análisis de Resultados

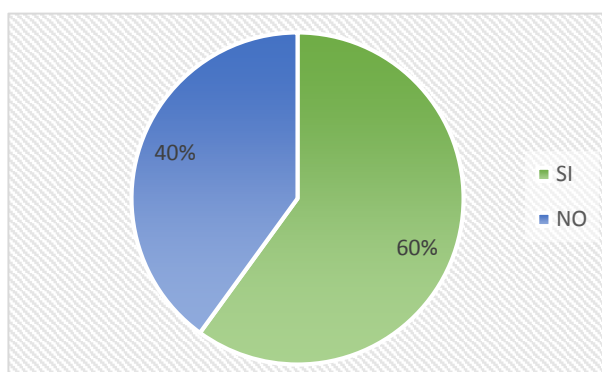
Pregunta N°1: ¿Conoce usted que es la Gestión de Riesgo Empresarial?

Tabla 1. Conocimiento de la Gestión de Riesgo Empresarial

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	60%
NO	8	40%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Autoras

Gráfico 4. Conocimiento de la Gestión de Riesgo Empresarial



Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Autoras

Resultados: De las 20 empresas encuestadas, el 60% tiene conocimiento de la Gestión de Riesgo Empresarial, sin embargo no aplican en sus empresas, mientras que el 40% no conoce.

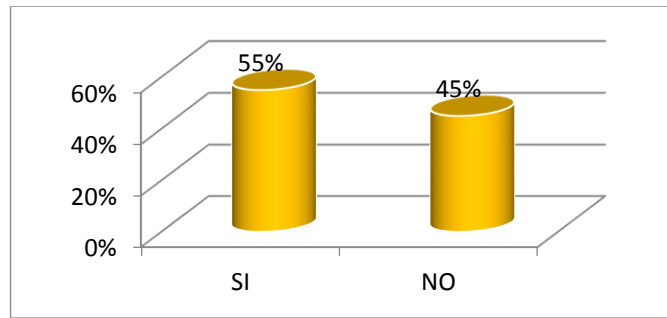
Pregunta N°2: ¿Ha realizado alguna vez una evaluación de riesgos en su empresa?

Tabla 2. Empresas que han realizado evaluación de riesgos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	55%
NO	9	45%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Autoras

Gráfico 5. Empresas que han realizado evaluación de riesgos



Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Autoras

Resultados: De las 20 empresas encuestadas, el 55% ha realizado una evaluación de riesgo pero no de una manera formal o aplicando procedimientos para detectar, evaluar y mitigar los mismos, mientras que el 45% no han realizado ninguna acción a los riesgos que se presentan.

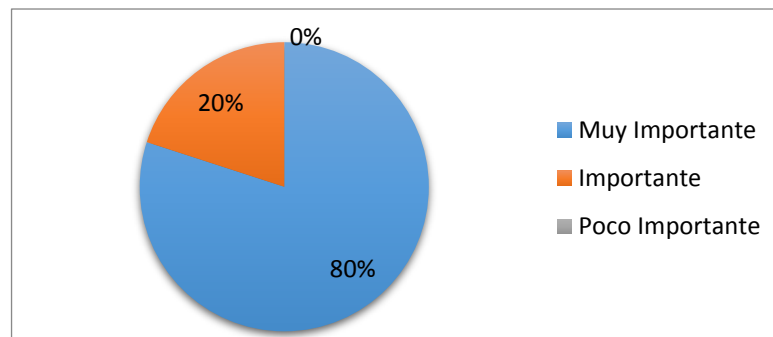
Pregunta N°3: ¿Cuán importante cree usted, que es para la empresa o negocio identificar y evaluar los riesgos?

Tabla 3. Importancia de identificar y evaluar los riesgos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Importante	16	80%
Importante	4	20%
Poco Importante	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Autoras

Gráfico 6. Importancia de identificar y evaluar los riesgos



Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Autoras

Resultados: Sobre la importancia de identificar y evaluar los riesgos, el 80% de empresas consideran muy importante y un 20% consideran importante.

Pregunta N°4: ¿La empresa posee una estructura organizacional?

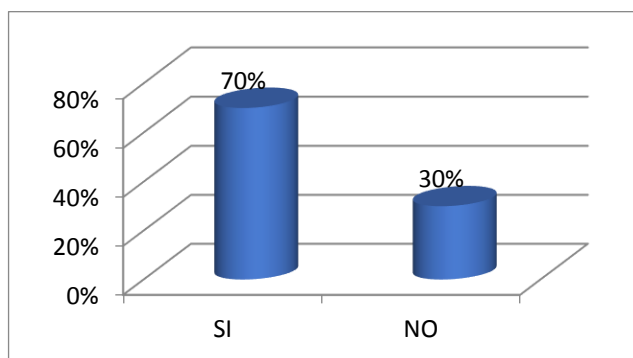
Tabla 4. Estructura Organizacional

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	70%
NO	6	30%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Autoras

Gráfico 7. Estructura Organizacional



Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Autoras

Resultados: Según los datos obtenidos, el 70% posee una estructura organizacional siendo pocas las que lo plasman en un documento escrito y aprobado por la administración, mientras que el 30% no poseen.

Pregunta N°5: ¿La empresa posee un manual de funciones para las áreas de compras, ventas e inventarios?

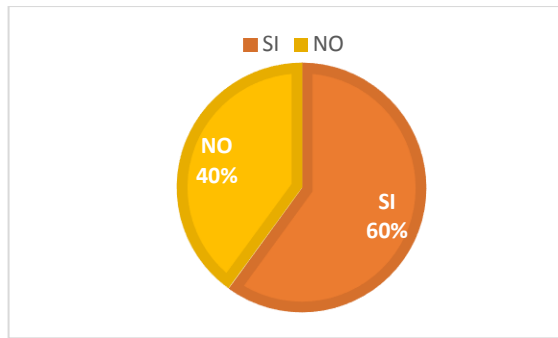
Tabla 5. Manual de funciones para las áreas de compras, ventas e inventarios

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	60%
NO	8	40%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Autoras

Gráfico 8. Manual de funciones para las áreas de compras, ventas e inventarios



Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Autoras

Resultados: Según los datos obtenidos, se observa que un 60% de las empresas si tiene un manual de funciones para las áreas de compras, ventas e inventarios, mientras que un 40% no tienen.

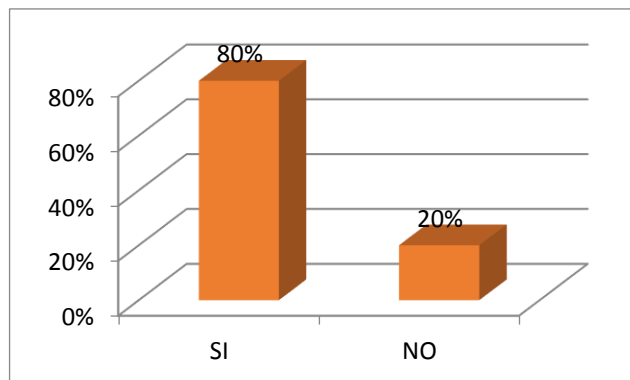
Pregunta N°6: ¿La empresa posee políticas definidas para el manejo de las compras, ventas e inventarios?

Tabla 6. Políticas para el manejo de las compras, ventas e inventarios

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	80%
NO	4	20%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Autoras

Gráfico 9. Políticas para el manejo de las compras, ventas e inventarios



Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Autoras

Resultados: De los datos obtenidos se observa que el 80% de las empresas encuestadas si tienen políticas para el manejo de las compras, ventas e

inventarios sin embargo su aplicación es con poca frecuencia, mientras que el 20% no tienen.

Pregunta N°7: ¿La documentación para el control de las compras, ventas e inventarios utilizados por su empresa son supervisadas y controladas?

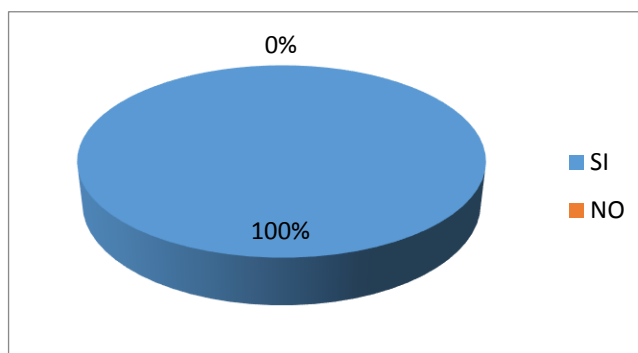
Tabla 7. Supervisión y control de la documentación utilizada para controlar las compras, ventas e inventarios.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	100%
NO	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Autoras

Gráfico 10. Supervisión y control de la documentación utilizada para controlar las compras, ventas e inventarios.



Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Autoras

Resultados: El gráfico indica que el 100% de las empresas supervisan y controlan la documentación utilizada para controlar las compras, ventas e inventarios. Cabe destacar que hay imperfecciones o eventualidades que se presentan pero se tratan de corregir de manera inmediata.

Pregunta N°8: Documentos utilizados en el área de Compras, Ventas e Inventarios.

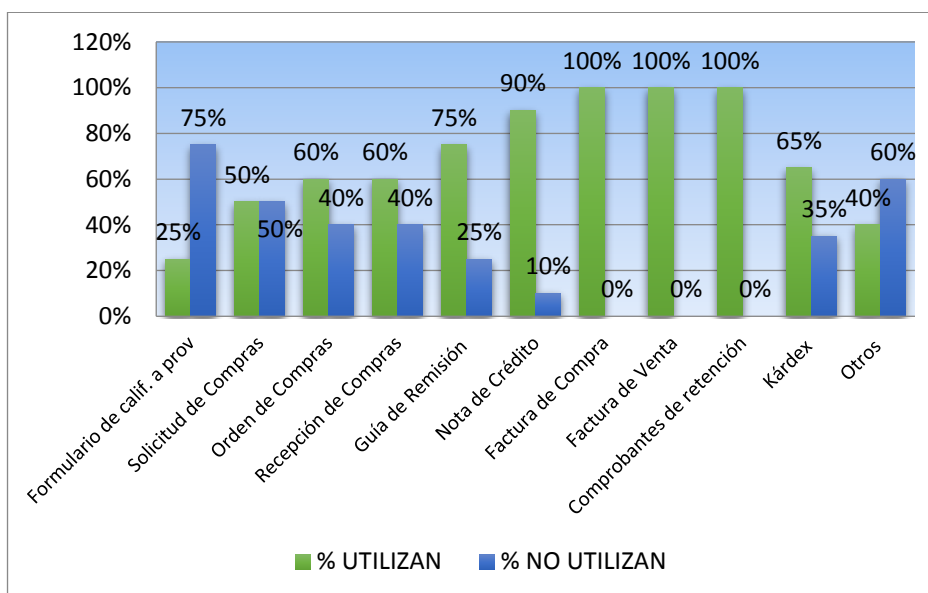
Tabla 8. Documentos utilizados en el área de Compras, Ventas e Inventarios.

DOCUMENTOS	FRECUENCIA	% UTILIZAN	FRECUENCIA	% NO UTILIZAN
Formulario de calificación a proveedores.	5	25%	15	75%
Solicitud de Compras	10	50%	10	50%
Orden de Compras	12	60%	8	40%
Recepción de Compras	12	60%	8	40%
Guía de Remisión	15	75%	5	25%
Nota de Crédito	18	90%	2	10%
Factura de Compra	20	100%	0	0%
Factura de Venta	20	100%	0	0%
Comprobantes de retención	20	100%	0	0%
Kárdex	13	65%	7	35%
Otros	8	40%	12	60%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Autoras

Gráfico 11. Tipo de documento que utiliza el área de Compras, Ventas e Inventarios



Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Autoras

Resultados: Según los datos obtenidos, se observa que los documentos más utilizados en las áreas de compras, ventas e inventarios son la factura de compra, factura de venta, el comprobante de retención y las notas de crédito, mientras que el formulario de calificación a proveedores es el documento que pocas empresas utilizan, esto debido a que las empresas ya tienen seleccionado a los proveedores.

Pregunta N°9. ¿Existe un archivo cronológico de la documentación que ingresa y egresa de la empresa?

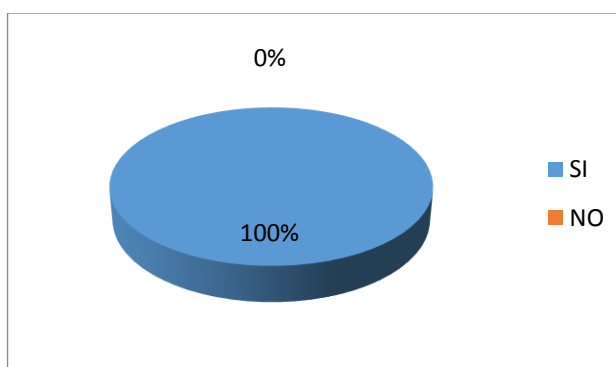
Tabla 9. Archivo Cronológico de la documentación

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	100%
NO	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Autoras

Gráfico 12. Archivo cronológico de la documentación



Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Autoras

Resultados: Según los datos obtenidos, se observa que el 100% de las empresas tiene un archivo cronológico de la documentación que ingresa y egresa de la empresa pero no existe un lugar definido para ubicarlo.

Pregunta N°10. ¿Se da capacitaciones al personal de compras, ventas e inventarios para mejorar su desempeño?

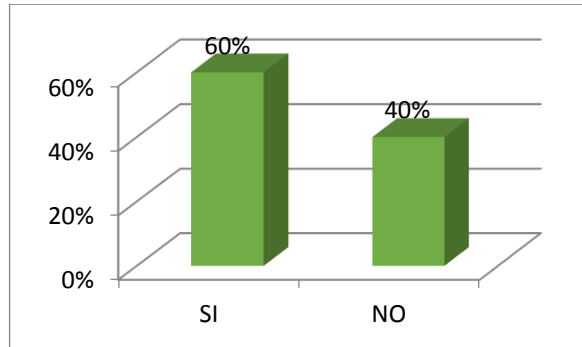
Tabla 10. Capacitación al personal

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	60%
NO	8	40%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Autoras

Gráfico 13. Capacitación al personal



Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Autoras

Resultados: De las 20 empresas encuestadas, el 60% da capacitación al personal de compras, ventas e inventarios mientras que el 40% no capacita al personal.

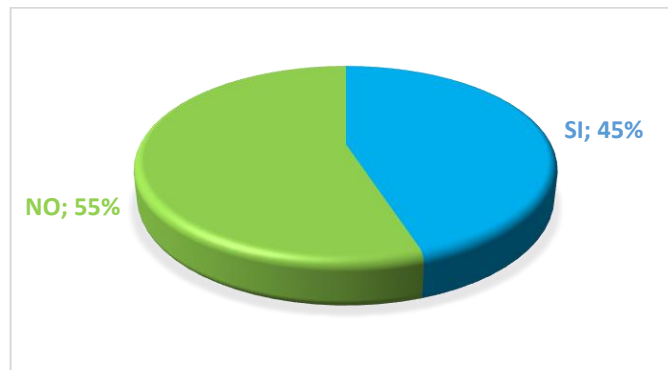
Pregunta Nº11. ¿Se realiza una evaluación al desempeño del personal en las funciones encomendadas con respecto al área de compras, ventas e inventarios?

Tabla 11. Evaluación al desempeño del personal

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	45%
NO	11	55%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Autoras

Gráfico 14. Evaluación al desempeño del personal



Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Autoras



Resultados: Según los datos obtenidos, el 45% de las empresas evalúan el desempeño del personal en las funciones encomendadas con respecto al área de compras, ventas e inventarios, mientras que el 55% no evalúan.

Pregunta N°12. ¿Cuál de las siguientes áreas considera la más riesgosa? Califique del 1 al 3 siendo:

CALIFICACIÓN	NIVEL
3	Alto Riesgo
2	Medio Riesgo
1	Bajo Riesgo

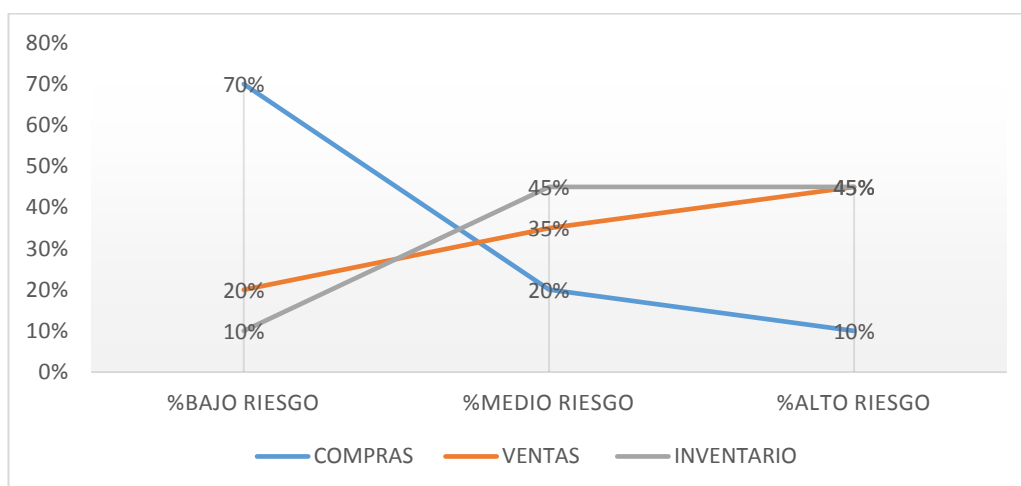
Tabla 12. Calificación de las áreas de compras, ventas e inventarios

Áreas	Bajo Riesgo	%Bajo Riesgo	Medio Riesgo	%Medio Riesgo	Alto Riesgo	%Alto Riesgo
Compras	14	70%	4	20%	2	10%
Ventas	4	20%	7	35%	9	45%
Inventarios	2	10%	9	45%	9	45%
Total	20	100%	20	100%	20	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Autoras

Gráfico 15. Calificación de las áreas de compras ventas e inventarios



Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Autoras

Resultados: El gráfico indica que el 70% de empresas encuestadas consideran a las compras como un área de bajo riesgo, mientras que el 45% consideran a los inventarios y a las ventas como un área de alto riesgo.

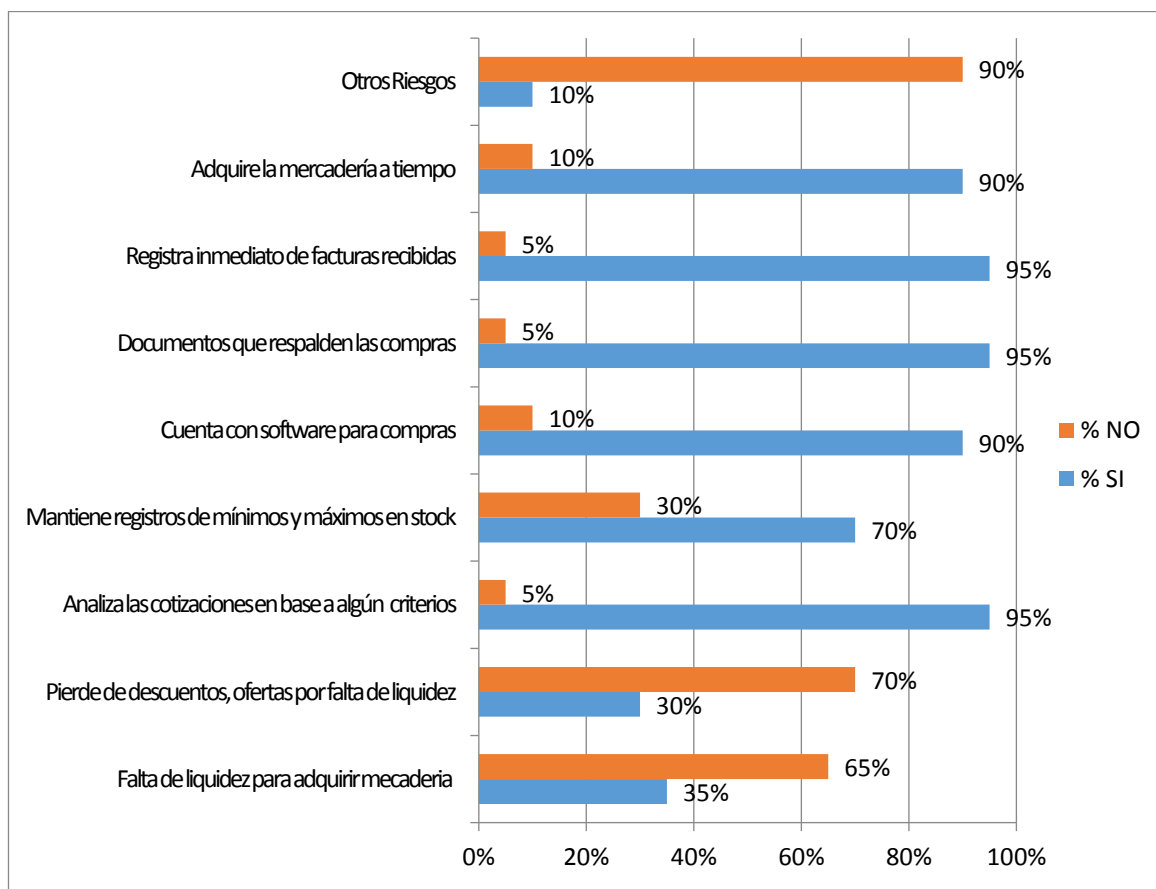
Pregunta N°13. ¿Seleccione cuál de los siguientes preguntas (riesgos) considera usted son las más frecuentes en el área de COMPRAS?

Tabla 13. Preguntas (riesgos) para el área de compras

PREGUNTA	SI	% SI	NO	% NO
Falta de liquidez para adquirir mercadería	7	35%	13	65%
Pérdida de descuentos, ofertas por falta de liquidez	6	30%	14	70%
Análisis de cotizaciones en base a criterios	19	95%	1	5%
Mantiene registros de mínimos y máximos en stock	14	70%	6	30%
Cuentan con software para compras	18	90%	2	10%
Documentos que respalden las compras.	19	95%	1	5%
Registro inmediato de facturas recibidas	19	95%	1	5%
Requerimiento de mercadería a tiempo	18	90%	2	10%
Otros Riesgos	2	10%	18	90%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Autoras

Gráfico 16. Preguntas (riesgos) para el área de compras



Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Autoras



Resultados: Según los datos obtenidos en las encuestas se observa que el 35% de empresas tiene problemas de liquidez para adquirir mercadería, el 30% ha perdido descuentos y ofertas por falta de liquidez, el 5% no analiza cotizaciones de los proveedores para adquirir mercadería, el 30% no mantiene registros de mínimos y máximos de mercadería en stock, el 10% no cuentan con un software para registrar los movimientos de compras, el 5% no tiene documentación para respaldar las compras, el 5% no registra inmediatamente las facturas recibidas del proveedor, manifiestan que lo realizan hasta 1 día después, el 10% no adquiere la mercadería a tiempo y un 10% manifestó que existen otros tipos de riesgos como es el no contar con un seguro de transporte para la mercadería que adquieren, otro problema es el no contar con una lista actualizada de los proveedores.

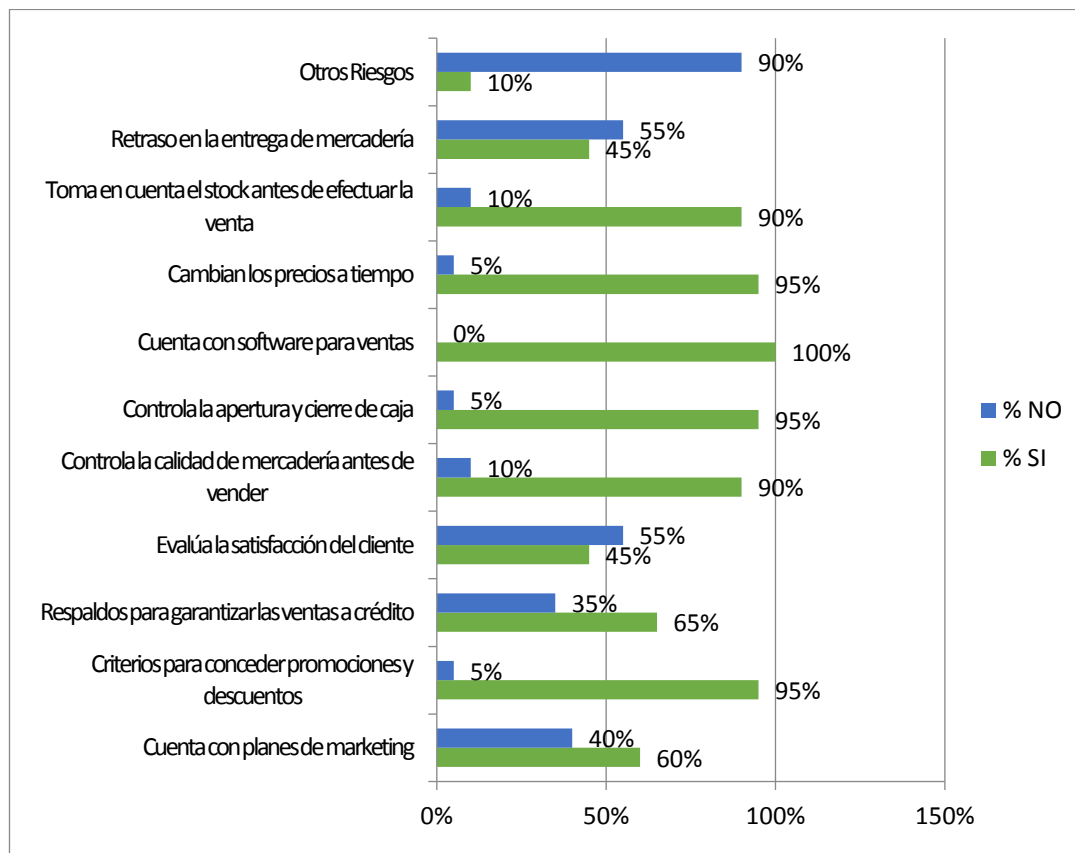
Pregunta N°14: ¿Seleccione cuál de las siguientes preguntas (riesgos) considera usted son las más frecuentes en el área de ventas?

Tabla 14. Preguntas (riesgos) para el área de ventas

PREGUNTA	SI	% SI	NO	% NO
Cuentan con planes de marketing	12	60%	8	40%
Criterios para conceder promociones y descuentos	19	95%	1	5%
Respaldos para garantizar las ventas a crédito	13	65%	7	35%
Evalúa la satisfacción del cliente	9	45%	11	55%
Controla la calidad de mercadería antes de vender	18	90%	2	10%
Controla la apertura y cierre de caja	19	95%	1	5%
Cuenta con software para ventas	20	100%	0	0%
Cambian los precios a tiempo	19	95%	1	5%
Toma en cuenta el stock antes de efectuar la venta	18	90%	2	10%
Retraso en la entrega de mercadería	9	45%	11	55%
Otros Riesgos	2	10%	18	90%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Autoras

Gráfico 17. Preguntas (riesgos) para el área de ventas



Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Autoras

Resultados: Según los datos obtenidos en la encuesta, se observa que el 40% no cuenta con planes de marketing para captar la atención del cliente, el 5% no tiene criterios para conceder promociones y descuentos a los clientes, el 35% no tiene los respaldos suficientes para conceder ventas a crédito, el 55% no realiza evaluación a la satisfacción del cliente, el 10% no tiene controles para verificar la calidad de la mercadería antes de efectuar la venta, el 5% no controla la apertura y cierre de caja, el 100% de las empresas encuestadas cuentan con un software para efectuar las ventas, el 5% no realiza el cambio de precios a tiempo, el 10% no toma en cuenta el stock actual antes de efectuar la venta, el 45% tiene retraso en la entrega de mercadería a los clientes y un 10% manifestó que existen otro tipo de riesgo en las ventas como es la delincuencia.

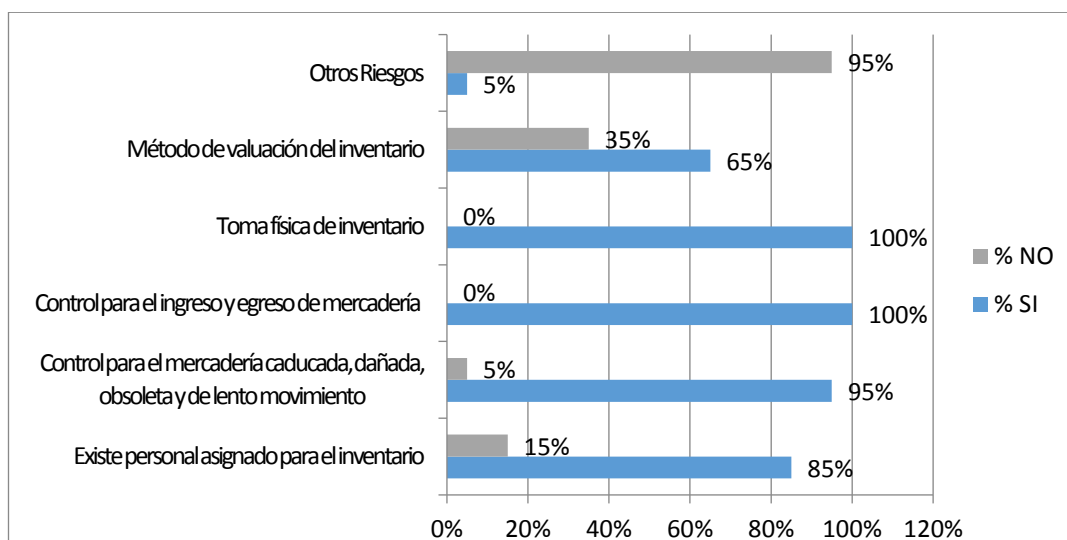
Pregunta N°15. ¿Seleccione cuál de las siguientes preguntas (riesgos) considera usted son las más frecuentes en el área de INVENTARIOS?

Tabla 15. Preguntas (riesgos) para el área de inventarios

PREGUNTA	SI	% SI	NO	% NO
Existe personal asignado para el área de inventarios	17	85%	3	15%
Control para el mercadería caducada, dañada, obsoleta y de lento movimiento	19	95%	1	5%
Control para el ingreso y egreso de mercadería	20	100%	0	0%
Toma física de inventario	20	100%	0	0%
Método de valuación del inventario	13	65%	7	35%
Otros Riesgos	1	5%	19	95%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autoras

Gráfico 18. Preguntas (riesgos) para el área de inventarios



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autoras

Resultados: Según los datos obtenidos, se observa que el 15% de empresas encuestadas no tiene una persona asignada específicamente para el inventario, el 5% no tiene controles para el manejo de mercadería caducada, dañada, obsoleta y de lento movimiento, el 100% de las empresas encuestadas controla el ingreso y egreso de la mercadería, el 100% realiza toma física de inventario con una frecuencia mensual, trimestral, semestral y anual, el 35% no tiene un método para la valuación de inventarios pero controlan de acuerdo a las fechas de vencimiento, la mercadería que primero sale es la que tiene fecha más corta.



1.2. ASPECTOS GENERALES DE AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.

1.2.1. Reseña histórica

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA., es una empresa dedicada a la compra y venta de productos veterinarios, alimento para animales incluso productos destinados al embellecimiento de los animales. Esta empresa fue creada en el año 2002 específicamente el primero de agosto con el nombre de AVICOMERCIO por el Doctor Juan Vinicio Sacaquirin Wazhima con el fin de poner en práctica sus conocimientos veterinarios al servicio de la comunidad luego de años años de haberse graduado en la Universidad de Cuenca.

A inicios la empresa fue inscrita en el Servicio de Rentas Internas como Persona Natural no obligada a llevar contabilidad, rigiéndose a las políticas y normas que el MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y pesca) a través del SESA (Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria) en ese entonces, ahora AGROCALIDAD (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro-Calidad), establece para el buen funcionamiento de estas actividades. El personal de ese entonces estaba conformado por tres personas que realizaban todas las actividades sin tener una función específica.

Años después obtiene financiamiento para diversificar las compras aumentando de esa manera sus proveedores, clientes, ingresos, costos y gastos dando como resultado el cambio de persona natural no obligada a llevar contabilidad a obligada a llevar contabilidad, se registra en la Superintendencia de Compañías como Compañía Limitada el 02 de febrero del año 2015 con un capital de 400,00 USD.

1.2.2. Descripción General

1.2.2.1. Situación Actual

Figura 3. Empresa Agro Industria S.W. Avisierra Cía. Ltda.



Fuente: (Agro Industria S.W. Avisierra Cía. Ltda., 2017)

Actualmente AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA., se encuentra ubicada en la Av. de las Américas y Luis Moscoso (Entrada a Misicata). Cuenta con ocho empleados hasta el momento.

Sus accionistas son el Doctor Juan Vinicio Sacaquirin Wazhima y la Doctora Amparito de la Cruz, siendo el representante legal el señor Sacaquirin con RUC 0103345039001, hasta el 31 de diciembre del 2015 su valor en ventas fue por 783. 698,81 USD, compras por 739.571,78 USD e inventario final por 949,26 USD.

