



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN

**CONTABILIDAD Y FINANZAS CON MENCIÓN EN
GERENCIA Y PLANTEAMIENTO TRIBUTARIO**

TÍTULO

**ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE VENTAS EN LA
COMPAÑÍA MANUFACTURERA “ADIPEGA S.A.”**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A
OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
CONTABILIDAD Y FINANZAS**

MAESTRANTES:

CPA Eliana del Pilar Riera Peredaves

CPA Bella María Sánchez Almeida

TUTOR:

Ing. Raúl González Carrión

SAMBORONDÓN, FEBRERO DE 2015

ÍNDICE DE CONTENIDO

| CONTENIDOS | PÁG. |
|---|-------------|
| Portada..... | i |
| Índice de Contenidos..... | ii |
| Índice de Cuadros..... | iv |
| Índice de Gráficos..... | v |
| Dedicatorias..... | vi |
| Agradecimientos..... | vii |
| Certificación..... | viii |
| Introducción..... | ix |
| | |
| CAPÍTULO I | |
| El Problema – Antecedentes..... | 2 |
| Descripción del Problema..... | 3 |
| Alcance y limitaciones de la investigación..... | 5 |
| Justificación del Problema..... | 7 |
| | |
| CAPÍTULO II | |
| Marco Teórico y Conceptual..... | 10 |
| Marco Legal..... | 20 |
| Productos..... | 23 |
| Análisis Interno..... | 24 |
| | |
| CAPÍTULO III | |
| Metodología..... | 42 |
| Diseño de la Investigación..... | 42 |
| Métodos de la Investigación..... | 42 |
| Tipos de Investigación..... | 43 |
| Alcance de la Investigación..... | 44 |

CAPÍTULO IV

| | |
|-------------------------------------|----|
| Conclusiones y Recomendaciones..... | 66 |
| Conclusiones..... | 66 |
| Recomendaciones..... | 68 |

CAPÍTULO V

| | |
|------------------------------------|----|
| La Propuesta..... | 71 |
| Desarrollo de la Propuesta..... | 71 |
| Objetivo General y Específico..... | 71 |
| Factibilidad Financiera..... | 73 |
| Factibilidad Social..... | 74 |
| Bibliografía..... | 76 |

ANEXOS

Antes con copia de RUC y Cédula.

Después de hacer mejoras con el caso II ERM y su respectivo proceso.

ÍNDICE DE CUADROS

| CONTENIDOS | PÁG. |
|---|------|
| Cuadro 1. Análisis de entrevista al Presidente y Gerentes..... | 45 |
| Cuadro 2. Análisis de encuesta realizada al Gerente Comercial de Adipega S.A..... | 47 |
| Cuadro 3. Análisis de encuesta realizada al Gerente Financiero Contable de Adipega S.A. | 48 |
| Cuadro 4. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas de la empresa Adipega S.A..... | 50 |
| Cuadro 5. Identificación de riesgos encontrados..... | 53 |
| Cuadro 6. Evaluación de Riesgos..... | 54 |
| Cuadro 7. Impacto y probabilidad del Riesgo..... | 55 |
| Cuadro 8. Controles a los Riesgos existentes..... | 56 |
| Cuadro 9. Mapeo de riesgo de la empresa Adipega S.A..... | 58 |
| Cuadro 10. Identificación de los Riesgos encontrados..... | 59 |
| Cuadro 11. Mejora de impacto y probabilidad..... | 61 |
| Cuadro 12. Mejora del riesgo existente..... | 62 |
| Cuadro 13. Actividades de Control – Costo – Beneficio..... | 63 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| CONTENIDOS | PÁG. |
|--|------|
| Gráfico 1 Organigrama Estructural Actual..... | 23 |
| Gráfico 2.- Resultado de la entrevista al Presidentes y Gerentes | 46 |

ANEXOS

Anexo # 1.

Cuadro comparativo de rubro de los costos mensuales que se presentaron en el transcurso de la elaboración de nuestra tesis, en beneficio de la empresa Adipega S.A

Anexo #.2

Diferente variedades de etiquetas flexográficas (PVC Termotransfer, Adhesivas de Polipropileno, Terminas y de Mangas) que elabora la empresa Adipega S.A

Anexo #.3

Mejora de la ficha de clientes y su respectivo proceso de ingreso en el sistema informático SIAI:

- Proceso de Ingreso en el Sistema SIAI
- Documentación que forman parte del archivo de la Ficha de Cliente

DEDICATORIAS

A Dios por darme la bendición de llegar a este gran momento de mi vida, por darme las fuerzas de no decaer en el día a día. A mis padres por brindarme su amor, confianza y apoyo para terminar otra etapa más en el ámbito profesional. A mis hermanos quienes estuvieron a mi lado y nunca perdieron la confianza en mí. A mis amigas Bella y Darlyn quienes mutuamente nos dimos la mano para alcanzar la meta propuesta, las quiero mucho. Y por último a un gran amigo y compañero incondicional, que desde lejos estuvo siempre a mi lado, animándome a seguir y no desmayar, y sé que desde el cielo, estará orgulloso de este logro.

Eliana Riera Peredaves

Dedico este trabajo a Dios por darme la sabiduría y poder concluir con este trabajo. A mis padres que siempre me apoyaron en cada momento de mi vida, enseñándome que con perseverancia y honestidad los esfuerzos al final del camino siempre serán los frutos cosechados.

Bella Sánchez Almeida

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios, por darme la vida y brindarme la oportunidad de terminar mi trabajo de tesis.

A mis padres, que con su ejemplo me enseñaron a no darme por vencida ante los obstáculos de la vida. Los amo.

A mis hermanos y familiares, quienes siempre confiaron en mí y estuvieron apoyándome para seguir en la lucha constante.

A mi amiga y compañera de tesis Bella, quién nunca se dio por vencida y supo transmitirme esa fe y alegría para lograr nuestro objetivo, obtener nuestro título de magister.

A mi amiga Darlyn, por su amistad incondicional y quien de una u otra forma aportó para la culminación de este trabajo.

Al Ing. Raúl González, tutor de tesis, por su paciencia, colaboración y guía en el desarrollo de esta investigación.

En especial agradezco a Carlos Smith, quien se convirtió en mi angelito, gracias por levantarme cada vez que caía y por enseñarme a ver la vida con otros ojos, una y mil veces gracias.

Eliana Riera Peredaves

Agradezco a Dios por permitirme salir adelante y cumplir mis metas propuestas. A mis padres, hermanos y familiares que siempre estuvieron en cada momento de mi vida, dándome fuerzas y apoyo incondicional. A la universidad y los maestros que forjaron mi estudio, para alcanzar un futuro profesional. Me siento agradecida con todos por su gran apoyo.

Bella Sánchez Almeida



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO
FACULTAD DE ECONOMIA Y CIENCIAS
EMPRESARIALES

CERTIFICACIÓN FINAL DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor de las estudiantes CPA ELIANA DEL PILAR RIERA PEREDAVES Y CPA BELLA MARIA SANCHEZ ALMEIDA, que cursaron los estudios en el programa de cuarto nivel, Maestría en Contabilidad y Finanzas, dictado en la Facultad de Postgrado de la UEES.

CERTIFICO:

Que he revisado el trabajo de tesis con el título: ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE VENTAS EN LA COMPAÑÍA MANUFACTURERA ADIPEGA S.A. presentado por las estudiantes de postgrado de la FACULTAD DE ECONOMIA Y CIENCIAS EMPRESARIALES, como requisito previo para optar por el Grado Académico de Magíster en Contabilidad y Finanzas y considero que dicho trabajo investigativo ha incorporado y corregido las sugerencias y observaciones solicitadas por los miembros del tribunal, por lo tanto reúne los requisitos y méritos necesarios de carácter académico, para su presentación ante el Tribunal de Sustentación.

Samborondon, Febrero 2015

Tutor: Ing. Raúl González Carrión

INTRODUCCIÓN

El factor más importante en una organización sea pequeña, mediana o grande es el control, elemento clave para alcanzar los objetivos generales de las organizaciones; por ello el mismo debe ser eficiente, seguir una estructura orgánica, la misma que al tener una ubicación estratégica, revelará tendencias y situaciones positivas.

Si bien es cierto, las empresas toman decisiones basándose en la información contable-financiera; y muchas veces estas decisiones son erradas, debido a que no consideran ciertos factores internos como externos, que pueden afectar a la empresa a futuro.

Es por ello que se perfila un tipo de control organizacional dirigido precisamente a regular el funcionamiento de las actividades operacionales que se desarrollan en el día a día de una empresa, este se conoce con el nombre de Control Interno.

El control interno desde hace mucho tiempo ha sido reconocido como fundamental e indispensable en la actividad empresarial y en la práctica de la auditoría. Este reconocimiento surgió paulatinamente en las primeras épocas de práctica de la profesión del auditor, de acuerdo a la manera en que estos fueron descubriendo que en la práctica pocas veces es necesario examinar todas las transacciones para lograr sus objetivos.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

ANTECEDENTES

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial desean tener el control total y absoluto de cada una de las áreas que conforman la empresa, para así poder encontrar las diferentes falencias y evitar fraudes o errores que pueden ocasionar el declive de la misma; sin embargo, esto no se puede lograr sino se cuenta con un adecuado control interno.

Según(Varela, Venini, & Scarabino, 2009, pág. 69) dice el complot entre los empleados puede conducir a situaciones de riesgo en el sistema de control. Cuando estos proceden colaborativamente para consumir y ocultar un acto, los datos financieros y otras informaciones de gestión pueden alterarse, sino son identificados por el sistema de control.

Es por ello, que nuestra tesis se encuentra enfocada en la implantación de un sistema de control interno. Debido a la apertura que tenemos con la empresa denominada Adipega S.A. de actividad económica Imprenta; hemos decidido realizar un análisis del área de ventas de esta compañía; que consideramos el área más importante de la misma y realizar mejoras en los procedimientos existentes. Nuestro acercamiento para esta investigación fue con el personal administrativo y gerencial que nos permitieron realizar el análisis, desarrollo, distribución y supervisión de las actividades en el área de ventas, que serán reflejados en el desarrollo de la tesis.

Adipega S.A. necesita conocer la causa principal que evita cumplir con los propósitos, las debilidades que existen en el proceso de funcionamiento sean estos el personal humano, sistema informático,

ambiente laboral, etc. Son aspectos que hasta hoy no han sido solucionados y es conveniente tomar medidas preventivas, detectivas y correctivas.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Después de grandes escándalos por fraudes en distintas organizaciones tanto en Europa como en Latinoamérica, y debido a que la gerencia ha buscado la manera de poder tener control en sus empresas, se logró establecer e implementar nuevos métodos que comprometen a todos los niveles que conforman la organización, y así cumplir normas que lleven alcanzar los objetivos.

Fue la razón por la cual el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas (COSO) emite un nuevo sistema de control interno llamado COSO ERM o COSO II; a éste modelo se le adiciona tres componentes que son Establecimiento de objetivos, Identificación de eventos y Respuesta al riesgo, los cuales se complementan con los otros cinco componentes de COSO I y permiten conseguir respuestas a las necesidades que tienen las empresas.

En la historia del Ecuador y en la evolución de las organizaciones siempre ha sido una preocupación constante el control de todos los recursos, a causa de diversos factores como son la globalización, el mercado, la tecnología, las reformas de normas y muchos factores más; por ende las empresas se ven obligadas a realizar cambios, que permitan mejorar su estructura.

También en el Ecuador han existido muchos casos de fraudes o desfalcos tanto en empresas públicas como privadas, lo que ha llevado a que los organismos reguladores tomen las medidas respectivas; en el sector público es la Contraloría General del Estado que cuenta con la

facultad de velar por los ingresos, gastos e inversiones de los recursos y bienes públicos(Andrade, 2003), mientras que en el sector privado el organismo de control son las diferentes Firmas de Auditoría quienes se encargan de cuidar el bienestar y transparencia de las empresas a quienes audita.

La compañía Adipega S.A. ha venido desempeñando sus actividades de acuerdo al movimiento del negocio, apoyándose en las transacciones diarias y siguiendo las directrices establecidas por la gerencia; la misma que carece de procedimientos de control para medir, evaluar y comparar el funcionamiento de las sub áreas del proceso de ingresos, lo que ha causado gran preocupación para gerencia de las debilidades y falencias que está presentando la empresa.

Por tanto, la falta de control interno en las sub áreas del proceso de ingresos (procesamiento y administración de órdenes de pedido, facturación, devoluciones sobre ventas y ajustes, procesamiento de entrada de efectivo y mantenimiento del archivo maestro de clientes) ha llevado a considerar otros puntos:

- La presidencia no posee una adecuada herramienta para obtener el control de sus áreas. Las tareas del día a día no permite revisar y evaluar la adecuación, profundidad y aplicación de los controles operativos de la empresa, lo que hace que se deba realizar una auditoría a fin de identificar y mejorar las novedades identificadas.
- La presidencia no conoce del trato que se le brinda al cliente, al momento de tener una negociación, y saber si está o no satisfecho con el servicio.
- El personal del área de ventas, no se responsabiliza de las funciones encomendadas por la presidencia para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Por lo tanto no existe un control interno que validen el desenvolvimiento del personal de ventas.

- La compañía no ha considerado que las falencias en las diferentes sub áreas puedan estar generando pérdidas de personal y recursos económicos.

Todo esto ha causado que la empresa pierda clientes y personal humano profesional, pérdida de recursos materiales y económicos, incurrir en gastos innecesarios de transporte y suministros; y por último que la información financiera no pueda ser presentada mensualmente a la presidencia.

En consecuencia, la compañía manufacturera Adipega S.A., al no contar con un adecuado proceso de control interno, necesitará implementarlo, de esta manera, evaluar, evitar riesgos y demás actos estratégicos para el beneficio de la empresa.

ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Si bien es cierto existen personas que se limitan en cumplir a cabalidad su trabajo u operación a realizar para el área y piensan que el control interno asegura llevar a la cima del éxito a la organización, así mismo consideran que obtener la información financiera sea razonable de acuerdo a las políticas que tiene la empresa Adipega S.A.

Este pensar es errado, debido a que por mucho que se tenga un control interno eficaz, este sólo puede ayudar a cumplir los objetivos propuestos; a través de la información se puede visualizar si existe o no progreso en la organización; así mismo no puede cambiar una pésima dirección por una buena, y queda fuera de su alcance poder evitar los cambios políticos, económicos y las acciones de los competidores.

Por lo tanto, un buen control interno asegura que la información sea precisa, íntegra, fiable y esté elaborada bajo la normativa establecida, es decir, que esté razonable.

En síntesis, el sistema COSO ERM o COSO II está destinado a poder valorar o monitorear todo el trabajo a implementar; a fin de que el control de los resultados que la empresa requiere esté dentro de los parámetros de eficiencia, prontitud y satisfacción.

Preguntas de investigación

¿Cuál es la situación actual en que se encuentra la compañía?

¿Cómo es el Control Interno en la compañía manufacturera Adipega S.A.?

¿Cuáles son los errores que se encuentran en las sub áreas del proceso de ingresos?

¿Cómo fortalecer el control en el proceso de ingresos?

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar el sistema de control Interno mediante un conjunto de pasos establecidos por COSO II ERM, para mejorar las actividades que se realizan en el proceso de ingresos de la Compañía Manufacturera Adipega S.A.

Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual en que se encuentra el ciclo de ventas en la compañía Adipega.
 - Procesamiento y administración de órdenes de pedido.

- Facturación.
- Devoluciones sobre ventas y ajustes.
- Procesamiento de entrada de efectivo.
- Mantenimiento del archivo maestro de clientes.
- Identificar las falencias que se encuentran en las sub áreas del proceso de ingresos que colocan a la Compañía en situaciones riesgosas.
 - Ejecución de un plan de control para revisión del área de ventas.
 - Reducción de errores, para reducir el riesgo de los mismos.
- Elaborar procedimientos y fortalecer el ciclo de ingresos, mediante el control interno COSO II ERM. (Comité de Organizaciones Patrocinadora de la Comisión Treadway)

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La justificación principal del presente trabajo es que ofrece a la dirección reducir desviaciones y riesgos, para tomar medidas correctivas sobre los mismos, también permite enfrentarse al entorno económico, a la competencia y exigencias del cliente, para así poder asegurar el crecimiento de la empresa.