1.2.2.2. Actividades de AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.

La empresa es un establecimiento comercial donde se ofrecen productos veterinarios para la venta al público siendo estos de venta libre y con restricciones. Los productos veterinarios que expende la empresa se divide en tres grupos:

Cuadro 3. Clasificación de productos veterinarios

Grupo I	Grupo II	Grupo III
Descripción: Este grupo los conforman los productos veterinarios psicotrópicos, estupefacientes, anabólicos o aquellos que puedan propiciar el uso indebido, el desvió de uso y/o el abuso	Descripción: Se encuentran productos veterinarios con sustancias fisicoquímicas, de origen natural mineral, vegetal, animal, sintética o semi sintética o biotecnológica que convenientemente prescritos y aplicados ejercen acciones sobre el organismo animal.	Descripción: Este grupo lo conforman productos veterinarios cuya composición no representan un riesgo cuando sea utilizado según las especificaciones de cada producto.
Ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Anabólicos • Analépticos • Anestésicos generales • Anestésicos locales • Antineoplásicos • Relajantes musculares • Tranquilizantes 	Ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Analgésicos • Antihistamínicos • Antivirales • Cardiotónicos • Diuréticos • Medicamentos para alimentos 	Ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Antiparasitarios internos y externos • Electrolitos y aminoácidos de uso oral y parenteral • Vitaminas y minerales de uso oral y parenteral • Desinfectantes • Jabones, Champús, Collares, Talcos, Spray • Marcadores y descarnadores • Selladores de ubre

Fuente: (AGROCALIDAD, 2016, págs. 15-16)

Las principales marcas con las que trabaja la empresa son las siguientes:

- | | | |
|-------------|----------------|---------------|
| • Life | • India | • Elanco |
| • PRONACA | • INCA | • Boehringer |
| • VIMIN | • Adilisa | • Ingelheim |
| • INSPA | • Repro Salud | • James Brown |
| • Plásticos | • Laboratorios | • Tadec. |
| • Chempro | • Chalver del | |
| • HIPRA | • Ecuador | |
| • Calier | • Biolovet | |

1.2.2.3. Estructura Organizacional.

El organigrama es la representación gráfica del sistema de la autoridad formal o jerárquica de la organización (García Ramos, Yaguez Insa, López, Gonzales, & Casanovas Ramón, 2007, pág. 61).

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CÍA. LTDA., no cuenta con un organigrama estructural plasmado en un documento que divida de manera especializada, jerárquica y en niveles el trabajo de cada una de las áreas, es por ello que se procede al levantamiento de la información para obtener el siguiente organigrama:

Figura 4. Organigrama Estructural de AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CÍA. LTDA.



Fuente: (Agro Industria S.W. Avisierra Cía. Ltda., 2017)
 Elaborado por: Autoras



1.2.2.4. Identificación y descripción de los puestos de trabajo

1.2.2.4.1. Entrevista para determinar las funciones de los puestos de trabajo.

Luego de realizar la entrevista al personal de la empresa se obtuvo la siguiente información acerca de las funciones que desempeña cada uno de los empleados, las cuales se detallan a continuación:

A) Gerente:

- Representa a la empresa.
- Autoriza descuentos para clientes.
- Selecciona y realiza negociaciones con los proveedores.
- Autoriza pagos.
- Firma cheques.
- Asigna responsabilidades al personal.
- Evalúa el cumplimiento de las funciones de sus subordinados.
- Entre otras actividades.

Fuente: Entrevista realizada al Dr. Vinicio Sacaquirin (13-02-2017).

B) Secretaria:

- Recepción de llamadas telefónicas.
- Pagos de panillas del IESS e impuestos.
- Realización de trámites de la empresa.
- Recibir documentos.
- Recuperación de cartera.
- Entre otras actividades.

Fuente: Entrevista realizada a la Sra. Aida Morocho (13-02-2017).

C) Contadora:

- Presentar información contable.
- Preparar y presentar las declaraciones tributarias.
- Pago de sueldos.
- Se encarga de procesos relacionados con el IESS.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Pago a proveedores.
- Entre otras actividades.

Fuente: Entrevista realizada a la CPA. Mayra Serrano (13-02-2017).

D) Auxiliar Contable:

- Realizar retenciones.
- Ingreso de facturas al software.
- Archivo de documentos.
- Entregar comprobantes de retención a los proveedores.
- Registrar los gastos.
- Entre otras actividades.

Fuente: Entrevista realizada a la Srta. Patricia Cajamarca (13-02-2017).

E) Compras:

- Realizar las adquisiciones de mercadería.
- Actualizar precios.
- Registrar y codificar en el software nuevos productos.
- Entre otras actividades.

Fuente: Entrevista realizada a la CPA. Mayra Serrano (13-02-2017).

F) Vendedor:

- Atención al cliente.
- Toma de pedidos.
- Facturación y cobro.
- Realiza proformas.
- Pagos de caja chica.
- Cuadros de Caja.
- Realizar cobros de la cartera de clientes.
- Coordinar entregas de mercadería.
- Entre otras actividades.

Fuente: Entrevista realizada a la CPA. Mayra Serrano (13-02-2017).



G) Bodeguero:

- Recepción y almacenamiento de mercadería.
- Despacho de mercadería.
- Carga y descarga de mercadería.
- Entre otras actividades.

Fuente: Entrevista realizada al Sr. David Suqui (13-02-2017).

H) Repartidor-Chofer:

- Traer mercadería.
- Entrega de mercadería a domicilio.
- Mantenimiento del vehículo.
- Entre otras actividades.

Fuente: Entrevista realizada al Sr. José Guazhima (13-02-2017).

I) Agente Vendedor

- Búsqueda de posibles clientes.
- Visita a los clientes.
- Toma de pedidos.
- Cobranzas.
- Entre otras actividades.

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Andrés Barros (13-02-2017).

Las actividades de adquisición de mercadería, comercialización, cobranzas las realizan varias personas con la autorización del Gerente debido a que algunos miembros del personal laboran solo medio tiempo por lo tanto se delegan las funciones antes mencionadas.

1.2.2.5. Misión y Visión de la empresa

1.2.2.5.1. Misión

Brindar a la sociedad productos veterinarios innovadores y de excelente calidad satisfaciendo las necesidades de los clientes en forma oportuna y responsable.



1.2.2.5.2. Visión

Ser líder en el mercado de la salud animal, contando con una amplia gama de insumos y productos veterinarios respaldados por marcas de la más alta calidad a costos competitivos, brindando el mejor servicio a los clientes.

1.2.2.6. Objetivos

1.2.2.6.1. Objetivo General

Incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado local mediante la comercialización de productos veterinarios de calidad a precios competitivos contribuyendo al desarrollo del país y satisfaciendo las necesidades de los clientes y de la propia empresa.

1.2.2.6.2. Objetivos Específicos

- Satisfacer las necesidades de los clientes (avicultores, ganaderos y clientes en general) mediante la comercialización de productos de calidad que permitan mejorar la salud animal.
- Brindar asesoría veterinaria en general.
- Contar con una amplia gama de mercaderías.
- Mantener un equilibrio entre el precio y calidad de la mercadería.
- Generar responsabilidad social y empleo.

1.2.2.7. Valores

Honradez: Pensar y actuar de manera justa e íntegra.

Responsabilidad: Cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas con una persona o empresa.

Compromiso: Comprometerse con la empresa y actuar con lealtad protegiendo los intereses de la empresa.

Respeto: Valorar a las personas y respetarlas íntegramente.

Comunicación: Mantener una buena comunicación ayuda a mejorar las relaciones con los clientes.



CAPITULO II

2.1. ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL.

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 una organización cuya función es dotar de información a través de la elaboración de marcos generales, orienta acerca de la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude. Además su enfoque es mejorar el rendimiento de las organizaciones pequeñas, medianas, grandes, ya sean públicas o privadas sin importar el tiempo de su constitución.

Las cinco organizaciones del sector privado que conforman el COSO son:

- American Accounting Association (AAA) – Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos.
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) – Instituto Norteamericano de Contadores Públicos.
- Financial Executive Institute (FEI) – Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas.
- Institute of Internal Auditors (IIA) – Instituto de Auditores Internos.
- Institute of Management Accountants (IMA) – Instituto de Contadores Empresariales. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, s.f, pág. 2).

En 1992, COSO emitió en los Estados Unidos el Marco Integrado de Control Interno COSO I, cuyo fin es de establecer una definición de control interno y presentar una guía para la creación y mejoramiento de la organización interna de las empresas. En mayo del 2013 este marco fue revisado y reeditado cuyos objetivos son aclarar los requerimientos del control interno, actualizar el contexto del control interno permitiendo mayor cobertura de los riesgos a los



que se enfrentan actualmente las organizaciones. (González Martínez, 2013, págs. 2-5).

En 2004, COSO publicó Enterprise Risk Management y que en la actualidad se conoce como COSO II o COSO ERM. Este y el marco anterior no se sustituyen entre sí, sin embargo, aunque estos marcos son diferentes y proporcionan enfoques distintos, abordan determinadas áreas comunes. El marco ERM abarca también el control interno y reproduce varias partes del texto del control interno - Marco Integrado del Control Interno original. En consecuencia, el marco ERM sigue siendo un marco viable y adecuado para el diseño, la implementación, la ejecución y evaluación de la gestión de riesgos corporativos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, pág. 10).

2.1.1. Definición

La Gestión de Riesgo Empresarial (ERM) es un proceso estructurado, coherente y continuo que abarca a toda la organización para identificar, evaluar, afrontar e informar las oportunidades y amenazas que afectan el logro de sus objetivos. (Institute of Internal Auditors, 2004, pág. 3).

El COSO II o ERM toma muchos aspectos importantes que el coso I no considera, como por ejemplo: el establecimiento de objetivos, identificación de riesgos, respuesta a los riesgos.

Estos componentes son claves para definir las metas de la empresa. Si los objetivos son claros se puede decidir que riesgos tomar para hacer realidad las metas de la organización. De esta manera se puede hacer una clara identificación, evaluación, mitigación y respuesta para los riesgos. (Vásquez, 2012, pág. 33).

2.1.2. Beneficios

La gestión de riesgo empresarial no crea un ambiente laboral sin riesgos, lo que sí permite es operar de manera eficiente en un ambiente colmado de riesgos.



(Ambrosone, 2007) Define a los beneficios de la gestión de riesgos corporativos de la siguiente manera:

- Alinea el riesgo aceptado y la estrategia
- Mejora las decisiones de respuesta a los riesgos
- Reduce las sorpresas y las pérdidas operativas
- Identifica y gestiona la diversidad de riesgos para toda la entidad
- Provee respuestas integradas a riesgos múltiples
- Permite aprovechar las oportunidades
- Racionaliza el capital (pág. 7).

2.1.3. Objetivos

- **Estratégicos:** Referidos a metas de alto nivel, alineadas y dando soporte a la misión/visión de la organización.
- **Operaciones:** Referidos a la eficiencia y eficacia de las actividades de la organización, incluyendo los objetivos de rentabilidad y desempeño.
- **Informes:** Referidos a la fiabilidad de la información suministrada por la organización, que incluye datos internos y externos, así como información financiera y no financiera.
- **Cumplimiento:** Referidos al cumplimiento de leyes y normas aplicables. (Ruíz Zorrilla, 2006, pág. 12).

2.1.4. El cubo ERM: Objetivos, componentes y niveles de organización

Existe una relación directa entre los objetivos principales de la empresa, los componentes del ERM y los diferentes niveles que existen en la empresa.

El informe COSO presenta esta relación en el siguiente cubo:

Figura 5. Cubo ERM



Fuente: (Cumbal, 2015, pág. 1).

2.1.5. Componentes

De acuerdo al informe COSO, la Gestión de Riesgo Empresarial está conformada por ocho componentes relacionados entre sí, los cuales se presentan a continuación:

2.1.5.1. Ambiente interno

El ambiente interno abarca el talento de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, pág. 9).

2.1.5.1.1. Importancia

- Es la base de todo sistema de control interno y gestión del riesgo, como así también del resto de los componentes del ERM.

- Es un conjunto de medios y reglas previamente definidas.
- Tiene un impacto significativo en el modo en que las estrategias y objetivos son establecidos, las actividades de negocio son estructuradas y los riesgos son identificados, evaluados y gerenciados.
- Las entidades con un ambiente interno fuerte poseen personal competente. (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2016, pág. 18).

2.1.5.2. Establecimiento de objetivos

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, pág. 19).

2.1.5.2.1. Importancia

- Permite identificar aquellos acontecimientos que impactan en la organización impidiéndole alcanzar sus objetivos.
- Posibilita realizar una evaluación de los riesgos empresariales y gestionar su tratamiento en función del riesgo aceptado en la misma.
- Relaciona los objetivos, con los componentes de gestión del riesgo (representan las herramientas necesarias para el logro de dichos objetivos), y con cada uno de los niveles de la organización. (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2016, pág. 20).

2.1.5.2.2. Objetivos Estratégicos

Son metas de alto nivel que se alinean y sustentan a la misión/visión. Reflejan las elecciones estratégicas de la Gerencia sobre cómo la organización busca crear valor para sus grupos de interés. Se deben redactar de una manera clara



y responder dos preguntas esenciales: ¿qué se quiere lograr? y ¿para qué? (Bertani, Polesello, Sanchez Mendoza, & Troila, 2014, pág. 24).

2.1.5.2.3. Objetivos Relacionados

Son los objetivos vinculados a la misión de una entidad, cuya selección es condición previa para la identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo. (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2016, pág. 21).

2.1.5.2.3.1. Categorías de objetivos relacionados

- **Objetivos operativos:** Se corresponden con la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad. Varían según las opciones de la dirección respecto a estructura y rendimiento.
- **Objetivos de informe:** Relativos a la fiabilidad de la información. Incluyen información interna y externa e implican la financiera y no financiera.
- **Objetivos de cumplimiento:** Se refieren al cumplimiento de las leyes y normas relevantes. Dependen de factores externos y tienden a ser similares entre entidades, en algunos casos, y sectorialmente, en otros. (Instituto de Auditores Internos; PricewaterhouseCoopers, 2005, pág. 49).

2.1.5.2.4. Objetivos Seleccionados

Deben estar alineados con la estrategia escogida y con el riesgo aceptado en la empresa ya que un error en la alineación podría dar como resultado una aceptación insuficiente o excesiva de riesgo existente en el logro de objetivos. (Instituto de Auditores Internos; PricewaterhouseCoopers, 2005, pág. 52)

2.1.5.2.5. Riesgo Aceptado

Es el nivel de riesgo que la entidad está dispuesta a asumir sin que le implique grandes impedimentos para lograr los objetivos planteados. El riesgo



aceptado puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos. (Bertani, Polesello, Sanchez Mendoza, & Troila, 2014, pág. 24).

2.1.5.2.6. Tolerancia al Riesgo

Es el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos. Muestra el grado de incertidumbre que la dirección puede manejar respecto a un cambio negativo en el objetivo propuesto. (Bertani, Polesello, Sanchez Mendoza, & Troila, 2014, pág. 24).

2.1.5.3. Identificación de eventos

Según la dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, pág. 19).

2.1.5.3.1. Importancia

- Los eventos alcanzan a la organización en forma global.
- Permite enfrentarlos de la mejor manera posible. (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2016, pág. 22).

2.1.5.3.2. Técnicas de identificación de eventos

Según él (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004), las técnicas de identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro.



- **Inventarios de eventos.-** Las direcciones utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica. Estos listados se elaboran por el personal de la entidad.
- **Talleres de trabajo.-** Los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados.
- **Entrevistas.-** Las entrevistas se desarrollan habitualmente entre entrevistador y entrevistado o, en ocasiones, con dos entrevistadores para cada persona entrevistada cuyo propósito es averiguar los puntos de vista y acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.
- **Cuestionarios y encuestas.-** Los cuestionarios abarcan una amplia gama de cuestiones que uno o varios participantes deben considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado o pueden dar lugar, a eventos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas según sea el objetivo de la encuesta
- **Análisis del flujo de procesos.-** Implica normalmente la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre la entradas, tareas, salidas y responsabilidad de sus componentes. (págs. 30-35).

2.1.5.4. Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva (probabilidad e impacto) y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos



se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, pág. 45).

2.1.5.4.1. Importancia

- Sirve de sustento a la dirección para decidir sobre las acciones necesarias para alcanzar los propósitos perseguidos.
- Determina la amplitud de los riesgos potenciales (probabilidad e impacto).
- Permite categorizar los eventos con impacto negativo.
- Ayuda a tomar mejores decisiones al resaltar el riesgo residual. (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2016, pág. 24).

2.1.5.4.2. Riesgo inherente y residual

Al evaluar los riesgos, la dirección considera los eventos esperados e inesperados. Muchos de estos son rutinarios y recurrentes y se contemplan en los programas de gestión y presupuestos operativos, pero otros son inesperados. (Instituto de Auditores Internos; PricewaterhouseCoopers, 2005, pág. 64).

2.1.5.4.2.1. Riesgo inherente

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

2.1.5.4.2.2. Riesgo Residual

El riesgo residual o remanente es aquél que permanece después de que la dirección planifica e implementa acciones eficaces para dar respuesta a los riesgos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, pág. 45).



2.1.5.4.3. Probabilidad e impacto

La incertidumbre de los eventos potenciales se evalúa desde dos perspectivas: probabilidad e impacto.

La probabilidad es el grado de certeza de que un suceso ocurrirá y su impacto es la pérdida asociada al acontecimiento de éste. (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2016, pág. 26).

2.1.5.4.4. Metodología y técnicas de evaluación

La metodología de evaluación consiste en una combinación de dos técnicas:

Técnicas Cualitativas:

- Para riesgos no cuantificables.
- Cuando los datos para una evaluación cuantitativa son insuficientes y poco creíbles o su obtención y análisis son muy costosos.

Técnicas Cuantitativas:

- Para actividades más complejas y sofisticadas.
- Aportan más precisión.
- Complementan técnicas cualitativas.

2.1.5.5. Respuesta al riesgo

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, pág. 69).



2.1.5.5.1. Importancia

- La dirección analiza y determina las posibles respuestas a los riesgos identificados y evaluados.
- Se seleccionan aquellas respuestas que impliquen un riesgo residual según con el nivel de tolerancia definido previamente.
- Seleccionar estas respuestas implica el desarrollo de procedimientos y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos planteados. (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2016, pág. 49).

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

- **Evitar:** Supone salir de las actividades que generan riesgos. Evitar el riesgo puede implicar el cese de una línea de producto, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o la venta de una división.
- **Reducir:** Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez. Esto implica típicamente a algunas de las muchas decisiones empresariales cotidianas.
- **Compartir:** La probabilidad o el impacto del riesgo se reducen trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo. Las técnicas comunes implican la contratación de seguros, la realización de operaciones de cobertura o la externalización de una actividad.
- **Aceptar:** No se pretende ninguna acción que afecte a la probabilidad o impacto del riesgo. (Instituto de Auditores Internos; PricewaterhouseCoopers, 2005, págs. 71-72).

2.1.5.6. Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones



del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, pág. 79).

2.1.5.6.1. Importancia

- Son el núcleo de los elementos de control interno.
- En ocasiones, constituyen en sí mismas respuestas al riesgo.
- Garantizan el cumplimiento de los objetivos generales de la organización, si están alineadas con los tipos de respuesta al riesgo (evitar, compartir, reducir y aceptar).

2.1.5.6.2. Integración de la respuesta al riesgo

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, pág. 79).

2.1.5.6.3. Tipos de actividades de control

Las actividades de control incluyen los controles de prevención, detección, manuales, informáticos y de dirección. Las actividades de control también pueden tipificarse según objetivos concretos de control, tales como los de asegurar la integridad y exactitud del procesamiento de datos.

A continuación se detallan algunas de las actividades de control utilizadas normalmente:

- **Revisiones a alto nivel.-** La alta dirección revisa el funcionamiento real en contraste con presupuestos, previsiones y datos de periodos previos y de competidores.
- **Gestión directa de funciones o actividades.-** Los directivos que gestionan las funciones o actividades revisan los informes de rendimiento.



- **Procesamiento de la información.-** Se lleva a cabo una variedad de controles para verificar la exactitud, integridad y autorización de las transacciones.
- **Controles físicos.-** Los equipos, existencias, valores, efectivo y demás activos están físicamente asegurados, se someten periódicamente a recuentos y se contrastan con los importes de los registros de control.
- **Indicadores de rendimiento.-** El contraste entre sí de diferentes conjuntos de datos operativos o financieros, junto con el análisis de relaciones y las acciones de investigación y corrección, constituye una actividad de control.
- **Segregación de funciones.-** Las funciones se dividen o segregan entre diferentes personas para reducir el riesgo de error o fraude.

A menudo, se pone en marcha una combinación de controles para tratar las correspondientes respuestas al riesgo. (Instituto de Auditores Internos; PricewaterhouseCoopers, 2005, págs. 79-80).

2.1.5.6.4. Políticas y procedimientos

Las actividades de control normalmente implican dos componentes: una política que establece lo que debe hacerse y procedimientos para llevar a cabo.

Muchas veces las políticas se comunican verbalmente. Las políticas no escritas pueden ser eficaces cuando la política lleve años en vigor y constituya una práctica bien comprendida y en organizaciones reducidas donde los canales de comunicación impliquen pocos niveles directivos y una interacción estrecha, junto con la supervisión del personal. Pero independientemente de si está escrita o no, una política debería implantarse de forma meditada, consciente y consecuente. (Instituto de Auditores Internos; PricewaterhouseCoopers, 2005, pág. 80).



2.1.5.7. Información y comunicación

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización existiendo medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, pág. 85).

2.1.5.7.1. Importancia

- Posibilita que cada uno de los agentes en todos los niveles conozca cuál es su función y responsabilidad para desempeñar su tarea en la organización.
- La dirección cuenta con información periódica y oportuna para orientar sus acciones, en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.
- Mantiene la información acorde con las necesidades de la empresa, al actuar ésta, en un entorno de cambios constantes.
- Los sistemas de información son capaces de identificar y recoger información necesaria, y la comunica en un plazo para que sea útil en el control de las actividades de la empresa. (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2016, pág. 54).

2.1.5.7.2. Información

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.

Los sistemas de información pueden ser formales e informales. Las conversaciones con clientes, proveedores, reguladores y personal de la entidad a menudo proporcionan información crítica necesaria para identificar



riesgos y oportunidades. (Instituto de Auditores Internos; PricewaterhouseCoopers, 2005, pág. 86).

2.1.5.7.3. Comunicación

La comunicación resulta clave para crear el entorno adecuado y para apoyar el resto de componentes de la gestión de riesgos corporativos, el uso de la tecnología facilita esta comunicación.

Para los casos en los que los canales habituales de comunicación no resulten eficaces o adecuados, muchas organizaciones establecen para sus empleados canales complementarios de comunicación. Estos canales pueden denominarse programas de “llamada de alerta” o “línea de cuestiones éticas” pueden ser voluntarios o bien obligatorios de acuerdo con la ley. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, págs. 97-100).

Todo el personal, sobre todo aquel con responsabilidades importantes en la gestión operativa o financiera, necesita recibir de la alta dirección un mensaje claro acerca de la gestión de riesgos corporativos. (Instituto de Auditores Internos; PricewaterhouseCoopers, 2005, pág. 90).

2.1.5.8. Monitoreo o Supervisión

La gestión de riesgos corporativos supervisa y revisa la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, pág. 103).



2.1.5.8.1. Importancia

- Es la base para mantener actualizados los sistemas de la empresa.
- Permite detectar actividades ineficaces o que necesitan ser mejoradas.
- Es útil para detectar necesidades de implementación, mejoramiento o reemplazo de sistemas.
- Mejora la productividad.
- Desarrollan un uso óptimo de los recursos.
- Contribuye a mejorar las condiciones laborales. (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2016, pág. 57).

2.1.5.8.2. Actividades permanentes de supervisión

Son los directivos de línea o función de apoyo quienes llevan a cabo las actividades de supervisión y dan meditada consideración a las implicaciones de la información que reciben. (Instituto de Auditores Internos; PricewaterhouseCoopers, 2005, pág. 96).



CAPÍTULO III

3. DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE COMPRAS, VENTAS E INVENTARIOS DE AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA LTDA.

INTRODUCCIÓN

En este capítulo, se aplica la práctica de la Gestión de Riesgo Empresarial a los sistemas de compras, ventas e inventarios de la empresa AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA., mediante la aplicación del Enterprise Risk Management o conocido como COSO II o COSO ERM, identificando los riesgos que se presentan en cada uno de los procesos y actividades de estos sistemas mediante la aplicación del cuestionario de control interno, además se procederá a la evaluación, calificación y dar respuesta a los riesgos identificados dando énfasis a los eventos negativos o positivos, es decir, a amenazas u oportunidades que pueden afectar a la empresa. Actualmente la mayoría de las empresas adoptan este nuevo enfoque que les permite mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo empresarial.

3.1. Cuestionario de Control Interno basado en los ocho componentes del COSO ERM, aplicado a los sistemas de compras, ventas e inventarios de la empresa AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CÍA. LTDA.

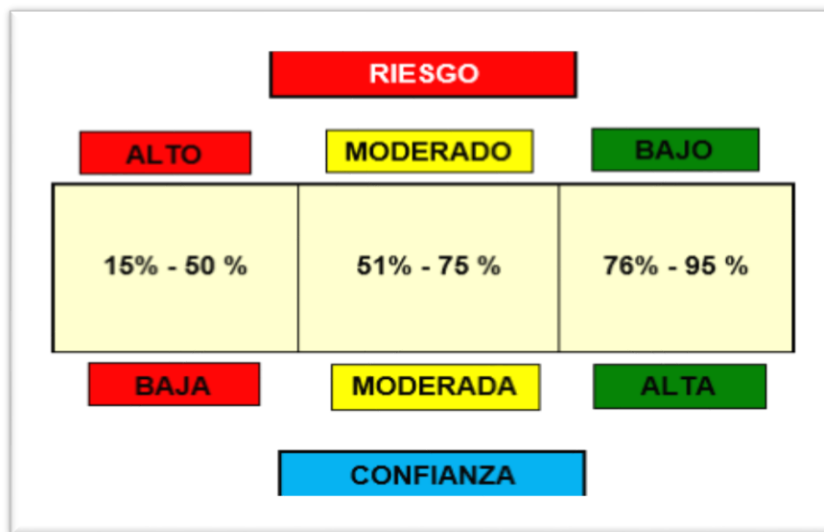
El control interno tiene como finalidad obtener un entendimiento de la razón de ser de la empresa desde una perspectiva de procesos y de gestión de riesgos, para ello se utilizó el cuestionario de control interno basado en los ocho componentes de COSO ERM, dirigido al Gerente de la empresa con el objetivo de conocer la situación actual, clima organizacional, procesos, tecnología de información, y los elementos del entorno como los clientes, instituciones reguladoras y proveedores.

Nivel de confianza

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Total} * 100}{\text{Ponderación Total}}$$

Calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo

Figura 6. Calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo para las áreas de compras, ventas e inventarios.



Fuente: Apuntes de Clase “Auditoría Financiera II”. Eco. Gladys Fernández. 2013.
Elaborado por: Autoras

Cuadro de Calificaciones

Tabla 16. Cuadro de Calificaciones

Calificación	Cumplimiento	Valoración
0 a 3	No cumple	No confiable
4 a 6	Cumplimiento parcial	Aceptable
7 a 10	Si cumple	Confiable

3.1.1. Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de COMPRAS (Ver Anexo 5)

3.1.1.1. Resultados totales

3.1.1.1.1. Evaluación total del nivel de confianza y riesgo

Una vez evaluado cada uno de los ocho componentes del COSO ERM aplicado al área de compras de la empresa AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA., se determinó que el nivel de confianza total es de 56,09% que representa un nivel de riesgo moderado al igual que el nivel de confianza.

Tabla 17. Evaluación total del nivel de confianza y riesgo del área de compras.

COMPONENTES	Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de Confianza en %	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Ambiente interno	100	58	58,00%	Moderada	Moderada
Establecimiento de objetivos	30	11	36,67%	Bajo	Alto
Identificación de Eventos	110	60	54,55%	Moderada	Moderada
Evaluación de riesgos	60	24	40,00%	Bajo	Alto
Respuesta al Riesgo	40	13	32,50%	Bajo	Alto
Actividades de Control	70	55	78,57%	Alto	Bajo
Información y comunicación	20	13	65,00%	Moderada	Moderada
Monitoreo	30	24	80,00%	Alto	Bajo
Total	460	258	56,09%	Moderado	Moderado

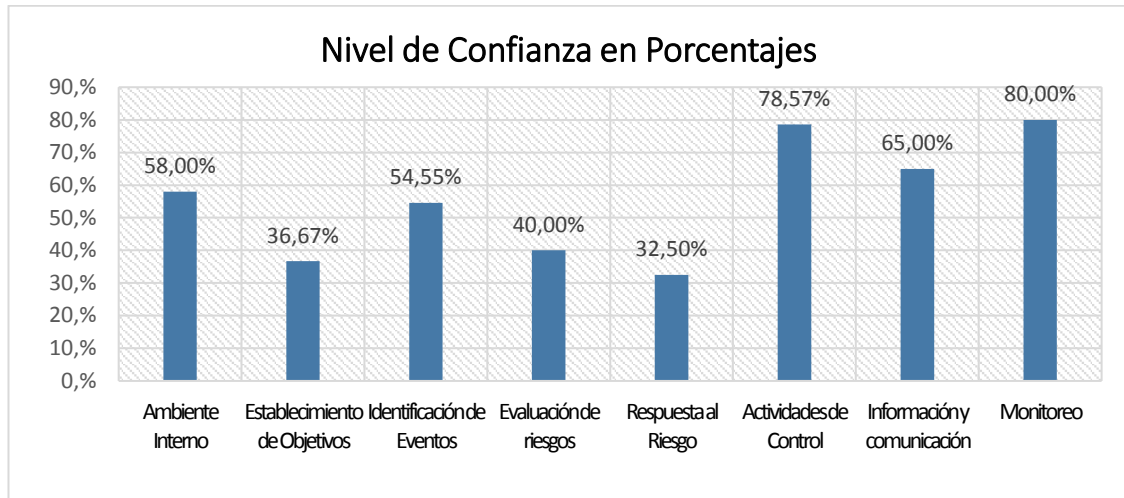
Fuente: Cuestionario de control interno modelo COSO ERM aplicado al área de compras.

Elaborado por: Autoras

3.1.1.1.2. Representación gráfica de la evaluación total del nivel de confianza

Luego de evaluar los ocho componentes del COSO ERM, la empresa AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA., mantiene un nivel de confianza moderada y nivel de riesgo moderada en el área de compras.

Gráfico 19. Nivel de Confianza en Porcentajes del área de compras



Fuente: Cuestionario de control interno modelo COSO ERM aplicado al área de compras.
Elaborado por: Autoras

3.1.1.1.3. Análisis de Resultados

Al realizar el análisis a la empresa mediante la aplicación de los ocho componentes del COSO ERM se evidenció lo siguiente:

1. El nivel de confianza del componente Ambiente Interno es del 64,45%, ubicándose en el segundo cuadrante (Ver figura 6) siendo este un nivel de confianza y riesgo moderado, es decir que a pesar de no contar con un manual de funciones y procedimientos específicos, código de ética para el manejo del área, el Gerente promueve un ambiente laboral donde la lealtad, honradez, equidad entre empleados del área de compras y los proveedores es un punto esencial para el cumplimiento de la misión y visión. Además el área de compras pocas veces identifica riesgos y posibles beneficios dando como consecuencia la falta de control de la calidad de la mercadería representando pérdida para la empresa.
2. El nivel de confianza del componente Establecimiento de Objetivos es del 36,67% ubicándose en el primer cuadrante (Ver figura 6) siendo este un nivel de confianza baja y nivel de riesgo alto. A pesar de que la empresa no establece de manera escrita los objetivos para el área de compras estos son comunicados de manera verbal a los empleados.



- Además los objetivos del área de compras tratan en su mayoría de ajustarse a las necesidades y condiciones actuales de la empresa así como de sus clientes. El problema más relevante es la no elaboración de informes sobre el stock, riesgos o asuntos de importancia (descoordinación con el bodeguero, retraso en la adquisición de mercaderías, entre otros), con el fin de conocer el rendimiento del área y cumplimiento de los objetivos.
3. El nivel de confianza del componente Identificación de Eventos es del 54,55%, ubicándose en el segundo cuadrante (Ver figura 6). El análisis de precios, marcas, promociones, descuentos se realiza de manera oportuna, sin embargo, la empresa pierde descuentos, promociones por falta de liquidez. Los problemas más relevantes en el área de compras son: la no adquisición de mercaderías a tiempo debido a la descoordinación con el bodeguero y el segundo es la adquisición de mercadería sin estudio previo, adquiriendo en exceso la misma sin poder venderla en su totalidad ni devolverla a los proveedores.
 4. El nivel de confianza del componente Evaluación de Riesgos es del 40%, ubicándose en el primer cuadrante (Ver figura 6) siendo el nivel de confianza bajo y nivel de riesgo alto. La empresa no cuenta con técnicas cualitativas y cuantitativas para identificar y evaluar los riesgos esto hace que no se pueda medir el nivel de riesgo y desconocer si evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo residual.
 5. El nivel de confianza del componente Respuesta al Riesgo es del 32,50%, ubicándose en el primer cuadrante (Ver figura 6) siendo este un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo alto, pues la empresa al no identificar formalmente los riesgos no puede establecer respuestas, ni alternativas para responder a los riesgos, tomando decisiones inoportunas.
 6. El nivel de confianza del componente Actividades de Control es del 78,57%, ubicándose en el tercer cuadrante (Ver figura 6) siendo el nivel de confianza y riesgo moderado, esto se debe a que se han asignado funciones a los empleados de compras evitando la duplicidad



en sus labores encomendadas, haciendo un trabajo eficiente en la verificación de datos de las facturas, control de los egresos de dinero por concepto de compras. El punto negativo del área de compras es el no requerir mantenimiento de software.

7. El nivel de confianza del componente Información y Comunicación es del 65%, ubicándose en el segundo cuadrante (Ver figura 6) siendo este un nivel de confianza alto y un nivel riesgo bajo, debido a que los canales de comunicación entre empleados-gerente, proveedor-empleado es oportuna tomando en cuenta las sugerencias y opiniones de todos los involucrados.
8. El nivel de confianza del componente Monitoreo es del 80%, ubicándose en el tercer cuadrante (Ver figura 6), siendo este un nivel de confianza alto y un nivel riesgo bajo, pues por una parte existe supervisión del Gerente y por otro lado no se realiza una evaluación del control interno.

3.1.1.2. Matriz de identificación de riesgos en el sistema de compras (Ver Anexo 6)



3.1.1.3. Cuadro de riesgos identificados del sistema de compras

Riesgos Totales	Riesgos a Gestionar	Objetivos para la Gestión de los Riesgos
<p>La empresa identifica riesgos solo cuando existen pérdidas económicas. (R2).</p> <p>Falta de liquidez para la adquisición de mercaderías. (R9).</p>	<p>R1: Falta de liquidez para la adquisición de mercaderías que ofrecen los proveedores nuevos.</p>	<p>Objetivo Estratégico Analizar y seleccionar la mejor cotización de los proveedores adquiriendo productos de excelente calidad, a costos considerables y dentro de los tiempos establecidos a través de un proceso eficaz que satisfaga las necesidades de los clientes como mínimo en un 95%.</p> <p>Objetivo Operacional Seleccionar cinco proveedores que sean productores e importadores directos de marcas reconocidas proporcionando satisfacción al cliente.</p>
<p>Falta de un análisis de precios, marcas, promociones, descuentos de los proveedores antes de realizar la compra. (R10).</p> <p>No se realiza inmediatamente el registro, la actualización y la codificación de los nuevos proveedores y los nuevos productos en el software. (R11).</p> <p>Incumplimiento en los criterios establecidos para efectuar los pagos a proveedores. (R12).</p> <p>No existen técnicas cualitativas y cuantitativas para evaluar la frecuencia de los riesgos en el área de compras. (R18).</p> <p>Falta de controles para los riesgos identificados. (R22).</p> <p>La base de datos de los proveedores no se actualiza con frecuencia. (R24).</p>	<p>R2: No identificar los riesgos que se presenten al reemplazar los proveedores actuales con los nuevos.</p>	
<p>Falta de evaluación de las nuevas mercaderías a adquirirse. (R19).</p>	<p>R3: El nivel de aceptación de los clientes hacia la nueva mercadería es bajo.</p>	
<p>Los proveedores no cumplen con el tiempo acordado para entrega del producto. (R15).</p>	<p>R4: Incumplimiento en fechas de entrega de la mercadería por parte del proveedor seleccionado.</p>	
<p>Ausencia de la elaboración de informes por parte del área de compras sobre asuntos de importancia que afectan su rendimiento. (R7).</p> <p>Las mercaderías necesarias para la venta no son adquiridas a tiempo debido a la descoordinación entre el área de compras y las demás áreas. (R14).</p> <p>Las compras no se respaldan con una orden de compra. (R16).</p> <p>Falta de planificación de las actividades a realizarse en el área de compras. (R21).</p>	<p>R5: Falta de planificación de las actividades a realizarse en el área de compras.</p>	

<p>Falta de verificación por parte del personal de compras en determinar si lo solicitado al proveedor es igual a lo recibido en bodega. (R26).</p>		<p>Objetivo Operacional Definir un tiempo de abastecimiento de la mercadería necesaria de 5 días hábiles a 3 días hábiles de manera que no saturen o desabastezcan el inventario.</p>
<p>Las políticas de entrega de mercaderías de los proveedores no benefician a las necesidades inmediatas de la empresa. (R17).</p> <p>Falta de comunicación del Gerente y el área de compras sobre inconvenientes con el proveedor. (R27).</p>	<p>R6: El proveedor tiene políticas diferentes de distribución lo que dificulta la entrega de mercadería en 2 días.</p>	
<p>No estimar la cantidad de productos necesarios para la venta. (R4).</p> <p>Falta de políticas para la verificación de mínimos y máximos en stock. (R5).</p>	<p>R7: No existe definida una política de mínimos y máximos adquiriendo la mercadería solo cuando se haya agotado el stock.</p>	
<p>El personal desconoce las funciones y obligaciones para desempeñar su trabajo. (R1).</p> <p>Los empleados del área de compras no desarrollan sus actividades en función de los principios y valores éticos que garanticen una conducta adecuada. (R3).</p> <p>La empresa no tiene plasmado en un documento escrito los objetivos para el área de compras. (R6).</p> <p>Falta de análisis de factores internos y externos al fijar los objetivos del área de compra. (R8).</p> <p>Falta de conocimiento de las diferentes acciones que el software puede realizar. (R13).</p> <p>Falta de respuestas a los riesgos identificados. (R23).</p> <p>Falta de análisis para la modificación del proceso de compras. (R20).</p> <p>El acceso a la documentación de compras no es restringido. (R25).</p> <p>Falta de comparación de compras mensuales con compras históricas. (R28).</p>	<p>Estos riesgos corresponden al ambiente interno de la empresa.</p> <p>El Gerente asume la responsabilidad de asumir estos riesgos: no poseer un manual de funciones, código de ética, ni objetivos plasmados en un documento escrito, etc., así como de no dar capacitaciones al personal.</p> <p>Además el Gerente manifiesta que cuando exista más presupuesto y coordinación se efectuará y plasmará en un documento escrito lo necesario para el manejo de la empresa.</p>	

Fuente: Matriz de identificación de riesgos en el sistema de compras.

Elaborado por: Autoras



3.2. GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE COMPRAS, VENTAS E INVENTARIOS.

3.2.1. GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE COMPRAS

3.2.1.1. Generalidades del área de Compras

3.2.1.1.1. Misión

El área de compras, tiene como misión adquirir la mercadería que previamente el área de inventarios haya verificado necesaria para mantener el stock suficiente.

3.2.1.1.2. Procesos

El proceso de compras es considerado como uno de los más importantes dentro de la empresa. (Ver Anexo 7).

1. Inicia con la detección de las necesidades en bodega por parte del encargado, el mismo que solicita las mercaderías al área de compras.
2. El encargado del área de compras define las cantidades a ser adquirida y selecciona al proveedor evaluando las diferentes cotizaciones tomando en consideración los siguientes criterios como: precio de las mercaderías, las formas de pago, y si existen promociones o descuentos ya sean por temporada, por volumen, pronto pago, etc. Luego de la evaluación del personal de compras se realiza el pedido a menos que se trate de una nueva mercadería se pide autorización al Gerente.
3. El área de compras se pone en contacto con el proveedor y efectúa la compra.
4. El proveedor seleccionado efectúa la venta emitiendo la factura, la misma que es enviada al área de contabilidad, compras y una copia del documento es entregada al Bodeguero para la recepción de la mercadería. Cada una de las áreas posee su archivo respectivo.

Fuente: Entrevista realizada al Dr. Vinicio Sacaquirin. (11-05-2017).



3.2.1.2. Definición de objetivos

Los objetivos estratégicos y operativos se fijaron en base a los riesgos identificados provenientes de la evaluación de control interno los mismos que se pretende disminuir al establecer propuestas. Además se toma en consideración los objetivos y preguntas de investigación.

3.2.1.2.1. Objetivos estratégicos para el sistema de compras

1. Analizar y seleccionar la mejor cotización de los proveedores adquiriendo productos de excelente calidad, a costos considerables y dentro de los tiempos establecidos a través de un proceso eficaz que satisfaga las necesidades de los clientes como mínimo en un 95%.
2. Manejar niveles de compra que no saturen o desabastezcan el inventario.

3.2.1.2.2. Objetivos operativos para el sistema de compras

1. Seleccionar cinco proveedores que sean productores e importadores directos de marcas reconocidas proporcionando satisfacción al cliente.
2. Definir un tiempo de abastecimiento de la mercadería necesaria de 5 días hábiles a 2 días hábiles de manera que no saturen o desabastezcan el inventario.

3.2.1.3. Calificación, evaluación y respuesta a los riesgos

Calificación del Riesgo

Una vez identificado los diferentes riesgos que la empresa posee en el área de compras se procede a calificarlos teniendo en consideración dos perspectivas: probabilidad e impacto.

La probabilidad es el grado de certeza de que un suceso ocurrirá y su impacto es la pérdida asociada a la ocurrencia de éste. (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2016, pág. 26).

Tabla 18. Calificación del Riesgo Inherente y Riesgo Residual en función de su impacto y probabilidad.

Calificación	Probabilidad	Descripción	Impacto	Descripción	Rango de Calificación	Zonas
Baja	1	Improbable	1	Leve	1 – 3	
Media	2	Posible	2	Moderado	4– 6	
Alta	3	Probable	3	Grave	7 – 9	

Fuente: Apuntes de clase “Auditoría de Gestión II”. Ing. Genaro Peña.

Elaborado por: Autoras

Descripción

Para calificar el riesgo se multiplica la probabilidad por el impacto dando como resultado:

- **Calificación baja:** Cuando al multiplicar la probabilidad por el impacto el resultado es igual a 1.
- **Calificación media:** Cuando al multiplicar la probabilidad por el impacto se obtiene un resultado entre 2 y 4.
- **Calificación alta:** Cuando al multiplicar la probabilidad por el impacto se obtiene un resultado entre 5 y 9.
- **Zona verde:** Representa que el riesgo tiene un nivel bajo de impacto y probabilidad bajo.
- **Zona amarilla:** Representa que el riesgo tiene un nivel bajo de impacto y probabilidad media.
- **Zona roja:** Representa que el riesgo tiene un nivel bajo de impacto y probabilidad alta.

Evaluación del riesgo

Para determinar la gravedad de los riesgos de la empresa, se utiliza la tabla de calificación de la probabilidad e impacto (Tabla 18), clasificando dichos valores en tres rangos de calificación que van del 1 al 9 respectivamente, valores obtenidos de la multiplicación de la probabilidad y el impacto, clasificados en tres intervalos y en zonas de riesgo. Así la gravedad de los riesgos se clasifica de la siguiente manera:

Tabla 19. Evaluación de Riesgo

Rango de Calificación	Zona de Riesgo
1 – 3	Baja
4 – 6	Media
7 – 9	Alta

Fuente: Guía Metodológica “Auditoría Financiera II”; Econ. Gladys Fernández.
Elaborado por: Autoras

Cuadro 4. Matriz de evaluación al riesgo

		Impacto		
		Leve (1)	Moderado (2)	Grave (3)
Probabilidad	Alta (3)	Zona de riesgo baja (3*1=3)	Zona de Riesgo media (3*2=6)	Zona de Riesgo alta (3*3=9)
	Media (2)	Zona de riesgo baja (2*1=2)	Zona de Riesgo media (2*2=4)	Zona de Riesgo media (2*3=6)
	Baja (1)	Zona de riesgo baja (1*1=1)	Zona de riesgo baja (1*2=2)	Zona de riesgo baja (1*3=3)

Fuente: Guía Metodológica “Auditoría Financiera II”; Econ. Gladys Fernández.
Elaborado por: Autoras

Descripción de la matriz:

La matriz de evaluación de riesgos consta de:

- La probabilidad de ocurrencia cuyos rangos son baja, media y alta, entre paréntesis se ubica cada uno de sus valores.
- El impacto cuyos rangos son leve, moderado, grave entre paréntesis se ubica 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 entre paréntesis.

3.2.1.3.1. Objetivo N° 1 para el sistema de compras

Objetivo Estratégico									
Analizar y seleccionar la mejor cotización de los proveedores adquiriendo productos de excelente calidad, a costos considerables y dentro de los tiempos establecidos a través de un proceso eficaz que satisfaga las necesidades de los clientes como mínimo en un 95%.									
Objetivo Operativo	Seleccionar cinco proveedores que sean productores o importadores directos de marcas reconocidas proporcionando satisfacción al cliente.								
Unidad de Medida	Número de proveedores seleccionados.								
Tolerancia al Riesgo	Entre tres y cinco proveedores seleccionados.								
Riesgos	EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE			Respuesta al Riesgo (Controles o Estrategias)	Riesgo Residual	EVALUACIÓN DE RIESGO RESIDUAL			Decisión sobre el riesgo Residual
	Prob.	Imp.	Riesgo total			Prob.	Imp.	Riesgo residual total	
R1: Falta de liquidez para la adquisición de mercaderías que ofrecen los proveedores nuevos.	2	3	6	<ul style="list-style-type: none"> La empresa debe recuperar la cartera vencida para mejorar la liquidez mediante un procedimiento de recuperación de máximo 45 días. Solicitar financiamiento externo para adquirir mercadería. 	<p>Que la cartera vencida es de difícil recuperación sin obtener la liquidez que se necesita.</p> <p>Acudir a las instituciones financieras donde las tasas de interés son altas.</p>	1	2	2	<p>REDUCIR El Gerente debe establecer un nuevo período para efectuar otro procedimiento de recuperación de cartera vencida.</p> <p>ACEPTAR: Se aceptara el riesgo, tomando en cuenta que las instituciones financieras no modifican sus tasas de interés.</p>
R2: No identificar los riesgos que se presenten al reemplazar los	2	3	6	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de beneficios y riesgos de seleccionar un nuevo proveedor. 	Que el personal que realiza el análisis no tiene el suficiente conocimiento,	1	2	2	<p>EVITAR Conforme pase el tiempo evaluar si el servicio brindado por el nuevo proveedor está dando</p>

UNIVERSIDAD DE CUENCA

proveedores actuales con los nuevos.				<ul style="list-style-type: none"> Comparar los beneficios de los nuevos proveedores con los que trabaja la empresa actualmente. 	omitiendo información relevante.				beneficios a la empresa caso contrario realizar cambios al proceso de selección de proveedores.
R3: El nivel de aceptación de los clientes hacia la nueva mercadería es bajo.	3	3	9	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un buzón de sugerencias y reclamos con el fin de saber los requerimientos de los clientes y mejorar el servicio 	<p>Que no se dé seguimiento a las sugerencias de los clientes.</p> <p>Que las sugerencias del cliente no reflejen la realidad del servicio.</p>	2	2	4	<p>REDUCIR</p> <p>Delegar a una persona para dar seguimiento al cumplimiento de las sugerencias reales y lógicas de los clientes.</p>
R4: Incumplimiento en fechas de entrega de la mercadería por parte del proveedor seleccionado.	2	2	4	<ul style="list-style-type: none"> Establecer una política para resolver el problema de incumplimiento de la entrega de mercadería por parte del proveedor. 	Que debido a factores externos no controlados por el proveedor la mercadería no se entregue a tiempo.	1	1	1	<p>ACEPTAR</p> <p>Recibir la mercadería una vez que el proveedor dé una justificación razonable y real.</p>

Elaborado por: Autoras



3.2.1.3.1.1. Matriz de evaluación del riesgo inherente y residual

RIESGO INHERENTE				
Probabilidad	Impacto			
		Leve (1)	Moderado (2)	Grave (3)
	Alta (3)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media	Zona de Riesgo alta R3
	Media (2)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media R4	Zona de Riesgo media R1, R2
Baja (1)	Zona de riesgo baja	Zona de riesgo baja	Zona de riesgo baja	

Elaborado por: Autoras

RIESGO RESIDUAL				
Probabilidad	Impacto			
		Leve (1)	Moderado (2)	Grave (3)
	Alta (3)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media	Zona de Riesgo alta
	Media (2)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media R3	Zona de Riesgo media
Baja (1)	Zona de riesgo baja R4	Zona de riesgo baja R1, R2	Zona de riesgo baja	

Elaborado por: Autora



3.2.1.3.2. Objetivo N° 2 para el sistema de compras

Objetivo Estratégico									
Manejar niveles de compra que no saturen o desabastezcan el inventario.									
Objetivo Operativo	Definir un tiempo de abastecimiento de la mercadería necesaria de 5 días hábiles a 3 días hábiles de manera que no saturen o desabastezcan el inventario.								
Unidad de Medida	Número de días.								
Tolerancia al Riesgo	De uno a tres días hábiles.								
Riesgos	EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE			Respuesta al Riesgo (Controles o Estrategias)	Riesgo Residual	EVALUACIÓN DE RIESGO RESIDUAL			Decisión sobre el riesgo Residual
	Prob.	Imp.	Riesgo total			Prob.	Imp.	Riesgo residual total	
R5: Falta de planificación de las actividades a realizarse en el área de compras.	2	2	4	Establecer con anticipación las actividades que se realizará la siguiente semana tales como: <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de mercadería adquirir. • Fecha de adquisición. • Pago a proveedores. • Visita de proveedores. • Entre otros. De manera que la mercadería se adquiera en los 3 días hábiles propuestos.	La existencia de circunstancias imprevistas hace que no se cumpla la planificación retrasando el abastecimiento de la mercadería.	1	1	1	REDUCIR EL Gerente debe tener conocimiento de la planificación que realizó el área de compras para poder solucionar los acontecimientos presentados adquiriendo la mercadería a tiempo.
R6: El proveedor tiene políticas diferentes de distribución lo que dificulta la entrega de mercadería en 3 días.	2	2	4	Dialogar con el proveedor para establecer una fecha de entrega de la mercadería que cumpla con el objetivo planteado	Que el proveedor no pueda ajustarse al objetivo de la empresa.	1	2	2	ACEPTAR En caso de ser necesaria la mercadería (única) distribuida por ese proveedor aceptar el tiempo de entrega.



									<p>REDUCIR</p> <p>Cambiar de proveedor en caso de requerir mercadería urgente.</p>
<p>R7: No existe definida una política de mínimos y máximos adquiriendo la mercadería solo cuando se haya agotado el stock.</p>	3	3	9	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un seguimiento de la mercadería con mayor demanda del último mes así como la de lento movimiento en un plazo no mayor a 15 días. Fijar un rango óptimo para las existencias mínimas y máximas en stock. 	<p>Que el personal de compras no toma en consideración las cantidades mínimas y máximas.</p>	2	2	4	<p>REDUCIR</p> <p>El personal del área de compras debe planificar las tareas a realizar de manera que se pueda adquirir la mercadería a tiempo tomando como referencia los mínimos y máximos establecidos.</p>

Elaborado por: Autoras



3.2.1.3.2.1. Matriz de evaluación del riesgo inherente y residual

RIESGO INHERENTE				
Probabilidad	Impacto			
		Leve (1)	Moderado (2)	Grave (3)
	Alta (3)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media	Zona de Riesgo alta R7
	Media (2)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media R5, R6	Zona de Riesgo media
Baja (1)	Zona de riesgo baja	Zona de riesgo baja	Zona de riesgo baja	

Elaborado por: Autoras

RIESGO RESIDUAL				
Probabilidad	Impacto			
		Leve (1)	Moderado (2)	Grave (3)
	Alta (3)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media	Zona de Riesgo alta
	Media (2)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media R7	Zona de Riesgo media
Baja (1)	Zona de riesgo baja R5	Zona de riesgo baja R6	Zona de riesgo baja	

Elaborado por: Autoras

3.1.2. Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de VENTAS (Ver Anexo 8)

3.1.2.1. Resultados totales

3.1.2.1.1. Evaluación total del nivel de confianza y riesgo

Una vez evaluado cada uno de los ocho componentes del COSO ERM aplicado al área de ventas de la empresa AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA., se determinó que el nivel de confianza total es del 50,00% que representa un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo alto.

Tabla 20. Evaluación total del nivel de confianza y riesgo del área de ventas.

COMPONENTES	Ponderación Total	Calificación Total	Nivel De Confianza %	Nivel De Confianza	Nivel De Riesgo
Ambiente interno	100	54	54,00%	Moderada	Moderado
Establecimiento de Objetivos	50	20	40,00%	Bajo	Alto
Identificación de Eventos	150	75	50,00%	Bajo	Alto
Evaluación de riesgos	30	16	53,33%	Moderada	Moderado
Respuesta al Riesgo	20	6	30,00%	Bajo	Alto
Actividades de Control	60	33	55,00%	Moderada	Moderado
Información y comunicación	40	24	60,00%	Alto	Bajo
Monitoreo	30	12	40,00%	Bajo	Alto
Total	480	240	50,00%	Bajo	Alto

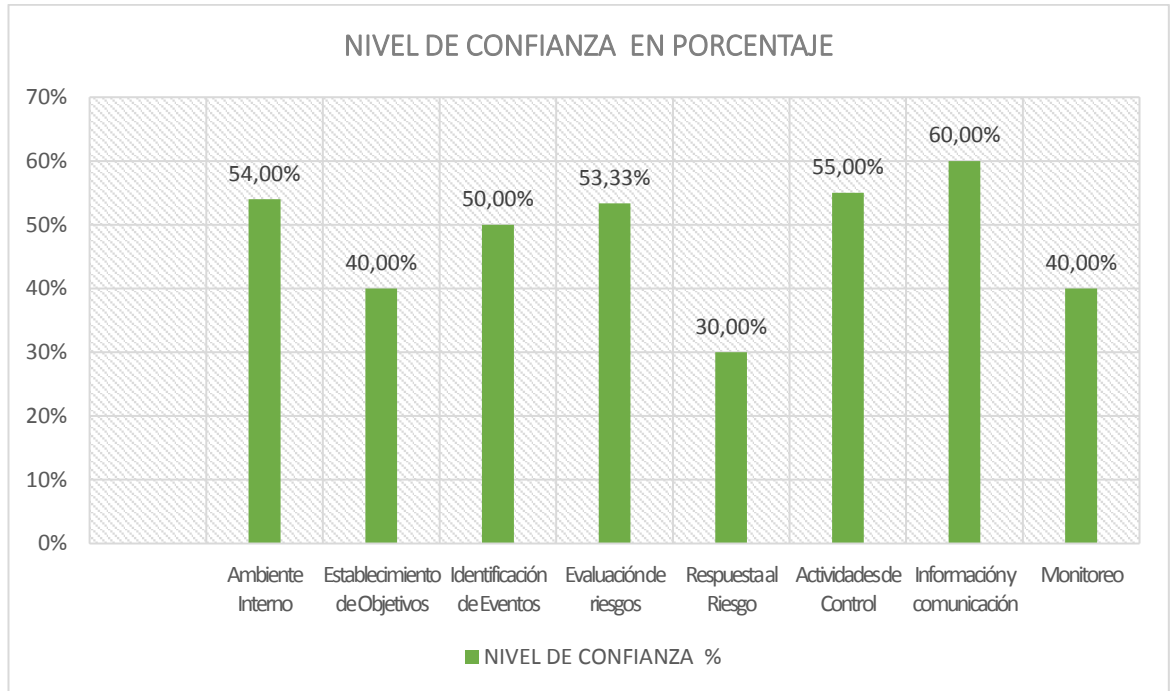
Fuente: Cuestionario de control interno modelo COSO ERM aplicado al área de ventas.

Elaborado por: Autoras

3.1.2.1.2. Representación gráfica de la evaluación total del nivel de Confianza

Luego de evaluar los ocho componentes del COSO ERM, la empresa AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CÍA. LTDA., mantiene un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo alto en el área de ventas.

Gráfico 20. Nivel de Confianza en Porcentajes del área de ventas.



Fuente: Cuestionario de control interno modelo COSO ERM aplicado al área de ventas.

Elaborado por: Autoras

3.1.2.1.3. Análisis de resultados

Al realizar el análisis a la empresa mediante la aplicación de los ocho componentes del COSO ERM se evidenció lo siguiente:

1. El primer componente Ambiente Interno, mantiene un nivel de confianza del 54,00%, ubicándose en el primer cuadrante (Ver figura 6) siendo este un nivel de confianza baja y nivel de riesgo alto. Los puntos negativos en el ambiente interno del área de ventas es la falta de un riguroso análisis para la selección del personal y la falta de capacitación hace que los trabajadores no realicen de manera eficiente las tareas asignadas. Además no existe métodos para motivar y sancionar al personal, es decir la evaluación al personal es nula.
2. El segundo componente del COSO ERM Establecimiento de Objetivos, mantiene un nivel de confianza del 40,00%, ubicándose en el primer cuadrante (Ver figura 6) siendo este un nivel de confianza baja y un nivel de riesgo alto, esto se debe a que la empresa no tiene bien

definido los objetivos para el área y no posee un documento por escrito que los respalde, pues estos son conocidos por el personal de manera verbal, razón por la cual no se puede evaluar su cumplimiento ni tampoco se pueden modificar ya que no se sabe en base a qué circunstancias se fijaron.

3. El tercer componente del COSO ERM Identificación de Eventos, mantiene un nivel de confianza del 50,00%, ubicándose en el primer cuadrante (Ver figura 6) lo que representa un nivel de confianza baja y nivel de riesgo alto, esto puede deberse a que no se identifican eventos que afectan el proceso de ventas de manera constante sino solo cuando existen problemas, así mismo los empleados no informan a tiempo las eventualidades, es por ello que la carencia de una matriz FODA puede ocasionar la pérdida de oportunidades. Dentro de la empresa el cliente es muy importante pero por falta de tiempo no se realiza la evaluación a la satisfacción del cliente, sin embargo cuando existe inconvenientes con la mercadería la empresa recibe y cambia el producto o se devuelve el dinero. Además existen ciertas políticas para otorgar descuentos y promociones a los clientes preferenciales pero en ciertas ocasiones no son respetados por el propio personal de ventas. Otros aspectos negativos en esta área es que la mercadería no está asegurada, así como existe un control deficiente en la calidad de mercadería pues no existe un inventario actualizado llevando a facturar productos inexistentes, por la tanto tienen que emitir notas de crédito o anular la factura para corregir los faltantes. En ocasiones, por desconcentración del personal de despacho el cliente recibe una cantidad inferior a la solicitada y facturada.
4. El cuarto componente del COSO ERM Evaluación de Riesgos, mantiene un nivel de confianza del 53,33%, ubicándose en el segundo cuadrante (Ver figura 6) lo que representa un nivel de confianza y riesgo moderado, debido a que la empresa no supervisa las actividades que el personal realiza. Cabe recalcar que en ciertas ocasiones el



- personal incumple las recomendaciones que el órgano regulador emite (AGROCALIDAD) para efectuar las ventas.
5. El quinto componente del COSO ERM Respuesta al Riesgo, mantiene un nivel de confianza del 30,00%, ubicándose en el primer cuadrante (Ver figura 6) lo que representa un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo alto, ya que el personal no realiza de manera eficiente las tareas asignadas por la falta de capacitación y desconoce cómo mejorar su área un ejemplo de ello es la no actualización de datos de los clientes en el software.
 6. El sexto componente del COSO ERM Actividades de Control, mantiene un nivel de confianza del 55,00%, ubicándose en el segundo cuadrante (Ver figura 6) lo que representa un nivel de confianza y riesgo moderado, esto se debe a que la empresa desconoce la satisfacción del cliente, y no se controla que se cumplan con los criterios fijado para la concesión de créditos puesto que en ocasiones el personal de ventas ha concedido créditos sin autorización del Gerente.
 7. El séptimo componente del COSO ERM Información y Comunicación, mantiene un nivel de confianza del 60,00%, ubicándose en el segundo cuadrante (Ver figura 6) lo que representa un nivel de confianza y riesgo moderado. La falta de información sobre la existencia de nuevas mercaderías, promociones y descuentos hace que se pierdan oportunidades de venta. Además no se comunica los cambios en el proceso de ventas.
 8. El octavo componente del COSO ERM Monitoreo, mantiene un nivel de confianza del 40,00%, ubicándose en el primer cuadrante (Ver figura 6) lo que representa un nivel de confianza baja y nivel de riesgo alto, pues existe un nivel bajo de seguimiento a las ventas a crédito y falta de técnicas para dar seguimiento a la cartera de difícil recuperación.

3.1.2.2. Matriz de identificación de riesgos en el sistema de ventas (Ver Anexo 9)

3.1.2.3. Cuadro de riesgos identificados del sistema de ventas

Riesgos totales	Riesgo a gestionar	Objetivos para la Gestión de los Riesgos
<p>Falta de métodos para motivar al personal de ventas. (R5).</p> <p>Falta de políticas disciplinarias y de sanciones. (R6).</p> <p>El cliente pierde el interés en adquirir productos en la empresa debido a la falta de atención del personal de ventas. (R11).</p>	<p>R1: Falta de métodos para motivar y sancionar al personal de ventas.</p>	<p>Objetivo Estratégico Incrementar el nivel de ventas mensual en un 5% ya que en la actualidad el promedio de ventas mensual esta alrededor de 205.123,89 USD.</p> <p>Objetivo Operacional Capacitar a los cuatro vendedores del área sobre temas de atención al cliente de manera que aumente la productividad individual y de la empresa. .</p>
<p>Falta de evaluación a la satisfacción del cliente. (R12).</p> <p>Falta de definición de las políticas y estrategias para otorga promociones, descuentos y ofertas. (R13).</p> <p>Falta de análisis a los competidores de la empresa. (R15).</p> <p>Falta de planes de marketing para la captación de clientes. (R18).</p> <p>Falta de información al cliente sobre promociones y descuentos. (R29).</p> <p>Falta de información al personal de ventas sobre la existencia de nuevas mercaderías. (R30).</p>	<p>R2: Que la mercadería que ofrecen los vendedores no sea de la aceptación de los clientes.</p>	
<p>Falta de conocimiento del personal en ciertas actividades. (R1).</p> <p>No todo el personal del área de ventas es evaluado para mejorar su desempeño. (R3).</p> <p>El personal no realiza de manera eficiente las tareas asignadas por falta de capacitaciones y desconoce cómo mejorar su área. (R4).</p> <p>Falta de control de apertura y cierre de caja. (R20).</p> <p>Falta de revisión y verificación constante por parte del Gerente de las actividades que el personal realiza. (R22).</p> <p>Incumplimiento de algunas recomendaciones que AGROCALIDAD emite para la venta de productos veterinarios. (R23).</p> <p>El dinero recibido por las ventas no es depositado de manera inmediata. (R26).</p> <p>Falta de verificación de los precios antes de efectuar la venta. (R27).</p>	<p>R3: Falta de revisión y verificación constante por parte del Gerente de las actividades que el personal realiza.</p>	

<p>Falta de comunicación de los cambios en el proceso de ventas. (R28).</p>		
<p>Las ventas a crédito no tienen el respaldo suficiente y la información del cliente es incompleta. (R17).</p> <p>Falta de actualización de la base de datos de los clientes en el software. (R24).</p> <p>A veces se concede créditos sin la previa autorización del Gerente. (R25).</p>	<p>R4: Las ventas a crédito no tienen el respaldo suficiente y la información del cliente es incompleta.</p>	<p>Objetivo Estratégico Reducir el plazo de ventas a crédito de manera que no aumente el porcentaje de cartera de difícil recuperación.</p> <p>Objetivo Operativo Reducir los plazos para conceder créditos por las ventas efectuadas, es decir, de 90 días o más a un máximo de 60 días, con sus debidos respaldos.</p>
<p>Falta de seguimiento a las ventas a crédito. (R31).</p> <p>Falta de técnicas para el seguimiento a la cartera de difícil recuperación. (R32).</p>	<p>R5: Falta de monitoreo de la cartera.</p>	
<p>Falta de conocimiento del personal en ciertas actividades. (R1).</p> <p>Falta de una correcta selección de los diferentes perfiles, competencias y capacidades para la selección del personal a esta área de ventas. (R2).</p> <p>No todo el personal del área de ventas es evaluado para mejorar su desempeño. (R3).</p> <p>Falta de comunicación y evaluación del cumplimiento de los objetivos para el área de ventas. (R7).</p> <p>No existe evaluación para medir el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia. (R9).</p> <p>No se realiza un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (R10).</p> <p>La mercadería no está asegurada. (R14).</p> <p>Falta de conocimiento de las diferentes acciones que el software de ventas puede realizar. (R16).</p> <p>Retraso en la entrega de mercaderías al domicilio del cliente. (R19).</p> <p>Existe retraso en la entrega de la mercadería. (R21).</p>	<p>El Gerente asume la responsabilidad de aceptar estos riesgos.</p> <p>Además el Gerente manifiesta que cuando exista más presupuesto y coordinación se efectuará y plasmara en un documento escrito lo necesario para el manejo de la empresa.</p>	

Fuente: Matriz de identificación de riesgos en el sistema de ventas.