Así mismo, influirá a que el personal de dichas sub áreas, pueda desempeñar sus funciones según las políticas internas establecidas por la Gerencia, reduciendo la pérdida de clientes y por lo tanto alcanzaría su objetivo en particular.

Además, se podrá reducir los gastos innecesarios de los recursos, generando utilidades para la empresa; y mejorar los controles internos que tiene la compañía.

También permitirá obtener y presentar estados financieros en forma razonable, verídica y exacta, los mismos que serán revisados por auditoría externa, quienes emitirán su informe a la gerencia indicando su opinión sobre cualquier inconsistencia encontrada.

Otro punto importante es que dará cumplimiento a las leyes, políticas y procedimientos, a fin de evitar inconvenientes con los organismos de control como por ejemplo el Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, etc.

Y finalmente, la administración podrá evaluar y monitorear de manera continua el control interno, para que determine si este funciona eficazmente, a través de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Control

Muchas son las definiciones sobre el Control, pero la que se considera más concreta es la expresada por Mantilla que dice:

Es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide, corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas. Como conjunto constituye un todo, un QUE, esto es, un objetivo. Por ello está muy ligado al poder (social, cultural, político, económico, religioso, etc.). Por eso el control, como tal busca asegurar la consecución de los objetivos. (Mantilla, Auditoría del Control Interno, 2009, pág. 3)

(Estupiñán, Control Interno y Fraudes. Con base en los ciclos transacciones. Análisis de Informe COSO I y II, 2006, pág. 37) Define el control como un proceso que compara lo ejecutado con lo programado; permite establecer si hay desviaciones y adoptar las medidas correctivas que mantengan la acción dentro de los límites establecidos; y que el propósito del control es tomar acción correctiva para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar una garantía razonable de que los objetivos del negocio se alcanzaran y los eventos no deseados serán prevenidos o detectados.

El objetivo principal que se desea obtener en el desarrollo de la tesis es implementar un sistema de control interno con los componentes de

COSO II ERM, que mejoren las actividades y procesos del área de ventas y sub áreas del proceso de ingresos de la empresa Adipega S.A.

Control Interno

La definición que elaboró Basle Committee citado por (Mantilla & Yolima, Auditoria del Control Interno, 2005, pág. 17) de control interno es la siguiente:

Control interno es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración principal y todos los niveles del personal. No es únicamente un procedimiento o una política desempeñada en un cierto punto del tiempo, sino que está operando continuamente en todos los niveles dentro de la empresa. La junta de directores y la administración principal son responsables por el establecimiento de la cultura apropiada para facilitar un efectivo proceso de control interno y por monitorear su efectividad sobre una base ongoing; sin embargo, cada individuo dentro de una organización tiene que participar en el proceso.

El Instituto Auditores Internos de España (Coopers&Lybrand, 1997) Explica que no todas las personas tienen el mismo criterio sobre el significado del Control Interno, lo que origina problemas internos como la falta de comunicación entre otros; estos empeoran cuando no se define bien el control interno y se lo aplica en conjunto con las normas de cumplimiento.

Otro concepto claro y breve es el que dice Root Steven J. citado por(Mantilla, Auditoría del Control Interno, 2009)

El control interno es un manual de procedimientos coordinado que adopta la organización para que las operaciones sean realizadas eficaz y eficientemente, ayuda a cuidar sus activos y que la información financiera sea reportada de manera razonable, sin incumplir con la ley o norma.

Con esta definición, podemos decir que el control interno es un proceso que permite el logro del objetivo establecido, este es ejecutado por todo el personal que forma parte de la entidad y a su vez ellos deben conocer sus responsabilidades. De esta manera puede proveer seguridad razonable.

El AICPA (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados) dividió al control interno en dos componentes como son el control administrativo y contable;

El control administrativo: es la autorización por parte de la administración para ejecutar las transacciones, de esta manera se puede alcanzar los objetivos propuestos,

El control contable: son los procedimientos y registros, que protegen los estados financieros, a través de las transacciones. Estas deben ser registradas de manera correcta y precisa, para que la preparación de los estados financieros sea conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados o cualquier otro control aplicable.

Objetivos del Control Interno

Es indispensable que cada empresa empiece sus actividades proponiendo objetivos que desee lograr.

Según AICPA indica que se deben cumplir ciertos objetivos como son el logro de metas y el uso correcto de los recursos, para poder lograr la seguridad a través del control interno.

Por otro lado (Mantilla, Auditoría del Control Interno, 2009) divide los elementos del control interno en: Objetivos, componentes y niveles.

Los objetivos están constituidos por: operaciones eficaces y eficientes, una información financiera confiable, normas y regulaciones que han de ser cumplidas, y la seguridad de los activos.

Entre los componentes se encuentra el control del ambiente, evaluación del riesgo, control en las actividades, comunicación e información y supervisión.

En cuanto a los niveles de control interno, estos varían de acuerdo a la estructura organizacional.

De ahí que el proceso de control interno históricamente ha sido considerado como un mecanismo para reducir los casos de fraude, pero que se ha vuelto más extensivo, direccionando todos los diversos riesgos que enfrentan las organizaciones de todo tipo.

COSO

El comité COSO fue creado en 1985 y se encuentra conformado por diferentes organizaciones profesionales de presencia global que son: Instituto de Auditores Internos (IIA), Asociación Americana de Contabilidad (AAA), Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), Ejecutivos Financieros Internacionales (FEI) y el Instituto de Contadores de Gestión (IMA).

Además COSO ha dado su aporte para el desarrollo del control interno, ya que este se apoya en la identificación y cumplimiento de los objetivos propuestos, para así poder tener el control de la estructura organizacional y administrativa de la entidad.

Por lo tanto, fue COSO quien dio origen a la denominada tercera generación del control interno y se consolidó como el punto de partida para importantes desarrollos en las áreas del control interno de los nuevos instrumentos financieros, gubernamental y sistemas de información, y está anunciado un

nuevo direccionamiento de lo que es la administración de riesgos del emprendimiento. COSO citado por (Mantilla, Auditoría del Control Interno, 2009, pág. 30)

COSO contribuyó para la creación de una estructura conceptual integrada muy sólida, hasta el punto de que se ha convertido prácticamente en el principal estándar de referencia en el mundo entero, reconocido como (criterios confiables de control) y está prácticamente a punto de ser reconocido como estándar internacional.

Control Interno Coso II ERM Marco de Gestión Integral de Riesgo (Enterprise Risk Management)

El modelo COSO II ha sido definido como el instrumento de auditoría utilizado para evaluar los controles internos de las organizaciones. Es citado por la SEC como el modelo más adecuado para la evaluación de la gestión de los controles internos exigidos por la sección 404 de la ley Sarbanes Oxley. Pero las necesidades de control han ido cambiando, los inversores no sólo piden un modelo que dé fiabilidad a los datos de los informes financieros, sino que a su vez se pudiera auditar su modelo de control de gestión, no tanto desde la búsqueda del beneficio o la rentabilidad sino del riesgo inherente.

Administración de Riesgo Empresarial ERM: El autor Rodrigo Estupiñán dice que es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos(pág. 138)

El modelo COSO II – ERM: Es un manual restaurado de COSO, ya que este modelo añade tres componentes los cuales son: Establecer objetivos, Eventos identificados y Respuesta al riesgo. En la actualidad los ocho componentes ayudan a la empresa a manejar sus riesgos ya encontrar respuestas a las incertidumbres que los asechan.

Objetivo de Coso II

El objetivo que propone COSO II es que las organizaciones puedan detectar los riesgos, saber cómo enfrentarlos, sin que estos afecten a la eficacia y eficiencia de las operaciones, el alcance de los objetivos y sin evadir el cumplimiento de las leyes o normas.

Elementos del Coso II

El control interno está compuesto por ocho componentes, los cuales han sido determinados de acuerdo al negocio que realiza la administración, por lo que se aprecia que están directamente involucrados con la administración. Estos componentes pueden ser aplicados a todas las entidades, aunque las empresas medianas y pequeñas los pueden aplicar de manera diferente a las grandes, es decir que los controles que ellas apliquen sean más superficiales que no necesiten de mucha estructura, pero esto no les impedirá que puedan tener un control interno seguro.

Ambiente de Control. El ambiente interno influye en la estructura de las actividades de una entidad, crea bases para que todo el personal pueda descubrir y solucionar riesgos.

Establecimiento de Objetivos. Se deben establecer objetivos que estén relacionados con la misión y visión de la entidad, antes que la dirección pueda determinar posibles eventos negativos que dañen a la misma.

Identificación de Eventos. Los eventos ocasionados interiormente como exteriormente, que amenacen el logro de los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades, estas últimas ayudan a la dirección a establecer nuevos objetivos. (Mantilla, Auditoría del Control Interno, 2009)

Evaluación de Riesgos. Los riesgos se los puede considerar como eventos potenciales con impactos negativos, los cuales deben ser analizados y así determinar cómo serán tratados. Estos riesgos son valorados en una plataforma inherente y residual.

Respuestas al Riesgo. Una vez que se ha estimado el riesgo, la dirección debe encontrar las posibles soluciones para el mismo, considerando la cantidad de eventos negativos que la entidad está dispuesta asumir.

(Kirschenbaum & Manguian, 2004, pág. 31)Expresan que los análisis obtenidos de los riesgos evaluados, permiten identificar el riesgo una vez que se apliquen los controles y determinar el grado de tolerancia que la entidad estaría dispuesta a asumir.

Las autoras mencionadas en el párrafo anterior hablan también acerca de la existencia de categorías de respuestas al riesgo que son: Evitarlo, Reducirlo, Compartirlo y Aceptarlo, los cuales se describen a continuación:

Evitarlo.- Acciones que permitan obviar actividades que generen riesgo.

Reducirlo.- Actividades que ayudan a disminuir la probabilidad de que llegue a ocurrir algún evento negativo.

Compartirlo.- Acciones que reduzcan el impacto o la probabilidad de ocurrencia, al trasladar o compartir una parte del riesgo.

Aceptarlo.- No se toma ninguna acción que afecten al impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

De acuerdo a lo antes expuesto, se puede decir que siempre se va a tener una respuesta a todo tipo de riesgo encontrado dentro de la entidad,

cada una de estas respuestas ayudarán a evitar, disminuir, compartir o aceptar el riesgo.

Así mismo las autoras dicen que “ERM propone que el riesgo sea considerado desde el punto de vista de la entidad en su todo o del portafolio de riesgos; se debe considerar como se relacionan los riesgos individuales” (pág. 33)

Actividades De Control. Son normas o políticas a cumplir por parte de la gerencia y de todo el personal que integran la entidad, y prevenir todos los riesgos que quieran afectar a la organización.

Como indica el autor (Estupiñán, Control Interno y Fraudes. Con base en los ciclos transacciones. Análisis de Informe COSO I y II, 2006) Las actividades de control tienen distintas características, y sin importar su categoría o tipo, todas aportan hacia los riesgos en beneficio de la organización y objetivos, así como salvaguardar los recursos.

Existen diferentes tipos de control: Manuales o automatizados, Administrativos u operacionales, Preventivos o detectivos.

Información y Comunicación. Es necesario comunicar al personal sobre el desempeño de sus funciones y responsabilidades, así mismo es imprescindible contar con los reportes de la información financiera periódica y oportuna proporcionados por los sistemas de información, para comprobar que se estén cumpliendo con los objetivos y que el negocio se encuentra bajo control.

Es muy común pretender que la información contable nos sirve para tomar decisiones futuras, cuando ésta nos permite ver lo que ha sucedido pero visualiza el futuro. No sólo se debe tener como herramienta de supervisión los reportes internos, sino también los externos, para que de esta manera la alta gerencia pueda tomar las mejores decisiones.

Debe existir una excelente comunicación entre los niveles jerárquicos como lo indica la pirámide organizacional, entender que sus actividades están relacionadas con las de otros. En caso de que un indicador de alerta o detecte algún riesgo significativo, la persona responsable debe informarlo para tomar las respectivas medidas de seguridad; y por último se debe mantener un buen diálogo con los usuarios externos como son los clientes, proveedores.

Monitoreo. Un breve concepto es el que proporcionan (Mantilla, Auditoría del Control Interno, 2009) en el que dice que al monitoreo se le llama procesos ongoing (continuo), que son evaluaciones independientes; y de encontrarse deficiencias en el control interno estas deben ser informadas a la gerencia y a la junta sólo los asuntos serios.

Por lo que se puede definir que el monitoreo en una empresa implica la revisión de cada una de las funciones establecidas y realizadas por cada empleado, si uno de ellos no cumple tal o cual actividad en forma satisfactoria afectará a toda la organización; así mismo debe examinarse el resultado de las evaluaciones obtenidas por los auditores independientes como un aporte externo.

Informe COSO II - ERM

El denominado INFORME COSO publicado en Estados Unidos en 1992, surgió como una respuesta a la problemática sobre el control que presentaban las entidades, a las preguntas de auditoría interna y externa, y a nivel académico logra precisar un amplio marco conceptual sobre el control interno. (Coopers&Lybrand, 1997)

Por tanto se puede definir al Informe COSO II como un proceso mediante el cual participan todos los niveles jerárquicos de una entidad,

se encuentra orientado al alcance de los objetivos, brinda seguridad razonable en la información financiera y da cumplimiento de las leyes.

Efectividad

Una definición clara de efectividad es la que propone (Mantilla, Auditoría del Control Interno, 2009) al decir que ayuda a determinar si la administración de riesgos del emprendimiento de una entidad se la puede reconocer como efectiva, es decir que dé cumplimiento a los objetivos propuestos.

La efectividad permite comprobar la presencia y aplicación de los ocho componentes, y si estos a su vez están funcionando de una manera certera; los componentes pueden no funcionar si se detectan debilidades.

Una vez que se ha determinado la certeza de la administración de riesgos, se puede considerar que la dirección cuenta con la seguridad razonable en los objetivos, en la información financiera y en la aplicación de normas y regulaciones.

(Mantilla, Auditoría del Control Interno, 2009) Expresa que al control interno se han incorporado un conjunto de principios que se han convertido en prioridad tanto a nivel nacional como internacional, los cuales no solo deben ponerse en práctica sino que han de orientarse al cumplimiento de los objetivos. Por lo que el autor señala siete principios del control interno: Segregación de funciones; autocontrol; desde arriba-hacia-abajo; costo menor que beneficio; eficacia; confiabilidad; y documentación.

MARCO LEGAL

El factor legal en una empresa es de suma importancia para los participantes de la misma como son clientes, proveedores, órganos de control, competencia, colaboradores entre otros, los mismos que en Ecuador son:

Constitución de la República del Ecuador.

Códigos:

- Código Tributario
- Código de Trabajo

Leyes Orgánicas

- Ley Orgánica de Régimen Tributario y su Reglamento.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.
- Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2633:2012 Disposición de desechos plásticos postindustriales (Instituto Ecuatoriano de Normalización)
- Ley de Compañías.

Adipega S.A. no ha podido cumplir con todas las leyes y normativas vigentes Ecuatorianas, por ende se encuentra inmersa en ciertos tipos de riesgos, es por esta razón que la empresa está mitigando riesgos legales.

Las empresas manufactureras dedicadas a la elaboración de etiquetas flexográficas y siendo su mayor negocio la producción para cualquier empresa que solicite el producto, se rigen a la Norma INEN-2266 (pág. 3) del año 2009, expresa:

Etiquetas.- Es la información que se describe, imprime o grafica de acuerdo al producto, esta es adherida o impresa directamente en el envase o recipiente que contiene el material o producto.

Así mismo en el numeral 6.5.1. (pág. 9) Indica que las etiquetas deben ser de material resistente a la manipulación y la intemperie, que pueden ser adheribles o estar impresas en el empaque, adicionalmente debe llevar la información inmedible y legibles, que certifiquen que están fabricadas conforme a las normas respectivas.

Adipega S.A. está consciente de las nuevas exigencias, que detalla el Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano; para lo cual se está preparando y así poder cumplir con los pedidos de sus clientes de acuerdo a las normativas.

Descripción de la Empresa

La empresa manufacturera Adipega S.A. dedicada a la elaboración de etiquetas que desde el 15 de junio de 1992 está presente en el mercado impresor ecuatoriano. Produce 4 tipos de etiquetas las autoadhesivas, termoencogibles, las de manga y pvc; y, estas tres últimas consideradas de mejor calidad por su mayor resistencia y su costo es un poco más elevado que las normales. En los inicios se concentraron en atender principalmente el mercado exportador: bananero y camaronero fueron algunos de los productos nacionales que llevaron impresas sus marcas al mundo, éstos junto con fabricantes de embutidos, productos lácteos y atuneras son sus principales compradores en la actualidad.