Elaborado por: Autoras



3.2.2. GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE VENTAS

3.2.2.1. Generalidades del área de Ventas

3.2.2.1.1. Misión

El área de ventas, tiene como misión proveer de mercaderías a los consumidores finales e intermediarios generando ingresos económicos a la empresa.

3.2.2.1.2. Procesos

El proceso de ventas es considerado como uno de los más importantes dentro de la empresa (Ver Anexo 10):

- El cliente ingresa a la empresa en busca de la mercadería.
- Un vendedor lo atiende y recepta el pedido e identifica si es un cliente minorista o mayorista (se verifica si aplica a un descuento, se determina la forma de pago, forma de entrega, entre otros) e inmediatamente se elabora la factura (Ver Anexo 11) con una copia de respaldo, la misma que es entregada al Contador para su revisión y archivo.
- El bodeguero recibe la factura original del cliente para el despacho de la mercadería y devuelve la factura al cliente.

Fuente: Entrevista realizada al Dr. Vinicio Sacaquirin. (19-05-2017).

3.2.2.2. Definición de objetivos

Los objetivos estratégicos y operativos se fijaron en base a los riesgos identificados provenientes de la evaluación de control interno, los mismos que se pretende disminuir al establecer propuestas. Además, se toma en consideración los objetivos y preguntas de investigación.



3.2.2.2.1. Objetivos estratégicos para el sistema de ventas

1. Incrementar el nivel de ventas mensual en un 5% ya que en la actualidad el promedio de ventas mensual esta alrededor de 205.123,89 USD.
2. Reducir el plazo de ventas a crédito de manera que no aumente el porcentaje de cartera de difícil recuperación.

3.2.2.2.2. Objetivos operativos para el sistema de ventas

1. Capacitar a los cuatro vendedores del área sobre temas de atención al cliente de manera que aumente la productividad individual y de la empresa. .
2. Reducir los pazos para conceder créditos por las ventas efectuadas, es decir, de 90 días o más a un máximo de 60 días.



3.2.2.3. Calificación, evaluación y respuesta a los riesgos

3.2.2.3.1. Objetivo N° 1 para el sistema de ventas

Objetivo Estratégico									
Incrementar el nivel de ventas mensual en un 5% ya que en la actualidad el promedio de ventas mensual esta alrededor de 205.123,89 USD.									
Objetivo Operativo	Capacitar a los cuatro vendedores del área sobre temas de atención al cliente de manera que aumente la productividad individual y de la empresa.								
Unidad de Medida	Personas								
Tolerancia al Riesgo	1 persona								
Riesgos	EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE			Respuesta al Riesgo (Controles o Estrategias)	Riesgo Residual	EVALUACIÓN DE RIESGO RESIDUAL			Decisión sobre el riesgo Residual
	Prob.	Imp.	Riesgo total			Prob.	Imp.	Riesgo residual total	
R1: Falta de métodos para motivar y sancionar al personal de ventas.	2	2	4	Establecer un plan de incentivos y sanciones para el personal.	<p>Insatisfacción por parte del personal ante los incentivos otorgados.</p> <p>Causar temor por las sanciones aplicadas a los empleados provocando lentitud e inseguridad en sus labores.</p> <p>La empresa no aplica las sanciones o da incentivos al personal obviando el plan ya establecido.</p>	1	2	2	REDUCIR Comunicar claramente el manejo de las sanciones e incentivos al personal para evitar malos entendidos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<p>R2: Que la mercadería que ofrecen los vendedores no sea de la aceptación de los clientes.</p>	3	3	9	<p>Establecer estrategias de venta para la captación de clientes.</p> <p>Elaborar un formulario para conocer el nivel de satisfacción del cliente.</p>	<p>Falta de difusión de las estrategias para la captación de clientes.</p>	2	2		<p>REDUCIR</p> <p>Asignar a una persona del área de ventas para que revise y actualice con frecuencia la página web.</p>
<p>R3: Falta de revisión y verificación constante por parte del Gerente de las actividades que el personal realiza.</p>	2	2	4	<p>El Gerente debe supervisar las tareas de manera sorpresiva para evidenciar si se cumple o no el proceso de ventas.</p>	<p>Que el Gerente no de importancia a los hallazgos encontrados en la supervisión de las actividades que realiza el personal.</p>	1	2	2	<p>REDUCIR</p> <p>Elaborar un formulario de calificación al personal.</p>

Elaborado por: Autoras



3.2.2.3.1.1. Matriz del riesgo inherente y residual

RIESGO INHERENTE				
		Impacto		
		Leve (1)	Moderado (2)	Grave (3)
Probabilidad	Alta (3)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media	Zona de Riesgo alta R2
	Media (2)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media R1, R3	Zona de Riesgo media
	Baja (1)	Zona de riesgo baja	Zona de riesgo baja	Zona de riesgo baja

Elaborado por: Autoras

RIESGO RESIDUAL				
		Impacto		
		Leve (1)	Moderado (2)	Grave (3)
Probabilidad	Alta (3)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media	Zona de Riesgo alta
	Media (2)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media R2	Zona de Riesgo media
	Baja (1)	Zona de riesgo baja	Zona de riesgo baja R1, R3	Zona de riesgo baja

Elaborado por: Autoras



3.2.2.3.2. Objetivo Nº 2 para el sistema de ventas

Objetivo Estratégico									
Reducir el plazo de ventas a crédito de manera que no aumente el porcentaje de cartera de difícil recuperación.									
Objetivo Operativo	Reducir los pazos para conceder créditos por las ventas efectuadas, es decir, de 90 días o más a un máximo de 60 días con sus debidos respaldos.								
Unidad de Medida	Días								
Tolerancia al Riesgo	De 1 a 60 días								
Riesgos	EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE			Respuesta al Riesgo (Controles o Estrategias)	Riesgo Residual	EVALUACIÓN DE RIESGO RESIDUAL			Decisión sobre el riesgo Residual
	Prob.	Imp.	Riesgo total			Prob.	Imp.	Riesgo residual total	
R4: Las ventas a crédito no tienen el respaldo suficiente y la información del cliente es incompleta.	3	3	9	Establecer procedimientos para para efectuar una venta a crédito.	Dar preferencia a ciertos clientes evadiendo el procedimiento para otorgar créditos.	2	3	6	<p>EVITAR Para efectuar la venta a crédito se necesita de la aprobación del Gerente.</p> <p>REDUCIR Comprobar que la información proporcionada por el cliente sea real y respalde la venta a crédito.</p> <p>ACEPTAR A pesar de la incorporación de requisitos para otorgar ventas a crédito el cliente no efectúa el pago aumentado la cartera de cobro.</p>



R5: Falta de monitoreo de la cartera vencida.	3	3	9	Establecer acciones para la recuperación de la cartera vencida.	Falta de una persona delegada en la recuperación de la cartera vencida.	2	2	4	<p>REDUCIR</p> <p>Delegar a una persona con las habilidades y destrezas necesarias para la recuperación de la cartera vencida, la misma que deberá emitir un informe semanal al Gerente sobre los resultados del proceso.</p>
---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

Elaborado por: Autoras



3.2.2.3.2.1. Matriz del riesgo inherente y residual

RIESGO INHERENTE				
		Impacto		
		Leve (1)	Moderado (2)	Grave (3)
Probabilidad	Alta (3)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media	Zona de Riesgo alta R4, R5
	Media (2)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media	Zona de Riesgo media
	Baja (1)	Zona de riesgo baja	Zona de riesgo baja	Zona de riesgo baja

Elaborado por: Autoras

RIESGO RESIDUAL				
		Impacto		
		Leve (1)	Moderado (2)	Grave (3)
Probabilidad	Alta (3)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media	Zona de Riesgo alta
	Media (2)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media R5	Zona de Riesgo media R4
	Baja (1)	Zona de riesgo baja	Zona de riesgo baja	Zona de riesgo baja

Elaborado por: Autoras

3.1.3. Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de INVENTARIOS (Ver Anexo 12)

3.1.3.1. Resultados totales

3.1.3.1.1. Evaluación total del nivel de confianza y riesgo

Una vez evaluado cada uno de los ocho componentes del COSO ERM aplicado al área de inventarios de la empresa AGRO INDUSTRIA S.W .AVISIERRA CIA. LTDA., se determinó que el nivel de confianza total es del 46,04% que representa un nivel de riesgo alto y un nivel de confianza baja.

Tabla 21. Evaluación total del nivel de confianza y riesgo del área de inventarios.

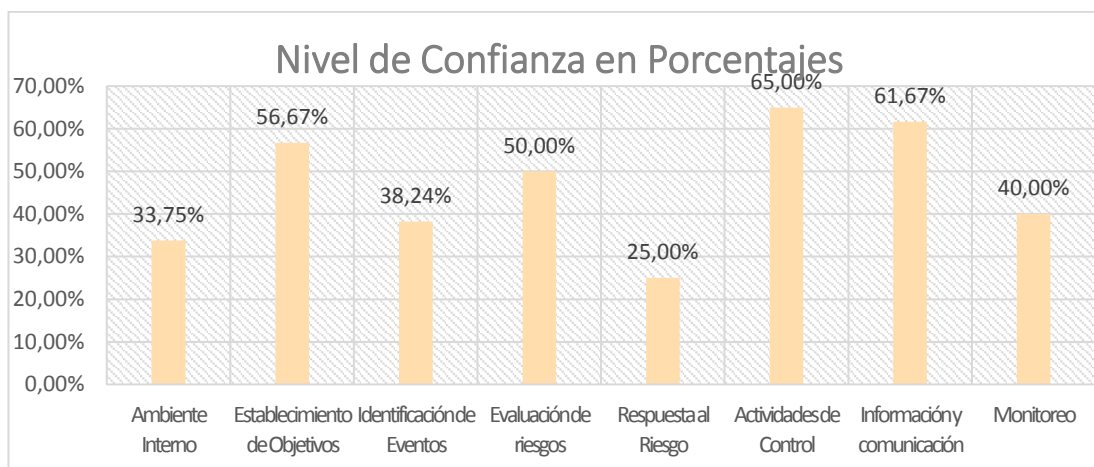
COMPONENTES	Pond. total	Calif. total	Nivel de confianza en %	Nivel de confianza	Nivel de riesgo
Ambiente Interno	80	27	33,75%	Bajo	Alto
Establecimiento de Objetivos	30	17	56,67%	Moderada	Moderado
Identificación de Eventos	170	65	38,24%	Bajo	Alto
Evaluación de riesgos	20	10	50,00%	Bajo	Alto
Respuesta al Riesgo	20	5	25,00%	Bajo	Alto
Actividades de Control	80	52	65,00%	Moderada	Moderado
Información y comunicación	60	37	61,67%	Moderada	Moderado
Monitoreo	20	8	40,00%	Bajo	Alto
Total	480	221	46,04%	Bajo	Alto

Fuente: Cuestionario de control interno modelo COSO ERM aplicado al área de INVENTARIOS.

Elaborado por: Autoras

3.1.3.1.2. Representación gráfica de la evaluación total del nivel de confianza

Luego de evaluar los ocho componentes del COSO ERM, la empresa AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA., mantiene un nivel moderado de confianza y riesgo en el área de inventarios.

Gráfico 21. Nivel de Confianza en Porcentajes del área de inventarios

Fuente: Cuestionario de control interno modelo COSO ERM aplicado al área de INVENTARIOS.

Elaborado por: Autoras

3.1.3.1.3. Análisis de resultados

Al realizar el análisis a la empresa mediante la aplicación de los ocho componentes del COSO ERM se evidenció lo siguiente:

1. El primer componente Ambiente Interno, mantiene un nivel de confianza del 33,75%, ubicándose en el primer cuadrante (Ver figura 6) lo que representa un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo alto. La empresa posee algunas debilidades, en lo que respecta al personal no ha seleccionado a la persona adecuada para ocupar el puesto ya que carece de conocimientos sobre el manejo de los inventarios, los planes de incentivos son nulos. También se evidenció que no se han establecido las cantidades mínimas y máximas para tener en stock.
2. El segundo componente del COSO ERM Establecimiento de Objetivos, mantiene un nivel de confianza del 56,67%, ubicándose en el segundo cuadrante (Ver figura 6) lo que representa un nivel de confianza y riesgo moderado, los objetivos del área de inventarios no son plasmados en un documento escrito dificultando su difusión e impidiendo su evaluación, además no se enfocan en la misión, visión, necesidades y condiciones actuales de la empresa y de sus clientes. Otro punto

negativo en el área es la falta de elaboración de informes sobre eventos y asuntos de importancia que afectan el rendimiento.

3. El tercer componente del COSO ERM Identificación de Eventos, mantiene un nivel de confianza del 38,24%, ubicándose en el primer cuadrante (Ver figura 6) lo que representa un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo alto. El mayor problema que se identificó es que la empresa realiza el inventario físico de la mercadería pero no ingresa la toma física al software, esto no le permite conocer las mercaderías disponibles para la venta ni tampoco se puede conocer los faltantes, cabe aclarar que la empresa ha establecido que la mercadería que primero debe salir es la que tenga la fecha más corta. Asimismo las mercaderías no están debidamente almacenadas por la falta de espacio y falta de organización dificultando la visibilidad y la identificación de la mercadería caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento, a su vez estas mercaderías no se dan de baja en los registros contables solo se retiran de los estantes.
4. El cuarto componente del COSO ERM Evaluación de Riesgos, mantiene un nivel de confianza del 50,00%, ubicándose en el primer cuadrante (Ver figura 6) lo que representa un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo alto, la empresa no hace evaluación de riesgos esto indica que no dispone de un mapa de riesgos en consecuencia no se puede identificar formalmente los riesgos, además se revisa con poca frecuencia el trabajo realizado por el bodeguero.
5. El quinto componente del COSO ERM Respuesta al Riesgo, mantiene un nivel de confianza del 25,00%, ubicándose en el primer cuadrante (Ver figura 6) lo que representa un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo alto, la empresa al no identificar formalmente los riesgos no puede establecer controles, respuestas, ni alternativas para responder los riesgos, tomando decisiones inoportunas.
6. El sexto componente del COSO ERM Actividades de Control, mantiene un nivel de confianza del 65,00%, ubicándose en el segundo cuadrante

(Ver figura 6) lo que representa un nivel de confianza y riesgo moderado. Existe falta de controles para verificar la calidad de mercadería y almacenamiento de la misma provocando daños por la mala manipulación, además la mercadería que egresa por motivo de venta en ocasiones se entrega incompleta debido al mal almacenamiento generando reclamos por parte de los clientes. Además no existe controles para el tratamiento de las mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento.

7. El séptimo componente del COSO ERM Información y Comunicación, mantiene un nivel de confianza del 61,67%, ubicándose en el segundo cuadrante (Ver figura 6) lo que representa un nivel de confianza y riesgo moderado, ya que el bodeguero no entrega la información de manera oportuna cuando se trata de mercadería de lento movimiento sin establecer estrategias de venta antes de caducarse el producto.

La falta de señalización en la bodega dificulta identificar cómo manipular cierta mercadería y en ciertas ocasiones pérdida del producto.

8. El octavo componente del COSO ERM Monitoreo, mantiene un nivel de confianza del 40%, ubicándose en el primer cuadrante (Ver figura 6) lo que representa un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo alto. El Gerente no investiga ni corrige las diferencias encontradas en el inventario pues no se ha establecido un proceso para el conteo físico.

3.1.3.2. Matriz de identificación de riesgos en el sistema de inventarios (Ver Anexo 13)

3.1.3.3. Cuadro de riesgos identificados del sistema de inventarios

Riesgos Totales	Riesgos a Gestionar	Objetivos para la Gestión de los Riesgos
Ausencia de información externa e interna que ayude al mejoramiento del área de inventarios. (R20).	R1: Que el período de tiempo que la empresa asigna para el conteo físico del inventario y el registro en el software no sea el suficiente debido al costo que se puede generar.	<p>Objetivo Estratégico Elaborar procedimientos para el conteo físico del inventario.</p> <p>Objetivo Operacional Elaborar un procedimiento para realizar el conteo físico del inventario.</p>
Falta de métodos de valuación de inventarios. (R14). Falta de conocimiento de las diferentes acciones que el software de inventarios puede realizar. (R19).	R2: Las constataciones físicas del inventario no son registradas en el software.	
Falta de conocimiento del personal en el manejo del inventario (R2). Falta de políticas para la verificación de mínimos y máximos en stock. (R4). Ausencia de la elaboración de informes por parte del área de inventarios sobre eventos y asuntos de importancia que afectan su rendimiento. (R8). Falta de comunicación por parte del personal al Gerente sobre acontecimientos presentados en el área de inventarios. (R9). Falta de controles para el tratamiento de mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento. (R10). Falta de políticas para dar de baja a los inventarios obsoletos o en mal estado. (R11). El Gerente no autoriza la baja de inventarios obsoletos o en mal estado. (R12). Algunos proveedores no realizan cambios o devoluciones de mercadería. (R15). Falta de controles para los riesgos identificados. (R22). Falta de respuestas a los riesgos identificados. (R23). Falta de controles para verificar la calidad de la mercadería existente en bodega. (R27). La información que entrega el bodeguero no es oportuna. (R28).	R3: Falta de controles para el tratamiento de mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento.	<p>Objetivo Estratégico Establecer controles para las mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento.</p> <p>Objetivo Operativo Reducir las mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento en un 5% cada mes.</p>

<p>Falta de información sobre la mercadería de lento movimiento en bodega por parte del bodeguero. (R29).</p> <p>Falta de señalización para informar sobre asuntos de los inventarios. (R30).</p>		
<p>Las recomendaciones de AGROCALIDAD no son consideradas en su totalidad. (R18).</p> <p>Falta de revisión y verificación constante por parte del Gerente de las actividades que el personal realiza. (R21).</p> <p>Falta de control en la correcta manipulación para almacenar la mercadería. (R24).</p> <p>El bodeguero a veces no almacena correctamente la mercadería en un tiempo prudente. (R25).</p>	<p>R4: Falta de control en la correcta manipulación para almacenar la mercadería.</p>	
<p>Los riesgos se identifican, evalúan y supervisan por parte del Gerente solo cuando existen pérdidas económicas. (R1).</p> <p>Falta de análisis de perfiles, competencias y capacidades para la selección del personal. (R3).</p> <p>Falta de políticas disciplinarias y de sanciones. (R5).</p> <p>Falta de un documento escrito que sustente los objetivos del área de inventarios. (R6).</p> <p>Falta de alineación de los objetivos del área de inventarios con la misión y visión de la empresa. (R7).</p> <p>Existe retraso en la entrega de las mercaderías. (R16).</p> <p>La mercadería no está asegurada. (R17).</p> <p>Falta de supervisión de lo que ingresa y egresa de bodega. (R26).</p>	<p>El Gerente asume la responsabilidad de aceptar estos riesgos.</p> <p>Cuando se disponga de presupuesto el Gerente efectuará y plasmará en un documento escrito lo necesario para el funcionamiento del área de inventarios.</p>	

Fuente: Matriz de identificación de riesgos en el sistema de inventarios
Elaborado por: Autoras



3.2.3. GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE INVENTARIOS

3.2.3.1. Generalidades del área de Inventarios

3.2.3.1.1. Misión

El área de inventarios, tiene como misión realizar un control permanente del stock, así como hacer la requisición de mercadería a tiempo.

3.2.3.1.2. Procesos

El proceso de inventarios es considerado como uno de los más importantes dentro de la empresa (Ver Anexo 14):

- El proceso inicia cuando el proveedor entrega las mercaderías en bodega.
- El bodeguero recibe la copia de la factura y procede a la recepción y verificación de las mercaderías. Si todo está correcto aprueba la recepción de mercadería y estas son almacenadas en la bodega. En caso de no estar correcta la mercadería el bodeguero informa al área de compras para que realice los trámites necesarios para la devolución o cambio de mercadería.
- El proveedor realiza la devolución o cambio de la mercadería emitiendo una nota de crédito. Una vez solucionado el percance las mercaderías son receptadas y almacenadas en la bodega.
- Por último el bodeguero entrega la copia de la factura al área de compras para el registro y actualización en el software.

3.2.3.2. Definición de objetivos

3.2.3.2.1. Objetivos estratégicos para el sistema de compras

1. Elaborar procedimientos para el conteo físico del inventario.
2. Establecer controles para las mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento.



3.2.3.2.2. Objetivos operativos para el sistema de compras

1. Elaborar un procedimiento para realizar el conteo físico del inventario.
2. Reducir las mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento en un 5% cada mes.

3.2.3.3. Calificación, evaluación y respuesta a los riesgos

3.2.3.3.1. Objetivo N° 1 para el sistema de inventarios

Objetivo Estratégico									
Elaborar procedimientos para el conteo físico del inventario.									
Objetivo Operativo	Elaborar un procedimiento para realizar el conteo físico del inventario.								
Unidad de Medida	Unidades								
Tolerancia al Riesgo	1 procedimiento								
Riesgos	EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE			Respuesta al Riesgo (Controles o Estrategias)	Riesgo Residual	EVALUACIÓN DE RIESGO RESIDUAL			Decisión sobre el riesgo Residual
	Prob.	Imp.	Riesgo total			Prob.	Imp.	Riesgo residual total	
R1: Que el período de tiempo que la empresa asigna para el conteo físico del inventario y el registro en el software no sea el suficiente debido al costo que se puede generar.	3	3	9	La empresa para mantener mínimos y máximos adecuados en bodega debe planificar anticipadamente el tiempo para realizar el conteo físico de la mercadería de manera que no genere más costo de lo programado.	Que no se hayan dado las correctas instrucciones al personal para la ejecución del conteo físico provocando demora en el proceso.	2	2	4	REDUCIR Dar anticipadamente al personal una hoja de indicaciones acerca del proceso a realizarse.
R2: Las constataciones físicas del inventario no son registradas en el software.	3	3	9	Establecer un debido proceso para realizar el conteo físico del inventario hasta registrarlo en el software caso contrario establecer una sanción o multa al encargado de realizar el registro.	No asignar a una persona para el manejo permanente del inventario haciendo que el proceso de conteo físico sea una pérdida de tiempo y dinero sin tener un resultado que beneficie al área de inventarios en el control de la mercadería que ingresa y egresa.	2	2	4	REDUCIR Asignar a una persona para el monitoreo del inventario y emitir un informe cada mes.



				Que la información del resultado del conteo físico sea subida con errores involuntarios.				<p>REDUCIR</p> <p>El Gerente debe supervisar que se registren las facturas de compra y venta de mercadería en el software, así mismo supervisar que las mercaderías en mal estado tengan un tratamiento especial para justificar los faltantes en el inventario.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	---

Elaborado por: Autoras



3.2.3.3.1.1. Matriz de evaluación del riesgo inherente y residual

RIESGO INHERENTE				
		Impacto		
		Leve (1)	Moderado (2)	Grave (3)
Probabilidad	Alta (3)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media	Zona de Riesgo alta R1, R2
	Media (2)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media	Zona de Riesgo media
	Baja (1)	Zona de riesgo baja	Zona de riesgo baja	Zona de riesgo baja

Elaborado por: Autoras

RIESGO RESIDUAL				
		Impacto		
		Leve (1)	Moderado (2)	Grave (3)
Probabilidad	Alta (3)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media	Zona de Riesgo alta
	Media (2)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media R1, R2	Zona de Riesgo media
	Baja (1)	Zona de riesgo baja	Zona de riesgo baja	Zona de riesgo baja

Elaborado por: Autoras

3.2.3.3.2. Objetivo N° 2 para el sistema de inventarios

Objetivo Estratégico									
Establecer controles para las mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento.									
Objetivo Operativo	Reducir en un 5% cada mes las mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento.								
Unidad de Medida	Porcentaje								
Tolerancia al Riesgo	3% a 5%								
Riesgos	EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE			Respuesta al Riesgo (Controles o Estrategias)	Riesgo Residual	EVALUACIÓN DE RIESGO RESIDUAL			Decisión sobre el riesgo Residual
	Prob.	Imp.	Riesgo total			Prob.	Imp.	Riesgo residual total	
R4: Falta de controles para el tratamiento de mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento.	2	3	6	Realizar un registro por separado de la cantidad de mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento. Coordinar con el área de ventas para la elaboración de alternativas de venta que permita reducir cantidad de mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento en bodega.	Que no se establezca un periodo de tiempo para la revisión de las mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento manteniendo desinformada al área de ventas.	1	2	2	REDUCIR Establecer que el último viernes de cada mes se emita un informe de las mercaderías próximas a caducarse, las obsoletas y de lento movimiento. REDUCIR Cuando la mercadería se dañe informar inmediatamente al área de ventas para generar alternativas para la venta de esa mercadería.
R5: Falta de control en la correcta manipulación para almacenar la mercadería.	3	3	9	Establecer ciertos lineamientos para el almacenamiento de la mercadería.	Que el bodeguero evada el proceso de almacenamiento.	2	2	4	REDUCIR Establecer ciertas sanciones o multas al bodeguero cuando la manipulación de la mercadería se realice obviando los lineamientos establecido para su almacenamiento.

Elaborado por: Autoras



3.2.3.3.2.1. Matriz de evaluación del riesgo inherente y residual

RIESGO INHERENTE				
		Impacto		
		Leve (1)	Moderado (2)	Grave (3)
Probabilidad	Alta (3)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media	Zona de Riesgo alta R5
	Media (2)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media	Zona de Riesgo media R4
	Baja (1)	Zona de riesgo baja	Zona de riesgo baja	Zona de riesgo baja

Elaborado por: Autoras

RIESGO RESIDUAL				
		Impacto		
		Leve (1)	Moderado (2)	Grave (3)
Probabilidad	Alta (3)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media	Zona de Riesgo alta
	Media (2)	Zona de riesgo baja	Zona de Riesgo media R5	Zona de Riesgo media
	Baja (1)	Zona de riesgo baja	Zona de riesgo baja R4	Zona de riesgo baja

Elaborado por: Autoras



3.3. Propuesta a la Gestión de Riesgo Empresarial al sistema de compras, ventas e inventarios

3.3.1. Propuesta a la Gestión de Riesgo Empresarial al sistema de compras

Riesgo N° 1: Falta de liquidez para la adquisición de mercaderías que ofrecen los proveedores nuevos.

Control:

- La empresa debe recuperar la cartera vencida para mejorar la liquidez mediante un procedimiento de recuperación de máximo 45 días.
- Solicitar financiamiento externo para adquirir mercadería.

Propuestas:

1. El procedimiento para la recuperación de la cartera vencida puede efectuarse de la siguiente manera:
 - a) Asignar a una persona para el procedimiento de cobranza.
 - b) El cobrador debe recopilar información (cliente deudor, monto de la deuda, tiempo de adeudamiento).
 - c) Efectuar las diferentes acciones de cobro (llamadas, visitas personales).
 - d) Negociar las formas de pago.
 - e) En caso de que el cliente deudor incumpla o no acepte ninguna negociación el Gerente analizará la posibilidad de entrar a acciones legales si el caso lo amerita.
 - f) El Gerente y el Cobrador tienen que analizar la opción de vender la cartera vencida.
2. Solicitar información de las diferentes tasas de interés de las instituciones financieras que le pueden otorgar un crédito para la adquisición de mercadería. A continuación se expone los diferentes bancos y cooperativas principales en el Ecuador que ofrecen créditos

a la diferentes tasas de interés para la adquisición de mercadería (Ver Cuadro 5):

Cuadro 5. Principales bancos y ccrediooperativas del Ecuador

Banco Nacionales	Tipo de Crédito	Monto	Tasa de interés	Plazo
Banco Pichincha	Crédito Productivo	Hasta \$50.000,00	Del 8,95 hasta 11,23% dependiendo del volumen de ventas.	Desde 3 hasta 36 meses plazo.
Banco Guayaquil	Crédito a Distribuidores	Hasta \$50.000,00	Tasa nominal del 11,83%	Hasta 36 meses plazo
Banco del Pacifico	Crédito Empresarial	De acuerdo al segmento de la necesidad de la empresa	Del 11,23% hasta 11,83% según el volumen de ventas.	Los plazos dependerán del destino del crédito.
Banco del Austro	Crédito de Consumo	Crédito desde \$500,00 hasta \$200.000,00.	Tasa nominal del 16,06%	Desde 1 hasta 48 meses.
BanEcuador	Crédito Pymes	Desde \$5000 hasta 500.000,00	Tasa nominal del 11,83%	Los plazos dependerán del destino del crédito.

Fuente: (Superintendencia de Bancos , 2017, pág. 1)

Elaborado por: Autoras

Cooperativas	Tipo de Crédito	Monto	Tasa de interés	Plazo
Juventud Ecuatoriana Progresista	CrediPYMES	Entre USD 20.000,00 y USD 200.000,00	Tasa nominal del 11.20%.	Plazo de hasta 10 años.
Jardín Azuayo	Crédito Ordinario	Ahorros igual al 3,33% del monto a solicitar, durante un mes	Tasa anual del 12,77%	Plazo hasta 7 años.

Fuente: (Juventud Ecuatoriana Progresista, 2017, pág. 1)

Elaborado por: Autoras

Riesgo N° 2: No identificar los riesgos que se presenten al reemplazar los proveedores actuales con los nuevos.

Control:

- Realizar un análisis de beneficios y riesgos de seleccionar un nuevo proveedor.
- Comparar los beneficios de los nuevos proveedores con los que trabaja la empresa actualmente.

Propuestas:

Una vez recibida las cotizaciones de los diferentes proveedores el personal del área de compras procederá a llenar el siguiente cuadro:

Cuadro 6. Cuadro de comparación de proveedores

 Avisierra Cia.Ltda.			
Producto:			
Características	Proveedor Actual	Nuevo Proveedor a seleccionar	
		Proveedor A	Proveedor B
Precio (\$)			
Descuento comercial (%)			
Descuento por volumen (%)			
Promoción (unidades)			
Pedido mínimo (unidades)			
Transporte (\$)			
Lugar de entrega (domicilio-empresa)			
Mercadería asegurada (SI-NO)			
Periodo de garantía (tiempo)			
Plazo de entrega (días)			
Forma de pago (contado-crédito)			
Posibilidad de devolución (SI-NO)			
Plazo para realizar la devolución (días)			
Nivel de aceptación en el mercado (alto-medio-bajo)			

Elaborado por: Autoras

Luego se procederá a analizar los beneficios o riesgo de los diferentes proveedores para tomar la decisión de seleccionar o mantenerse con el mismo proveedor.

Riesgo N°3

El nivel de aceptación de los clientes hacia la nueva mercadería es bajo.

Control:

- Implementar un buzón de sugerencias y reclamos con el fin de saber los requerimientos de los clientes y mejorar el servicio.

Propuestas:

Cuadro 7. Formato de evaluación a la satisfacción al cliente

 Avisierra Cia.Ltda.					
FECHA: _____					
NOMBRE: _____					
EMAIL: _____		TELÉFONO: _____			
La información que proporcione será tratada con toda la reserva de caso.					
Preguntas	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
¿Qué tal le pareció la atención?					
¿Qué tal le parece la presentación del local?					
¿Qué tan ágil fue la entrega/despacho de la mercadería?					
¿Qué tal le parece la calidad y eficacia de los productos?					
¿Qué tal le pareció la atención de los vendedores?					
¿Encontró usted los productos que necesitaba?					
Quejas					
Sugerencias					

Gracias por su colaboración

Elaborado por: Autoras

Riesgo N°4

Incumplimiento en fechas de entrega de la mercadería por parte del proveedor seleccionado.

Control:

- Establecer una política para resolver el problema de incumplimiento de la entrega de mercadería por parte del proveedor.

Propuesta:

Para resolver los inconvenientes con el proveedor acerca de la entrega tardía de la mercadería la empresa podría establecer la siguiente política.

Política: Cuando el proveedor que por varias veces se retrase en la entrega de la mercadería y no argumente justificación, establecer un acuerdo para



UNIVERSIDAD DE CUENCA

encontrar una solución que beneficie a las dos partes, caso contrario determinar si existe la posibilidad de cambiar de proveedor o acogerse a sus políticas.

Riesgo N°5

Falta de planificación de las actividades a realizarse en el área de compras.

Control:

Establecer con anticipación las actividades que se realizará la siguiente semana tales como:

- Cantidad de mercadería adquirir.
- Fecha de adquisición.
- Pago a proveedores.
- Visita de proveedores.
- Entre otros.

De manera que la mercadería se adquiera en los 3 días hábiles propuestos.

Propuesta:

Para mayores resultados en la planificación del área de compras, se debe llevar un registro (agenda) de las acciones a realizar debido a que por diferentes circunstancias el personal de área de compras no puede ejecutar lo planificado; entonces el Gerente podrá ayudar en casos emergentes y así evitar el desabastecimiento de la mercadería.

Riesgo N° 6

El proveedor tiene políticas diferentes de distribución lo que dificulta la entrega de mercadería en 3 días.

Control:

- Dialogar con el proveedor para establecer una fecha de entrega de la mercadería que cumpla con el objetivo planteado



Propuesta:

En caso de que el proveedor no pueda ajustarse a los objetivos del área de compras (adquirir la mercadería en un máximo de 3 días hábiles), se podrá utilizar la política anteriormente sugerida:

Política: Cuando el proveedor que por varias veces se retrase en la entrega de la mercadería y no argumente justificación, establecer un acuerdo para encontrar una solución que beneficie a las dos partes, caso contrario determinar si existe la posibilidad de cambiar de proveedor o acogerse a sus políticas.

Riesgo N°7


No existe definida una política de mínimos y máximos, se adquiere la mercadería solo cuando se agota el stock.

Control:

- Realizar un seguimiento de la mercadería con mayor demanda del último mes, así como la de lento movimiento en un plazo no mayor a 15 días.
- Fijar un rango óptimo para las existencias mínimas y máximas en stock.

Propuesta:

1. Asignar a una persona del área de compras para determinar la mayor y menor demanda de productos utilizando el software de ventas,pe el cual refleja la cantidad de ventas y compras por producto, determinando el consumo máximo y mínimo mensual, para ello se puede utilizar una hoja de cálculo de Excel con el siguiente formato:

 Avisierra Cia.Ltda.		Av. de las Américas y Luis Moscoso Telf.: 2856457 · Cel.: 0994057109 · E-mail: avicomerciojsw@gmail.com · www.avisiera.com Cuenca- Ecuador			
		Mes:			
Producto:					
Tiempo de reposición:					
Fecha	Cantidades vendidas	Existencia Mínima	Existencia Máxima	Cantidad de Pedido	Punto de Pedimotivar do

Elaborado por: Autoras

- Para determinar los mínimos y máximos se debe utilizar la fórmula matemática de mínimos y máximos o también conocido como método de cantidades fijas la cual es un sistema desarrollado para alcanzar el control de los almacenes, lotes e inventarios al día y lograr el inventario óptimo. Las formulas son las siguientes:

Cuadro 8. Formula y simbología de la fórmula matemática de mínimos y máximos

<p>Existencia Mínima $Em = Cm \times Tr$</p> <p>Existencia Máxima $EM = (CM \times Tr) + Em$</p> <p>Cantidad de Pedido $CP = EM - E$</p> <p>Punto de pedido $Pp = (Cp \times Tr) + Em$</p>	<p>Em = Existencia mínima Cm = Consumo mínimo (diario) Tr = Tiempo de reposición de inventario EM = Existencia máxima CM = Consumo máximo (diario) CP = Cantidad de Pedido E = Existencia Actual Pp = Punto de pedido Cp = Consumo promedio diario</p>
--	---

Fuente: (Salazar López, 2016, pág. 1)

Elaborado por: Autoras



3.3.2. Propuesta a la Gestión de Riesgo Empresarial al sistema de ventas

Riesgo N°1:

Falta de métodos para motivar y sancionar al personal de ventas.

Control:

Establecer un plan de incentivos y sanciones para el personal.

Propuesta:

Para mejorar las ventas en la empresa se debe motivar al personal, para ello puede utilizar los siguientes criterios:

- Otorgar una comisión cuando el vendedor sobrepase la cantidad máxima, el porcentaje de comisión se calculará sobre el excedente.
- Premiar al mejor vendedor del año.
- Celebración de fechas especiales.
- Programar charlas motivacionales.
- Programar capacitaciones para mejorar la atención al cliente.
- Horarios flexibles al cumplir la meta establecida.

El personal del área de ventas se sujetará a las siguientes sanciones:

- Acogerse a las sanciones que el Ministerio de trabajo emite.

Se sugiere al Gerente hacer un registro de los eventos suscitados y las posibles soluciones que cree son convenientes para así en un futuro elaborar un reglamento interno acorde a las necesidades de la empresa de manera que tenga una guía para actuar ante las novedades presentadas en la empresa.

Riesgo N° 2

Que la mercadería que ofrecen los vendedores no sea de la aceptación de los clientes.



Control:

- Establecer estrategias de venta para la captación de clientes.
- Elaborar un formulario para conocer el nivel de satisfacción del cliente

Propuesta:

Elaborar un documento que contenga las estrategias para la captación de clientes de manera que todos los vendedores puedan aplicar en las ventas, tales como:

- Descuento por pago al contado.
- Promociones por volumen.
- Promociones a las mercaderías de lento movimiento.
- Ofertar la mercadería próxima a caducarse.

Riesgo N°3


Falta de revisión y verificación constante por parte del Gerente de las actividades que el personal realiza.

Control:

El Gerente debe supervisar las tareas de manera sorpresiva para evidenciar si se cumple o no el proceso de ventas.

Propuesta:

Cuadro 9. Formulario de evaluación al desempeño del personal

 Avisierra Cia.Ltda.					
FECHA: _____					
NOMBRE: _____					
CARGO: _____					
ÁREA: _____					
Formulario de evaluación del desempeño del personal					
Preguntas	1	2	3	4	5
DESEMPEÑO LABORAL					
Domino en las actividades que realiza					
Conoce y cumple con sus obligaciones					
Contribuye al logro de objetivos de la empresa con ideas y sugerencias.					



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Planeación y organización					
Orden en trabajo					
Brinda un buen servicio a los clientes					
Conoce las necesidades de los clientes					
TOTAL					
FACTORES DE ACTITUD					
Actitud hacia la empresa					
Actitud hacia sus compañeros					
Actitud hacia los clientes					
Trabaja en Equipo					
Capacidad para generar sugerencias					
Presentación personal					
Puntualidad					
Acepta cambios					
Acepta responsabilidades					
TOTAL					
HABILIDADES					
Iniciativa					
Creatividad					
Puede trabajar bajo condición de presión					
Carisma					
Capacidad de manejar múltiples tareas					
Manejo de conflictos o problemas					
Toma de decisiones					
TOTAL					
Gracias por su colaboración					
Para uso del Gerente					
Insuficiente (1): No posee conocimientos y habilidades para el desempeño del puesto, se espera un cambio de actitud y se evaluará nuevamente en 3 meses.					
Regular (2): Desempeña su trabajo con deficiencias, se espera un cambio de actitud y se evaluará nuevamente en 3 meses.					
Necesita mejorar (3): Cumple de forma aceptable el trabajo. Necesita mejorar.					
Bueno (4): Desempeña el trabajo eficientemente, muy pocas veces comete errores.					
Muy Bueno (5): El trabajo que realiza en muy bueno. Felicitaciones.					

Riesgo N°4

Las ventas a crédito no tienen el respaldo suficiente y la información del cliente es incompleta.

Control:

- Establecer procedimientos para efectuar una venta a crédito.

Propuesta:


Para efectuar una venta a crédito el procedimiento que se sugiere es el siguiente:

1. El cliente debe haber adquirido la mercadería al contado tres veces de manera consecutiva por un monto superior de 300,00 USD en cada compra.



- Los clientes constantes y buenos pagadores calificados así por el Gerente podrán tener la facilidad de obtener un crédito con los siguientes requisitos: Copia de la Cédula de Identidad y copia del RUC seguido de la firma del pagaré.
2. Una vez cumplido las especificaciones anteriores el área de ventas debe llenar el formulario para la concesión de la venta a crédito.

Cuadro 10. Formulario para la solicitud de crédito

 Avisierra Cia. Ltda.	Av. de las Américas y Luis Moscoso Telf.: 2856457 · Cel.: 0994057109 · E-mail: avicomerciojsw@gmail.com · www.avisiera.com Cuenca- Ecuador	
	FORMULARIO PARA LA SOLICITUD DE CRÉDITO	
Monto solicitado _____	Fecha: _____	
TIPO DE FACTURACIÓN		
Sociedad Persona Natural obligada a llevar Contabilidad Persona Natural No obligada a llevar Contabilidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
INFORMACIÓN DEL EMPRESA O NEGOCIO		
Nombre o Razon Social: _____ Nombre Comercial: _____ Dirección: _____ Ciudad: _____ Telf.: _____ Celular: _____ E-mail: _____ Local propio Si /___/ No /___/ Valor Comercial: _____ Tiempo del negocio: _____ Sucursal: Dirección: _____ Ciudad: _____ Telf.: _____ Nombre de un pariente que no viva con usted: _____ Dirección: _____ Telf.: _____ Parentesco: _____		
DATOS DEL GERENTE/REPRESENTANTE LEGAL		
Apellidos y Nombres: _____ CI. O RUC: _____ Dirección: _____ Ciudad: _____ Telf.: _____ Celular: _____ E-mail: _____ Apellidos y Nombres del Conyugue: _____ CI.: _____ Ciudad: _____ Telf.: _____ E-mail: _____		
REFERENCIAS BANCARIAS Y COMERCIALES		
Banco: _____ No. Cta.: _____ Banco: _____ No. Cta.: _____ Empresa: _____ Contacto: _____ Ciudad: _____ Telf.: _____ Monto: _____ Empresa: _____ Contacto: _____ Ciudad: _____ Telf.: _____ Monto: _____		
DATOS DEL GARANTE		
Apellidos y Nombres: _____ CI. O RUC: _____ Dirección: _____ Ciudad: _____ Telf.: _____ Celular: _____ E-mail: _____		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Empresa donde trabaja: _____ Cargo desempeñado: _____
Tiempo: _____ Ingreso mensual: _____
Apellidos y Nombres del Conyugue: _____ CI. O RUC: _____

DECLARACIONES Y AUTORIZACIONES

Declaramos que la información que antecede es verdadera, correcta y completa; y a ha sido entregada a la empresa Agro Industria S.W. Avisierra Cía. Ltda., para la concesión de crédito sobre las ventas adquiridas. Autorizamos a la empresa Agro Industria S.W. Avisierra Cía. Ltda., a realizar las investigaciones de crédito que considere necesaria, inclusive comunicarse con las referencias comerciales y bancos especificados anteriormente, y obtener informes crediticios. Autorizamos a todas las referencias comerciales y bancarias a revelar a la empresa cualquier y todos los antecedentes financieros crediticios de mi empresa y de mi persona. Hemos leído los términos y condiciones declarados anteriormente y acuerdo en la totalidad de los mismos.

Lugar y Fecha: _____
Nombre de la empresa: : _____

Firma Cliente

Firma Garante

Requisitos adicionales:

- Copia y original de la Cédula de Identidad
- Copia del RUC
- Copia de la ultima planilla de servicio básico
- 2 Referencias comerciales
- Copia del nombramiento del Gerente (si es el caso)

USO INTERNO DE LA EMPRESA AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CÍA. LTDA.

Fecha: _____ APROBADO NEGADO

Comentarios: _____

Monto del credito Total: USD \$ _____ Plazo (dias): _____

Documentos:

L/C Abierta Cerrada VALOR: USD \$ _____

Aprobado por: _____

Observaciones: _____

Elaborado por: Autoras

3. Se sugiere al Gerente que en un plazo de 3 días se analice y verifique la documentación y el formulario presentado por el cliente.
4. El caso de aprobación o desaprobación se comunicará al cliente de manera inmediata.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- El cliente que cumple con los requisitos para la concesión del crédito firmará el pagaré donde se establece el monto y el plazo de pago que es de 30 a 60 días según mutuo acuerdo con el Gerente.

Cuadro 11. Pagaré

- Anverso

LETRA DE CAMBIO	N°	Por USD \$
Ciudad:	Fecha:	Vence en:
<p>Se servirá (n) Ud. (s) pagar incondicionalmente en este lugar a _____ días vista de la aceptación por esta LETRA DE CAMBIO, a la orden de _____.</p> <p>La cantidad de _____ Dólares Americanos más intereses del _____ % anual, y la mora el _____ % anual sin protesto. Exímese de presentación para aceptación y pago, así como de avisos por falta de estos hechos.</p>		
A:	Telf.:	Atentamente,
Dirección:	Ciudad:	_____ Firma Emisor

- Reverso

<p>ACEPTADA. Sin protesto. Valor recibido.- El pago no podrá hacerse por partes, ni aun por.....herederos.....sujet..... a los jueces de esta ciudad, al juicio ejecutivo o verbal sumario, a elección del demandante.</p> <p>Autorizo (amos) a recabar, reportar o informar mi (nuestro) comportamiento crediticio a los establecimientos comerciales e institución es financieras y, de igual manera a la central de la información y/o buró de crédito autorizado por la superintendencia de Bancos, según las condiciones establecidas por las entidades de control y vigilancia respectivas.</p> <p>Ciudad..... de.....</p> <p style="text-align: center;">FIRMA DEUDOR</p>	<p>POR AVAL.....constitu.....solidariamente responsable.....con.....sin protesto. El pago no podrá hacerse por partes, ni aun por.....herederos. Estipulo (amos) las demás condiciones constantes de la letra y de aceptación.</p> <p>Autorizo (amos) a recabar, reportar o informar mi (nuestro) comportamiento crediticio a los establecimientos comerciales e institución es financieras y, de igual manera a la central de la información y/o buró de crédito autorizado por la superintendencia de Bancos, según las condiciones establecidas por las entidades de control y vigilancia respectivas.</p> <p>Ciudad..... de.....</p> <p style="text-align: center;">FIRMA GARANTE</p>	<p>PÁGUESE a la orden de.....valor recibido. Sin protesto. El pago no podrá hacerse por partes, ni aun por.....herederos. Estipulo (amos) las demás condiciones constantes de la letra y de aceptación.</p> <p>Autorizo (amos) a recabar, reportar o informar mi (nuestro) comportamiento crediticio a los establecimientos comerciales e institución es financieras y, de igual manera a la central de la información y/o buró de crédito autorizado por la superintendencia de Bancos, según las condiciones establecidas por las entidades de control y vigilancia respectivas.</p> <p>Ciudad..... de.....</p> <p style="text-align: center;">FIRMA ENDOSANTE</p>
<p>PÁGUESE A LA ORDEN de.....</p> <p>Valor.....si protesto</p> <p>Sin.....responsabilidad.</p> <p>Ciudad.....de.....</p> <p style="text-align: center;">FIRMA ENDOSANTE</p>		

Elaborado por: autoras

Riesgo N°5

Falta de monitoreo de la cartera vencida.



Control:

Establecer acciones para la recuperación de la cartera vencida.

Propuesta:

1. Para evitar que se incremente la cartera vencida de difícil recuperación, el personal del área de ventas puede seguir las siguientes acciones:
 - Cuando la alerta del software de ventas informe sobre el vencimiento del plazo del crédito, el personal debe contactarse con el cliente deudor mediante una llamada telefónica o un mensaje al correo electrónico.
 - Si el cliente es contactado de manera inmediata se establece un acuerdo para el cobro, teniendo en consideración de que no se volverá a otorgar un crédito por las compras hasta haber adquirido la mercadería al contado tres veces de manera consecutiva por un monto superior de 300,00 USD en cada compra.
 - Cuando el cliente deudor no de respuesta en un plazo de 8 días luego de realizar las llamadas telefónicas o él envió del mensaje al correo electrónico, se sugiere una visita por parte del personal de cobranzas al domicilio o negocio para negociar las formas de pago.
 - Cuando las formas de recuperación de cartera vencida no den resultado se deberá proceder a acciones legales, si el caso lo amerita.
2. Cuando el personal del área de ventas otorgue créditos sin autorización del Gerente y este monto no se recupere en el plazo otorgado y se convierta en una cartera de difícil recuperación, el Gerente puede optar por una sanción monetaria.
3. El Gerente puede motivar al personal de cobranzas, mediante un incentivo monetario por los valores cobrados en un mes.



3.3.3. Propuesta a la Gestión de Riesgo Empresarial al sistema de inventarios

Riesgo N°1

Que el período de tiempo que la empresa asigna para el conteo físico del inventario y el registro en el software no sea el suficiente debido al costo que se puede generar.

Control:

La empresa para mantener mínimos y máximos adecuados en bodega debe planificar anticipadamente el tiempo para realizar el conteo físico de la mercadería, de manera que no genere más costo de lo programado.

Riesgo N°2:

Las constataciones físicas del inventario no son registradas en el software.

Control:

Establecer un debido proceso para realizar el conteo físico del inventario hasta registrarlo en el software caso contrario establecer una sanción o multa al encargado de realizar el registro.


Propuesta para el riesgo N°1 y N°2

Es necesario que para efectuar un conteo físico del inventario y que no genere más costo y tiempo de lo programado se debe tener por escrito un proceso para su ejecución:

El Gerente:

- Se encargará de planificar el día, la hora, el tiempo de duración y la asignación del personal a cada sección para la toma física del inventario.
- Alistar los materiales a utilizar:

Cuadro 12. Cuadro de conteo físico

 Avisierra Cia.Ltda. CONTEO FÍSICO DEL INVENTARIO Nombre del personal del conteo: _____ Sección: _____			
Producto	Cantidad	Fecha de caducidad	Observaciones

Elaborado por: Autoras

- Una vez efectuada la planificación se procede a comunicar al personal involucrado dando las especificaciones necesarias y resolviendo dudas, tales como:
 1. Informar la fecha, hora y tiempo de duración.
 2. Explicación del cuadro del conteo físico.
 3. Asignación de la sección a contar a cada empleado.
 4. Entre otras especificaciones.
- El día seleccionado para el conteo físico, el Gerente entregará los materiales necesarios (mascarillas, guantes, cuadro del conteo físico, lápiz, borrador, etc.).

Personal del Conteo:

- Debido a que la empresa no tiene un inventario físico de la mercadería en stock se recomienda efectuar 3 conteos para verificación de la mercadería.
 1. Se realiza el primer conteo llenando los respectivos cuadros (Ver cuadro 12).



2. El personal que contó su sección se intercambiará con el personal de otra sección para efectuar el segundo conteo y comparar, utilizando el cuadro de conteo físico.
3. Si los valores del conteo 1 y 2 no coinciden se procederá a realizar un tercer conteo.
4. Establecida las diferencias, se comunicará al Gerente o Contador para que comunique al Bodeguero sobre las diferencias y dar un plazo para su justificación que puede ser 8 días, dependiendo del caso.
5. Una vez concluido el plazo y si las diferencias (en más o menos) persisten, el Gerente atribuirá al Contador registrar en “Cuentas por cobrar” por las diferencias en menos, o ingresar al “inventario” por las diferencias en más; para lo cual utilizará el software respectivo.

Riesgo N°3

Falta de controles para el tratamiento de mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento.

Control:

- Realizar un registro por separado de la cantidad de mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento.
- Coordinar con el área de ventas para la elaboración de alternativas de venta que permita reducir la cantidad de mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento en bodega.

Propuesta:

El bodeguero debe informar sobre las mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento emitiendo un registro:

Cuadro 13. Registro del estado de la mercadería

 Avisierra Cia.Ltda. REGISTRO DEL ESTADO DE MERCADERÍA							
Fecha de reporte	Producto	Cantidad	Estado de la mercadería				Observaciones
			Caducidad	Dañada	Obsoleta	Lento Movimiento	
Responsable:							

Elaborado por: Autoras

Este registro puede ser entregado el último viernes de cada mes al área de ventas para generar alternativas de ventas tales como promociones, descuentos, ofertas a la mercadería.

Riesgo N°4

Falta de control en la correcta manipulación para almacenar la mercadería.

Control:

Establecer ciertos lineamientos para el almacenamiento de la mercadería.

Propuesta:

Para la conservación de la mercadería y un buen almacenamiento es necesario establecer ciertos lineamientos y seguir las recomendaciones que AGROCALIDAD emite:



1. Al llegar el proveedor con la mercadería, el bodeguero debe recibir conjuntamente con la factura para ir comprobando que llegue completa y en buen estado.
2. La nueva mercadería debe colocarse detrás de la que ya existe de modo que salga al último.
3. La mercadería más pesada deberá colocarse en la parte inferior de manera que no dañe a la más liviana o ligera.

AGROCALIDAD emite varias sugerencias para la manipulación y almacenamiento de las mercaderías las más importantes que la empresa puede tomar en consideración son las siguientes:

- El espacio o ambiente destinado al almacenaje de medicamentos veterinarios debe estar adecuada con los siguientes elementos: estanterías, buena iluminación, ventilación para evitar la humedad, piso adecuado.
- El espacio o ambiente destinado al almacenaje de medicamentos veterinarios debe estar aislada de fuentes contaminantes (plagas, roedores, etc.)
- El lugar de almacenamiento debe contar con un procedimiento para la limpieza.
- Debe existir áreas o secciones para el almacenamiento segregado de productos en: cuarentena, rechazados, devueltos o retirados.
- Debe existir una debida señalética para el control de los medicamentos.
- Es necesario separar en los estantes de almacenamiento, señalizando los mismos con letreros o etiquetas.
- Todos los productos terminados se encuentran almacenados separados del piso y las paredes.
- Los medicamentos se deben mantener a una temperatura recomendada (no superior a 30°C) y protegidos de la luz.
- Los medicamentos deben estar almacenados en forma separada de alimentos, plaguicidas u otros productos peligrosos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Solo se debe almacenar productos que cuentan con registro o autorización de AGROCALIDAD.
- Se deben retirar los productos vencidos y deteriorados.
- Los medicamentos veterinarios, se deben almacenar en su envase original, el que deberá presentar una etiqueta de la información básica. (AGROCALIDAD, 2017, págs. 4-8)



CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la actualidad el tratamiento o gestión al riesgo se ha convertido en una herramienta indispensable, pues todo negocio desde que inicia sus actividades esta propenso a tener riesgos y que sin una debida identificación, evaluación y control, podrían ocasionar pérdidas materiales, económicas, deterioro de la imagen de la empresa, entre otras.

De la aplicación de la Gestión de Riesgo Empresarial (ERM), se concluye que existen varios riesgos en la empresa, siendo el área de inventarios el que presenta más riesgos, seguida del área de ventas y finalmente al área de compras.

4.1. Conclusiones

4.1.1. Conclusiones para el sistema de compras

Mediante el conocimiento de las actividades que el área de compras realiza se identificó los diferentes riesgos con la aplicación del cuestionario de control interno método COSO II o ERM, luego se estableció los objetivos estratégicos y operativos en base a esos riesgos identificados pudiendo a así evaluarlos, calificarlos y proponer diferentes controles o estrategias que permita mejorar el área creando conciencia y sensibilización para que el Gerente y el personal del área puedan controlar y evaluar los diferentes acontecimientos y poder tener la liquidez suficiente para obtener la mercadería a los proveedores actuales o nuevos mediante: una selección adecuada y siguiendo un proceso, de manera que el clientes obtenga la mercadería de su aceptación en el tiempo y a precio justo.

4.1.2. Conclusiones para el sistema de ventas

Durante el análisis del sistema de ventas con la utilización del cuestionario de control interno método COSO II o ERM, se identificó ciertos riesgos que de llegar a mitigarlos proporcionarían a la empresa mayor ingreso por las ventas efectuadas. La falta de motivación al personal hace que el ambiente laboral



no permita efectuar un trabajo eficiente al no diseñar estrategias para mejorar el volumen de ventas, la imagen de la empresa y confianza de los clientes. Además la falta de supervisión del trabajo en el área de ventas impide corregir, premiar o sancionar al personal. Un factor preocupante en el área de ventas es la falta de control y monitoreo para la concesión, el manejo y recuperación de las ventas a crédito efectuadas.

4.1.3. Conclusiones para el sistema de inventarios

Luego de la realización del análisis de control interno mediante la utilización del cuestionario de control interno método COSO II o ERM, se determinó que el sistema de inventarios es el más riesgoso en la empresa debido a que no tiene un inventario físico de las existencias almacenadas, dificultando conocer las cantidades mínimas y máximas sin aplicar un método para determinar la cantidad óptima, en muchas ocasiones se da el desabastecimiento o exceso de productos caducados, dañados, obsoletos y de lento movimiento, generando costos excesivos en el mantenimiento y utilización de espacio que se podría destinar a nuevas mercaderías. El personal del área de inventarios no tiene conocimiento claro de las funciones a desempeñar esto puede ser debido a la falta de una guía (manual de funciones) lo que provoca una incorrecta manipulación y almacenamiento de la mercadería, así como de no entregar un reporte a tiempo de los eventos que se presentan en el manejo de los inventarios.

4.2. Recomendaciones

4.2.1. Recomendaciones para el sistema de compras

En el área de compras para mejorar las diferentes actividades efectuadas por el personal y sobre todo para analizar y seleccionar la mejor cotización de los proveedores para la adquisición de la mercadería en un plazo no mayor a 3 días hábiles se recomienda lo siguiente:

- Realizar un análisis de beneficios y riesgos de seleccionar un nuevo proveedor, comparando los beneficios de los nuevos proveedores con



los que trabaja la empresa actualmente, para ello se puede utilizar un formulario de comparación de proveedores (Ver cuadro 6).

- Para adquirir la mercadería a los diferentes proveedores seleccionados se debe recurrir a recuperar la cartera vencida para mejorar la liquidez mediante un procedimiento de recuperación de máximo 45 días, donde una persona asignada por el Gerente efectúe las diferentes acciones de cobro. Una segunda opción para la obtención de liquidez para la compra de mercaderías es recurrir al financiamiento externo.
- El personal del área de compras debe planificar con anticipación las actividades a realizar tales como: definir las cantidades a ser adquiridas, fecha de adquisición, pago a los proveedores, entre otros, de manera que la mercadería se adquiera en los 3 días hábiles propuestos.
- Para evitar inconvenientes en la excesiva o nula adquisición de mercaderías, se recomienda realizar un seguimiento de la mercadería con mayor demanda del último mes, así como la de lento movimiento en un plazo no mayor a 15 días, para poder fijar un rango óptimo para las existencias mínimas y máximas en stock (Ver cuadro 8).

4.2.2. Recomendaciones para el sistema de ventas

Para mitigar los riesgos en el área de ventas, sobre todo incrementar el nivel de ventas mensual se recomienda lo siguiente:

- Capacitar a los vendedores sobre temas de atención al cliente de manera que aumente la productividad individual y de la empresa.
- Además el Gerente debe establecer métodos para motivar y sancionar al personal, comunicando claramente al personal para evitar malos entendidos.
- Elaborar un documento que contenga las estrategias tales como: descuento por pago al contado, promociones por volumen, promociones a las mercaderías de lento movimiento, ofertar la mercadería próxima a caducarse para la captación de clientes de

manera que todos los vendedores tengan el conocimiento y acceso a la guía.

- El Gerente debe supervisar constantemente las labores y evaluar el desempeño mediante la aplicación de un formulario (Ver cuadro 10).
- Se recomienda que exista un procedimiento adecuado y eficiente para efectuar las ventas a crédito de manera que exista la información completa, con los respaldos suficientes y evitar que la cartera de difícil recuperación aumente.
- Dar seguimiento a la cartera vencida mediante diferentes acciones para el cobro.

4.2.3. Recomendaciones para el sistema de inventarios

Al analizar el área de inventarios se verificó que existen riesgos que deben ser mitigados mejorando la productividad y optimizando el tiempo, por ello se recomienda lo siguiente:

- Elaborar un procedimiento para el conteo físico del inventario estableciendo un debido proceso y tiempo necesario desde su inicio hasta su registro en el software.
- Además se debe establecer controles para las mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento realizando un registro por separado de las cantidades de estas mercaderías, de manera que se coordine con el área de ventas para elaborar alternativas y reducir su almacenamiento.
- El bodeguero debe emitir un informe, el último viernes de cada mes sobre las mercaderías próximas a caducarse, las obsoletas y de lento movimiento.
- Cuando se trate de mercadería dañada o en mal estado entregada por el proveedor, el bodeguero tiene la obligación de informar inmediatamente al área de compras, para no realizar el pago.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- La manipulación de la mercadería por parte del bodeguero debe seguir los lineamientos que el órgano regular AGROCALIDAD emite, teniendo en consideración las especificaciones de cada producto.



Anexos



Anexo 1. Listado de empresas comercializadoras de productos veterinarios de la ciudad de Cuenca obligados a llevar contabilidad.

No.	RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	CODIGO CIU	TIPO	PERSONA	PARROQUIA
1	Agro Maac Agropecuaria del Campesino	Miguel Ángel Arévalo Correa	G464922	Almacén Agropecuario	Persona Natural	El Sagrario
2	Agroservet	María Rosa Esther Mora Ortega	G464922	Almacén Agropecuario	Persona Natural	Yanuncay
3	Agroveterinaria Palacios	Miriam Roció Quezada Villacís	G464922	Almacén Agropecuario	Persona Natural	San Sebastián
4	Agro Industria S.W. Avisierra Cía. Ltda.	Juan Vinicio Sacaquirin Wazhima	A015000	Almacén Agropecuario	Sociedad	Yanuncay
5	Aviaustro	Verónica Natali Crespo Aguilera	G477204	Almacén Agropecuario	Persona Natural	San Blas
6	Aviaustro	Andrea Cristina Vélez Bravo	G464922	Almacén Agropecuario	Persona Natural	El Batán
7	Balanceado El Maizal	Jendry Patricio Piedra Marquez	G462019	Almacén Agropecuario	Persona Natural	Tarqui
8	Balanceados Campeón	Edison Horacio Rodríguez Matute	G463022	Almacén Agropecuario	Persona Natural	El Batán
9	Amorinopet	Boris Campozano Durazno	M750003	Clínica Veterinaria	Persona Natural	El Batán
10	Centro Agroveterinario La Granja	Julia Dorila Paute	G477204	Almacén Agropecuario	Persona Natural	Ricaurte
11	Centro de Inseminación Artificial Guapondelig	Rafael Antonio Ochoa Méndez	G464922	Almacén Agropecuario	Persona Natural	San Blas
12	Conservagro	Álvaro Rigoberto Lituma Aguirre	G477321	Almacén Agropecuario	Persona Natural	San Sebastián
13	Diagroca	Vicente Leonardo Carrión Valarezo	G464922	Almacén Agropecuario	Persona Natural	Ricaurte
14	Difarmavet	Mercedes Marina Ulloa Arévalo	G464922	Almacén Agropecuario	Persona Natural	Huayna Cápac
15	Distribuciones Avícolas	Guillermo José Cárdenas	G464922	Distribuidora	CE-Persona Natural	El Vecino
16	Distribuidora Campeón	Miguel Ángel López Anguisaca	G464922	Distribuidora	Persona Natural	El Vecino
17	Distribuidora Veterinaria	María Fernanda Cárdenas Peláez	G464922	Almacén Agropecuario	Persona Natural	Yanuncay
18	El Campo	José Francisco Cabrera Pillco	G464922	Almacén Agropecuario	Persona Natural	El Batán
19	El Establo M & Magricola Cía. Ltda.	Francisco José Mosquera León	G472109	Almacén Agropecuario	Sociedad	Yanuncay
20	Farmavetma	Luis Fernando Martínez Loaiza	G464922	Almacén Agropecuario	Persona Natural	San Blas
21	Importadora Guerrero Mhg	Inés Alejandrina Vicuña	G462011	Distribuidora	Persona Natural	Gil Ramírez Dávalos
22	Invetsa	Fabián Alonso Tenezaca Tepán	M750002	Almacén Agropecuario	Persona Natural	Baños



UNIVERSIDAD DE CUENCA

23	La Casa del Ganadero	Julia Martha León Coronel	G464922	Almacén Agropecuario	Persona Natural	El Batán
24	Lance Distribuciones Agropecuarias	Mario Fernando Andrade Pesantez	G464922	Distribuidora	Persona Natural	Sayausí
25	Méndez Matute Narcisa de Jesús	Narcisa De Jesús Méndez Matute	G477322	Almacén Agropecuario	Persona Natural	Llacao
26	Ñauta Morocho Representaciones	Silvia De Lourdes Morocho Quinde	G464922	Distribuidora	Persona Natural	Cañaribamba
27	Prosint	Miguel Ignacio Saetama Morocho	G477204	Almacén Agropecuario	Persona Natural	El Batán
28	Survet	Juan Carlos Marín Zabala	G464922	Almacén Agropecuario	Persona Natural	Machángara
29	Terrasur	Doris Jeaneth Samaniego Cabrera	G464922	Distribuidora	Persona Natural	Totoracocha
30	Guaf Clínica Veterinaria	Julio Leonardo Vázquez Galarza	M749010	Clínica Veterinaria	Persona Natural	Totoracocha
31	Veterinaria Mundo Animal	Miguel Leonardo Ordoñez Palacios	G464922	Almacén Agropecuario	Persona Natural	Yanuncay
32	Villa Agro	Marcos Aníbal Villa Álvarez	G462019	Almacén Agropecuario	Persona Natural	Baños
33	Avícola Barrera	Mayra Cristina Barrera Brito	G477322	Almacén Agropecuario	Persona Natural	Baños
34	Almacén De Insumos Agropecuarios El Surco	Diego Fernando Coellar Neira	G462019	Almacén Agropecuario	Sociedad	El Batán
35	Agrosad Productos Agropecuarios Cía. Ltda.	Tomas Francisco Saldaña Salcedo	G477205	Distribuidora	CE-Sociedades	El Batán
36	Agrota Cía. Ltda.	Felipe Andrés Toral Valdivieso	G465301	Almacén Agropecuario	CE-Sociedades	El Batán
37	Comercial Teodoro Larriva Cía. Ltda.	Alicia De Los Dolores Tenorio Carrasco	C101012	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	CE-Sociedades	Huayna Cápac
38	Distribuidora Malu Cía. Ltda.	Fernando José Francisco Guzmán Espinoza	A014601	Almacén Agropecuario	CE-Sociedades	Nulti
39	Clinica Veterinaria Mora Castro Cía. Ltda.	Gustavo Mora Castro	M750002	Clínica Veterinaria	Sociedad	Cañaribamba
40	Disgrovac Cía. Ltda.	Mauricio Fernando Pesantez Delgado	G464922	Almacén Agropecuario	Sociedad	Monay
41	Corporación Quimiauastro	Wilfrido Salvador Salazar Montesdeoca	G477205	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	Sociedad	El Vecino
42	Ingeniería Fitosanitaria Ecuatoriana Infiec Cía. Ltda.	Fernando Pacheco	G466912	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	Sociedad	Bellavista
43	Agropec	Jorge Stalin Peñafiel Cobos	G464922	Almacén Agropecuario	Persona Natural	Yanuncay
44	Agropecuaria Marvet	Martin Santiago Martínez Bustamante	G464922	Almacén Agropecuario	Persona Natural	Huayna Cápac



45	Austrovet	Jaime Ricardo Lazo Paguay	M750002	Almacén Agropecuario	Persona Natural	Totoracocha
46	Senda Veterinaria	Roberto Rolando Ruilova Fajardo	G464922	Clínica Veterinaria	Persona Natural	Totoracocha
47	Pharmavet Lc	Edison Jhovanny León Calle	G464922	Clínica Veterinaria	Persona Natural	El Batán
48	Pharmacys Vet	Jessica Johanna Zhunio Ordoñez	G464922	Clínica Veterinaria	Persona Natural	Monay
49	Agripac S.A.	Gustavo Francisco Wray Franco	G462019	Almacén Agropecuario	CE-Sociedades	El Batán
50	Ecuquímica Ecuatoriana De Productos Químicos C.A.	Johann Steiner	G464922	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	CE-Sociedades	El Vecino
51	Farmagro S.A.	José Antonio Seiler Pareja	G466913	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	CE-Sociedades	El Batán
52	Fertisa, Fertilizantes, Terminales Y Servicios S.A.	Luis Fernando Hidalgo Cárdenas	S942000	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	CE-Sociedades	El Batán
53	Dodifarma	Glenda Lorena Bravo Andrade	G464922	Bodega	Persona Natural	Yanuncay
54	Innovagro	Juan Carlos Mora Encalada	G464922	Almacén Agropecuario	Persona Natural	Yanuncay
55	Procesadora Nacional de Alimentos C.A. Pronaca	Luis Gerardo Bakker Villacreses	A014601	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	CE-Sociedades	El Batán
56	Solinag	Palacios Jaramillo Marcelo Teodoro	G461001	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	Sociedad	El Batán

Fuente: AGROCALIDAD, Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas internas

Elaborado por: Autoras



Anexo 2. Identificación y determinación del tamaño de la muestra.