Adipega S.A. cuenta con un sistema informático SIAI “Sistema de Información Automático Informado” que permite el procesamiento de elementos (Entrada, Almacenamiento, Procesamiento y Salida de Información) donde interactúa lo contable, financiero y de recurso humano con el objetivo de cumplir con las actividades de la empresa.

Mediante un análisis realizado por la empresa, determinaron que sus principales competidores son “Repalco, Grafitext Cia Ltda., Plastisap,

Plastiempaque y Litotec S.A.”. Fue precisamente la confianza que les brindaron sus primeros clientes quienes le permitieron crecer como empresa, y llegar a ser reconocidos en el medio por excelente trayectoria en la calidad de sus productos.

Misión

Estar a la vanguardia en nuevas tendencias técnicas y tecnológicas, para todo tipo de fabricación de etiquetas adhesivas y no adhesivas, en presentaciones individuales y rollos, ofreciendo solución inmediata a las necesidades de nuestros clientes.

Visión

Busca ser una de las grandes empresas en el campo de la industria gráfica, que se distingue en proporcionar una calidad de servicio a sus clientes, una rentabilidad sostenida a sus accionistas, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad.

Objetivo

“Garantizar la calidad de los productos adhesivos y servicios de diseños a precios competitivos de acuerdo con las necesidades particulares de cada cliente.

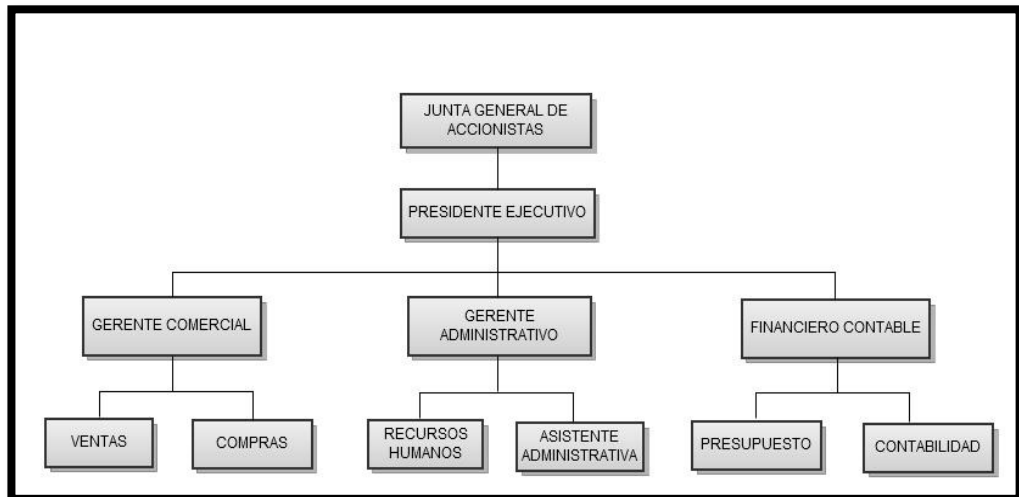
Política

La compañía Adipega S.A., está comprometida a satisfacer plenamente a las necesidades y expectativas de nuestros clientes, cumpliendo con los siguientes aspectos:

- Mejora continua en los procesos sistemáticos

- Suministros oportuno para las etiquetas
- Infraestructura y permanente innovación
- Liderazgo empresarial
- Personal capacitado actos para ofrecer soluciones

Gráfico #. 1 Organigrama Estructural Actual



PRODUCTOS

Dentro de la compañía Adipega S.A. se puede observar que producen varios tipos de etiquetas, detalladas a continuación:

Etiquetas Térmicas. Su calidad es buena, son económicas, el tiempo de duración es corto, no necesita de material de ribbons-cera, ya que su resistencia al calor hace que se obtenga el diseño deseado por el cliente.

Etiquetas Termotransfer. La calidad es un poco mejor que las térmicas, tiene mayor duración, su costo es alto y su aclimatación requiere el uso de ribbons-cera, no necesita de calor para obtener su diseño.

Etiquetas Polipropileno. Excelente calidad, su costo es mucho más elevado debido a que protegen el medio ambiente, el uso de ribbons-cera hace que sea flexible y resistente a la intemperie.

Etiquetas PVC. Es de buena calidad, resistente al agua y de fácil torsión, existen varios modelos: PVC o Pimentado, PVC Metalizado, PVC Termoencogibles, se utiliza más para envases.

Etiquetas Papel Adhesivo y Polipropileno. De excelente calidad, resistentes a la humedad, en ellas los diseños son sencillos y son utilizadas para las industrias bananeras. (Ver Anexo #.1)

ANALISIS INTERNO

Las influencias microeconómicas son aquellas que la entidad puede manejar y que con la ayuda de estas y mediante una buena gestión se puede cumplir con los objetivos planteados. Con un buen análisis realizado de estas influencias microeconómicas se determinara todas las fortalezas y debilidades de la empresa.

Las influencias microeconómicas que se analizaran son: Clientes, Proveedores, Departamento de Ventas, Competencia y Precios.

Clientes

En el negocio de la producción y venta de etiquetas flexográficas no es muy complicado diferenciar a los clientes ya que se ofrece un producto que se debe tener mucho cuidado en cuanto al diseño, trato y confirmaciones las que sean necesarias con el cliente para no caer en el error de hacer un mal trabajo por lo que Adipega S.A. enfoca sus esfuerzos hacia la satisfacción de los clientes con servicio personalizado y de calidad y un lugar donde pueda obtener otros servicios a más de un diseño para su publicidad, que es en realidad lo que vende.

Internos

El equipo de trabajo de Adipega S.A. es quien constituye el cliente interno, actualmente tienen necesidades de procedimientos y requerimientos controlados para poder realizar a cabalidad su trabajo, por tanto es un requisito indispensable y urgente que el Departamento de Ventas inicie la implementación y/o replanteamiento de procesos con el objetivo de dar un servicio de calidad a los clientes internos.

Externos

En Adipega S.A. son los clientes quienes incluyen a toda persona que requiera de los servicios como empresa, desde una persona hasta las mayores y grandes empresas dentro del Ecuador y fuera del territorio.

Proveedores

Los Proveedores de Adipega S.A. surten a la empresa de la mejor manera con hincapié que ellos también son producto agregado de Clientes Externos ya que surten la materia prima como el papel, el pegamento, los químicos, tintas de colores y demás insumos que se necesitare para que no se deteriore la etiqueta y presentar un producto terminado de calidad.

Competencia

En el negocio de la producción y venta de etiquetas flexográficas, existe una gran competencia en mayor escala, entre ellas “Repalco, Grafitext Cia Ltda., Plastisap, Plastiempaque y Litotec S.A.”, que podrían compararse en el Ranking de productividad en las impresiones de etiquetas, pero sin embargo el negocio es rentable, ya que, Adipega S.A. al ofrecer un producto como son las etiquetas autoadhesivas, termoencogibles, las de manga y pvc térmicas, y brinda agregados extras o mejoras al producto en satisfacción a sus clientes.

Adipega S.A. como ya se indicó en este capítulo, es una empresa dedicada a brindar servicio de elaboración de etiquetas. En esta sección se procede a detallar el manual de procedimiento y las actividades que realizan las áreas y sub áreas involucradas en el proceso de ingreso.

A continuación se detallan los Manuales de Procedimientos:

Manual de Políticas y Procedimientos:

Órdenes de Pedido:

- El vendedor contacta al cliente, para ofrecer los productos, servicios y beneficios de las etiquetas adhesivas, que se elaboran en la empresa Adipega S.A.
- Cada vendedor, una vez realizada la venta con el clientes, procede en solicitar la información general (Copia de Ruc, Copia de Cedula Representante Legal, Carta de Garantía Comercial) ya sea por medio magnético, electrónico o físico, para la elaboración de la orden de pedido por cada cliente.
- Se procede a ingresar la orden de pedido al Sistema de Información Automático Integrado SIAI, con sus respectivos pedidos estos en (Cantidad, precio, descuento, artes y forma de pago).
- Se imprime la orden de pedido o enviada por correo electrónico al Gerente Comercial para su respectiva autorización y firma.
- Firmada y aprobada la orden de pedido por la Gerencia comercial, el vendedor elabora la Orden de Producción con las cantidades, precios, artes o diseños y envía la por medio de correo electrónico o documentación física al departamento de Producción y Despacho/Logística, para su respectivo proceso.

Archivo Maestro de Cliente:

- El vendedor solicita al cliente la documentación (Copia de Cédula, Copia de RUC, Copia del Representante Legal, Carta de Garantía Comercial).
- Recibida la documentación ya sea por medio magnético, electrónico o físico, se procede a la veracidad de la información (nombre de la persona natural o jurídica, actividad económica, dirección, estado tributario) del cliente, en la base de datos del Servicio de Rentas Internas SRI.
- Validada la información del cliente con el SRI, el vendedor elabora la Ficha del Cliente con los datos analizado bajo todos los parámetros negociados (crédito, forma de pago, tiempo de entrega y descuentos), luego solicita aprobación a la Gerencia Comercial.
- La ficha del cliente aprobada y firmada por el Gerente Comercial, ya sea ésta de manera física o vía mail, es ingresada al sistema informático SIAI, para alimentar la base de datos del maestro de clientes.
- Realizado el proceso de la ficha de cliente, se comunica al cliente por vía telefónica o por correo electrónico, que fue aprobado e ingresado a nuestra base de maestro de cliente. (Ver Anexo #.2)

Despacho/Logística:

- El departamento de Despacho/Logística elabora a diario la guía de remisión en el sistema informático SIAI, y en casos emergente como: cortes de energía eléctrica, problemas del sistema informático SIAI, la guía de remisión se hará de manera manual bajo la aprobación de la Gerencia Comercial.
- Despacho/Logística planifica la entrega de las mercancías, ya sea por transporte propio de la empresa, courier o cooperativas a los diferentes destinos de cada cliente.

- Para los clientes provinciales entre los principales como: (Fábrica Juris Cía. Ltda., Prophar S.A., Sionpharm Cía. Ltda., Exbafrut, Grupos Bananeros Noboa y Quirola; entre otros, se le envía guía de remisión adjunta a la mercancías (Etiquetas), por cooperativas de transporte, Courier DHL y camión propio de la empresa Adipega S.A y los clientes confirman la recepción por correo electrónico al encargado de despacho/logística de la empresa Adipega S.A.
- El tiempo de confirmación de la recepción de la guía de remisión puede ser de 24 a 48 horas y ésta es realizada por el cliente y por el medio que se les hizo llegar. En caso de que ésta no sea recibida se procede a enviar una copia con el sello de fiel copia de la original y se busca responsables.
- Los clientes locales, se envía la guía de remisión adjunta a la mercancía, que es entregada por el camión de la empresa, este a su vez hacer firmar el recibí conforme al jefe de bodega donde se entrega a mercancía.
- Confirmada la recepción de la mercancía, la guía de remisión es archivada en forma secuencial para ser enviada al departamento de Facturación.

Facturación:

- Se recibe la guía de remisión con todos los documentos adjunto, para realizar la respectiva verificación de la información entre la orden de producción y guía de remisión.
- Revisada la documentación se procede a emitir la factura en el sistema informático SIAI, pero en casos emergentes como: energía eléctrica, problemas del sistema informático SIAI, la factura hará de manera manual bajo la aprobación de la Gerencia Comercial.
- Facturación planifica la entrega de las facturas con los mensajeros y el camión de la empresa a los diferentes clientes locales y las facturas de clientes provinciales se envía transporte propio de la empresa, courier o cooperativas de transporte.

- Los clientes provinciales al recibir las facturas envían un correo electrónico con la confirmación del recibí conforme a la asistente de facturación y por lo clientes locales se recibe la copia de facturas firmada, para luego proceder a archivarla. La confirmación del recibido se lo receipta tanto por el cliente como por el medio de transporte que fue enviado; de no recibir la confirmación se procede a enviar copia con sello de fiel copia de la original y se busca responsables.

Devolución, Descuentos y Ajustes:

- El cliente se comunica con los vendedores, para notificar que devolverá mercadería explicando los motivos de la devolución; siendo únicamente los que se pactaron en la negociación que son: producto en mal estado, mercancías incompletas, error en la impresión de las etiquetas.
- Los vendedores hablan con el área de despacho/logística, les confirman la devolución de mercadería, para que coordinen y notifiquen la recepción de la misma.
- Se procede a informar a la gerencia comercial de manera verbal en casos como: ausencia del vendedor, problemas de correo electrónico, o negociación de la alta gerencia con el mismo cliente; y, por correo electrónico siempre lo hará el vendedor.
- Por las devoluciones del cliente se realizan descuentos y ajustes, con la debida aprobación manual dela Gerencia Comercial para la emisión de las notas de créditos a favor del cliente.
- El documento con la firma de aprobación, es enviado al área de facturación para la emisión de la nota de crédito y ser enviada al cliente por la devolución de la mercancía.

Procesamiento de la Entrada de Efectivo (Cobranza):

- Se genera un reporte de las ventas realizadas diaria para la gestión de cobranza.

- Se verifica la documentación firmada y aprobada por la gerencia comercial, con el registro contable del sistema informático SIAI, si existe descuentos, ajustes y notas de crédito en ventas emitida a los clientes.
- Verifica si el cliente tiene facturas ya vencidas y por vencer para su respectivo cobro ya sea por transferencia, cheque o efectivo.
- Se coordina la cobranza con los mensajeros y se distribuye la ruta.
- Los pagos realizados a diario por los clientes, se depositan de inmediato y realizar el registro contable en el sistema informático SIAI, al día siguiente de cada depósito realizado.
- Se genera un nuevo reporte de la cartera, para verificar los pagos realizados.
- La documentación del cobro y pago se archiva, y se envía al dpto. de contabilidad para que coteje la documentación con el libro bancos, y confirmar si existe o no algún faltante.

Es preciso señalar, que el área en donde recae todo el potencial para que se genere el proceso de ingresos, es el área de Ventas.

Manual de Funciones y Procesos:

Área de Ventas - Comercialización

Ésta es un área donde realmente se inicia y es la principal, debido a que con estos datos funcionan los demás departamentos con los subsiguientes procesos.

El Vendedor tiene la función de coordinar y atender todas las actividades de comercialización de los productos de la empresa en el mercado, con el propósito de fidelizar la clientela existente y buscar nuevos clientes que ayuden a aumentar el nivel de las ventas, de modo

que se mantengan los ingresos y se genere una mayor rentabilidad para la organización.

Proceso Ventas y/o Comercialización

- El Vendedor contacta al Cliente ofreciéndoles los servicios, beneficios que tienen los productos de Adipega S.A.
- Luego que el cliente acepte trabajar con Adipega S.A., el vendedor envía bosquejo con cotización del tipo de trabajo que requiere por medio del correo.
- El cliente analiza y responde.
- Al llegar a la negociación con detalles de producción, facturación y pagos.
- El Cliente da el OK y al ser aceptada la propuesta.
- El Vendedor solicita al cliente copia de Ruc.
- Con copia de RUC ingresa en la base de datos maestro de la compañía, y realiza la Orden de Producción.
- Esta Orden de Producción (con diseño, arte y cantidades a producir) debe estar revisada y aprobada, por el Gerente Comercial.
- El Vendedor guarda todos los mail de las confirmaciones, como un respaldo de sus archivos.
- Con esta Orden de Producción (ya aprobada) y el arte con cantidades, envía al departamento de Producción para la respectiva confección del mismo.

Debilidades

- ✓ No hay un procedimiento para el manejo con los clientes en cuanto a negociación de plazos de pago.
- ✓ No hay un revisor responsable de toda la documentación y datos que registra el Vendedor en el sistema.

- ✓ No existe planificación de costo por fletes por logística ni mucho menos que esté reflejado en la cotización.
- ✓ Falta de comunicación de Vendedores a Despacho a causa de que el Vendedor no notifica oportunamente el lugar de distribución, generando mercaderías extraviadas y gastos excesivos en transporte.
- ✓ No hay seguimiento post-venta por parte del Vendedor a no ser que éste lo llame.