No.	RAZÓN SOCIAL	Cliente	Proveedor	Página Web	Buena Imagen	Software	Promociones Constantes	Mejores Precios
1	Agroveterinaria Palacios		X		X	X	X	X
2	Agro Industria S.W. Avisierra Cía. Ltda.			X	X	X		
3	Centro De Inseminación Artificial Guapondelig		X		X	X	X	X
4	El Establo M & Magrícola Cía. Ltda.	X			X	X	X	
5	Invetsa	X			X	X	X	
6	Lance Distribuciones Agropecuarias		X		X	X	X	X
7	Terrasur		X		X	X	X	X
8	Avícola Barrera	X	X		X	X		
9	Almacén de Insumos Agropecuarios El Surco			X	X	X	X	
10	Agrota Cía. Ltda.			X	X	X	X	
11	Comercial Teodoro Larriva Cia. Ltda.		X		X	X		
12	Distribuidora Malú Cía. Ltda.				X	X	X	
13	Pharmavet Lc	X	X		X	X	X	X
14	Pharmacys Vet		X		X	X	X	X
15	Agripac S.A.			X	X	X	X	
16	Ecuaquímica Ecuatoriana De Productos Químicos C.A.			X	X	X	X	
17	Farmagro S.A.		X	X	X	X	X	X
18	Innovagro	X			X	X	X	
19	Procesadora Nacional de Alimentos C.A. PRONACA		X	X	X	X	X	X
20	Solinag Cía. Ltda.		X	X	X	X	X	X

Fuente: Información Recolectada por el Gerente y demás personal de la empresa.

Elaborado por: Autoras

Anexo 3. Modelo de Encuesta

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO INTEGRADOR DIRIGIDA A LAS
COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS VETERINARIOS DE LA CIUDAD DE CUENCA

Objetivo: Determinar los riesgos más frecuentes a los que se ven expuestas las
áreas de compras, ventas e inventarios.

DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO

Nombre de la Empresa o Negocio Agrota Cia Ltda

Tipo de Contribuyente:

Persona Natural Sociedad Contribuyente Especial

Fecha: 03 / Mayo /2017

Sus respuestas son totalmente confidenciales y de uso exclusivo para la investigación. Agradecemos su
colaboración.

1. ¿Conoce usted que es la Gestión de Riesgo Empresarial?
SI NO
2. ¿Ha realizado alguna vez una evaluación de riesgos en su empresa?
SI NO
3. ¿Cuán importante cree usted, que es para la empresa o negocio identificar y evaluar los riesgos?
a) Muy Importante
b) Importante
c) Poco Importante
4. ¿La empresa posee una estructura organizacional?
SI NO
5. ¿La empresa posee un manual de funciones para las áreas de compras, ventas e inventario?
SI NO
6. ¿La empresa posee políticas definidas para el manejo de las compras, ventas e inventario?
SI NO
7. ¿La documentación para el control de las compras, ventas e inventarios utilizados por su empresa son supervisadas y controladas?
SI NO

8. ¿Seleccione el tipo de documento que utiliza el área de Compras, Ventas e inventario?

Documentos	
Formulario de calificación a proveedores.	
Solicitud de Compras	✓
Orden de Compras	X
Recepción de Compras	X
Guía de Remisión	X
Nota de Crédito	X
Factura de Compra	X
Factura de Venta	X
Comprobantes de retención	X
Kárdex	X
Otros	
Especifique: <u>Nota de débitos</u>	
.....	
.....	

9. ¿Existe un archivo cronológico de la documentación que ingresa y sale de la empresa?
 SI NO

10. ¿Se da capacitaciones al personal de compras, ventas e inventario para mejorar su desempeño?
 SI NO

11. ¿Se realiza una evaluación al desempeño del personal en las funciones encomendadas con respecto al área de compras, ventas e inventario?
 SI NO

12.Cuál de las siguientes áreas usted considera la más riesgosa. Califique del 1 al 3 siendo:

CALIFICACIÓN	NIVEL
3	Alto Riesgo
2	Medio Riesgo
1	Bajo Riesgo

- a) Compras 1
- b) Ventas 2
- c) Inventario 3

13. ¿Seleccione cuál de los siguientes preguntas considera usted son las más frecuentes en el área de COMPRAS?

Pregunta	Si	No	Observación
a) ¿Existe falta de liquidez para la adquisición de mercaderías en la empresa?		X	
b) ¿Existe pérdida de descuentos, ofertas, entre otros, por falta de liquidez?		X	
c) ¿Se analiza las cotizaciones de los diferentes proveedores en base a algún criterio?	X		
d) ¿Mantiene registros de los mínimos y máximos de mercadería en stock?	X		
e) ¿Cuentan con un software actualizado para registrar los movimientos de Compras?	X		
f) ¿Se trabaja con documentos que respalden la adquisición de las compras?	X		facturas; cotizaciones
g) ¿Se registran inmediatamente las facturas recibidas de los proveedores?	X		
h) ¿El área de compras hace a tiempo los requerimientos de mercadería?	X		
i) Otros Riesgos Especifique:.....			

14. ¿Seleccione cuál de los siguientes preguntas considera usted son las más frecuentes en el área de VENTAS?

Pregunta	Si	No	Observación
a) ¿Cuentan con planes de marketing para captar la atención de los clientes?	X		web Ferias
b) ¿Existen criterios para conceder promociones y descuentos a los clientes?	X		calificación a clientes
c) ¿Existen respaldos suficientes para garantizar las ventas a crédito?	X		Convenios
d) ¿Se realizan evaluaciones a la satisfacción del cliente?	X		Cuestionario, llamadas telef.
e) ¿Existen controles en la verificación de la calidad de la mercadería antes de realizar la venta?	X		
f) ¿Existe un control de apertura y cierre de Caja?	X		
g) ¿Cuentan con un software actualizado para registrar los movimientos de Ventas?	X		wies e
h) ¿Se realizan los cambios de precios a tiempo?	X		Registro inmediato
i) ¿Se toma en cuenta el stock actual antes de realizar la venta?	X		
j) ¿Existe retraso en la entrega de mercadería a los clientes?	X		Descoordinación de bodega
k) Otros Riesgos Especifique:.....			

15. ¿Seleccione cuál de los siguientes preguntas considera usted son las más frecuentes en el área de INVENTARIO?

Preguntas	Si	No	Observación
a) ¿Existe personal asignado específicamente para esta área?	X		
b) ¿Existen controles adecuados para el manejo de mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento?	X		Constante Revisión
c) ¿Existe un control para el ingreso y salida de mercadería?	X		
d) ¿Se realizan inventarios físicos de la mercadería al menos una vez por año?	X		Mensual
e) ¿Existe un método de valuación de inventarios?		X	Soportado de vendedor
f) Otros Riesgos Especifique:.....			

AGROTA

 TALENTO HUMANO



Anexo 4. Número de encuestas aplicadas por día

Encuestas Aplicadas	No. De Encuestas
Martes, 2 de mayo del 2017	
Terrasur, El Establo M &Magrícola Cía. Ltda., Farmagro S.A., Solinag Cía. Ltda.	4
Miércoles, 3 de mayo del 2017	
Agripac S.A., Pharmavet L.C, Agrota Cía. Ltda., PRONACA,	4
Jueves, 4 de mayo del 2017	
Invetsa, Distribuidora Malú Cía. Ltda., Centro de Inseminación Artificial Guapondélig	3
Vienes, 5 de mayo del 2017	
Almacén de Insumos Agropecuarios El Surco, Comercial Teodoro Larriva Cía. Ltda., Agroveterinaria Palacios	3
Lunes, 8 de mayo del 2017	
Innovagro, Agro Industria S.W. Avisierra Cía. Ltda., Pharmacys Vet.	3
Martes, 9 de mayo del 2017	
Ecuaquímica, Avícola Barrera, Lance distribuciones agropecuarias.	3



Anexo 5. Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de COMPRAS.

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.				
Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de COMPRAS				
Componente: Ambiente Interno				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿La empresa posee un manual de funciones y procesos específicos?	10	3	No posee un manual de funciones y los procedimientos no están bien definidos, es por ello que no se cumple en su totalidad.
2	¿Participa el Gerente en los procesos de compras (analizar cotizaciones)?	10	10	El Gerente realiza compras de mercaderías específicas pero cuando se trata de mercadería nueva únicamente él analiza las cotizaciones y comunica al área de compras.
3	¿La empresa identifica beneficios y posibles riesgos en el área de compras antes de tomar decisiones?	10	6	A veces se identifican los posibles beneficios y riesgos de la mercadería a adquirir, se realiza una evaluación de las oportunidades de venta conjuntamente con el área de ventas.
4	¿La empresa posee un código de ética?	10	0	No existe un código de ética.
5	¿El Gerente promueve el cumplimiento de los principios de lealtad, honradez, equidad entre empleado y proveedor?	10	10	El Gerente promueve el cumplimiento de valores éticos en la empresa.
6	¿Los responsables del área de compras tienen experiencia en las operaciones que están bajo su responsabilidad y conocimiento de las actividades del negocio?	10	9	El personal asignado a esta área posee la experiencia y los conocimientos para realizar sus labores.
7	¿El Gerente analiza los diferentes perfiles, competencias y capacidades para la selección del personal?	10	10	El Gerente analiza el perfil de los diferentes postulantes para seleccionar al más idóneo.
8	¿El área de compras posee el personal suficiente y capacitado?	10	10	El personal del área de compras es suficiente. El Gerente también se involucra en las tareas de compras.
9	¿Se realiza el presupuesto de compras?	10	0	No se realiza el presupuesto de compras.
10	¿La empresa cuenta con políticas para la verificación de mínimos y máximos en stock?	10	0	No hay políticas para determinar cantidades mínimas y máximas en stock
TOTAL DE PREGUNTAS 10		100	58	
Entrevistado: Dr. Vinicio Sacaquirin (Gerente)				
Fecha de Aplicación: 06-06-2017				
Elaborado por: Autoras				

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.				
Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de COMPRAS				
Componente: Establecimientos de Objetivos				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Se han formulado objetivos específicos para compras?	10	6	Los objetivos no se encuentran plasmados en un documento escrito.
2	¿Al establecer los objetivos para compras se analizan factores externos e internos?	10	5	Al fijar los objetivos, pocas veces se analizan factores internos y externos.
3	¿Se realizan frecuentes informes sobre el stock, riesgos o asuntos de importancia con el fin de conocer el rendimiento del área?	10	0	No se realizan ningún informe.
TOTAL DE PREGUNTAS 3		30	11	
Entrevistado: Dr. Vinicio Sacaquirin (Gerente)				
Fecha de Aplicación: 06-06-2017				
Elaborado por: Autoras				

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.				
Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de COMPRAS.				
Componente: Identificación de eventos				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Cuándo los clientes presentan quejas, reclamos o sugerencias por mala calidad de la mercadería, el área reporta a los proveedores?	10	8	Las quejas, reclamos o sugerencias por mala calidad de la mercadería son reportados al proveedor.
2	¿Existe una buena liquidez en la empresa para la adquisición de las mercaderías u obtener promociones, descuentos y ofertas?	10	6	A veces se ha perdido descuentos por problemas de liquidez.
3	¿La empresa cuenta con un análisis de precios, marcas, promociones, descuentos de los proveedores antes de realizar la compra?	10	5	Se analiza todas las alternativas posibles.
4	¿Se realiza inmediatamente el registro, actualización y la codificación de los nuevos proveedores y los nuevos productos?	10	6	Por lo general se realiza un día después de la recepción del producto. No se realiza una actualización constante de la información del proveedor.
5	¿Se respeta los criterios establecidos para efectuar los pagos a proveedores?	10	6	Se establecen días de pago pero a veces la forma de pago no está lista y el Gerente no se encuentra para firmar los cheques en ese momento.
6	¿El software de compras está acorde a las necesidades del área?	10	6	Existe un software en la empresa pero no se da uso en su totalidad.
7	¿Se realiza a tiempo el requerimiento de mercaderías?	10	4	A veces hay descoordinación con el bodeguero y no se realiza a tiempo la adquisición.

8	¿El área de compras realiza los trámites necesarios para la devolución de mercaderías, caducadas, dañadas, obsoletas o de lento movimiento?	10	8	Se realiza el trámite para la devolución pero hay proveedores que no cambian los productos.
9	¿Los proveedores cumplen con el tiempo acordado para la entrega del producto?	10	6	
10	¿Las compras se realizan con el respaldo de documentos (orden de compra)?	10	1	No tienen orden de compra.
11	¿Las políticas de entrega de mercaderías de los proveedores benefician a las necesidades inmediatas de la empresa?	10	4	Algunos proveedores despachan la mercadería después de haber efectuado el pago.
TOTAL DE PREGUNTAS 11		110	60	
Entrevistado: Dr. Vinicio Sacaquirin (Gerente) Fecha de Aplicación: 06-06-2017 Elaborado por: Autoras				

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.				
Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de COMPRAS.				
Componente: Evaluación de Riesgos				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿El área de compras cuando identifica riesgos cuenta con técnicas cualitativas y cuantitativas para su evaluación?	10	0	No cuentan con ninguna técnica para la evaluación de riesgos.
2	¿Existen criterios formales para definir la importancia y frecuencia de ocurrencia de los riesgos?	10	0	No existen criterios.
3	¿La empresa tiene asignado un responsable para archivar y resguardar los documentos del área de compras?	10	10	Si hay una persona encargada.
4	¿Al adquirir nuevas mercaderías se evalúa posibles riesgos?	10	5	A veces se evalúan posibles riesgos aunque las mercaderías que se compran por primera vez en ocasiones no se ha logrado venderlas en su totalidad.
5	¿Al realizar cambios en el proceso de compra la empresa analiza los posibles riesgos?	10	5	A veces se analizan los posibles riesgos.
6	Falta de planificación de las actividades a realizarse en el área de compras.	10	4	La planificación se hace con poca frecuencia.
TOTAL DE PREGUNTAS 6		60	24	
Entrevistado: Dr. Vinicio Sacaquirin (Gerente) Fecha de Aplicación: 06-06-2017 Elaborado por: Autoras				

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.				
Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de COMPRAS.				
Componente: Respuesta a los Riesgo				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Se establecen controles para los riesgos identificados en el área de compras?	10	5	Son pocos los controles que se han establecido.
2	¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar?	10	1	No se han establecido respuesta a los riesgos.
3	¿La empresa tiene diseñado mecanismos para la toma de decisiones y análisis de las alternativas para responder a los riesgos?	10	1	No se ha diseñado ningún mecanismo para responder a los riesgos.
4	¿Se realiza el mantenimiento de la base de datos de los proveedores en el software?	10	6	Solo cuando existen problemas o inconvenientes.
TOTAL DE PREGUNTAS 4		40	13	
Entrevistado: Dr. Vinicio Sacaquirin (Gerente)				
Fecha de Aplicación: 06-06-2017				
Elaborado por: Autoras				

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.				
Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de COMPRAS.				
Componente: Actividades de Control				
N	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Existe coordinación entre el área de compras y las demás áreas para evitar la ineficiencia en los procesos?	10	5	A veces hay descoordinación con el bodeguero y no se realiza a tiempo la adquisición.
2	¿La documentación del proceso de compras se encuentra en lugares físicos protegidos y con acceso restringido?	10	6	Se encuentran en lugares protegidos pero el acceso no es restringido.
3	¿Al realizar una compra se verifica que los datos de la factura que entrega el proveedor estén correctos?	10	10	Si se verifica.
4	¿Se verifica que lo solicitado al proveedor sea igual a lo recibido en bodega?	10	6	A veces se verifica si lo solicitado al proveedor ha sido recibido en bodega.
5	¿Se pide previa autorización al Gerente cuando haya que adquirir mercadería con alza de precios?	10	8	Muy pocas veces el personal de compras adquiere la mercadería sin autorización pues su adquisición es de manera urgente.
6	¿Los pagos a los proveedores son cancelados al tiempo establecido?	10	10	Se respeta los plazos de pago que los proveedores conceden, por lo general son 30 y 60 días.
7	¿Se ha establecido un control para el manejo del dinero que egresa por concepto de compras?	10	10	Al momento de cancelar a proveedores se verifica que el valor a pagar sea igual a la factura. La mayoría de pagos se hacen con cheque.
Total de Preguntas 7		70	55	
Entrevistado: Dr. Vinicio Sacaquirin (Gerente)				
Fecha de Aplicación: 06-06-2017				
Elaborado por: Autoras				



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.				
Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de COMPRAS.				
Componente: Información y Comunicación				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Los proveedores proporcionan información oportuna acerca de sus productos?	10	9	Proporcionan información oportuna, algunos proveedores envían al e-mail.
2	¿El Gerente comunica al área de compras sobre inconvenientes con los proveedores?	10	4	No comunica a tiempo los inconvenientes presentados.
	Total de Preguntas 2	20	13	
Entrevistado: Dr. Vinicio Sacaquirin (Gerente)				
Fecha de Aplicación: 06-06-2017				
Elaborado por: Autoras				

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.				
Cuestionario de Control Interno Modelo COSO ERM aplicado al sistema de COMPRAS.				
Componente: Monitoreo				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿El Gerente realiza la supervisión o monitoreo de las actividades del área de compras?	10	10	Las actividades son supervisadas por el Gerente.
2	¿Se efectúan comparaciones de compras mensuales con compras históricas?	10	6	A veces se realizan comparaciones de precios.
3	¿Se investiga y corrigen las deficiencias encontradas en el área de compras?	10	8	Han existido pocas deficiencias y han sido corregidas a tiempo.
	TOTAL DE PREGUNTAS 3	30	24	
Entrevistado: Dr. Vinicio Sacaquirin (Gerente).				
Fecha de Aplicación: 06-06-2017				
Elaborado por: Autoras				



Anexo 6. Matriz de identificación de riesgos en el sistema de compras

Ambiente Interno				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
La empresa no cuenta con un manual de funciones y procedimientos específicos.	El personal desconoce las funciones y obligaciones para desempeñar su trabajo. (R1).	Gerente	Desconocimiento.	El personal pregunta al Gerente sobre algunas actividad que tiene que ejecutar provocando demoras en el proceso de compras.
La empresa a veces identifica beneficios y posibles riesgos en el área de compras antes de tomar decisiones.	La empresa identifica riesgos solo cuando existen pérdidas económicas. (R2).	Gerente	Falta de tiempo; situación económica.	Desconocimiento de los riesgos que afectan las actividades normales del proceso de compras.
No cuentan con un código de ética.	Los empleados del área de compras no desarrollan sus actividades en función de los principios y valores éticos que garanticen una conducta adecuada. (R3).	Gerente	Desconocimiento.	Los empleados desconocen cómo tratar a sus compañeros y el ambiente de trabajo puede llegar a ser inapropiado.
No se realiza el presupuesto de las compras.	No estimar la cantidad de productos necesarios para la venta (R4).	Gerente	Desconocimiento	Faltantes o exceso de mercaderías.
La empresa no cuenta con políticas para la verificación de mínimos y máximos en stock.	Falta de políticas para la verificación de mínimos y máximos en stock.(R5)	Gerente y el personal del área de compras e inventarios.	Falta de conocimiento	Pérdidas económicas. Desconocimiento de la mercadería existente. Pedidos escasos o en exceso.
Establecimiento de Objetivos				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
La empresa no tiene plasmado los objetivos en un documento escrito.	La empresa no tiene plasmado en un documento escrito los objetivos para el área de compras. (R6).	Gerente	Falta de tiempo; desconocimiento.	Desempeño de las actividades sin enfocarse a un fin determinado.
No se realizan frecuentes informes sobre el stock, riesgos o asuntos de importancia con el fin de conocer el rendimiento del área.	Ausencia de la elaboración de informes por parte del área de compras sobre asuntos de importancia que afectan su rendimiento. (R7).	Personal del área de compras.	Desconocimiento	Desconocimiento de las novedades. Carencia de un documento que sustente los problemas detectados.
Pocas veces se analizan factores internos y externos.	Falta de análisis de factores internos y externos al fijar los objetivos del área de compra. (R8).	Gerente	Desconocimiento	Los objetivos no reflejen la situación actual de la empresa y del entorno.

Identificación de Eventos				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
La empresa no cuenta en ciertas ocasiones con la liquidez necesaria para la adquisición de mercadería.	Falta de liquidez para la adquisición de mercaderías. (R9).	Gerente	Falta de financiamiento.	Pérdida de descuentos, ofertas, entre otras. La mercadería necesaria para la venta no se adquiere a tiempo. Pérdida de clientes.
La empresa no cuenta con un análisis de precios, marcas, promociones, descuentos de los proveedores antes de realizar la compra	Falta de un análisis de precios, marcas, promociones, descuentos de los proveedores antes de realizar la compra. (R10).	Gerente	Falta de tiempo; falta de planificación.	Pérdida de oportunidades de ventas. Compra de mercadería a precios altos impidiendo su salida al público. La mercadería comprada es de poca aceptación debido al desconocimiento de los clientes.
No se realiza inmediatamente el registro, la actualización y la codificación de los nuevos proveedores y los nuevos productos.	No se realiza inmediatamente el registro, la actualización y la codificación de los nuevos proveedores y los nuevos productos en el software. (R11).	Personal del área de compras.	Falta de tiempo	Pérdidas económicas al vender la mercadería a precios desactualizados.
No se respeta con regularidad los criterios establecidos para efectuar los pagos a proveedores.	Incumplimiento en los criterios establecidos para efectuar los pagos a proveedores (R12).	Personal del área de compras y el Gerente.	Falta de tiempo; falta de planificación.	Retraso en la recepción de mercadería existiendo faltantes en el momento de la venta.
El software de compras no está acorde a las necesidades del área.	Falta de conocimiento de las diferentes acciones que el software puede realizar. (R13).	Personal del área de compras.	Desconocimiento	Demora en los procesos de compras.
No se realiza a tiempo el requerimiento de mercaderías.	Las mercaderías necesarias para la venta no son adquiridas a tiempo debido a la descoordinación entre el área de compras y las demás áreas. (R14).	Personal del área de compras.	Descoordinación	Pérdidas económicas. Faltantes de mercadería en stock.
Los proveedores no cumplen con el tiempo acordado para la entrega del producto.	Los proveedores no cumplen con el tiempo acordado para entrega del producto. (R15).	Personal del área de compras.	Descoordinación con el proveedor.	No tener la mercadería a tiempo para la venta. Pérdida de clientes.
Las compras no se realizan con el respaldo de documentos.	Las compras no se respaldan con una orden de compra. (R16).	Personal del área de compras y el Gerente.	Falta de supervisión.	No existe constancia de la mercadería solicitada, recibiendo mercadería no requerida.
Las políticas de entrega de mercaderías de los proveedores no benefician a las necesidades inmediatas de la empresa.	Las políticas de entrega de mercaderías de los proveedores no benefician a las necesidades inmediatas de la empresa. (R17).	Personal del área de compras.	Descoordinación con el proveedor; falta de un análisis de selección de proveedores.	Faltantes en el stock.

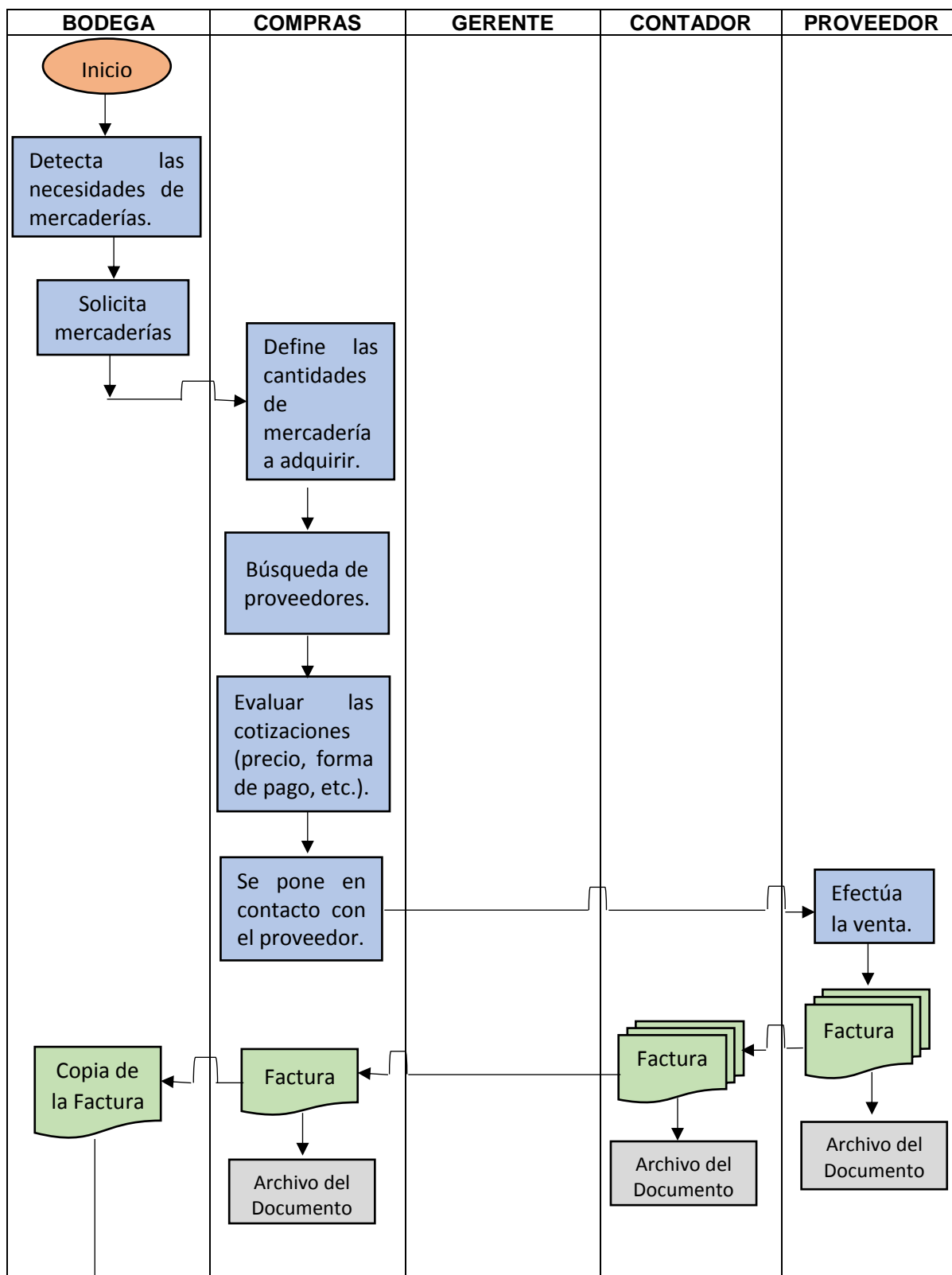
Evaluación de Riesgos				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
<p>EL área de compras cuando identifica riesgos no cuenta con técnicas cualitativas y cuantitativas para su evaluación.</p> <p>No existen criterios formales para definir la importancia y frecuencia de ocurrencia de los riesgos.</p>	No existen técnicas cualitativas y cuantitativas para evaluar la frecuencia de los riesgos en el área de compras. (R18).	Gerente y el personal del área de compras.	Desconocimiento	No se puede medir el nivel de riesgo. Existe desconocimiento en sí evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo residual.
Al adquirir nuevas mercaderías pocas veces se evalúan posibles riesgos.	Falta de evaluación de las nuevas mercaderías a adquirirse. (R19).	Personal del área de compras.	Falta de conocimiento sobre la nueva mercadería.	La mercadería nueva en ocasiones no se ha logrado vender en su totalidad llegando a caducarse y representando pérdidas económicas.
La empresa pocas veces analiza los posibles riesgos al realizar cambios en el proceso de compras.	Falta de análisis para la modificación del proceso de compras. (R20).	Gerente	Falta de conocimiento	Que el nuevo proceso no simplifique las actividades y no ayude a optimizar el tiempo.
No se planifica con regularidad las actividades del área de compras.	Falta de planificación de las actividades a realizarse en el área de compras. (R21).	Personal del área de compras.	Falta de coordinación.	Desabastecimiento de mercadería. Pérdida de tiempo.
Respuesta al Riesgo				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
No se establecen controles para los riesgos identificados en el área de compras.	Falta de controles para los riesgos identificados. (R22).	Personal del área de compras y el Gerente.	Desconocimiento	Reincidencia en los problemas que se presentaron con anterioridad en el área de compras.
<p>La empresa no ha establecido las respuestas a los riesgos identificados tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar.</p> <p>La empresa no tiene diseñado mecanismos para la toma de decisiones y análisis de las alternativas para responder a los riesgos.</p>	Falta de respuestas a los riesgos identificados. (R23).	Personal del área de compras y el Gerente.	Desconocimiento; falta de tiempo; falta de asesoramiento.	Pérdida de oportunidades al no saber cuantificar el riesgo y dar respuesta.
Solo cuando existen inconvenientes se realizan mantenimiento de la base de datos de los proveedores.	La base de datos de los proveedores no se actualiza con frecuencia. (R24).	Personal del área de compras	Falta de tiempo	Retraso en la adquisición de mercaderías por desactualización de los datos del proveedor.