Área de Producción

En el área de Producción se trabaja turno rotativo en 2 turnos, es aquí donde se realiza la creación de las etiquetas.

Dentro de Producción luego de ser fabricada la etiqueta, pasa por las áreas de chequeo, embalaje, paletizado.

Proceso de Producción

- Al recibir la Orden de Producción (O/P) con documentos adjuntos ya especificados en el proceso anterior (Ventas) y aprobado debidamente, se planifica el tiempo de producción.
- Distribución de la orden de producción a los impresores de cada turno, según la planificación de entrega ofrecida al cliente y aprobada por la gerencia comercial.
- Se cambian los tiempos de elaboración de etiquetas según la necesidad del cliente y autorizado por la gerencia.
- Firma del impresor en la orden de producción por término de producción de etiquetas.
- La orden de producción es entregada al personal de chequeo y embalaje, para revisar que esté el producto como solicitó el cliente y contar, respectivamente.
- Luego pasan al paletizado, que es donde guardan en cajas el producto terminado.

- Éste producto terminado conjuntamente con la O/P es entregada al encargado de Logística y Despacho.

Una vez que sale del Paletizado el material, va a Producto Terminado donde los ubican y almacenan momentáneamente viendo que no haya pasado algún contratiempo o error para ser llevados a Logística y Despacho.

Debilidades

Al realizar la investigación de los procesos que siguen actualmente el departamento de Ventas, se conocieron procedimientos incoherentes, como es:

- ✓ No existe una base de datos de los Clientes.
- ✓ No se registra al cliente debidamente con todos sus datos, detalle a detalle.
- ✓ Como no hay un Manual de procedimientos y funciones respecto a la calidad del producto, realizan empíricamente el conteo y la puesta en marcha para que el producto cumpla todos los requisitos que solicitó el cliente.
- ✓ Hay mucho desperdicio como consecuencia de etiquetas mal elaboradas a causa de mal diseño, por colores y tonos no aprobados por el cliente, por falta de calidad, por mal chequeo, por mala planificación, por incumplimiento de contrato al no entregar el producto a tiempo pactado ya con el Vendedor debido a que le dan prioridad a grandes clientes versus pequeños clientes, por mal embalaje y por mal paletizado; problemas generador a causa o falta de un Supervisor de Control de Calidad.
- ✓ Muchas veces que no se encuentra el Gerente General ni el Gerente Comercial y por la urgencia del producto terminado, no hay firma de autorización ni de responsabilidad de los pedidos.

Área de Logística y Despacho

Este departamento o área realiza sus funciones de acuerdo al apuro que tengan los Vendedores para entregar dicho producto o por sectores cuando planifican.

Proceso de Logística y Despacho

- Recibe la orden de producción ya sea con o sin firma del personal de producción, que ha chequeado y embalado.
- Verifica de manera aleatoria la mercadería entregada para su respectivo despacho.
- Planifica la logística de entrega de la mercadería a los diferentes clientes locales, provinciales e internacionales (si se da el caso).
- De darse el caso, se contratan camionetas para cubrir las diferentes rutas de despacho, sin tener monto tope para contratación.
- Se ingresa la información en el sistema (SIAI) y elaboran la guía de remisión cotejada con la orden de producción y artes.
- Se realiza la entrega de mercadería en el tiempo medianamente establecido y si es que el Vendedor se ha preocupado en hacerle seguimiento al cliente, junto con la guía de remisión original del cliente y que este a su vez le firme el formulario de “recibí conforme” de la mercadería.
- Va a archivo la Guía de Remisión (G/R) firmada por el cliente del recibió conforme la mercadería.
- Entrega de documentos (Arte, Orden de Producción y Guía de Remisión) al Departamento de Facturación.

Debilidades

- ✓ No existe planificación verdadera tanto en Despacho como en Logística, Despacho y Facturación.
- ✓ Mal despacho o mal conteo del producto a entregar.

- ✓ Hay casos que se dan en que realizan a mano la facturas y/o las órdenes de remisión por motivos de: falta de energía o problema en el sistema informático SIAI, para que luego de solucionado el inconveniente que se dé, se proceda al respectivo ingreso en el sistema; esto genera doble trabajo y doble guía de remisión, todos los inconvenientes que genera esto en contabilidad, facturación, cobranzas y demás departamentos inherentes.

Área de Facturación y Cobranza

En esta área se facturan con datos de clientes cuando ya está en Despacho y Logística el producto terminado; además de hacer seguimiento del pago de la misma hasta que concluya el pago según términos en que el cliente pactó con el vendedor.

Proceso de Facturación

- Recepción de documentación por parte del área de despacho.
- Verificación y conciliación de datos tanto en Físico vs. Sistemas (Arte, orden de producción y guía de remisión)
- Ingreso de información al sistema para la elaboración de factura.
- Entrega de factura al cliente bajo la planificación de facturación y despacho (ya sea por la vía de Mensajeros, Courier (Servientrega o alguna otra compañía que realice el mismo servicio) o por vía normal de Despacho.
- Se realiza un Stand by o espera de tiempo por un lapso de 48 horas para obtener la recepción de la facturas por parte del Clientes ya sea por vía normal (sellado y firma de recibido conforme en la factura) o email.
- Al regresar el documento, en archivo queda la copia de factura entregada, arte, orden de producción y guía de remisión para su respectivo control.

- Otra copia se queda en Contabilidad con toda la documentación (arte, orden de producción, guía de remisión y factura) para la respectiva contabilización.

Debilidades

Al llegar a facturación la orden de producción y los documentos que avalan la misma, no se valida la información que va a parecer en la factura con algún Organismo del Estado que sea confiable como es el Servicio de Rentas Internas (SRI) que es lo que se debería hacer; es decir con datos incorrectos, elaboran la factura de los clientes.

- ✓ La asistente de facturación no revisa los documentos del Cliente versus los ya existente en el sistema.
- ✓ Las facturas a veces se elaboran manualmente por falta de energía eléctrica o cuando el sistema ISAI no funciona, por el apuro de llevar la mercadería a su destino o porque el transporte se tiene que ir.
- ✓ Al regresar la factura con el recibido conforme la encargada o asistente de facturación no lleva un control de las regresadas y las aún no devueltas.
- ✓ Muchas veces no realizan la coordinación debida para la entrega de la mercadería con Logística y Despacho, generando excesivos gastos operacionales para el transporte de la mercadería; además de no tener una tabla de valores para el pago de fletes de camionetas que se contrate.
- ✓ Cuando el Vendedor realiza la cotización, no incluye el costo de flete o envío de ser fuera de la ciudad o al exterior, según la Coordinadora de los procesos, indica que este valor ya está considerado en cotización, aunque para efectos contables sería conveniente realizar o determinar un costo estimado porque el costo dentro de la ciudad no es el mismo que si la mercadería la trasladan fuera de la ciudad y peor aún si es para transportarla fuera del país.

- ✓ No lleva un adecuado archivo, es decir las copias de facturas de abajo hacia arriba.
- ✓ No hace revisión de Ventas mensuales ni envía un reporte a los Jefes.
- ✓ No archiva, no había registro de facturas anuladas, y más bien las rompía y botaba.
- ✓ En muchas ocasiones llaman los clientes a protestar del por qué les enviaron otra factura si por el mismo valor ya enviaron otra anteriormente, que esto podría haber sido cuando por falta de energía eléctrica o por mal funcionamiento del sistema informático, realizan la facturación manualmente y la guía de remisión, que al regularizarse los sistemas, olvidan en realizarla y la realizan doblemente, sin llevar control alguno.
- ✓ En lo que respecta a la Cobranza, no hay límite de tiempo de cobro. y peor aún no se entrega semanalmente lo realizado en la gestión de cobro sino mensualmente, además que no es controlado por un responsable.
- ✓ No existe reglamento departamental, ni manual de funciones, ni manual de procedimientos para que el personal al incumplir procesos se identifique y/o multe al responsable generando a corto plazo una concientización y corrección de lo mal actuado y que jamás se realice.
- ✓ Se hacían Notas de Crédito (N/C) sin soportes ni argumentos sustentables, debido a que no se completó la producción ya sea por un apuro de ingresar a otro cliente "importante" o porque se dejó incompleto el trabajo, sin ninguna autorización ni orden.
- ✓ La Asistente de facturación no tiene conocimientos contables ni tributarios para elaborar las facturas con porcentajes que sean por Ley Tributaria y/o algunas otras leyes en la que incurra el trabajar tan empíricamente y sólo con la Coordinadora y/o Encargada de Facturación.

Área Contable

En éste Departamento o sección debería cotejarse y verificarse todos los documentos originales que se fueron adjuntando uno a uno, en cada departamento o área pero tan sólo se reciben los documentos para su contabilización, sin ningún control, siendo uno de los aspectos más importantes que debe tomarse en cuenta.

Proceso Contable

- Se receipta la documentación por parte Facturación y Cobranza.
- No se verifica y coteja datos tanto en la factura y los documentos originales versus Sistema.
- No se valida ni confirma la información por la que ha pasado la orden de producción de cada área.
- Se registra en los libros contables de acuerdo Reglas Contables y a Reglamento de SRI.
- Se procede a archivar de manera incompleta en las carpetas correspondiente.
- Las conciliaciones bancarias se realizan cada 3 meses.

Debilidades

No llevan un formato o formulario de lo que reciben para así al hacer la revisión total y completa de lo que reciben con el “recibido conforme” poder exigir que esté todo en orden.

- ✓ No revisan la documentación versus la información existente en el sistema.
- ✓ No se validan datos con el área de ventas y el reporte mensual que debe pasar la asistente de cobranzas que a veces lo realiza.
- ✓ No se validan datos con Facturación y los reportes de ventas, versus la información ingresada en el sistema SIAI.
- ✓ No hay validación de reportes con el área de cobranzas.

- ✓ No hay validación con despacho/logística, es decir entre guía de remisión versus los reportes ingresados en el sistema informático SIAI.
- ✓ No se validan datos con las órdenes de producción versus sistemas
- ✓ No realizan un costeo por gastos logísticos.
- ✓ No se realizan conciliaciones bancarias sino cada 3 o 6 meses.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Los diseños que se van a aplicar son el cualitativo y cuantitativo; el primero ayuda a construir técnicas que describen las falencias que existen en el área de ventas, subprocesos y demás áreas, y el segundo fomenta el conocimiento empírico medible y así poder obtener una descripción adecuada de los problemas que presenta Adipega S.A.

MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es un proceso que mediante la aplicación de métodos científicos procura obtener información relevante y fidedigna para verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

En relación al método que se empleará para efecto de la medición de las variables, que se clasifican en: Teórico y Empírico.

Método Teórico

Será de gran ayuda para esta investigación, ya que mediante él se podrán establecer conclusiones de los datos encontrados.

En primera instancia el método deductivo es el procedimiento que ayudará a crear un enlace de juicios que conducirán al razonamiento de los hechos que se generan; para finalmente utilizar el método inductivo que es partir de lo particular a lo general, de modo que los investigadores puedan estar en contacto directo con la problemática a ser analizada.

Método Empírico

Se utilizará el cuestionario tipo encuesta, cuestionario tipo entrevista y guía de observación ya que bajo estos métodos se emplearán las técnicas e instrumentos que ayudarán eficientemente en la recolección de datos y obtención de resultados particulares, estos datos serán sintetizados para emitir conclusiones generales y sugerir la implementación y aplicación de un sumario o compendio de procedimientos del área de ventas, de conformidad a las funciones que realiza cada empleado de la compañía manufacturera pyme Adipega S.A.

TIPOS DE INVESTIGACION

Investigación de Campo

Para la presente investigación se realizará una entrevista a la alta Gerencia de la empresa manufacturera Adipega S.A., que de forma directa o indirecta está involucrado en todo el sistema de atención al cliente y empresa.

Investigación Descriptiva

Con este tipo de investigación será posible realizar un informe que determine las causas y consecuencias de la problemática referente a las fallas en el sistema de información de Ventas, recolección de datos vitales necesarios, comprobando los procesos perpetrados, y que se convertirán en datos que podrán ser medidos y comparados, para su momento dado plantear alternativas de solución con el objetivo de que la situación actual cambie y se vea el cambio.

Investigación Bibliográfica

Se logrará obtener información importante como definiciones a través de textos contables y de control interno COSO I y II, así mismo apoyarse en documentos digitales que estén relacionados al tema investigativo.

ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Selección y determinación de la muestra

De la población es conveniente extraer muestras representativas del universo. Y que pocas veces es posible medir, por lo que se obtiene o selecciona una muestra y, desde luego, se espera que este subgrupo sea un reflejo fiel de la población.

Por tanto, la muestra a considerar, será dirigida al Presidente Ejecutivo, Gerente Comercial, Gerente Administrativo y Financiero de la empresa Adipega S.A. que se realizara la encuesta.

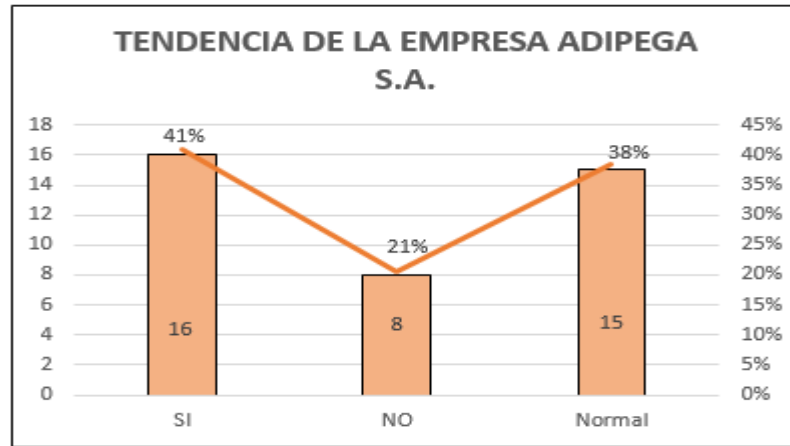
Para lograr tener una acertada labor durante la aplicación de la presente investigación, se ha escogido la técnica de la entrevista, que permitirá obtener un marco de referencia para la identificación de causas y consecuencias de la problemática, también corroborar la incidencia que ha generado el mismo, en la organización y en sus clientes externos e internos.