Actividades de Control				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
No existe coordinación entre el área de compras y las demás áreas de la empresa.	Las mercaderías necesarias para la venta no son adquiridas a tiempo debido a la descoordinación entre el área de compras y las demás áreas. (R13).	Personal del área de compras.	Descoordinación	Pérdidas económicas. Faltantes de mercadería en stock.
La documentación del proceso de compras se encuentra en un lugar protegido y su acceso no es restringido.	El acceso a la documentación de compras no es restringido. (R25).	Personal del área de compras.	Falta espacio; falta de organización; falta de supervisión.	Que la documentación se pierda y la información sea visible para personal no autorizado.
A veces no se verifica que lo solicitado al proveedor sea igual a lo recibido en bodega.	Falta de verificación por parte del personal de compras determinar si lo solicitado al proveedor es igual a lo recibido en bodega. (R26).	Personal del área de compras.	Falta de un manual de funciones y desconocimiento de tareas.	Pérdidas económicas.
Información y Comunicación				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
El Gerente no comunica a tiempo al área de compras sobre inconvenientes con los proveedores.	Falta de comunicación del Gerente y el área de compras sobre inconvenientes con el proveedor. (R27).	Gerente	Descoordinación	Adquirir mercadería a costos altos. Adquirir la mercadería a proveedores no calificados.
Monitoreo				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
A veces se efectúan comparaciones de compras mensuales con compras históricas.	Falta de comparaciones de compras mensuales con compras históricas. (R28).	Gerente y el personal del área de compras.	Falta de tiempo; falta de análisis.	Malas decisiones al efectuar compras.

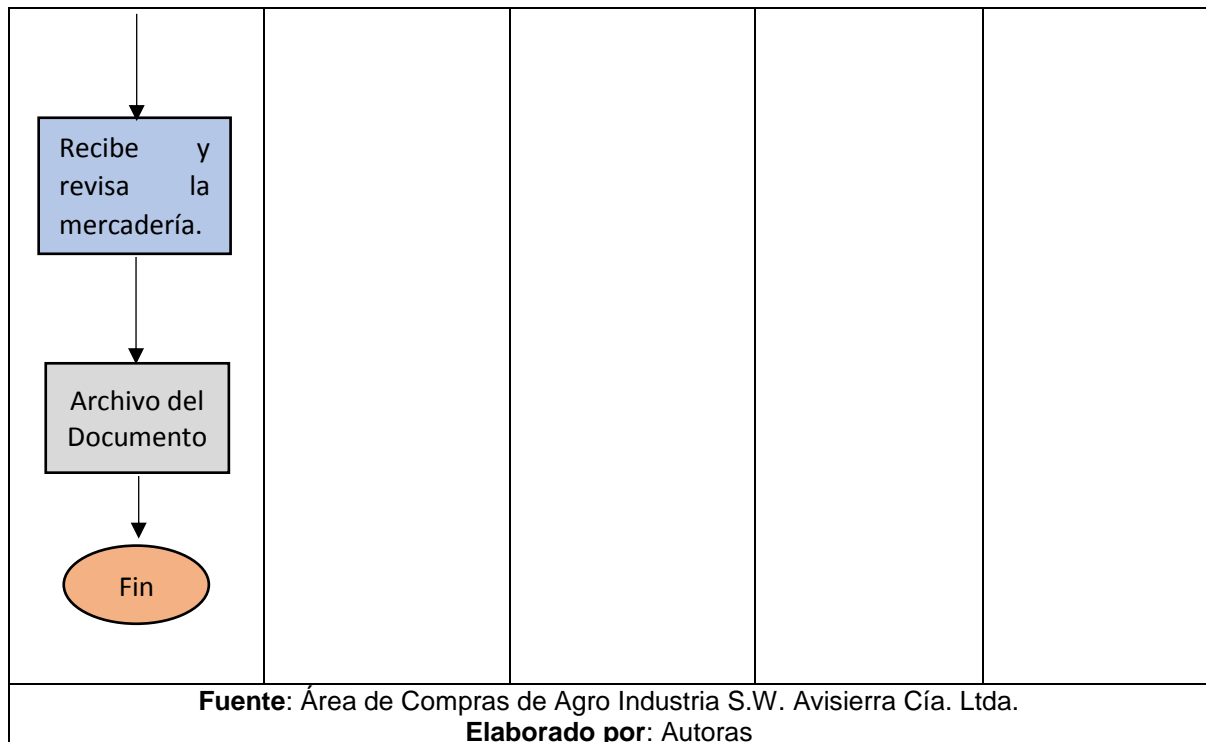
Fuente: Cuestionario de control interno modelo COSO ERM aplicado al área de compras.

Elaborado por: Autoras

Anexo 7. Proceso de compras en la empresa AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Anexo 8. Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de VENTAS.

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.				
Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de VENTAS				
Componente: Ambiente Interno				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿El Gerente se involucra en el proceso de ventas?	10	9	El Gerente se involucra en el proceso de ventas cuando se trata de ventas de mayor volumen.
2	¿Ha existido denuncias, quejas de los clientes por acciones contrarias a la ética por parte del vendedor?	10	8	Muy pocas veces, pero se ha corregido a tiempo.
3	¿Los responsables del área de ventas tienen experiencia en las operaciones que están bajo su responsabilidad?	10	6	El personal asignado a esta área posee la experiencia en ventas pero posee pocos conocimientos sobre recomendación y dosificación de productos veterinarios.
4	¿El personal del área de ventas tiene el conocimiento de las actividades del negocio?	10	6	El conocimiento acerca de lo que involucra la veterinaria es parcial pocos conocen de esta área.
5	¿El Gerente analiza los diferentes perfiles, competencias y capacidades para la selección del personal a esta área?	10	5	El Gerente no hace un correcto análisis del perfil de los diferentes postulantes para seleccionar al más idóneo.
6	¿Se evalúa el desempeño del personal en el área de ventas?	10	6	Al agente vendedor se evalúa una vez por semana. A los demás vendedores se evalúan con poca frecuencia.
7	¿Se dan capacitaciones al personal en el área de ventas?	10	0	No se dan capacitaciones.
8	¿La empresa cuenta con métodos para motivar al personal de ventas?	10	4	Solo el agente vendedor recibe comisiones por ventas, los demás vendedores no.
9	¿El área de ventas posee el personal suficiente para efectuar las tareas?	10	10	El personal de área de ventas es suficiente hay cuatro personas asignadas para esta función.
10	¿Existen políticas para procesos disciplinarios y de sanciones ante faltas efectuadas por personal de ventas?	10	0	No existen políticas para procesos disciplinarios.
TOTAL DE PREGUNTAS 10		100	54	
Entrevistado: Dr. Vinicio Sacaquirin (Gerente)				
Fecha de Aplicación: 20-06-2017				
Elaborado por: Autoras				

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.				
Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de VENTAS				
Componente: Establecimientos de Objetivos				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿La empresa ha definido objetivos para el área de ventas?	10	5	Los objetivos no se encuentran plasmados en un documento escrito.
2	¿Los objetivos de ventas contribuyen al cumplimiento de la misión, visión de la empresa?	10	5	No todos los objetivos están enfocados a la misión y visión,

				algunos objetivos se establecen de acuerdo a metas a corto plazo.
3	¿Ajusta la empresa sus objetivos a las necesidades y condiciones actuales de la misma y de sus clientes?	10	6	Los objetivos se modifican con poca frecuencia.
4	¿Las políticas y procesos se actualizan con frecuencia para el cumplimiento de los objetivos del área de ventas?	10	4	Las políticas no están plasmadas en un documento escrito y los procesos no se han actualizado.
5	¿Existe supervisión y evaluación para medir el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?	10	0	La empresa no tiene identificado el nivel de riesgo a aceptar.
TOTAL DE PREGUNTAS 5		50	20	
Entrevistado: Dr. Vinicio Sacaquirin (Gerente) Fecha de Aplicación: 20-06-2017 Elaborado por: Autoras				

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.				
Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de VENTAS				
Componente: Identificación de Eventos				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿La empresa cuenta con la elaboración de una matriz FODA en el proceso de ventas?	10	0	No cuentan con una matriz FODA.
2	¿Se atiende y se presta un excelente servicio a los clientes?	10	6	A veces se requiere visitar a los clientes pero por cuestiones de tiempo no se hace.
3	¿Existe un plan de acción para solucionar inconvenientes cuando los clientes presentan quejas, reclamos o sugerencias por mercadería dañada y caducada?	10	10	Se recibe y se cambia el producto al cliente o se devuelve el dinero.
4	¿Se realizan evaluaciones a la satisfacción del cliente?	10	4	Se realiza con poca frecuencia debido a la falta de tiempo.
5	¿Las personas que efectúan las ventas cumplen con un buen desempeño en sus actividades?	10	6	A veces el personal desconoce funciones a su cargo y pregunta al Gerente sobre algunas actividades.
6	¿Existen definidas políticas y estrategias para otorgar promociones, descuentos y ofertas?	10	4	A veces no se cumplen las políticas porque no están bien definidas, generando inconvenientes al momento de la venta, por otro lado las estrategias se fijan con poca frecuencia.
7	¿El área de ventas puede afrontar eventos negativos (alza de precios y robos)?	10	1	La mercadería no está asegurada.
8	¿Se han realizado estudios a la competencia?	10	0	No se estudia a la competencia.
9	¿El software de ventas está acorde a las necesidades del área?	10	4	Las funciones del software no se usan en su totalidad.
10	¿Al realizar una venta a crédito, se verifican los datos del cliente	10	4	A veces se verifican los respaldos.

	como respaldo antes de otorgar el crédito?			
11	¿Cuentan con planes de marketing para captar la atención de los clientes?	10	6	Mediante la página Web.
12	¿La empresa posee políticas de crédito?	10	9	Crédito 30 y 60 días en mercadería específica a clientes preferenciales.
13	¿Existe un control de apertura y cierre de caja?	10	6	Los controles no son frecuentes.
14	¿Existe retraso en la entrega de mercadería a los clientes?	10	6	A veces existe retraso en la entrega de la mercadería a domicilio debido a inconvenientes con el transporte.
15	¿Existen políticas de cobro al contado y a crédito?	10	9	Políticas por escrito no existen, pero se cobra en efectivo, con cheques y con transferencias.
TOTAL DE PREGUNTAS 15		150	75	
Entrevistado: Dr. Vinicio Sacaquirin (Gerente) Fecha de Aplicación: 20-06-2017 Elaborado por: Autoras				

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.				
Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de VENTAS				
Componente: Evaluación de Riesgos				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿El trabajo realizado por el área es entregado al Gerente para su revisión y verificación?	10	5	Con poca frecuencia se revisa el trabajo realizado.
2	¿Se realizan reuniones periódicas con el Gerente para dar reportes sobre las actividades?	10	6	Una vez por semana se reúne solo con el agente vendedor.
3	¿Se cumple con las recomendaciones que AGROCALIDAD emite para la venta de productos veterinarios?	10	5	Algunas veces no se cumple con lo que establece AGROCALIDAD en su reglamento.
TOTAL DE PREGUNTAS 3		30	16	
Entrevistado: Dr. Vinicio Sacaquirin (Gerente) Fecha de Aplicación: 20-06-2017 Elaborado por: Autoras				

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.				
Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de VENTAS				
Componente: Respuesta al Riesgo				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Existe un programa de capacitación para disminuir las debilidades del personal del área de ventas?	10	0	No existe capacitación.
2	¿Se actualiza la base de datos de los clientes en el software?	10	6	El mantenimiento de la base de datos de los clientes no se realiza de manera frecuente.
TOTAL DE PREGUNTAS 2		20	6	
Entrevistado: Dr. Vinicio Sacaquirin (Gerente) Fecha de Aplicación: 20-06-2017 Elaborado por: Autoras				

UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.				
Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de VENTAS				
Componente: Actividades de Control				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Al realizar una venta se verifica que los datos de la factura estén correctos?	10	6	Se verifica de vez en cuando.
2	¿Se han realizado encuestas a los clientes acerca de la atención e información recibida por parte de los vendedores?	10	0	No se han realizado encuestas.
3	¿Para otorgar créditos en ventas, existe previamente una autorización?	10	6	A veces los créditos no están autorizados por el Gerente.
4	¿El dinero recibido por las ventas es depositado de forma inmediata?	10	6	A veces se deposita inmediatamente el dinero recibido en caja.
5	¿Se usan facturas pre numeradas por la imprenta y se controla que no se interrumpa la numeración?	10	9	Las facturas se archivan en orden cronológico.
6	¿Se verifican los precios antes de efectuar la venta?	10	6	A veces se verifica los precios en las etiquetas de cada producto.
TOTAL DE PREGUNTAS 6		60	33	
Entrevistado: Dr. Vinicio Sacaquirin (Gerente)				
Fecha de Aplicación: 20-06-2017				
Elaborado por: Autoras				

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.				
Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de VENTAS				
Componente: Información y Comunicación				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Los inconvenientes con los clientes se informan al Gerente?	10	9	Los inconvenientes se informan al Gerente.
2	¿Los cambios en el proceso de venta son comunicados de forma inmediata para que los empleados asuman sus responsabilidades?	10	6	A veces no se comunica a tiempo las novedades del área de ventas.
3	¿Se informa a los clientes sobre promociones, descuentos al momento de realizar una venta?	10	5	Solo se informa a los clientes preferenciales.
4	¿Se informa al personal la existencia de nuevas mercaderías?	10	4	A veces no se comunica a tiempo.
TOTAL DE PREGUNTAS 4		40	24	
Entrevistado: Dr. Vinicio Sacaquirin (Gerente)				
Fecha de Aplicación: 20-06-2017				
Elaborado por: Autoras				



AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.				
Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de VENTAS				
Componente: Monitoreo				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Existe una persona que supervise que se cumpla el proceso en ventas?	10	9	Es supervisado por el Gerente.
2	¿Se da seguimiento a las ventas a crédito otorgadas?	10	1	No se da seguimiento a las ventas a crédito otorgado.
3	¿Se ha establecido técnicas para el seguimiento de la cartera de difícil recuperación?	10	2	No se ha establecido técnicas ni se da seguimiento de la cartera de difícil recuperación.
TOTAL DE PREGUNTAS 3		30	12	
Entrevistado: Dr. Vinicio Sacaquirin (Gerente)				
Fecha de Aplicación: 20-06-2017				
Elaborado por: Autoras				



Anexo 9. Matriz de identificación de riesgos en el sistema de ventas

Ambiente Interno				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
Los responsables del área de ventas no tienen el suficiente conocimiento en las operaciones que están bajo su responsabilidad. El personal del área de ventas no tiene el conocimiento de todas las actividades del negocio.	Falta de conocimiento del personal en ciertas actividades. (R1).	Gerente	Desconocimiento; falta de capacitación.	No se puede vender productos de venta restringida ya que conllevan a una dosificación específica por ende tienden a caducarse.
El Gerente no realiza correctamente el análisis de los diferentes perfiles, competencias y capacidades para la selección del personal a esta área de ventas.	Falta de una correcta selección de los diferentes perfiles, competencias y capacidades para la selección del personal a esta área de ventas. (R2).	Gerente	Desconocimiento del proceso de selección.	El personal no ejecuta correctamente su trabajo pues no tiene experiencia en las actividades encomendadas.
Se evalúa con poca frecuencia el desempeño del personal del área de ventas.	No todo el personal del área de ventas es evaluado para mejorar su desempeño. (R3).	Gerente	Descuido	Los empleados no tienen la motivación para mejorar su desempeño, únicamente el agente vendedor es evaluado.
No se dan capacitaciones al personal del área de ventas.	El personal no realiza de manera eficiente las tareas asignadas por falta de capacitaciones y desconoce cómo mejorar su área. (R4).	Gerente	Falta de tiempo; falta de planificación.	Posibilidad de cometer errores en el proceso de ventas provocando pérdidas económicas y de oportunidades de venta.
La empresa no cuenta con métodos para motivar a todo el personal de ventas.	Falta de métodos para motivar al personal de ventas. (R5).	Gerente	Falta de financiamiento.	El rendimiento del personal puede disminuir al no recompensar su esfuerzo en las tareas asignadas.
No existe una política para procesos disciplinarios y de sanciones ante faltas efectuadas por el personal de ventas.	Falta de políticas disciplinarias y de sanciones. (R6).	Gerente	Desconocimiento; falta de tiempo.	Los incidentes vuelven a reincidir debido a la falta de advertencias y de sanciones.
Establecimiento de Objetivos				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
La empresa no tiene plasmado los objetivos en un documento escrito.	Falta de comunicación y evaluación del cumplimiento	Gerente	Descuido; falta de tiempo; desconocimiento.	Desempeño de las actividades sin enfocarse a un fin determinado. No determinar los logros alcanzados.

Las políticas y procesos no se actualizan con frecuencia para el cumplimiento de los objetivos del área de ventas.	de los objetivos para el área de ventas. (R7).			
Los objetivos de ventas no contribuyen al cumplimiento de la misión y visión de la empresa. La empresa no ajusta sus objetivos a las necesidades y condiciones actuales de la misma y de sus clientes. Las políticas y procesos no se actualizan con frecuencia para el cumplimiento de los objetivos del área de ventas.	Falta de alineación de los objetivos del área a las necesidades y condiciones actuales de la empresa y de sus clientes. (R8).	Gerente del área de ventas.	Falta de tiempo, descuido; desconocimiento.	Las actividades no se efectúan en base a una razón de ser, incumpliendo con la estrategia de la empresa. Desaprovechar oportunidades de venta. Pérdida de retención de clientes.
No existe supervisión y evaluación para medir el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia.	No existe evaluación para medir el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia. (R9).	Gerente	Desconocimiento	Pérdida de oportunidades al no gestionar el riesgo. Pérdidas económicas.
Identificación de Eventos				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
La empresa no cuenta con la elaboración de una matriz FODA en el proceso de ventas.	No se realiza un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (R10).	Gerente	Desconocimiento; falta de tiempo.	Ignorar los problemas y oportunidades que pueden influir en la toma de decisiones.
No se atiende y se presta un excelente servicio a los clientes.	El cliente pierde el interés en adquirir productos en la empresa debido a la falta de atención del personal de ventas. (R11).	Personal de ventas	Falta de capacitación en atención al cliente.	Pérdidas económicas. Pérdida de clientes. Mala reputación e imagen.
No se realizan evaluaciones a la satisfacción del cliente.	Falta de evaluación a la satisfacción del cliente. (R12).	Gerente	Falta de tiempo	Pérdidas económicas. Desconocimiento del porqué nos compran y del porqué nos dejan de comprar.
Las personas que efectúan las ventas a veces no cumplen con un buen desempeño en sus actividades.	Falta de conocimiento del personal en ciertas actividades. (R1).	Gerente	Desconocimiento; falta de capacitación.	No se puede vender productos de venta restringida ya que conllevan a una dosificación específica por ende tienden a caducarse.

No están bien definidas las políticas y estrategias para otorgar promociones, descuentos y ofertas.	Falta de definición de las políticas y estrategias para otorga promociones, descuentos y ofertas. (R13).	Gerente	Desconocimiento; descuido.	Inconvenientes con los clientes perdiendo la oportunidad de venta. Pérdidas económicas.
El área de ventas no puede afrontar eventos negativos (alza de precios, robos, entre otros).	La mercadería no está asegurada. (R14).	Gerente	Descuido	Pérdidas económicas y materiales.
No se han realizado estudios sobre la competencia.	Falta de análisis a los competidores de la empresa (R15).	El Gerente y el personal del área de ventas.	Desconocimiento; falta de planificación.	Pérdida de oportunidades de negocio.
El software de ventas no está acorde a las necesidades del área.	Falta de conocimiento de las diferentes acciones que el software de ventas puede realizar. (R16).	Personal del área de ventas.	Desconocimiento; falta de capacitación.	Pérdidas de tiempo en acciones que se podría ejecutar en el sistema.
Al realizar una venta a crédito no se verifican los datos del cliente como respaldo antes de otorgar el crédito.	Las ventas a crédito no tienen el respaldo suficiente y la información del cliente es incompleta. (R17).	Personal del área de ventas.	Descuido; falta de control; falta de verificación.	Pérdidas económicas por cartera de difícil recuperación.
No cuentan con los suficientes planes de marketing para captar la atención de los clientes.	Falta de planes de marketing para la captación de clientes. (R18).	Gerente y el personal del área de ventas.	Descuido; falta de tiempo.	Pérdida de oportunidades de venta por la falta de publicidad.
Existe retraso en la entrega de mercadería a los clientes.	Retraso en la entrega de mercaderías al domicilio del cliente. (R19).	Personal del área de ventas. Despachador	Falta de planificación y de coordinación.	Pérdida de confianza por parte del cliente. Pérdida de oportunidades de venta.
No existe control de apertura y cierre de caja	Falta de control de apertura y cierre de caja. (R20).	Gerente y el personal del área de ventas.	Falta de tiempo; Falta de coordinación.	Faltantes y sobrantes de caja.
Existe retraso en la entrega de la mercadería.	Existe retraso en la entrega de la mercadería. (R21).	Personal del área de ventas y el chofer.	Falta de coordinación	La mercadería no es entregada a tiempo al cliente provocando insatisfacción.
Evaluación de Riesgos				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
El trabajo realizado por el área no es entregado con frecuencia al Gerente para su revisión y verificación.	Falta de revisión y verificación constante por parte del Gerente de las actividades que el personal realiza. (R22).	Gerente	Falta de planificación y coordinación.	Reincidir en actividades que se pueden corregir realizando reuniones o verificando el trabajo realizado.

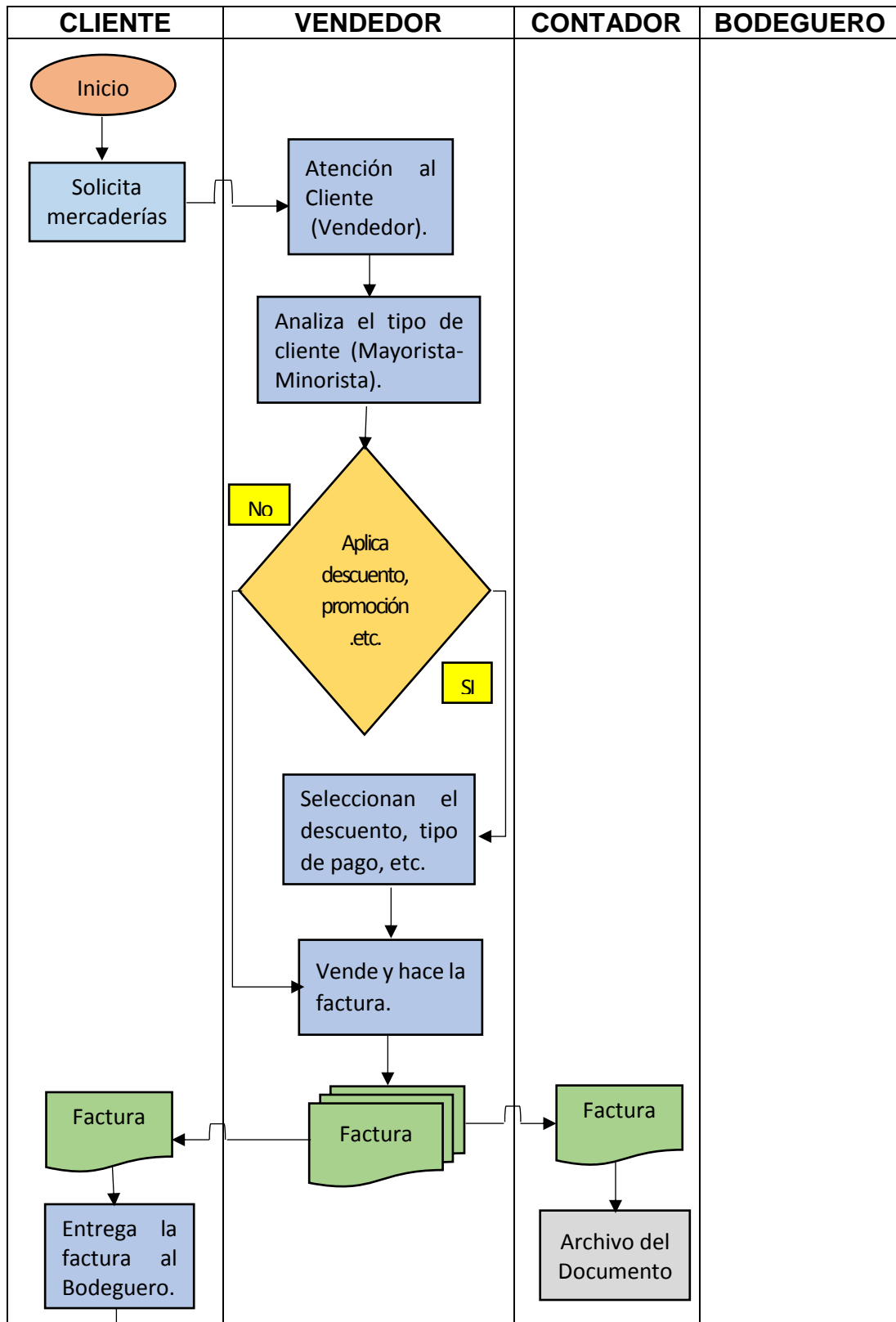
Se realizan con poca frecuencia reuniones periódicas con el Gerente para dar reportes sobre las actividades.				
No se cumple en su totalidad con las recomendaciones que AGROCALIDAD emite para la venta de productos veterinarios.	Incumplimiento de algunas recomendaciones que AGROCALIDAD emite para la venta de productos veterinarios (R23).	Gerente y el personal del área de ventas.	Descuido; falta de información sobre las recomendaciones emitidas; falta de conocimiento del reglamento de AGROCALIDAD.	Pérdida de oportunidades de venta por desconocimiento de la dosificación de los medicamentos.
Respuesta al Riesgo				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
No existe un programa de capacitación para disminuir las debilidades del personal del área de ventas.	El personal no realiza de manera eficiente las tareas asignadas por falta de capacitaciones y desconoce cómo mejorar su área (R4).	Gerente	Falta de tiempo; falta de planificación.	Posibilidad de cometer errores en el proceso de ventas provocando pérdidas económicas y de oportunidades de venta.
No se actualiza con frecuencia la base de datos de los clientes.	Falta de actualización de la base de datos de los clientes en el software. (R24).	Personal del área de ventas.	Falta de tiempo; falta de conocimiento de las funciones a desempeñar.	Molestias en el momento de realizar la facturación. Pérdida del contacto con los clientes.
Actividades de Control				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
Al realizar una venta no se verifica que los datos de la factura estén correctos.	Falta de actualización de la base de datos de los clientes en el software. (R24).	Personal del área de ventas.	Falta de tiempo; falta de conocimiento de las funciones a desempeñar.	Molestias en el momento de realizar la facturación. Pérdida del contacto con los clientes.
No se realizan encuestas a los clientes acerca de la atención e información recibida por parte de los vendedores.	Falta de evaluación a la satisfacción del cliente. (R12).	Gerente	Falta de tiempo	Pérdidas económicas. Desconocimiento del porqué nos compran y del porqué nos dejan de comprar.
Para otorgar créditos en ventas, no siempre se recurre al Gerente para la autorización previa.	A veces se concede créditos sin la previa autorización del Gerente. (R25).	Personal del área de ventas.	Falta de supervisión	Incremento de la cartera de cobro.

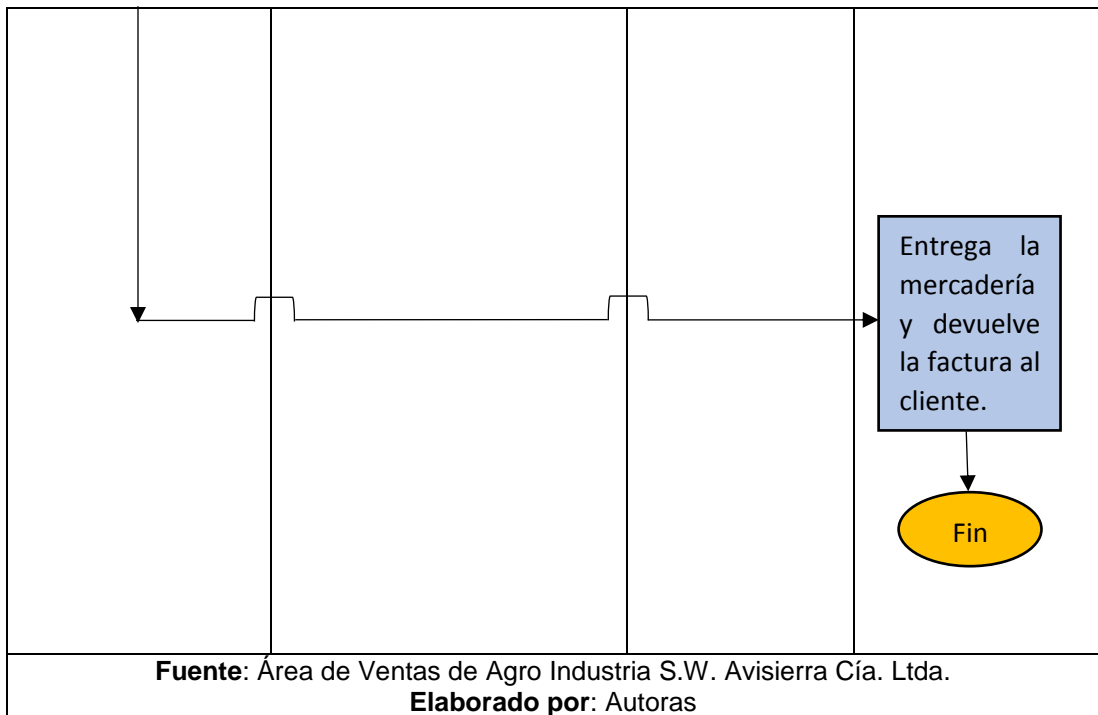
El dinero recibido por las ventas no es depositado de manera inmediata.	El dinero recibido por las ventas no es depositado de manera inmediata. (R26).	Personal del área de ventas.	Falta de conocimiento de las funciones a desempeñar.	Posibilidad de extraviar el dinero.
No se verifica los precios antes de efectuar la venta.	Falta de verificación de los precios antes de efectuar la venta. (R27).	Personal del área de ventas.	Falta de delegación de funciones.	Pérdidas económicas al vender a precios desactualizados.
Información y Comunicación				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
Los cambios en el proceso de ventas no son comunicados de forma inmediata.	Falta de comunicación de los cambios en el proceso de ventas. (R28).	Gerente	Falta de planificación.	Pérdida de tiempo al no comunicar los cambios en el proceso de ventas.
No se informa a todos los clientes sobre promociones y descuentos al momento de realizar la venta.	Falta de información al cliente sobre promociones y descuentos. (R29).	Personal del área de ventas.	Descuido	Pérdida de oportunidades de venta.
No se informa al personal la existencia de nuevas mercaderías a tiempo.	Falta de información al personal de ventas sobre la existencia de nuevas mercaderías. (R30).	Personal del área de compras al no informar sobre las nuevas adquisiciones.	Olvido	Pérdida de las oportunidades de venta. Desconocimiento de la mercadería disponible para la venta.
Monitoreo				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
No se da seguimiento a las ventas a crédito.	Falta de seguimiento a las ventas a crédito. (R31).	Personal del área de compras	Falta de control	Aumentar la cartera de difícil recuperación.
No se ha establecido técnicas para el seguimiento a la cartera de difícil recuperación.	Falta de técnicas para el seguimiento a la cartera de difícil recuperación. (R32).	Gerente y el personal del área de compras	Falta de control	Pérdida económica sin poder recuperar la cartera vencida.

Fuente: Cuestionario de control interno modelo COSO ERM aplicado al área de ventas.


Elaborado por: Autoras

Anexo 10. Proceso de ventas en la empresa AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.





Anexo 11. Factura de venta



**AGRO INDUSTRIA S.W AVISIERRA CIA. LTDA.
AVICOMERCIO**
Av. de las Américas s/n y Luis Moscoso • Telf.: 2856457
Cel.: 0994057109 • E-mail: avicomerciojsw@gmail.com
viniciojsw@yahoo.es • www.avisierra.com
Cuenca - Ecuador

FACTURA
N° 001-001- 0012592
AUTORIZACION SRI. N° 1120697905
R.U.C. 0190410315001

Señor (es): SIGUENCIA JULIO
Fecha: Cuenca 10 de Julio del 2017
Dirección: JORGE KAZA 2-35 Y MEDARDO ANGEL SILVA
Pago: \$ 200.00


Vendedor: VINICIO S.
Telf.: 2871514
RUC/CI: 0200771771001

CANT.	DESCRIPCIÓN	MEDIDA	P. UNIT.	P. TOTAL										
25.00	AD PUNTO NARANJA X 25KG (NOVAFILL 20HZ)KG		8.00	200.00										
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: right;">SUBTOTAL \$</td> <td style="text-align: right;">DESCUENTO \$</td> <td style="text-align: right;">I.V.A. % \$</td> <td style="text-align: right;">I.V.A. 0% \$</td> <td style="text-align: right;">TOTAL \$</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">SON: 200.00</td> <td style="text-align: right;">0.00</td> <td style="text-align: right;">12</td> <td style="text-align: right;">200.00</td> <td style="text-align: right;">200.00</td> </tr> </table>					SUBTOTAL \$	DESCUENTO \$	I.V.A. % \$	I.V.A. 0% \$	TOTAL \$	SON: 200.00	0.00	12	200.00	200.00
SUBTOTAL \$	DESCUENTO \$	I.V.A. % \$	I.V.A. 0% \$	TOTAL \$										
SON: 200.00	0.00	12	200.00	200.00										

DOSCIENTOS DÓLARES **PAGARÉ A LA ORDEN** N° 0012592

El día _____ debo y pagaré en esta ciudad o en el lugar en que se me reconvenge a la orden de AGRO INDUSTRIA S.W AVISIERRA CIA. LTDA. la cantidad de \$ _____ (dólares), que he recibido en mercaderías a entera satisfacción. En caso de mora me obligo a pagar el interés del _____ % anual, desde su vencimiento hasta la total cancelación y todos los gastos judiciales y extrajudiciales que ocasione el cobro aún cuando no llegue a pronunciarse sentencia. Renuncio domicilio, quedo sometido a los jueces del cantón Cuenca o a los que elija el acreedor, y la Vía Ejecutiva o Verbal Sumaria. Sin protesto. Exímese de presentación por falta de pago y de aviso por este hecho.

Cuenca de _____ de _____


 FIRMA AUTORIZADA

RECIBI CONFORME

IMPRENTA EDICAL, EDICIONES CASTILLO - CASTILLO VALDEZ ANGEL HOMERO - RUC: 010294930001 - AUT. N° 1004 - TEL/FX: 4120-264 / 0990-907017
 Emisión 1000 E. 0012001 al 0013000 - 09/Mayo/2017 Válido para su emisión hasta 09/Mayo/2018

Original Blanco: ADQUIRENTE / Copia Rosada: EMISOR
Copia Azul: COPIA SIN DERECHO A CREDITO TRIBUTARIO

Anexo 12. Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de INVENTARIOS

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.				
Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de INVENTARIOS				
Componente: Ambiente Interno				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Participa el Gerente en los procesos de manejo de inventarios?	10	6	A veces participa el Gerente en actividades relacionadas con los inventarios.
2	¿La empresa ha asumido riesgos que han afectado el manejo de los inventarios?	10	2	La empresa ha asumido riesgos en el área de inventarios en cuanto al almacenamiento y pérdida de mercadería para la venta.
3	¿Se evalúan y supervisan los riesgos de esta área?	10	3	No se hace un riguroso análisis a los riesgos identificados.
4	¿El personal del área de inventarios tiene conocimiento sobre el manejo de esta área?	10	4	Posee pocos conocimientos sobre el manejo de inventarios.
5	¿Para seleccionar al personal del área de inventarios el Gerente analiza los diferentes perfiles, competencias y capacidades?	10	2	El Gerente no analiza el perfil del personal para el área de inventarios.
6	¿Es independiente la persona encargada de llevar los registros de inventarios de la persona que realiza la facturación?	10	9	El bodeguero no factura.
7	¿La empresa cuenta con políticas para la verificación de mínimos y máximos en stock?	10	0	No se ha establecido las cantidades mínimas y máximas que se deben tener en stock.
8	¿Existen multas al bodeguero al momento de existir pérdidas o deterioro de la mercadería?	10	1	No existen multas.
TOTAL DE PREGUNTAS 8		80	27	
Entrevistado: Sr. Vinicio Sacaquirin (Gerente)				
Fecha de Aplicación: 03-07-2017				
Elaborado por: Autoras				

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.				
Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado al sistema de INVENTARIOS				
Componente: Establecimientos de Objetivos				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿La empresa ha definido objetivos para el área de inventarios?	10	6	Los objetivos no se encuentran plasmados en un documento escrito.
2	¿Los objetivos de inventarios contribuyen al cumplimiento de la misión y visión de la empresa?	10	6	No todos los objetivos están enfocados a la misión y visión, algunos objetivos se establecen de acuerdo a metas a corto plazo.
3	¿El rendimiento del área de inventarios es evaluado mediante la ejecución de informes sobre el stock, riesgos o asuntos de importancia?	10	5	A veces se informa sobre el stock para que el área de compras adquiera la mercadería.
TOTAL DE PREGUNTAS 9		30	17	
Entrevistado: Sr. Vinicio Sacaquirin (Gerente)				
Fecha de Aplicación: 03-07-2017				
Elaborado por: Autoras				

UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.				
Cuestionario de Control Interno Modelo COSO ERM aplicado al sistema de INVENTARIOS				
Componente: Identificación de Eventos				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿En la identificación de eventos participan los empleados del área de inventarios?	10	3	Los empleados no informan a tiempo los acontecimientos que se presentan en el área.
2	¿La persona encargada del manejo de inventarios cumple con un buen desempeño en sus actividades?	10	6	A veces no almacenan correctamente la mercadería.
3	¿Existen controles adecuados para las mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimientos?	10	4	Existen controles pero no se cumplen en su totalidad.
4	¿Existen políticas establecidas para dar de baja a los inventarios obsoletos o en mal estado?	10	0	No existen políticas para dar de baja a los inventarios.
5	¿El Gerente autoriza la baja de inventarios obsoletos o en mal estado?	10	0	No se hace el proceso de baja de inventarios.
6	¿Todos los ingresos y salidas de mercadería se soportan con un documento?	10	8	Los ingresos y egresos de mercaderías se verifican con facturas y guías de remisión.
7	¿Se realizan constataciones físicas al inventario?	10	2	Se realiza una vez al año pero no se ingresa al software.
8	¿Existen métodos de valuación de inventarios?	10	0	Se ha establecido que la mercadería que primero debe salir es la que tiene fecha más corta.
9	¿Se investigan y se aclaran las diferencias encontradas en el registro de inventarios?	10	0	No se puede determinar las diferencias, no tienen inventario.
10	¿Se separan los bienes obsoletos o de mal estado de los que están en buen estado?	10	6	La mercadería en mal estado se retira de los estantes pero no existe un tratamiento especial.
11	¿Se devuelve la mercadería excesiva, dañada, obsoleta o de lento movimiento a los proveedores?	10	6	Algunos proveedores no cambian la mercadería.
12	¿El bodeguero despacha a tiempo los productos solicitados a bodega?	10	6	A veces existe retraso al despachar las mercaderías.
13	¿Existe acceso restringido a la bodega de mercaderías?	10	9	El acceso es restringido.
14	¿Se encuentran asegurados los inventarios contra daños, pérdidas y robos?	10	0	El inventario no está asegurado.
15	¿La mercadería es almacenada siguiendo las recomendaciones de AGROCALIDAD?	10	5	No se cumple al 100% las recomendaciones sugeridas por AGROCALIDAD.
16	¿Al momento de realizar la toma física del inventario lo realiza una persona independiente a bodega?	10	8	En la toma física del inventario participa todo el personal de la empresa.
17	¿El software de inventarios está acorde a las necesidades del área?	10	2	No se usa el módulo de inventarios.
TOTAL DE PREGUNTAS 17		170	65	
Entrevistado: Sr. Vinicio Sacaquirin (Gerente)				
Fecha de Aplicación: 03-07-2017				
Elaborado por: Autoras				

UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.				
Cuestionario de Control Interno Modelo COSO ERM aplicado al sistema de INVENTARIOS				
Componente: Evaluación de Riesgos				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Se ha utilizado información externa e interna para conocer factores que pueden generar cambios significativos en el área de inventarios?	10	4	A veces el Gerente realiza un análisis de factores que pueden afectar o beneficiar al área de inventarios.
2	¿El trabajo realizado por el área es entregado al Gerente para su revisión y verificación?	10	6	Con poca frecuencia se revisa el trabajo realizado.
TOTAL DE PREGUNTAS 2		20	10	
Entrevistado: Sr. Vinicio Sacaquirin (Gerente)				
Fecha de Aplicación: 03-07-2017				
Elaborado por: Autoras				

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.				
Cuestionario de Control Interno Modelo COSO ERM aplicado al sistema de INVENTARIOS				
Componente: Respuesta al Riesgo				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Para el área de inventarios se ha establecido controles para los riesgos identificados?	10	4	Son pocos los controles que se han establecido.
2	¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar?	10	1	No se han establecido respuestas a los riesgos.
TOTAL DE PREGUNTAS 2		20	5	
Entrevistado: Sr. Vinicio Sacaquirin (Gerente)				
Fecha de Aplicación: 03-07-2017				
Elaborado por: Autoras				

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.				
Cuestionario de Control Interno Modelo COSO ERM aplicado al sistema de INVENTARIOS				
Componente: Actividades de Control				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Se verifica que el bodeguero manipule la mercadería de manera correcta al momento del almacenamiento?	10	6	A veces hay inconvenientes por la mala manipulación de la mercadería.
2	¿El bodeguero se encarga de verificar el lugar correcto de almacenamiento en un tiempo prudente?	10	5	El bodeguero almacena la mercadería en el lugar ya establecido y a veces no se fija si está bien almacenado.
3	¿El bodeguero es la única persona quien controla las cantidades que se reciben y se despachan?	10	8	Esta actividad también lo realiza el personal de ventas.
4	¿Se supervisa que lo que ingresa y egresa de la empresa esté de forma completa y precisa según lo facturado?	10	4	Los inconvenientes surgen en la mercadería que egresa, a veces no se revisan las cantidades.
5	¿Existe controles para verificar la calidad de la mercadería existente en bodega?	10	6	Se realizan pocos controles para verificar el buen estado de los productos. Se revisa con poca frecuencia la mercadería existente en bodega sin revisar su totalidad.
6	¿El bodeguero verifica que la mercadería devuelta al cliente sea la	10	9	La cantidad de mercadería que devuelve el cliente es verificada.

UNIVERSIDAD DE CUENCA

	misma en cantidad y en el tiempo establecido?			
7	¿Se controla que los registros del inventario tengan precios actualizados?	10	9	Estos controles se han asignado al área de compras.
8	¿Existe control para evitar la caducidad de los productos?	10	5	A veces por el mal almacenamiento no se dan cuenta de la mercadería ya caducada.
	TOTAL DE PREGUNTAS 8	80	52	
Entrevistado: Sr. Vinicio Sacaquirin (Gerente) Fecha de Aplicación: 03-07-2017 Elaborado por: Autoras				

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA. Cuestionario de Control Interno Modelo COSO ERM aplicado al sistema de INVENTARIOS Componente: Información y Comunicación				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿El bodeguero proporciona información oportuna acerca de la mercadería?	10	6	A veces existe retraso.
2	¿Existe una comunicación adecuada (fluida, suficiente y oportuna) entre las áreas involucradas con los inventarios?	10	5	A veces hay descoordinación con el área de compras.
3	¿El área de inventarios informa al Gerente sobre inconvenientes al momento del despacho?	10	7	Los inconvenientes se informan al Gerente.
4	¿El bodeguero informa sobre la mercadería de lento movimiento en bodega?	10	6	A veces se informa.
5	¿Se comunica adecuada y oportunamente sobre aspectos importantes de los inventarios a todos los empleados?	10	9	Se comunica los aspectos más relevantes.
6	¿Se coloca señalización (letreros, carteles o mensajes) para informar de asuntos del inventario?	10	4	Con poca frecuencia se coloca señalización.
	TOTAL DE PREGUNTAS 6	60	37	
Entrevistado: Sr. Vinicio Sacaquirin (Gerente) Fecha de Aplicación: 03-07-2017 Elaborado por: Autoras				

AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA. Cuestionario de Control Interno Modelo COSO ERM aplicado al sistema de INVENTARIOS Componente: Monitoreo				
Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿El Gerente investiga y corrige las diferencias encontradas en el área de inventarios?	10	1	Como no disponen de un inventario no se pueden detectar las diferencias.
2	¿Se han implementado herramientas de evaluación como cuestionario para verificar el correcto funcionamiento de bodega?	10	7	Se hace una entrevista.
	TOTAL DE PREGUNTAS 2	20	8	
Entrevistado: Sr. Vinicio Sacaquirin (Gerente) Fecha de Aplicación: 03-07-2017 Elaborado por: Autoras				



Anexo 13. Matriz de identificación de riesgos en el sistema de inventarios

Ambiente Interno				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
<p>El Gerente pocas veces participa en el proceso de manejo de inventario.</p> <p>La empresa asume riesgos que afectan el manejo de los inventarios.</p> <p>Se evalúan y supervisan con poca frecuencia los riesgos del área de inventarios.</p>	<p>Los riesgos se identifican, evalúan y supervisan por parte del Gerente solo cuando existen pérdidas económicas. (R1).</p>	Gerente	<p>Falta de tiempo; situación económica.</p>	<p>La no supervisión de los riesgos en casos emergentes provoca pérdidas económicas.</p> <p>Desconocimiento de los riesgos que afectan las actividades normales del proceso de inventarios.</p> <p>Pérdida de mercadería para la venta.</p>
<p>Los responsables del área de inventarios no tienen el suficiente conocimiento en las operaciones que están bajo su responsabilidad.</p>	<p>Falta de conocimiento del personal en el manejo del inventario. (R2).</p>	Gerente	<p>Desconocimiento; falta de capacitación.</p>	<p>No se realiza un almacenamiento correcto de la mercadería lo que provoca caducidad, deterioro y daños.</p>
<p>El Gerente no analiza los diferentes perfiles, competencias y capacidades para la selección del personal para el área de inventarios.</p>	<p>Falta de análisis de perfiles, competencias y capacidades para la selección del personal. (R3).</p>	Gerente	<p>Falta de tiempo; falta de conocimiento sobre selección del personal.</p>	<p>Contratación de personal ineficiente.</p>
<p>La empresa no cuenta con políticas para la verificación de mínimos y máximos en stock.</p>	<p>Falta de políticas para la verificación de mínimos y máximos en stock. (R4).</p>	Gerente y el personal del área de compras e inventario.	<p>Falta de conocimiento</p>	<p>Pérdidas económicas.</p> <p>Desconocimiento de la mercadería existente.</p> <p>Pedidos escasos o en exceso.</p>
<p>Existen multas al bodeguero al momento de existir pérdidas o deterioro de la mercadería.</p>	<p>Falta de políticas disciplinarias y de sanciones. (R5).</p>	Gerente	<p>Desconocimiento; falta de tiempo.</p>	<p>Los incidentes vuelven a reincidir debido a la falta de advertencias y de sanciones.</p>
Establecimiento de Objetivos				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
<p>La empresa no tiene plasmado los objetivos en un documento escrito.</p>	<p>Falta de un documento escrito que sustente los objetivos del área de inventarios. (R6).</p>	Gerente	<p>Falta de tiempo; desconocimiento.</p>	<p>Desempeño de las actividades sin enfocarse a un fin determinado.</p>



				No determinar los logros alcanzados. El personal del área de inventarios en ocasiones no sabe qué dirección tomar en caso de existir conflictos y no actuar de manera justa.
Los objetivos del área de inventarios no contribuyen al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.	Falta de alineación de los objetivos del área de inventarios con la misión y visión de la empresa. (R7).	Gerente y el personal del área de inventarios.	Falta de tiempo, descuido; desconocimiento.	Las actividades no se efectúan en base a una razón de ser. Pérdida de retención de clientes.
No se realizan informes sobre eventos y asuntos de importancia con el fin de conocer el rendimiento del área.	Ausencia de la elaboración de informes por parte del área de inventarios sobre eventos y asuntos de importancia que afectan su rendimiento. (R8).	Personal del área de inventarios.	Desconocimiento; falta de tiempo.	Desconocimiento de las novedades del área. Carencia de un documento de respaldo que sustente los problemas detectados.
Identificación de Eventos				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
Los empleados del área de inventarios pocas veces participan en la identificación de eventos.	Falta de comunicación por parte del personal al Gerente sobre acontecimientos presentados en el área de inventarios. (R9).	Gerente	Falta de tiempo	No mejorar en los problemas frecuentes y reincidir en aquellos que afecten las relaciones laborales.
La persona encargada del manejo de los inventarios no cumple con un buen desempeño en sus actividades.	Falta de conocimiento del personal en el manejo del inventario. (R2).	Gerente	Desconocimiento; falta de capacitación.	No se realiza un almacenamiento correcto de la mercadería lo que provoca caducidad, deterioro y daños.
No existen controles adecuados para las mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento. No se da un tratamiento especial a las mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas.	Falta de controles para el tratamiento de mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento. (R10).	Gerente y el personal del área de inventarios.	Falta de conocimiento.	Pérdidas materiales y económicas. Venta de mercadería en mal estado.
No existen políticas establecidas para dar de baja a los inventarios obsoletos o en mal estado.	Falta de políticas para dar de baja a los inventarios obsoletos o en mal estado. (R11).	Gerente	Descuido, desconocimiento	No saber qué hacer con la mercadería caducada y próxima a caducarse. Quedarse con mercadería caducada o en mal estado en bodega.



El Gerente no autoriza la baja de inventarios obsoletos o en mal estado.	El Gerente no autoriza la baja de inventarios obsoletos o en mal estado. (R12).	Gerente	Desconocimiento	Quedarse con mercaderías caducadas o en mal estado en la bodega. Pérdida de oportunidades de venta. No recuperar el costo de la mercadería.
Se realizan constataciones físicas del inventario pero no se registran. No se investigan y se aclaran las diferencias encontradas en el registro de inventarios.	Las constataciones físicas del inventario no son registradas en el software. (R13).	Personal encargado del software.	Desconocimiento del manejo del sistema.	No conocer cuanta mercadería se mantiene en bodega. Facturar mercadería que no está disponible en bodega. No conocer las diferencias en los registros y no saber el destino de las mercaderías.
No existen métodos de valuación de inventarios.	Falta de métodos de valuación de inventarios. (R14).	Gerente y contador de la empresa.	Descuido	No se puede determinar la cantidad y el costo de la mercadería vendida y la que queda en bodega.
No se devuelve completamente la mercadería excesiva, dañada, obsoleta o en lento movimiento a algunos proveedores.	Algunos proveedores no realizan cambios o devoluciones de mercadería. (R15).	Personal del área de compras y el bodeguero.	Falta de controles	La mercadería sin movimiento es almacenada en bodega. Pérdidas materiales y económicas.
El bodeguero no despacha a tiempo los productos solicitados en bodega.	Existe retraso en la entrega de las mercaderías. (R16).	Bodeguero	Descuido; falta de supervisión.	Clientes insatisfechos por demoras en la entrega de la mercadería. Acumulación de clientes en espera de la mercadería.
No se encuentran asegurados los inventarios contra daños pérdidas y robos.	La mercadería no está asegurada. (R17).	Gerente	Descuido	Pérdidas económicas y materiales.
La mercadería no se almacena siguiendo las recomendaciones de AGROCALIDAD.	Las recomendaciones de AGROCALIDAD no son consideradas en su totalidad. (R18).	Bodeguero	Falta de información; Descuido	Llamados de atención de AGROCALIDAD. Pérdida de mercadería. Desorden en el almacenamiento de los productos veterinarios. Pérdida de oportunidades de venta por la falta de visibilidad de la mercadería.

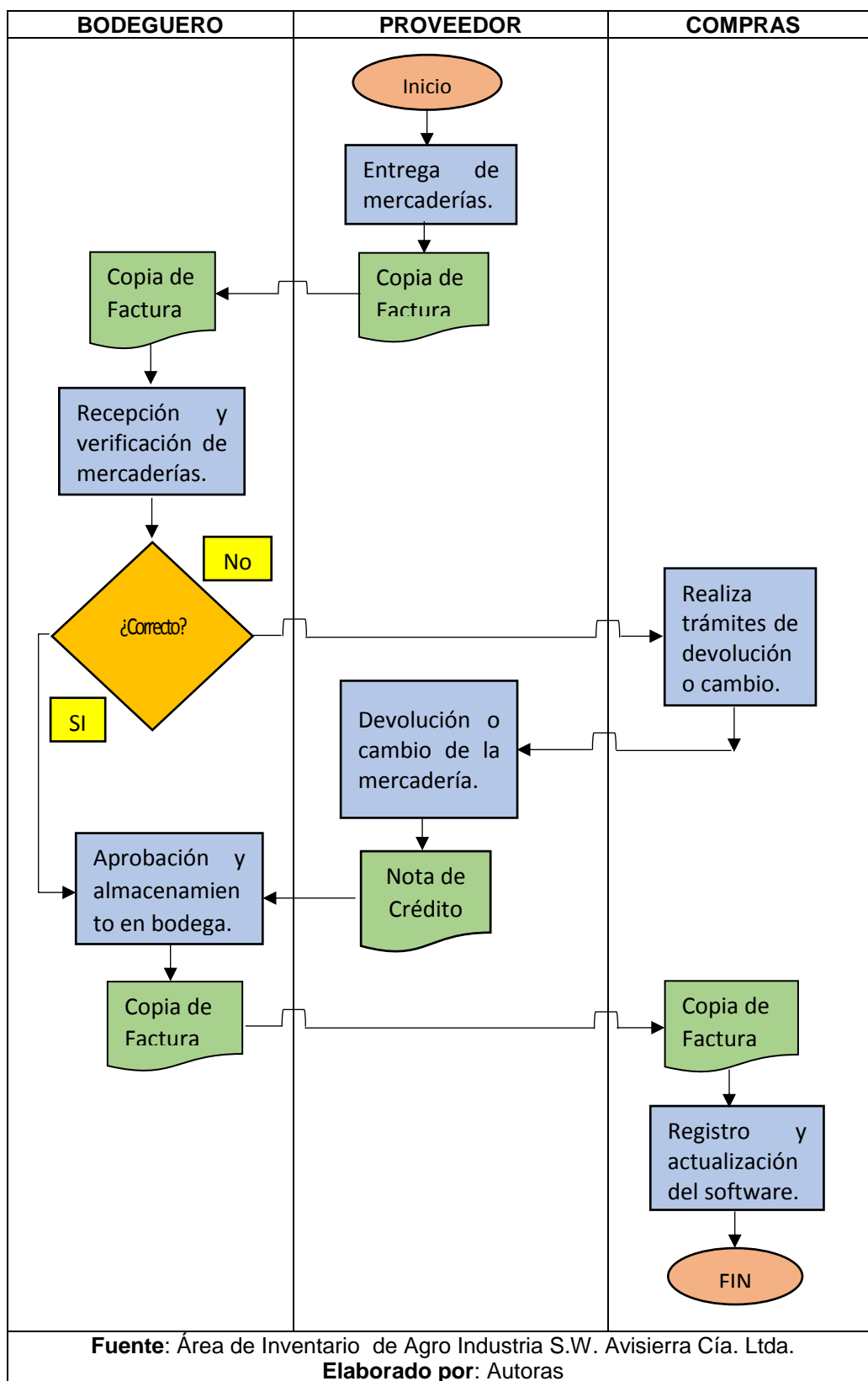
El software de inventarios no está acorde a las necesidades del área.	Falta de conocimiento de las diferentes acciones que el software de inventarios puede realizar. (R19).	Personal del área de compras.	Desconocimiento; Falta de capacitación.	Pérdida de tiempo en acciones que se podría ejecutar en el sistema.
Evaluación de Riesgos				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
Pocas veces se utiliza información externa e interna para conocer los factores que pueden generar cambios significativos en el área de inventarios.	Ausencia de información externa e interna que ayude al mejoramiento del área de inventarios. (R20).	Gerente	Falta de análisis de información relevante.	No corregir acciones que pueden mejorar procesos y actividades en el área.
El trabajo realizado por el área no es entregado con frecuencia al Gerente para su revisión y verificación.	Falta de revisión y verificación constante por parte del Gerente de las actividades que el personal realiza. (R21).	Gerente	Falta de planificación y coordinación.	Reincidir en actividades que se pueden corregir al realizar reuniones o verificación del trabajo realizado.
Respuesta a los Riesgo				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
No se establecen controles para los riesgos identificados en el área de inventarios.	Falta de controles para los riesgos identificados. (R22).	Gerente	Desconocimiento	Reincidencia en los problemas que se presentaron con anterioridad en el área de inventarios.
La empresa no ha establecido las respuestas a los riesgos identificados tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar.	Falta de respuestas a los riesgos identificados. (R23).	Gerente	Desconocimiento; falta de tiempo; falta de asesoramiento.	Pérdida de oportunidades al no saber cuantificar el riesgo y ni dar respuesta a los mismos.
Actividades de Control				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
No se verifica que el bodeguero manipule la mercadería de manera correcta al momento del almacenamiento.	Falta de control en la correcta manipulación para almacenar la mercadería. (R24).	Gerente	Falta de tiempo; descuido.	Daños y pérdidas de la mercadería.
El bodeguero a veces no verifica si están bien almacenadas las mercaderías en bodega.	El bodeguero a veces no almacena correctamente la mercadería en un tiempo prudente. (R25).	Bodeguero	Descuido	Daños y pérdidas de la mercadería.
En ciertas ocasiones no se supervisa de manera completa y precisa lo que ingresa y egresa de bodega.	Falta de supervisión de lo que ingresa y egresa de bodega. (R26).	Bodeguero y el personal de compras.	Falta de tiempo; descuido	No se entrega la cantidad completa de la mercadería facturada al cliente.

Existen pocos controles para verificar la calidad de la mercadería existente en bodega.	Falta de controles para verificar la calidad de la mercadería existente en bodega. (R27).	Bodeguero	Descuido; falta de tiempo.	Mercaderías caducadas en la bodega. No estar actualizados del estado de la mercadería en bodega.
No existe un eficiente control para evitar la caducidad de la mercadería.	Falta de controles para el tratamiento de mercaderías caducadas, dañadas, obsoletas y de lento movimiento. (R10).	Gerente y el personal del área de inventarios.	Falta de conocimiento.	Pérdidas materiales y económicas. Venta de mercadería en mal estado.
Información y Comunicación				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
El bodeguero no proporciona información oportuna acerca de la mercadería. No existe una comunicación adecuada (fluida, suficiente y oportuna) entre las áreas involucradas con los inventarios.	La información que entrega el bodeguero no es oportuna. (R28).	Bodeguero	Descuido	Que las áreas que solicitan la información no puedan realizar su trabajo correctamente en el tiempo adecuado causando molestias.
El bodeguero no informa constantemente sobre la mercadería de lento movimiento en bodega.	Falta de información sobre la mercadería de lento movimiento en bodega por parte del bodeguero. (R29).	Bodeguero	Desconocimiento	La mercadería con posibilidad de venta no sale de la bodega llegando a caducarse.
No existe la suficiente señalización (letreros, carteles o mensajes) para informar de asuntos de los inventarios.	Falta de señalización para informar sobre asuntos de los inventarios. (R30).	Bodeguero	Desconocimiento; descuido.	La mercadería es manipulada de manera incorrecta. No existe un trato especial de aquellas mercaderías que requieren de un tratamiento especial.
Monitoreo				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
El Gerente no investiga ni corrige las diferencias encontradas en el área de inventarios.	Las constataciones físicas del inventario no son registradas en el software. (R13).	Personal encargado del software.	Desconocimiento del manejo del sistema.	No conocer cuanto mercadería se mantiene en bodega. Facturar mercadería que no está disponible en bodega. No conocer las diferencias en los registros y no saber el destino de las mercaderías.

Fuente: Cuestionario de control interno modelo COSO ERM aplicado al área de inventarios.

Elaborado por: Autoras

Anexo 14. Proceso de inventarios en la empresa AGRO INDUSTRIA S.W. AVISIERRA CIA. LTDA.





BIBLIOGRAFÍA

- AGROCALIDAD. (10 de Mayo de 2012). *Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro*. Recuperado el 10 de Febrero de 2017, de http://www.agrocalidad.gob.ec/agrocalidad/images/pdfs/registro_de_insumos/Resolucion-0072.pdf
- AGROCALIDAD. (02 de Febrero de 2016). *Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro*. Recuperado el 06 de Abril de 2017, de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/pdf/Registro-Insumos-Agropecuarios/Registro-Insumos-Pecuarios/normativa/Resolucion.0018.pdf>
- AGROCALIDAD. (Julio de 2017). *Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del AGRO*. Recuperado el 03 de Octubre de 2017, de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/ANEXO-3-BPA-BUENAS-PRÁCTICAS-DE-ALMECENAMIENTO1.pdf>
- Alcántara, N. (09 de Marzo de 2016). *Administración y Marketing*. Recuperado el 04 de Abril de 2017, de <https://desarrollonunah.files.wordpress.com/2011/02/plan-de-muestreo.pdf>
- Ambrosone, M. (Mayo de 2007). *A&H Consultores*. Recuperado el 17 de Febrero de 2017, de <http://ayhconsultores.com/img/COSO.pdf>
- Bertani, E., Polesello, M., Sanchez Mendoza, M., & Troila, J. (2014). *Biblioteca Digital de la Universidad Nacional de CUYO*. Recuperado el 20 de Febrero de 2017, de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/6694/bertanipolesellosancheztroila-tesisfce.pdf
- Cámara de Comercio de Barranquilla. (20 de Abril de 2016). *Cámara de Comercio de Barranquilla*. Recuperado el 22 de Febrero de 2017, de <http://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2016/04/PRESENTACION-CURSO-DE-CONTROL-INTERNO.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (Septiembre de 2004). *Aporte Asesoría SRL*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de <http://www.asesoriacooperativa.com/wp-content/uploads/2014/06/Gestion-de-Riesgos-Corporativos-COSO+ERM.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (Mayo de 2013). *Contraloría General del Estado de Perú*. Recuperado el Enero de 2017, de http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (s.f). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Obtenido de <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
- Cortez, L. (27 de Febrero de 2012). *Departamento de Compras*. Recuperado el 19 de Abril de 2017, de <http://departamentocompras.blogspot.com/>



- Cumbal, J. (13 de Mayo de 2015). *blogspot.com*. Obtenido de <http://coso2.blogspot.com/2015/05/coso-ii.html>
- García Ramos, M. d., Yaguez Insa, M., López, P., Gonzales, J., & Casanovas Ramón, M. (2007). *Guía práctica de economía de la empresa II: áreas de gestión y producción (teórica y Ejercicios)*. Barcelona: Edicions de la Universidad de Barcelona. Recuperado el 13 de Febrero de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=ru5AstCv8oAC&pg=PA61&dq=Que+es+un+organigrama+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwin3Yi2iY7SAhUijlQKHY7NA7MQ6AEIGDAA#v=onepage&q=Que%20es%20un%20organigrama%20de%20una%20empresa&f=false>
- González Martínez, R. (2013). *Órgano de Fiscalización Superior del Congreso del Estado de Tlaxcala*. Recuperado el Enero de 2017, de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- IAASB. (15 de Octubre de 2013). *Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas*. Recuperado el 27 de Abril de 2017, de <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20530%20p%20def.pdf>
- Institute of Internal Auditors. (29 de Septiembre de 2004). *El Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo Empresarial para toda la empresa*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2016, de https://www.theiia.org/chapters/pubdocs/331/Rol_del_Auditor_Interno_en_el_ERM.pdf
- Instituto de Auditores Internos; PricewaterhouseCoopers. (2005). *Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado Resumen Ejecutivo Marco*. Recuperado el 25 de 02 de 2017, de https://issuu.com/opvallar/docs/coso_erm_-_resumen_marco_integrado/58
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Junio de 2012). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 17 de Enero de 2017, de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- Jama Nazareno, B. (2013). *Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Recuperado el 18 de Abril de 2017, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/6327/T-PUCE-6514.pdf?sequence=1>
- Juventud Ecuatoriana Progresista. (31 de Julio de 2017). *Ranking de Cooperativas*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2017, de <https://www.coopjep.fin.ec/la-jep/crecimiento/ranking-cooperativo>
- Lara Rojano, J. (Octubre - Diciembre de 2007). El auditor interno en la gestión de riesgos del negocio. *Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría*, 11- 40. Obtenido de http://legal.legis.com.co/document?obra=rcontador&document=rcontador_7680752a7dd7404ce0430a010151404c



- Levin, R., & Rubin, D. (2004). *Estadística para Administración y Economía* (Séptima ed.). (M. B. Hernández, Ed.) México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Recuperado el 04 de Abril de 2017, de <https://www.yyy.files.wordpress.com/2014/09/estadc3adstica-para-administrac3b3n-y-economc3ada-7ma-edicic3b3n-richard-i-levin.pdf>
- Mejía Quijano, R. C. (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque empresarial* (1era. Edición ed.). Colombia: Fondo Editorial Universidad.
- Ruíz Zorrilla, J. (10 de Octubre de 2006). *DocSlide*. Recuperado el 17 de febrero de 2017, de <http://myslide.es/documents/pd-presentaciones-gestion-de-riesgos-erm-coso-ii-5pps.html>
- Salazar López, B. (2016). *ingenieriaindustrialonline.com*. Recuperado el 05 de Octubre de 2017, de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/administración-de-inventarios/control-preventivo-de-inventarios/>
- Superintendencia de Bancos . (2017). *Bancos Privados Nacionales*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2017, de http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=17&vp_tip=2#3
- Universidad Antonio Nariño. (s.f). *Universidad Antonio Nariño*. Recuperado el 28 de Abril de 2017, de http://www.uan.edu.co/Vicerrectoria_Administrativa/areas-de-gestion-administrativa/inventarios
- Vásquez, G. (01 de Septiembre de 2012). *SlideShare*. Recuperado el 25 de Mayo de 2017, de <https://es.slideshare.net/greis2392/coso-i-ycosoii11>