A continuación la entrevista realizada al Presidente Ejecutivo, Gerente Comercial, Administrativo, Financiero y todo el personal de la empresa Adipega S.A. sobre un ambiente de control interno, con el objetivo de conocer la necesidad de implementar un sistema de control interno con los componentes del COSO II ERM, que nos ayudara con los planes a realizar en esta tesis:

Cuadro #.1 Análisis de entrevista al Presidente y Gerentes

| No. | PREGUNTAS | PRESIDENTE EJECUTIVO | | | GERENTE COMERCIAL | | | GERENTE ADMINISTRATIVO | | | COMENTARIOS GENERALES |
|-----|--|----------------------|----|--------|-------------------|----|--------|------------------------|----|--------|---|
| | | SI | NO | Normal | SI | NO | Normal | SI | NO | Normal | |
| 1 | ¿Consideran ustedes que los principios de integridad y valores éticos de la organización, generen conflictos de interés futuro? | | X | | | X | | | | X | No porque están definidos para enriquecer los valores éticos de cada persona que forma parte de la empresa Adipega. |
| 2 | ¿De qué manera se desarrolla la evaluación de riesgos en su empresa? | | | X | | X | | | | X | Existen controles que operan de manera inefectiva, pero se trata de reevaluarlos para buscar alternativas que favorezcan a la empresa |
| 3 | ¿Cómo funciona el establecimiento de los objetivos en su empresa? | X | | | | X | | X | | | No todos los objetivos de la empresa se cumplen a cabalidad, debido a ciertos riesgos inherentes que se presenta provocando el desvío de sus metas a cumplir. |
| 4 | ¿Existe para cada área un manual de funciones y a su vez estos se dan a conocer al personal? | X | | | | X | | X | | | Si la empresa cuenta con manual de funciones que ayudan al personal a encaminar sus actividades diarias. |
| 5 | ¿Cómo transcurre el ambiente de control? | | | X | | X | | | | X | Transcurre a medida que pasa el tiempo en relación a la actividad de la empresa. |
| 6 | ¿Cómo evaluaría los controles existentes en su empresa? | X | | | | X | | | | X | Como les indique Adipega, es un equipo de trabajo y tratamos que los riesgos de mayor impacto sean tratados en una plataforma de ideas que ayuden a disminuir o controlar su impacto. |
| 7 | ¿Existe un plan de capacitación que favorezca el desempeño del personal de la empresa? | | | X | X | | | | | X | Cuando el caso lo amerita, la empresa capacita a todo el personal. |
| 8 | ¿Ustedes como representante de Alta Gerencia de la empresa Adipega, fomentan actitudes de confianza entre sus empleados? | X | | | | X | | X | | | Si porque soy un líder, y como líder debo saber guiar al personal. |
| 9 | ¿Creen que la empresa genera pérdidas de recursos materiales, económicos y humanos, debido a qué? | | | X | X | | | | | X | Como toda empresa, hay días o temporadas y porque no decirlo falta de Materia Prima y Error de los Impresores, que influyen mucho en la economía de mi empresa. |
| 10 | ¿Cuál es la valoración del riesgo existente en su empresa? | X | | | X | | | X | | | Son muy importante los riesgos que se presenta en mi empresa, y trato de darle importancia a cada uno ya sean riesgos de impacto. |
| 11 | Cuando se han detectado inconsistencias, ¿En qué estado se encuentra la respuesta al riesgo? | X | | | | X | | X | | | Trato de corregir las inconsistencias y darle otro punto de vista a la situación para mejorar y tacha errores fortuitos. |
| 12 | ¿Existe alguna persona que analice y verifique que cada departamento que cumpla con sus objetivos, qué cargo tiene y cada qué tiempo lo realiza? | X | | | | X | | X | | | Si el gerente comercial, resguarda las actividades de los vendedores y lo debe realizar a diario o semanal. |
| 13 | ¿Cada qué tiempo le presentan los estados financieros y considera qué se aplican todas las normas? | | X | | | X | | | X | | Usualmente no cuento con presentación de estados financieros, por problemas internos que poco a poco se han ido mejorando. |

Gráfico #.2 Resultados de la entrevista al Presidente y Gerentes



Como se puede apreciar en la encuesta realizada, el 100% de las respuestas, un 41% que nos indica que sus Objetivos y Controles se evalúan y valoran de manera constante para evitar riesgos de impactos inherentes en la empresa, mientras que un 21% indica que mantiene muchos desfases en sus procesos, política y la poca comunicación entre clientes y empresa, dando a fluir el incumplimiento de sus objetivos propuestos, pero un 38% indica que la gerencia está al tanto del progreso de sus empleados, capacitándolos, proponiendo objetivos que favorezcan de manera general a la empresa y que la valoración de los mismo lleven a la empresa a cumplir sus metas.

**Cuadro #.2 Análisis de encuesta realizada al Gerente Comercial de
Adipega S.A.**

| COMPONENTES | No. | PREGUNTAS CORREGIDAS Y ACTUALIZADAS | RESPUESTAS | | OBSERVACIONES |
|------------------------------|-----|--|------------|----|--|
| | | | SI | NO | |
| Ambiente de Control | P1 | ¿Conoce cómo es el comportamiento laboral del personal con los clientes? | X | | Excelente |
| | P2 | ¿Cumple su personal con el conocimiento y habilidades necesarias para desempeñar un trabajo adecuado? | X | | Pero siempre las puertas de nuestras oficinas están abiertas para todo tipo de consultas |
| Establecimiento de Objetivos | P3 | ¿Los objetivos de ventas contribuyen a los objetivos propuestos por la empresa? | X | | Tratamos que las ventas cumplan con las expectativas de la empresa |
| | P4 | ¿Existe la actualización continua de las políticas, normas y procedimientos, establecidos por la empresa, para el cumplimiento de los objetivos de ventas? | | X | La empresa no cuenta con el personal adecuado que de soporte con la actualización |
| | P5 | ¿Los objetivos del área de ventas se cumplen al 100%? | | X | Existen debilidades que no permiten que nuestra meta llegue al 100% |
| Identificación de eventos | P6 | ¿Existen mecanismos que permitan identificar y analizar los posibles eventos negativos que afecten al área de ventas y por ende el logro de todos sus objetivos? | | X | |
| Evaluación de riesgo | P7 | ¿Se cuenta con alguna herramienta para medir la probabilidad y el impacto del riesgo que estaría afectando al área de ventas? | | X | |
| | P8 | ¿Considera que su área es la responsable, cuándo un cliente realiza una devolución del producto? | | X | Pienso que tanto que el área de ventas como de producción y logística, serían las áreas responsables |
| | P9 | ¿En el área de ventas existe la persona encargada para la supervisión del cumplimiento de cada uno de los procesos? | X | | Debería ser el Gerente de ventas |
| | P10 | ¿Al introducir una nueva línea de etiquetas para la venta, se evalúan los posibles riesgos que pueda tener? | | X | Pero hay ocasiones que no medimos el riesgo y nos lanzamos a la venta |
| Respuesta al Riesgo | P11 | ¿Al detectar un riesgo, el área de ventas lo acepta? o comunica a la presidencia | | X | Se acepta el riesgo y no se comunica |
| | P12 | En riesgos pasados que usted recuerde, ¿Los asumió la empresa? | X | | Ese es el proceder del presidente ejecutivo |
| Actividades de Control | P13 | ¿Se realizan encuestas a los clientes, acerca de la atención e información, que reciben por parte de los vendedores? | | X | Asumo que todos los clientes están satisfechos |
| | P14 | ¿El sistema que utilizan actualmente recibe mantenimiento de forma periódica y así poder obtener información confiable? | | X | Desde el día que adquirí el sistema no he tenido problemas en actualizarlos |
| Información y Comunicación | P15 | ¿El personal nuevo que ingrese a laborar en el área, recibe inducción para que se acople fácilmente a las actividades de la empresa? | X | | Siempre capacitamos al personal |
| | P16 | ¿Existe una buena comunicación entre usted y el personal que labora en su área? | X | | Soy un libro abierto para ellos dispuesto para cualquier ayuda |
| | P17 | ¿En caso de solicitar cualquier tipo de información por parte de presidencia, ésta es remitida a la brevedad posible o demora la entrega? | | X | Siempre se revisa antes de entregar, porque siempre existe algún inconveniente de última hora |
| Monitoreo | P18 | ¿Usted es la persona encargada de supervisar el desempeño de las funciones realizadas por el personal a su cargo? | X | | Pero en muchas ocasiones no tengo el tiempo |
| | P19 | ¿Se realiza el análisis de los reportes de ventas de manera semanal o mensual? | | X | Lo hacemos cuando el caso lo amerite o por experiencia propia |
| | P20 | ¿Verifica si se ha logrado cumplir con el objetivo de ventas propuestos para el mes? | | X | |

De acuerdo a la encuesta realizada al Gerente Comercial, se pudo determinar que existen falencias en el área de ventas, no se tiene mecanismos o herramientas necesarias para detectar los riesgos que puedan sufrir, así mismo no se lleva ningún tipo de control sobre los procedimientos que se realizan al momento de realizar una venta, no se tiene conocimiento sobre la satisfacción del cliente y por último los reportes no se remiten de manera diaria.

Cuadro #.3 Análisis de encuesta realizada al Gerente Financiero

Contable de Adipega S.A.

| COMPONENTES | No. | FORMULACIÓN DE PREGUNTAS | RESPUESTAS | | OBSERVACIONES |
|------------------------------|-----|---|------------|----|--|
| | | | SI | NO | |
| Ambiente de Control | P1 | Ha notado que su personal siente presión cuando se requiere una información para la toma de decisiones en beneficio de la empresa? | | X | |
| | P2 | ¿Confía plenamente en la conducta moral del personal que se encuentra a su cargo? | X | | La empresa cuenta con personas profesionales |
| Establecimiento de Objetivos | P3 | ¿Los objetivos del área financiera contable contribuyen a los objetivos propuestos por la empresa? | X | | |
| | P4 | ¿Uno de los objetivos del área financiera es presentar y mantener los reportes financieros actualizados, se cumple con este objetivo? | | X | No negare que hay ocasiones que no me entregan a tiempo pero comprendo y espero |
| | P5 | ¿Considera que el área financiera cumple a cabalidad los objetivos establecidos? | | X | |
| Identificación de eventos | P6 | ¿Existe una persona que maneje 2 funciones que son de alta importancia y que se encuentren sumamente relacionadas, que impliquen detectar fraude? | X | | Si la señorita de facturación, es también secretaria de presidencia |
| | P7 | ¿Las mercancías (etiquetas), que se despachan a los clientes se facturan en el periodo correspondiente? | | X | Se debería facturar a tiempo pero muchas veces las etiquetas salen en la madrugada o fines de semana y se factura cuando la orden de producción llegue a facturación |
| | P8 | ¿La única persona que anula las facturas tanto en el sistema como manualmente, es el presidente ejecutivo? | | X | También puede anular el Gerente Comercial |
| Evaluación de riesgo | P9 | ¿El reportar el saldo de la cuenta de ventas con un valor superior al valor real, para usted significa un impacto muy grave? | X | | Esto sucede por realizar facturas y guías de remisión manuales y no se tiene un debido control |
| | P10 | ¿Supervisa el cumplimiento de los procesos que se realizan en su área? | | X | Confío plenamente en el personal que tengo a mi cargo |
| | P11 | ¿Propone a menudo soluciones para los inconvenientes que se presentan en la empresa, de acuerdo a la información financiera? | X | | |
| | P12 | ¿Considera que el sistema contable que actualmente se maneja, está adecuado para la actividad que realiza la empresa? | X | | El sistema SIAI presenta anomalías como cualquier sistema |
| Respuesta al Riesgo | P13 | ¿Cuándo detecta algún tipo de riesgo en el área, éste se notifica a la presidencia? | | X | Trato de darle una solución, y presentar un buen trabajo |
| | P14 | Usted recuerda si en años pasados, ¿La presidencia aceptaba los riesgos que se le presentaban? | X | | La empresa los asumió |
| Actividades de Control | P15 | ¿Al momento de realizar los respectivos registros contables en el sistema, se revisa la documentación que sustenta el mismo? | | X | Existe confianza en los documentos que se reciben |
| | P16 | ¿Se consulta o se solicita cualquier soporte que solucione alguna inconformidad en los registros contables? | | X | Depende del caso, si lo amerita |
| | P17 | ¿Se preparan y presentan los reportes financieros externos en el tiempo establecido según las leyes aplicables? | | X | No se logra cumplir con las leyes establecidas |
| Información y Comunicación | P18 | ¿Se comunica a la presidencia en caso de existir baja en las ventas? | X | | |
| | P19 | ¿La información financiera presentada al finalizar el periodo fiscal, la considera confiable? | X | | |
| | P20 | ¿Existe una buena comunicación entre usted y su personal, así como también con las diferentes áreas con las que debet tratar? | X | | Mantengo una buena relación con Presidencia y los Gerentes, así como el resto del personal |
| Monitoreo | P21 | ¿Se presenta la información financiera de manera mensual, para conocimiento y decisión de la presidencia? | | X | Sólo se presenta la información que solicita presidencia al momento |
| | P22 | ¿Se reporta cualquier inconveniente que se presente con el sistema contable? | X | | |
| | P23 | ¿Existe una persona que revise o supervise el trabajo realizado por la señorita de facturación y cobranzas? | | X | No existe ninguna supervisión ni control sobre el trabajo de la señorita |

Mediante la encuesta realizada al Gerente Financiero Contable de la empresa ADIPEGA S.A., se pudo confirmar que no se tiene la información financiera confiable, además no se tiene control sobre el proceso del registro contable ni de la información física; por ende presidencia al tomar una decisión puede ésta ser equivocada.

Identificación de Variables e Indicadores de cada variable

Variable es una característica o propiedad, que permite observar un objeto de estudio a través de sus indicadores y así poder medir o cuantificar el mismo.

- **Variable Independiente:** Evaluación de los procesos de control interno del área de ventas y facturación de la compañía manufacturera mediante la metodología del sistema COSO II ERM.
- **Variable Dependiente:** Ejecución de los procesos de control interno COSO II ERM del área de ventas y facturación de la compañía manufacturera pyme.

Determinación de los métodos e instrumentos que se aplicarán para recoger la información

Se fundamentará en varios métodos y técnicas de investigación los mismos que permitirán conocer la realidad actual del objeto de investigación y demás datos provenientes de los informantes, que son fundamentales para el desarrollo del estudio. Se aplicarán las siguientes técnicas de investigación:

- Observación y análisis de datos
- Entrevista al Presidente Ejecutivo y Gerentes
- Selección de procedimientos para la Ejecución, Procesamiento y Análisis de los datos

Descripción del Proceso de Ingresos en las diferentes sub áreas:

Se procedió a realizar un análisis de las diferentes sub áreas que se encuentran inmersas dentro del proceso de ingresos, con los 8

componentes que enmarca COSO II ERM; a continuación lo que se encontró:

Ambiente de Control: Es el eje de los demás componentes de control interno, ayuda a la organización a generar conciencia sobre sus empleados, a través de una serie de factores claves como son la disciplina y estructura.

Dentro de este componente también se realizó un análisis FODA

Cuadro #.4 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas de la empresa Adipega S.A.

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|--|
| Buena comunicación y trato entre vendedores y clientes | Rápida acogida en el mercado nacional |
| Infraestructura de calidad y en buen estado | Atención a clientes mayoristas |
| Maquinaria de alta tecnología, para la producción de etiquetas | Ser únicos en la elaboración de etiquetas de maga para envases de yogurt |
| | |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| Información financiera a destiempo | Competencia agresiva con bajos precios |
| Retraso en la entrega de pedidos a clientes | Ausencia de controles internos y de calidad |
| Atraso en la gestión de cobranzas | Creación de nuevas empresas y con tecnologías de alta calidad |

Establecimiento de Objetivos: Se deben especificar objetivos que apoyen a la entidad en su interés por reducir los riesgos, según el Modelo de Gestión de Riesgos Corporativos COS ERM, existen cuatro categorías:

- **Estratégicos.-** Aplicar el sistema de control interno modelo COSO ERM para el proceso de ingresos, para mitigar el riesgo de dicho proceso.
- **Operativos.-** Capacitar al personal que se encuentra involucrado en las sub áreas de dicho proceso: pedidos, despachos, cobranzas, etc.
- **Información.-** Presentar informes en forma periódica que ayuden a examinar la situación del proceso de ingresos.
- **Cumplimiento.-** Dar cumplimiento de las leyes y todas las normas aplicables para el proceso de ingresos.

Identificación de Eventos.- Si bien es cierto existen sin números de factores tanto internos como externos que pueden afectar las diferentes sub áreas del proceso de ingresos, tales como:

- **Externos:** económicos y tecnológicos.
- **Internos:** maquinarias, infraestructura y personal.

El no poder identificar los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de la entidad, conlleva a que las sub áreas del proceso de ingresos continúen decayendo.

Por ello, es necesario conocer los eventos negativos y de esta manera poder alcanzar una eficaz implementación de control interno.

A través de la observación de las actividades que realizan las diferentes subareas que intervienen, se ha podido determinar los siguientes riesgos externos, que no causan tanto impacto que los riesgos internos que tiene la empresa Adipega S.A.:

- Clientes con poco plazo en crédito, son susceptibles al cambio con los competidores del mercado gráfico.
- Baja de precio por lo competidores del mercado, para atraer clientes.
- Quejas de clientes por facturas mal elaboradas.
- Quejas de clientes por notas de crédito y ajustes mal elaboradas.
- Baja en el Ranking de competidores flexográfico a nivel nacional.
- Descuentos otorgados en la negociación y que al momento de solicitar por alguna eventualidad no son considerado, a beneficio del cliente.

Cuadro #.5 Identificación de Riesgos

| IDENTIFICACION DE RIESGOS ENCONTRADOS | | | | | |
|--|--|----------|---------|---|---|
| NO. | RIESGO | FACTORES | | IMPACTO | DESCRIPCION DEL RIESGO |
| | | INTERNO | EXTERNO | | |
| 1 | Clientes con limites de crédito no autorizado | X | | Falta de liquidez en la empresa por las variación en los créditos de clientes | Poca liquidez para cubrir las obligaciones de la empresa |
| 2 | Presentación de información no confiable | X | | Perdida de cliente por la variación en los precio de ventas | Clientes insatisfecho por mal servicio en sus pedidos |
| 3 | Entrega de pedidos posterior a la fecha pactada con el cliente | X | | Anulación de factura o emisión de nota de crédito | Falta de revisión de documentación hace que se registren mal las facturas |
| 4 | Devolución y descuentos no autorizados | X | | Incumplimiento de los procesos y políticas por parte de la gerencia comercial | No contar con N/C y ajustes ocasionan problemas en los reportes |
| 5 | Cuentas por cobrar no clasificada por antigüedad de saldo | X | | Mala toma de decisiones por parte de la gerencia comercial | Al presentar a la gerencia comercial la información no razonable, ocasiona la mala toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos |
| 6 | No verificación de información previa al envío del pedido | X | | Disminución de ingreso por no registro de todas las facturas | Falta de comparación entre factura física vs. sistemas crea reportes errados contables |
| 7 | Facturación a clientes ficticios | X | | Los reportes de cuentas bancos incrementados o disminuidos | Los registros por entrada de registro no se cotejan diariamente por lo que no se tiene actualizada la cuenta bancos |
| 8 | Pedidos y documentación de despacho extraviados | X | | Perdidas de ingresos por faltas de control | La falta de autorización para realizar descuentos, dificulta conocer nuestros ingresos en efectivo |
| 9 | Emisión de guía de remisión y factura de manera manual y sistemática | X | | No contar con proyecciones mensuales de ingresos | La cartera presenta información irreal por falta de registro de los pagos por las ventas |
| 10 | Conciliaciones bancarias realizadas inoportunamente | X | | Retraso de envío y facturas mal elaboradas | Mal cotejo de información (maestro de cliente, orden de pedido) |
| 11 | Información incompleta e incoherente de clientes | X | | Inconsistencia en documentación de archivo de cliente | Falta de información en el archivo de cliente |

Evaluación de Riesgos.- Una vez identificados los riesgos, se procedió analizar los mismos, es decir determinar la probabilidad de ocurrencia y el nivel del impacto que estos causarían a la empresa. Se aplicó las tablas según indicaciones de COSO II ERM.

Cuadro #.6 Evaluación del Riesgo

| IMPACTO | | PROBABILIDAD | |
|---|---|---|--|
| Se establece su categoría, con el fin de saber la materialización de los riesgos. | | Se establece su categoría con el fin de que, quien aplique este modelo conozca la probabilidad de ocurrencia. | |
| LEVE | Si el hecho llegará a presentarse, tendría poco impacto o efecto en la empresa | ESPERADO | Es frecuente la materialización del riesgo o se presume que tal vez llegue a materializarse |
| MUY LEVE | Si el hecho llegará a presentarse, tendría bajo impacto o efecto en la empresa | MUY PROBABLE | Si la frecuente la materialización del riesgo si se llegará a materializar |
| MODERADO | Si el hecho llegará a presentarse, tendría medio impacto o efecto en la empresa | PROBABLE | Es muy frecuente la materialización del riesgo o se presume que llegará a materializarse |
| GRAVE | Si el hecho llegará a presentarse, tendría alto impacto o efecto en la empresa | IMPROBABLE | Es poco frecuente la materialización del riesgo o se presume que no llegará a materializarse |
| MUY GRAVE | Si el hecho llegará a presentarse, ya tendría impacto o efecto en la empresa | NO PROBABLE | La frecuente de la materialización del riesgo no se materializara |

Esta evaluación permite calificar la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los eventos negativos, así mismo ayuda a conocer el nivel de riesgo que una entidad está dispuesta a aceptar, tolerar o soportar en un momento determinado.

Entonces, considerando los riesgos antes ya identificados se procede a evaluar los mismos con el personal administrativo y la alta gerencia para dar a conocer su probabilidad de los riesgos y el impacto que estos generarían en la empresa Adipega S.A., para poder implementar medidas detectivas y/o correctivas a fin de mejorar su control interno.

Cuadro #.7 Impacto y Probabilidad del Riesgo

| DESCRIPCION DEL RIESGO | CONSECUENCIA DE RIESGO | | | | NIVEL DE RIESGO |
|--|------------------------|----------|-------|--------------|-----------------|
| | NIVEL | IMPACTO | NIVEL | PROBABILIDAD | |
| Clientes con limites de crédito no autorizado | 4 | GRAVE | 5 | ESPERADO | 20 |
| Presentación de información no confiable | 4 | GRAVE | 3 | PROBABLE | 12 |
| Entrega de pedidos posterior a la fecha pactada con el cliente | 3 | MODERADO | 2 | IMPROBABLE | 6 |
| Devolución y descuentos no autorizados | 2 | MUY LEVE | 3 | PROBABLE | 6 |
| Cuentas por cobrar no clasificada por antigüedad de saldo | 3 | MODERADO | 4 | MUY PROBABLE | 12 |
| No verificación de información previa al envío del pedido | 4 | GRAVE | 3 | PROBABLE | 12 |
| Facturación a clientes ficticios | 3 | MODERADO | 2 | IMPROBABLE | 6 |
| Ordenes de pedidos y documentación de despacho extraviados | 4 | GRAVE | 4 | MUY PROBABLE | 16 |
| Emisión de guía de remisión y factura de manera manual y sistemática | 3 | MODERADO | 3 | PROBABLE | 9 |
| Conciliaciones bancarias realizadas inoportunamente | 2 | MUY LEVE | 1 | NO PROBABLE | 2 |
| Información incompleta e incoherente de clientes | 3 | MODERADO | 4 | MUY PROBABLE | 12 |

Como se puede observar, se identifica el nivel de riesgo el cual se obtuvo mediante el producto entre el impacto y la probabilidad, a través de la calificación asignada de forma cualitativa, debido a que no se tiene información sobre la ocurrencia de estos riesgos.

A continuación se detallan los controles existentes para cada riesgo que se ha identificado:

Cuadro #.8 Controles a los Riesgos Existentes

| IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS | | | |
|---------------------------|--|--|--|
| IMPORTANCIA | RIESGO | CONTROL EXISTENTE | DEBILIDADES |
| 1 | Clientes con límites de crédito no autorizado | No se cuenta con una adecuada planificación de créditos de clientes. | No consta un procedimiento para el manejo con los clientes en cuanto a negociación de plazos de pago. |
| 2 | Presentación de información no confiable | No se cuenta con presentación de reportes a la gerencia para la toma de decisiones. | No consta con reporte de Ventas, que se pueda brindar una buenas toma de decisiones para beneficio de la empresa. |
| 3 | Entrega de pedidos posterior a la fecha pactada con el cliente | La asistente de bodega diariamente revisa la mercadería que debe ser despachada durante el día, en caso de alguna mercadería quede pendiente debe ser informada al Jefe de Producción y despachada con urgencia hasta las 08H30am. | Falta de comunicación entre ventas y el personal de despacho ha causado que los vendedores no notifiquen oportunamente el lugar de distribución, generando mercaderías extraviadas y gastos excesivos en transporte. |
| 4 | Devolución y descuentos no autorizados | Las devoluciones y descuentos en ventas, deben ser autorizados por la Gerencia Comercial. | El control se mantiene. |
| 5 | Cuentas por cobrar no clasificada por antigüedad de saldo | Las cuentas cobrar debe tener una rotación diaria para la clasificación de clientes por tipo de crédito y determinar lo que esta vencido y por vencer. | El control se mantiene. |
| 6 | No verificación de información previa al envío del pedido | Todo envío de mercadería debe ser supervisada por el despachador para evitar pérdidas o reclamos de clientes | El departamento de producción no cuenta con una planificación para la elaboración de etiquetas de los pedidos que realiza el cliente |
| 7 | Facturación a clientes ficticios | Elaborar factura en el sistema SIAI, con la información que arroja el sistemas con los datos del cliente. | Se elabora las Facturas en el sistema informático SIAI, según información del cliente. |
| 8 | Pedidos y documentación de despacho extraviados | No se cuenta con un adecuado archivo de documentación firmada o sellada con el recibi conforme del cliente. | No cuenta con un adecuado archivo de documentación. |
| 9 | Emisión de guía de remisión y factura de manera manual y sistemática | Elaborar factura y guía/remisión en el sistema SIAI, según detalle de producción, para su respectivo despacho de documentación a cliente. | Se elabora las Facturas y Guías de Remisión en el sistema información SIAI, pero en casos emergentes se hacen de manera manual y no sistemática. |
| 10 | Conciliaciones bancarias realizadas inoportunamente | Realizar conciliaciones bancarias mensuales, para determinar saldos en libros bancos | El control se mantiene. |
| 11 | Información incompleta e incoherente de clientes | No se cuenta con una ficha de cliente que respalde una información real de cliente. | No se cuenta con un archivo de ficha de cliente, que respalden la veracidad de la información del cliente en nuestra base de datos. |

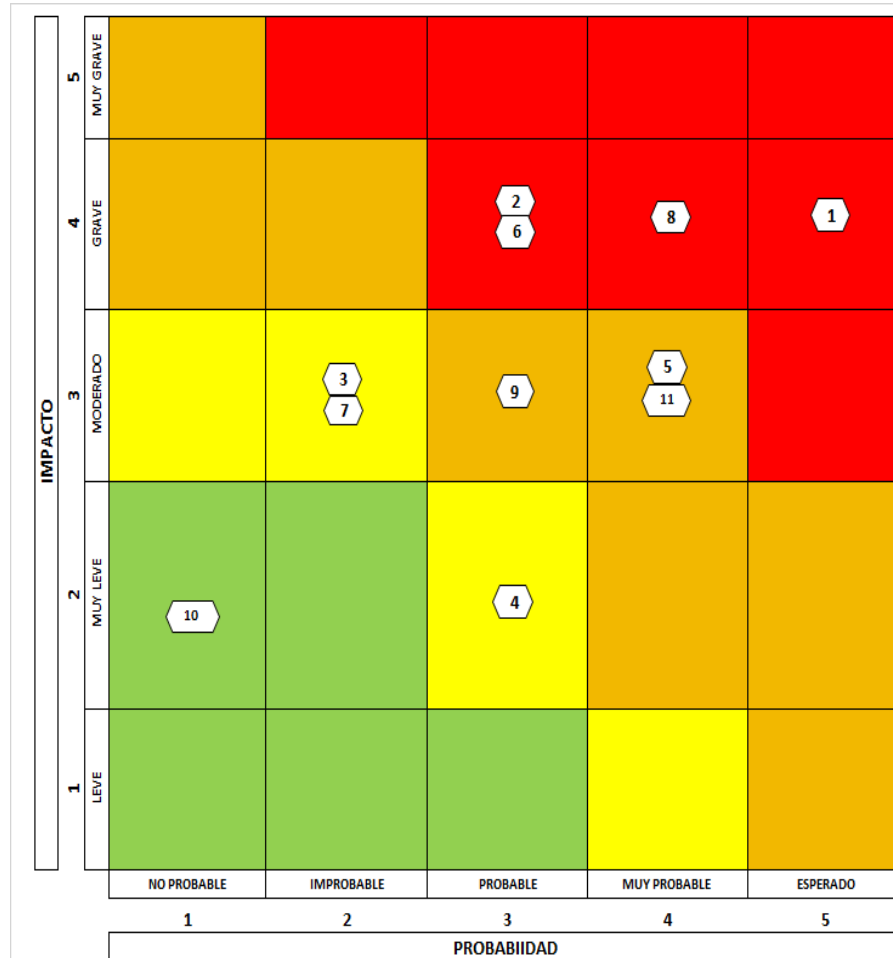
Valoración del Riesgo.- Este componente reconoce el nivel al cual se encuentra expuesta la empresa a los diferentes riesgos, también ayuda a establecer acciones para ser tratados.

Una vez identificados, evaluados y ponderados los riesgos, se procede a presentar de manera gráfica el apetito al riesgo de la entidad.

Criticidad de Riesgos

| | |
|---|-----------------|
| Es el riesgo mas potente que puede llevar a la empresa a la quiebra, con muy poca o baja capacidad de respuestas al riesgo. | EXTREMO |
| Compromete a la empresa en una capacidad moderada a los riesgo, pero requiere de un plan de acción de la gerencia. | ALTO |
| Existe capacidad de respuestas a la mitigación de riesgo. | MODERADO |
| Se puede convivir con el riesgo, pero previniendo cualquier eventualidad que llegue a tener. | BAJO |

Cuadro #.9 Mapeo de Riesgo de la Empresa Adipega S.A.



| Numero de Riesgo | DESCRIPCION DEL RIESGO | CONSECUENCIA DE RIESGO | | | | NIVEL DE RIESGO |
|------------------|--|------------------------|----------|-------|--------------|-----------------|
| | | NIVEL | IMPACTO | NIVEL | PROBABILIDAD | |
| 1 | Cientes con limites de crédito no autorizado | 4 | GRAVE | 5 | ESPERADO | 20 |
| 2 | Presentación de información no confiable | 4 | GRAVE | 3 | PROBABLE | 12 |
| 3 | Entrega de pedidos posterior a la fecha pactada con el cliente | 3 | MODERADO | 2 | IMPROBABLE | 6 |
| 4 | Devolución y descuentos no autorizados | 2 | MUY LEVE | 3 | PROBABLE | 6 |
| 5 | Cuentas por cobrar no clasificada por antigüedad de saldo | 3 | MODERADO | 4 | MUY PROBABLE | 12 |
| 6 | No verificación de información previa al envío del pedido | 4 | GRAVE | 3 | PROBABLE | 12 |
| 7 | Facturación a clientes ficticios | 3 | MODERADO | 2 | IMPROBABLE | 6 |
| 8 | Ordenes de pedidos y documentación de despacho extraviados | 4 | GRAVE | 4 | MUY PROBABLE | 16 |
| 9 | Emisión de guía de remisión y factura de manera manual y sistemática | 3 | MODERADO | 3 | PROBABLE | 9 |
| 10 | Conciliaciones bancarias realizadas inoportunamente | 2 | MUY LEVE | 1 | NO PROBABLE | 2 |
| 11 | Información incompleta e incoherente de clientes | 3 | MODERADO | 4 | MUY PROBABLE | 12 |

Cuadro #.10 Identificación de los Riesgos Encontrado

| IDENTIFICACION DE RIESGOS ENCONTRADOS | | | | | |
|--|--|---|---|--|---|
| NO. | RIESGO | CONSECUENCIA | DESCRIPCION DEL RIESGO | CONTROL EXISTENTE | CONTROL PROPUESTO |
| 1 | Clientes con limites de crédito no autorizado | Falta de liquidez en la empresa por las variación en los créditos de clientes | Poca liquidez para cubrir las obligaciones de la empresa | No se cuenta con una adecuada planificación de créditos de clientes. | Definir límites de créditos en el sistema, de acuerdo al cliente y que estos tengan la firma de autorización del Gerente Comercial y Cobranza |
| 2 | Presentación de información no confiable | Perdida de cliente por la variación en los precio de ventas | Clientes insatisfecho por mal servicio en sus pedidos | No se cuenta con presentación de reportes a la gerencia para la toma de decisiones. | Determinar las fechas limites para la preparación y presentación de reportes de manera mensual |
| 3 | Entrega de pedidos posterior a la fecha pactada con el cliente | Anulación de factura o emisión de nota de crédito | Falta de revisión de documentación hace que se registren mal las facturas | La asistente de bodega diariamente revisa la mercadería que debe ser despachada durante el día, en caso de alguna mercadería quede pendiente debe ser informada al Jefe de Producción y despachada con urgencia hasta las 08H30am. | Verificar y planificar las entregas de los pedidos locales y provinciales |
| 4 | Devolución y descuentos no autorizados | Incumplimiento de los procesos y políticas por parte de la gerencia comercial | No contar con N/C y ajustes ocasionan problemas en los reportes | Las devoluciones y descuentos en ventas, deben ser autorizados por la Gerencia Comercial. | Verificar la documentación de soporte previo a la autorización por el Gerente Comercial, para proceder con las devoluciones y descuentos |
| 5 | Cuentas por cobrar no clasificada por antigüedad de saldo | Mala toma de decisiones por parte de la gerencia comercial | Al presentar a la gerencia comercial la información no razonable, ocasiona la mala toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos | Las cuentas cobrar debe tener una rotación diaria para la clasificación de clientes por tipo de crédito y determinar lo que esta vencido y por vencer. | Reconciliar diariamente el auxiliar del libro mayor de cuentas de cobro y éste debe ser supervisado semanalmente por el contador |
| 6 | No verificación de información previa al envió del pedido | Disminución de ingreso por no registro de todas las facturas | Falta de comparación entre factura física vs. sistemas crea reportes errados contables Los registros por entrada de registro no se cotejan diariamente por lo que no se tiene actualizada la cuenta bancos | Todo envió de mercadería debe ser supervisada por el despachador para evitar pérdidas o reclamos de clientes | Comparar y verificar la información del cliente en los documentos, con a información de los pedidos antes de ser enviados |
| 7 | Facturación a clientes ficticios | Los reportes de cuentas bancos incrementados o disminuidos | Los registros por entrada de registro no se cotejan diariamente por lo que no se tiene actualizada la cuenta bancos | Elaborar factura en el sistema SIAI, con la información que arroja el sistemas con los datos del cliente. | Verificar los datos completos del cliente en la base del sistema, antes de emitir la factura, lo que ayudara a reducir gastos en suministros |
| 8 | Pedidos y documentación de despacho extraviados | Perdidas de ingresos por faltas de control | La falta de autorización para realizar descuentos, dificulta conocer nuestros ingresos en efectivo | No se cuenta con un adecuado archivo de documentación firmada o sellada con el recibi conforme del cliente. | Corroborar la numeración de toda la documentación que se envía al cliente e investigar los documentos faltantes. Validar la documentación de soporte, la firma del gerente comercial autorizando la emisión de la nota de crédito |
| 9 | Emisión de guía de remisión y factura de manera manual y sistemática | No contar con proyecciones mensuales de ingresos | La cartera presenta información irreal por falta de registro de los pagos por las ventas | Elaborar factura y guía/remisión en el sistema SIAI, según detalle de producción, para su respectivo despacho de documentación a cliente. | Eliminar la emisión manual de documentos, todo debe ser sistematizado. |
| 10 | Conciliaciones bancarias realizadas inoportunamente | Retraso de envió y facturas mal elaboradas | Mal cotejo de información (maestro de cliente, orden de pedido) | Realizar conciliaciones bancarias mensuales, para determinar saldos en libros bancos | Comparar la información generada por las instituciones financieras con los recibidos emitidos internamente. Preparar un pronóstico del efectivo con e que se cuenta. |
| 11 | Información incompleta e incoherente de clientes | Inconsistencia en documentación de archivo de cliente | Falta de información en el archivo de cliente | No se cuenta con una ficha de cliente que respalde una información real de cliente. | Mantener un archivo físico y digital la información de los clientes. |

Respuesta al Riesgo.- Después de haber encontrado el grado del riesgo inherente, se han sugerido las siguientes estrategias de controles internos que lograrán que los objetivos de la empresa Adipega S.A. se cumplan a cabalidad:

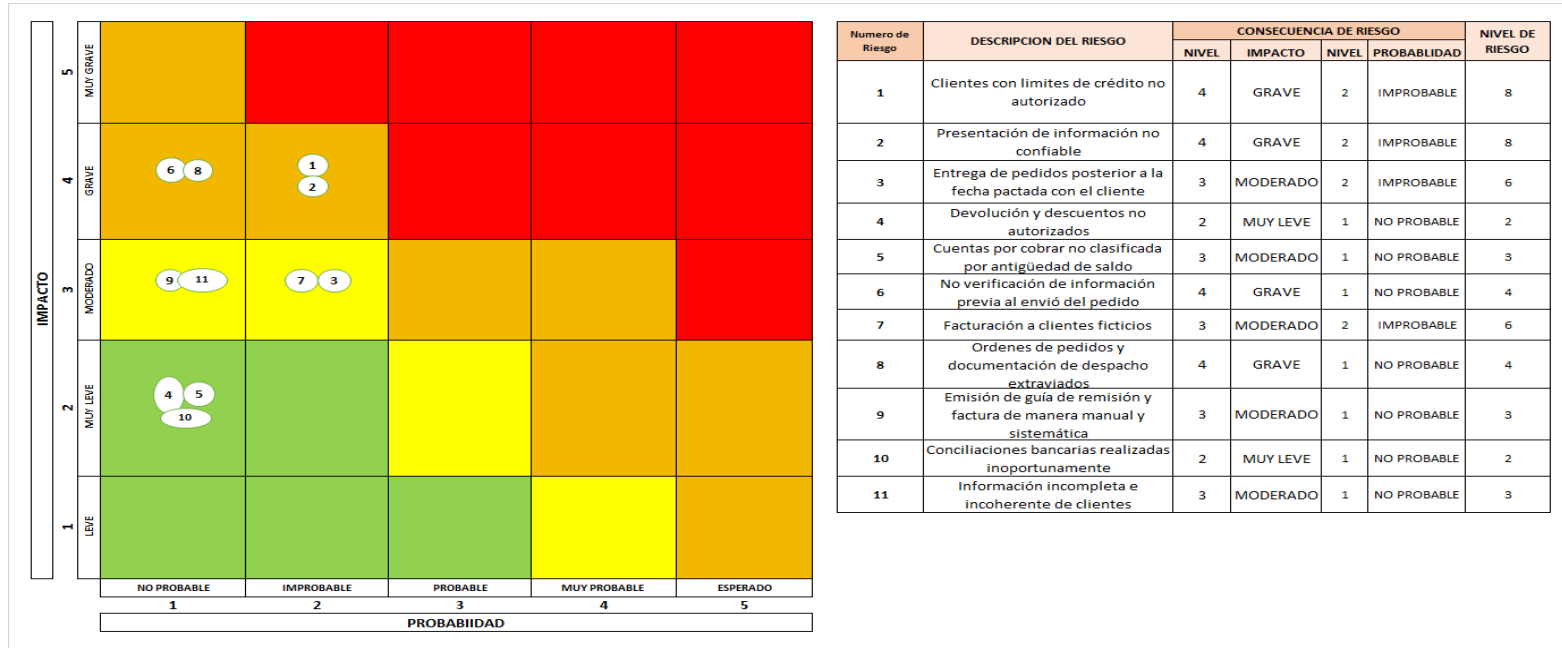
- Planificar estrategia para la logística de la entrega oportuna de las etiquetas a los clientes en sus diferentes zonas.
- Utilizar el 100% de la materia prima para todos los clientes, sin preferencia alguna.
- Mejorar la comunicación de vendedor – cliente, desde que inicia la venta hasta llegar a una pos-venta.
- Actualizar y mejorar los manuales de procedimiento del área de ventas.
- Elaborar políticas que regule los riesgos ocasionados por las devoluciones de mercaderías, descuentos, ajustes, duplicidad de facturas.
- Implementar formatos de fichas de clientes, que garanticen la veracidad de la información en la base maestro de clientes.
- Elaborar archivos, que resguarden la documentación de los pedidos que realizan los clientes para mayor control y para cualquier eventualidad de requerimientos de información.
- Elaborar reportes con la información necesaria para la gerencia al momento de tomar decisiones gerenciales, para el beneficio de la empresa.
- Realizar un plan de contingencias para las eventualidades naturales que se presenten y favorezcan al beneficio de la empresa.

Cuadro #.11 Mejora de Impacto y Probabilidad

| Numero de Riesgo | DESCRIPCION DEL RIESGO | CONSECUENCIA DE RIESGO | | | | NIVEL DE RIESGO |
|------------------|--|------------------------|----------|-------|--------------|-----------------|
| | | NIVEL | IMPACTO | NIVEL | PROBABILIDAD | |
| 1 | Clientes con limites de crédito no autorizado | 4 | GRAVE | 2 | IMPROBABLE | 8 |
| 2 | Presentación de información no confiable | 4 | GRAVE | 2 | IMPROBABLE | 8 |
| 3 | Entrega de pedidos posterior a la fecha pactada con el cliente | 3 | MODERADO | 2 | IMPROBABLE | 6 |
| 4 | Devolución y descuentos no autorizados | 2 | MUY LEVE | 1 | NO PROBABLE | 2 |
| 5 | Cuentas por cobrar no clasificada por antigüedad de saldo | 3 | MODERADO | 1 | NO PROBABLE | 3 |
| 6 | No verificación de información previa al envío del pedido | 4 | GRAVE | 1 | NO PROBABLE | 4 |
| 7 | Facturación a clientes ficticios | 3 | MODERADO | 2 | IMPROBABLE | 6 |
| 8 | Ordenes de pedidos y documentación de despacho extraviados | 4 | GRAVE | 1 | NO PROBABLE | 4 |
| 9 | Emisión de guía de remisión y factura de manera manual y sistemática | 3 | MODERADO | 1 | NO PROBABLE | 3 |
| 10 | Conciliaciones bancarias realizadas inoportunamente | 2 | MUY LEVE | 1 | NO PROBABLE | 2 |
| 11 | Información incompleta e incoherente de clientes | 3 | MODERADO | 1 | NO PROBABLE | 3 |

Valoración respuesta al Riesgo.- Luego de analizar los riesgos encontrados y aplicando los controles propuestos, se puede notar la disminución de los eventos negativos, a continuación la gráfica demostrativa.

Cuadro #.12 Mejora del Riesgo Existente



Como se puede observar en el mapeo de riesgo, la reducción después de la implementación de control interno bajo el modelo COSO ERM II para el proceso de ingresos de una compañía manufacturera pyme.

Actividades de Control.- Al establecer control significa que esto genera un costo y por ende un beneficio para la empresa, además se logra establecer procedimientos que den seguridad a las respuestas al riesgo, de esta manera se evalúa que dicho control sea efectivo.

Cuadro #.13 Actividades de Control – Costo – Beneficio

| RIESGO | DESCRIPCION DEL RIESGO | ESTRATEGIA GENERICA | DESCRIPCION DEL RIESGO | CONTROL PROPUESTO | BENEFICIO OBTENIDO |
|--------|--|---------------------|--|---|---|
| 1 | Clientes con limites de crédito no autorizado | Mitigar Reducir | Dependerá del trabajo realizado por parte del Gerente Comercial y Dpto. de Cobranza. | Definir límites de créditos en el sistema, de acuerdo al cliente y que estos tengan la firma de autorización del Gerente Comercial y Cobranza | Clasificar por categorías a los clientes, para poder otorgar créditos de corto y largo plazo |
| 2 | Presentación de información no confiable | Mitigar Reducir | Dependerá de la contabilidad que la información presentada mensualmente a la alta gerencia sea confiable | Identificar y comunicar las necesidades de la información por cada área y determinar las fechas límites para la preparación de reportes de manera mensual | Alta Gerencia, pueda tomar las decisiones claras y oportunas en beneficio de sus trabajadores y empresa |
| 3 | Entrega de pedidos posterior a la fecha pactada con el cliente | Mitigar Reducir | Dependerá del área de Despacho/Logística que se entregue a tiempo las mercancías a los clientes | Verificar y planificar las entregas de los pedidos locales y provinciales | Mantener al cliente satisfecho en todas sus necesidades. |
| 4 | Devolución y descuentos no autorizados | Evitar | \$ 1.000,00 | Verificar la documentación de soporte previo a la autorización por el Gerente Comercial, para proceder con las devoluciones y descuentos | Reducir la pérdida de recursos económicos y materiales, así como la inconformidad por parte del cliente en cuanto a la mercadería entregada |
| 5 | Cuentas por cobrar no clasificada por antigüedad de saldo | Evitar | Dependerá de Cobranzas y Contabilidad para que esto no represente un costo alto para la empresa | Reconciliar diariamente el auxiliar del libro mayor de cuentas de cobro y éste debe ser supervisado semanalmente por el contador | Reducir la cartera vencida e incobrable para incrementar el flujo de efectivo |
| 6 | No verificación de información previa al envío del pedido | Evitar | Dependerá de Ventas y Despacho/Logística por la información ingresada al sistema informático SIAI, en cuanto al lugar de entrega | Comparar y verificar la información del cliente en los documentos, con a información de los pedidos antes de ser enviados | Disminuir gastos de transporte por envíos no solicitado de clientes provinciales |
| 7 | Facturación a clientes ficticios | Evitar | \$ 2.000,00 | Verificar los datos completos del cliente en la base del sistema, antes de emitir la factura, lo que ayudara a reducir gastos en suministros | Reducir el incremento de facturación por ventas ficticias por mal ingreso en el sistemas informático SIAI, y no anuladas |
| 8 | Pedidos y documentación de despacho extraviados | Mitigar Reducir | \$ 300,00 | Corroborar la numeración de toda la documentación que se envía al cliente e investigar los documentos faltantes. Validar la documentación de soporte, la firma del gerente comercial autorizando la emisión de la nota de crédito | Mantener un secuencial de la documentación y llevar un control adecuado de todas su ventas y cuentas por cobrar |
| 9 | Emisión de guía de remisión y factura de manera manual y sistemática | Evitar | \$ 4.500,00 | Eliminar la emisión manual de documentos, todo debe ser sistematizado. | Conocer el saldo real de ventas sin que existan desfases |
| 10 | Conciliaciones bancarias realizadas inoportunamente | Evitar | Dependerá de Contabilidad realizar mensualmente las conciliaciones bancarias | Comparar la información generada por las instituciones financieras con los recibidos emitidos internamente. Preparar un pronóstico del efectivo con e que se cuenta. | Conocer el flujo real del efectivo con el que cuenta la empresa |
| 11 | Información incompleta e incoherente de clientes | Evitar | \$ 500,00 | Mantener un archivo físico y digital de la información de los clientes. | Conocer y mantener un historial por cada cliente y poder identificar los clientes potenciales |

Información y Comunicación.- Se debe tener comunicación con todos los niveles jerárquicos de la empresa, para de esta manera poder informar sobre los controles que deben aplicar las diferentes sub áreas para alcanzar los objetivos establecidos; y así contar con el apoyo de todos en avisar cualquier falencia que se detecte en el control interno.

Supervisión.- El monitoreo o supervisión se encuentra a cargo de la dirección de la entidad, es el responsable directo de que vigilará que los controles se estén aplicando correctamente.

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En el presente trabajo logró implementar las mejores prácticas en relación a los controles existentes con miras a un mejoramiento constante para el adecuado desarrollo de las actividades que ejecutan el personal del área de ventas. La compañía quiere mejorar la eficacia de los procesos y controles que existen en la empresa Adipega S.A. por lo que este proyecto servirá como base para implementar en los demás procesos.

- Se pudo notar que la empresa Adipega S.A., acepta que se encuentra mal organizacionalmente y que se necesita hacer mejoras de los controles internos que aparentemente se están aplicando.
- Se constató que existen políticas y procedimientos claros y definidos, los cuales deben ser acatados y desempeñados por el personal que se encuentra involucrado en este proceso de aplicación del sistema de control interno con los componentes del COSO ERM II.
- Las actividades que se ejecutan para el proceso de ingresos/ventas no están siendo bien realizadas ni supervisadas por el jefe inmediato el Gerente Comercial, de esta manera no se puede verificar las acciones preventivas, correctivas de la empresa y que estas fluyan de manera normal.
- Se concibió con las investigaciones del caso, planteando a los Directivos de la empresa Adipega S.A., los pasos que se darían en hechos relevantes, generando cambios importantes.
- La recolección de datos permitió convertir la información y clasificar lo importante para lograr que las viejas acciones y actividades mal realizadas se conviertan en la implementación de buenas prácticas.

Dentro del análisis que se realizó a cada una de las sub áreas se pudo determinar lo siguiente:

- En relación a los pedidos, se llevara un orden y no paralizar la producción por atender requerimientos de suma urgencia, sean por terceros o por la misma Gerencia Comercial.
- Seleccionar clientes para reducir las cuentas incobrables y establecer mecanismos que faciliten la concesión del crédito; y evitar ventas que permitan alcanzar el volumen propuesto mensualmente sin asegurar el cobro de las mismas.
- Mantener la secuencia numérica de los diferentes documentos que se emiten internamente, como son la orden de producción, guía de remisión, factura, recibo.
- Organizar los despachos y logística de los pedidos, para reducir pérdidas económicas y de documentación, de esta manera se evitan las anulaciones, ajustes o devoluciones por entregas tardías.
- Se verificara la confirmación del recibí conforme por medio físico y correo electrónico de las ventas realizadas a los clientes locales y provinciales, tanto por las mercancías como por el documento de venta.
- Revisar diariamente el reporte de la cartera de clientes, para realizar las gestiones pertinentes de cobro.
- Corroborar el periodo mensual de control en los mayores de la cuenta bancos con los estados de cuentas bancarios, de esta manera se podría saber cuál es el flujo de efectivo con el que cuenta la empresa.
- Revisar en el sistema los registros, las fechas del mismo, las cuentas y los rubros sean ingresados correctamente; para cumplir con los procedimientos y leyes.
- Se fortalecerá los manuales de procedimientos del ciclo de ingresos/ventas, con la ayuda del departamento en proyecto de Auditoria Interna, y así mejorar las actividades del personal

mediante la implementación del control interno con los componentes del COSO II ERM.

- Se realizó la revisión de las operaciones comerciales de los ingresos, que se realizó a través de la encuesta, revisión y supervisión de los procesos de control interno y así determinar si son suficiente para fortalecer los objetivos de la empresa y gerencia general.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que el presente trabajo se constituya en un modelo para las empresas pyme, cuya actividad se dirige a la elaboración de etiquetas, para determinar la importancia de implementar un Sistema de Control Interno con sus componentes del Coso II ERM, permitiendo evaluar puntos críticos a la que se ven expuestas este tipo de compañías y establecer parámetros de controles propios que generen información confiable a la empresa.

Diseñar e implementar un sistema de Control Interno para el departamento de Ventas y sus demás áreas de la empresa Adipega S.A. a través de políticas, procedimientos para mejorar la eficiencia de sus recursos y una adecuada supervisión del cumplimiento de la implementación recomendada.

- Que el departamento de Recursos Humanos, elabore evaluaciones y supervisiones periódicas, utilizando herramientas para medir y verificar la eficiencia de los empleados en el cumplimiento de sus funciones.
- Asimismo, como se focalizó el punto más neurálgico como lo era el área de Ingreso y sus subprocesos en su momento, se planificará nuevas evaluaciones y estrategias para continuar con cada departamento de la compañía y seguir puliendo y fomentando el control interno con los componentes del COSO II ERM.

- El Auditor Junior que se estima contratar junto con Presidencia, será el encargado de actualizar de manera periódica los manuales de procedimientos internos de las diferentes áreas, para la preparación y adiestramiento continuo al personal.
- Actualizar el archivo maestro de clientes de la base de datos del sistema SIAI, para evitar errores críticos y evitar perjuicio inherente a la empresa.
- El departamento de Recursos Humanos deberá implementar una correcta inducción al personal nuevo que formará parte del equipo de trabajo de la compañía Adipega S.A.
- Motivar a los vendedores a lograr las metas propuestas al final de cada mes, para fortalecer los lazos entre vendedor y empresa.
- El Gerente de Comercialización, deberá realizar planificación de las ventas mensuales, determinando sus costos, ganancias y flujos que se tendrá con sus clientes, así mismo como la seguridad el bien de la compañía.
- Que el departamento de Auditoria Interna en proyecto, planifique, evalúe, supervise, los procesos y subprocesos de ingresos y demás áreas.
- Que el departamento de Recursos Humanos, planifique de manera periódica la capacitación del personal de todas las áreas y en especial a las áreas más susceptibles en cuanto a errores, definiendo sus perfiles en los puestos que desempeñan y enfocar la normativa aplicable a cada cargo.
- Se recomienda que entre el Presidente Ejecutivo y las Gerencias Departamentales Comercialización, -Financiero-Contable y Recursos Humanos, siga existiendo la buena comunicación para que fluya a beneficio de una buena implementación de sistema de Control Interno en la empresa Adipega S.A.

CAPÍTULO V

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

TÍTULO

La propuesta planteada se basa en la Implementación de un sistema de control interno con los componentes del COSO IIERM, para realizar propuestas de mejoras que brindará un aporte importante a este proyecto de tesis y beneficios a la empresa Adipega S.A.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La propuesta planteada se basa en la Implementación de un sistema de control interno con enfoque COSO II-ERM, para el área y sub áreas de Ingresos/ventas de la empresa de etiquetas Adipega S.A. con el objetivo de dar mejoras y soluciones a las problemáticas que mantienen en desfases en los controles internos de la misma, y así evitar la aplicación de procedimientos incorrectos en sus operaciones, actividades y funciones, para que tenga un adecuado control interno para la administración de los ingresos, así como las sub áreas (Procesamiento de órdenes de pedido, archivo maestro de clientes, devolución, descuentos, ajustes en ventas, facturación, entrada de efectivo y reportes financieros), cuya finalidad es presentar los estados financieros en forma exacta, verídica y razonable.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Implementar un sistema de control interno con enfoque COSO II-ERM en el área de ventas de la empresa Adipega S.A. que lleve a la empresa a cumplir sus objetivos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar periódicamente el control interno de los procesos, gestiones y el entorno de las sub áreas de Ingresos.
- Comprobar que todo el personal que integra la empresa esté dando cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.
- Verificar que los recursos de la empresa estén siendo utilizados correctamente, sin que exista un mal uso de estos.
- Supervisar el cumplimiento de los manuales de procedimientos en las sub áreas de ingresos.

RESULTADOS A OBTENER

- Presentación de la información financiera de manera confiable, para la buena toma de decisión por parte de Presidencia.
- La creación del área de Auditoría Interna, con la contratación de un auditor junior.
- Personal capacitado para mejorar el desempeño profesional y cumplir con los objetivos planteados.
- Resultados periódicos que demuestren la situación de sus áreas para mejor control de sus actividades.
- Excelente comunicación interna y externa de los gerentes, vendedores y clientes.
- Se evitará pérdidas innecesarias, que perjudicaban a la empresa.
- Reducción de costos y obtención de beneficios.

IMPORTANCIA

Es de vital importancia para las empresas en general como en particular para las pymes, tener el control de las gestiones, el poder lograr una estabilidad económica que se consigue a través de la eficiencia y del

cumplimiento de las actividades para defenderse en un mercado competitivo.

Por ello, el departamento de auditoría interna por medio del control interno con los componentes del COSOS ERM II, se han propuesto dar respuesta a la gestión de las empresas.

FACTIBILIDAD FINANCIERA

Dentro del análisis que se realizó se pudo determinar un valor mensual de costos por el valor de \$10.100,00 (Diez mil cien con 00/100 Dólares), los mismos que se encontraban distribuidos de la siguiente manera:

- Devolución y descuentos no autorizados, representaban \$1.000,00.
- Facturación a clientes ficticios, representaba \$2.000,00.
- Pedidos y documentación de despacho extraviados, representaba \$300,00.
- Emisión de guía de remisión y factura de manera manual y sistemática, representaba \$4.500,00.
- Información incompleta e incoherente de clientes, representaba \$500,00.
- Interés por mora, multas varias, representaba \$1.000,00.
- Comisiones a vendedores por ventas ficticias, representaba \$800,00

Si bien es cierto se necesita contar el presupuesto para poder realizar la implementación del control interno según el modelo COSO II ERM, por lo que mediante estudio se pudo determinar que el valor mensual a invertir es de \$2.000,00 (Dos mil seiscientos con 00/100 dólares), dentro de este rubro se encuentra considerado lo siguiente:

- Devolución y descuentos no autorizados, representaban \$500,00.
- Pedidos y documentación de despacho extraviados, representaba \$150,00.
- Interés por mora, multas varias, representaba \$150,00.
- Contratación de Auditor de procesos, representado por el valor de \$1.000,00.
- Múltiples capacitaciones a todo el personal administrativo y obrero que integran la empresa ADIPEGA S.A., valoradas por un valor de \$600,00 trimestral.

Lo manifestado por parte de la empresa Adipega S.A. es que si cuenta con este presupuesto, y está dispuesta a invertir la mejora del control del proceso de ingresos.

TALENTO HUMANO/ FACTIBILIDAD SOCIAL

El personal humano con el que cuenta Adipega S.A. para cada una de las áreas, no cuenta con los suficientes conocimientos sobre el control interno, por lo que se les capacitará, de esta manera podrán desempeñar las funciones que se les asigne y así la empresa cumplirá con los objetivos y metas propuestas.

Cabe recalcar que igual se les debe capacitar y evaluar periódicamente por sus jefes inmediatos, y emitir reporte de estas evaluaciones los cuales deben ser notificados a Talento Humano.

FACTIBILIDAD OPERATIVA

Se pudo verificar que ADIPEGA S.A., cuenta con la capacidad operativa para poder implementar el modelo COSO II ERM, tiene el

espacio físico, las herramientas y equipos necesarios para que pueda trabajar la nueva persona que se estaría por contratar; así mismo tiene una sala donde se pueden realizar las capacitaciones para el personal.

IMPACTO

El impacto que tendría la aplicación de COSO II ERM en ADIPEGA S.A., sería de mucha importancia, debido a que se estaría reduciendo los costos que se estaban incurriendo y que aparentemente no eran notorios, pero con el análisis realizado se ha podido determinar la cantidad de capital que se estaba desperdiciando. Además se llegó a determinar que se tendría un ahorro por el valor de \$97.200,00 (Noventa y siete mil doscientos con 00/100 dólares) anuales.

EVALUACIÓN

Se propone realizar evaluaciones mensuales una vez implementado el modelo COSO II ERM, para poder visualizar las mejoras en la empresa; así mismo el auditor de procesos deberá presentar informes sobre las evaluaciones realizadas en cada una de áreas involucradas en el proceso de ingresos/ventas.

BIBLIOGRAFÍA

- (2010). *VANGUARDIA*.
2266, N. I. (2009). *NORMA INEN 2266*. Quito.
- Anderson, H. R. (s.f.). <http://hdl.handle.net/123456789/5660>.
- Andrade, R. (2003). *Legislación Económica del Ecuador*. Quito: Ediciones Abya-Yala.
- Ángel, V. H. (10 de Marzo de 2006). www.tesisde.com. Recuperado el 15 de Septiembre de 2012, de <http://eprints.ucm.es/tesis/cee/ucm-t27724.pdf>
- Coopers&Lybrand. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno, Informe Coso*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Española, R. A. (s.f.). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Estupiñán, R. (2006). *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes. Con base en los ciclos transacciones. Análisis de Informe COSO I y II*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- García Pérez de Lema, D. M.-M. (Enero de 2006). www.tesisde.com.
- Guillermo Briones. (1987). Metodología de la Investigación Cualitativa. En C. I. Chile, & FLACSO (Ed.). Bogotá. Recuperado el Sábado 14 de Septiembre de 2013
- HANSEN Don, M. M. (2005). *ADMINISTRACION DE COSTOS*. MEXICO: International Thomsom .
- KAPLAN Robert, C. R. (1999). *COSTE & EFECTO*.
- Kirschenbaum, P., & Manguian, J. (2004). Obtenido de <http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/263/ERM.pdf>
- L, D. J. (2007). *LOS PRESUPUESTOS FLEXIBLES*. Mexico: ICE.

- Mantilla, S. (2004). *Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento* (Tercera Edición ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones 2004. Recuperado el Noviembre de 2013
- Mantilla, S. (2009). *Auditoría del Control Interno* (Vol. II). Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Mantilla, S., & Yolima, S. (2005). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- María, P. N. (24 de Febrero de 2012). *dspace.ups.edu.ec*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2012, de <http://hdl.handle.net/123456789/1450>
- Márquez, G. R. (2011). Modelos Contemporáneos de control interno. *Observatorio Laboral Revista Venezolana vol.4 núm. 8*, 118-119.
- Marquez, G. R. (Julio-Diciembre 2011). *Modelos Contemporáneos de Control Interno* (Revistas Venezolanas ed., Vol. Vol.4). (F. T. Laboral, Ed.) Venezuela: 118-119.
- Moreno, A. P. (1992). *Fundamentos de Control Interno*. México, D.F.: Ediciones Contables y Administrativas S.A.
- Pirela, A. (2005). Estudio de un caso de control interno. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 1-14.
- Polimeni, R. S. (1994). *www.cib.espol.edu.ec*.
- S.A., I. A.-C. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno Informe COSO*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Varela, E. R., Venini, A. A., & Scarabino, J. C. (2009). Normas sobre Procedimientos Administrativos y de Control Interno de la Superintendencia de Seguros de la Nación su impacto en el mercado asegurador. *Invenio, vol 12, núm. 23*, 65-79.

ANEXOS

Anexo #.1 Cuadro comparativo de rubro de los costos mensuales que se presentaron en el transcurso de la elaboración de nuestra tesis, en beneficio de la empresa Adipega S.A.

| CUADRO COMPARATIVO DE RUBRO DE COSTOS | | |
|--|-------------------------|-------------------------|
| DETALLES A CONSIDERAR | SIN COSO | CON COSO |
| | COSTOS MENSUALES | COSTOS MENSUALES |
| Devolución y descuentos no autorizados | 1.000,00 | 500,00 |
| Facturación a clientes ficticios | 2.000,00 | - |
| Pedidos y documentación de despacho extraviados | 300,00 | 150,00 |
| Emisión de guía de remisión y factura de manera manual y sistemática | 4.500,00 | - |
| Información incompleta e incoherente de clientes | 500,00 | - |
| Interés por mora y multas varias | 1.000,00 | 150,00 |
| Comisiones a vendedores por ventas ficticias | 800,00 | - |
| COSTOS TOTALES | 10.100,00 | 800,00 |
| ADICIONAL: | | |
| Contratación de Auditor Interno de Procesos | - | 1.000,00 |
| Capacitación del personal cada 3 meses durante el primer año | - | 200,00 |
| COSTOS TOTALES MENSUALES | 10.100,00 | 2.000,00 |
| | 100% | 20% |

AHORRO MENSUAL CON LA IMPLEMENTACIÓN DE COSO II ERM → **8.100,00**
80%

AHORRO ANUAL CON LA IMPLEMENTACIÓN DE COSO II ERM → **97.200,00**

Anexo #.2 Diferente variedades de etiquetas flexográficas (PVC Termotransfer, Adhesivas de Polipropileno, Terminas y de Mangas) que elabora la empresa Adipega S.A.



Anexo #.3 Mejora de la ficha de clientes y su respectivo proceso de ingreso en el sistema informático SIAI:

Proceso de Ingreso en el Sistema SIAI

| | |
|-------------------------------|--|
| Vendedor: | Nombre y apellidos del agente de ventas al que esta asignado el cliente |
| Comentario: | Especificaciones que sean necesarias referente al agente de ventas |
| Jefe Vendedor: | El sistema automaticamente hace el llenado, unicamente si esta el detalle del agente de ventas |
| Indicador de Cartera Vencida: | <input checked="" type="checkbox"/> Cuando la cartera se encuentra vencida |
| Credito: | Se detalla los dias de credito autorizados por la Gerencia General |
| Cupo: | Cupo asignado referente a la ventas que se le realizara al cliente |

Documentación que forman parte del archivo de la Ficha de Cliente:

DESPUES Soporte con el que se llena la información en el sistema SIAI del cliente (COPIA DE RUC, NOMBRAMIENTO, COPIA DE CEDULA REPRESENTANTE LEGAL Y CARTA REFERENCIAL O BANCARIA)

Ficha de Cliente

| INFORMACION DEL CLIENTE | | FECHA DE EMISION |
|-------------------------|----------------------|------------------|
| NOMBRE COMPLETO | | dd/mm/aa |
| DATOS PERSONALES | | |
| Sexo | MASCULINO / FEMENINO | |
| Edad | | |
| Estado Civil | | |
| Profesión | | |
| DATOS DE CONTACTO | | |
| Dirección | | |
| Teléfono | | |
| Correo Electrónico | | |
| DATOS DE IDENTIFICACION | | |
| Identificación | | |
| FIRMAS | | |
| Firma del Cliente | | |
| Firma del Agente | | |

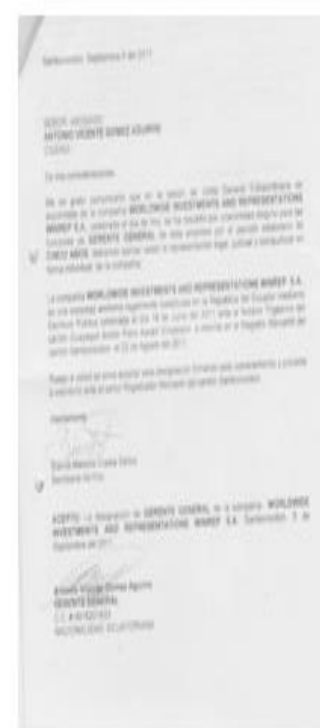
Copia de RUC del cliente



Copia de cedula representante legal



Nombramiento



Referencia Bancaria

