



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS
Y AUDITORÍA CPA

TESIS PREVIO LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE INGENIERA
EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA - AUDITORA

TEMA: RE – DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
ENFOCADO AL ÁREA DE COMPRAS DE PRODUCTOS AVON
ECUADOR S.A. BASADO EN MODELO COSO ERM.

AUTORA: RAMÍREZ TACURI, PRISCILA ANDREA

DIRECTOR: ING. GUILLÉN, RODRIGO

CODIRECTOR: DR. ALTAMIRANO, ANÍBAL

SANGOLQUÍ

2015

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA

CERTIFICADO

DIRECTOR: ING. RODRIGO GUILLÉN

CODIRECTOR: DR. ANÍBAL ALTAMIRANO

CERTIFICAN:

Que el trabajo titulado: **“RE – DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ENFOCADA AL ÁREA DE COMPRAS DE PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A. BASADO EN MODELO COSO ERM”**, realizado por Priscila Andrea Ramírez Tacurí, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple las normas estatutarias establecidas por la ESPE y en su reglamento de estudiantes.



Ing. Rodrigo Guillén
DIRECTOR DE TESIS



Dr. Aníbal Altamirano
CODIRECTOR DE TESIS

INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

PRISCILA ANDREA RAMÍREZ TACURI

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado: **“RE – DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ENFOCADA AL ÁREA DE COMPRAS DE PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A. BASADO EN MODELO COSO ERM”**, ha sido desarrollado con base a un adecuado trabajo de campo, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las normas APA, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía; consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 15 de junio de 2015.



Priscila Andrea Ramírez Tacurí

INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Priscila Andrea Ramírez Tacurí autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas, la publicación en la biblioteca virtual de la institución del trabajo: **“RE – DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ENFOCADA AL ÁREA DE COMPRAS DE PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A. BASADO EN MODELO COSO ERM”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusividad responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 15 de junio de 2015.



Priscila Andrea Ramírez Tacurí

DEDICATORIA

A las personas que más quiero y estuvieron siempre a mi lado:

A mi familia, quienes han guiado mis pasos con amor, paciencia, sabiduría, sembrando en mi, valores que hoy me han permitido culminar esta valiosa etapa de mi vida.

Dedico con entera satisfacción la culminación de mi carrera universitaria, mi esfuerzo y logros al ser más importante: MI MADRE, por ser la persona que me apoyo, me animo, guio cada uno de mis pasos, me brindo toda su comprensión, amor y con cada palabra de ánimo me ayudó a seguir adelante.

A mis hermanos: Gabriel y Antonio por el cariño, paciencia, comprensión y compañerismo, para que este logro sea un ejemplo en sus vidas.

Pris Andrea

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme la oportunidad de tener una hermosa familia, por ser mi guía en el desarrollo de esta formación académica y de mi vida diaria.

A mi familia por ser mi apoyo constante en cada momento, a mis hermanos por alegrar cada minuto de mi vida, en especial a mi madre por ser mi apoyo constante, mi guía, mi amiga, por motivarme día a día a ser mejor y por incentivar-me a lograr cada uno de mis sueños.

A la Escuela Politécnica del Ejército por haberme brindado todas las herramientas necesarias para el desarrollo y formación de mi vida profesional; reforzando en mi valores como el respeto, la responsabilidad, honestidad.

*A mis profesores por haber impartido los conocimientos y experiencias que han sido empleados para desarrollarme en mi vida profesional, resaltando de manera especial el incondicional apoyo de mi **Director y Codirector: Ing. Rodrigo Guillén y Dr. Aníbal Altamirano** que me guiaron para el desarrollo de mi trabajo de tesis.*

A mis amigos y amigas por compartir cada momento de nuestra vida universitaria y ser cómplices en cada día.

A Avon por permitirme aplicar mis conocimientos adquiridos a lo largo de mi vida universitaria en el Rediseño del Sistema de control interno.

Pris Andrea

ÌNDICE GENERAL

CERTIFICADO	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÌNDICE GENERAL	vii
ÌNDICE DE TABLAS.....	xv
ÌNDICE DE FIGURAS.....	xvii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xxi
CAPITULO I	1
ASPECTOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA	1
1. Problema.....	1
Objetivos	1
General	1
Objetivos específicos	2
1.1 Actividad de la compañía	3
1.2. Capital social	3
1.3. Objetivos de la compañía	3

1.4. Registro Mercantil.....	4
1.5. Reseña histórica	4
1.6. Evolución histórica:	7
1.7 Avon en Ecuador.....	12
1.8 Líneas de productos:	14
1.8.1 Línea de Maquillaje.....	14
1.8.2. Cosméticos básicos:	15
1.8.2.1. Línea de Fragancias para Damas y Caballeros:	15
1.9 Vigencia de productos que Avon Ecuador comercializa:	18
1.10 Diseño estructural de la compañía	19
1.11 Direccionamiento estratégico de la compañía.....	34
1.11.1 Visión:	35
1.11.2 Misión:.....	35
1.11.3 Objetivos:.....	35
1.11.4 Estrategia empresarial Avon.....	35
1.11.5 Actividades estratégicas	37
1.11. 6 Cultura organizacional.....	38
1.11.7 Liderazgo y dirección:	38
1.11.8. Valores Corporativos de Avon.....	39

1.11.9 Principios Avon.....	40
1.11.10 Cadena de Valor de Productos Avon Ecuador.....	41
1.11.10 Participación de Avon en el mercado Ecuatoriano	43
CAPITULO II.....	46
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	46
2.1. Análisis externo	46
2.1.1 Proyección de la Economía Mundial	46
2.1.1 Análisis PEST	48
2.1.1.1 Factor político	49
2.1.1.2. Factor económico	52
2.1.1.3. Factor Legal	63
2.1.1.4. Factor social	65
2.1.1.5 Factor tecnológico	67
2.2.2 Influencias Microeconómicas	71
2.2.2.1 Modelo Porter	71
2.2.2.1.1 Cliente.....	72
2.2.2.1.2 Proveedor.....	73
2.2.2.1.3 Competencia.....	74
2.2.2.4 Productos sustitutos.....	78

2.2.3	Análisis interno del área	83
2.2.3.1	Mapa de procesos:	83
2.2.3.2	SIPOC	86
2.2.3.2	Diagrama de Ishikawa	98
CAPITULO III	102
FUNDAMENTACION TEORICA	102
3.1.	Control interno	102
3.1.1	Concepto	102
3.1.2	Objetivo de Sistema de Control Interno	102
3.1.3	Importancia de Sistema de Control Interno	103
3.1.4	Características del Sistema de control Interno	104
3.1.5	Ventajas y desventajas del Sistema de Control Interno	105
3.1.6	Clasificación de control interno	106
3.2	Métodos de evaluación de Control Interno	107
3.2.1.	Cuestionario	108
3.2.2.	Cédula Narrativa	109
3.2.3.	Flujogramas	109
3.2.4	Muestreo Estadístico	110
3.3	Técnicas de auditoria	111

3.4. Riesgo.....	113
3.4.1 Concepto.....	113
3.4.2 Origen del riesgo.....	113
3.4.3 Características de riesgo.....	113
3.4.4. Tipos de riesgo.....	114
3.5. Modelo Coso ERM.....	116
3.5.1. Introducción.....	116
3.5.2 Motivos por el que surge COSO ERM:.....	117
3.5.3 Objetivos COSO ERM.....	117
3.5.4 Importancia de COSO ERM.....	117
3.5.5 Beneficios de COSO ERM:.....	118
3.5.6 Limitaciones de COSO ERM:.....	119
3.5.7 Características:.....	120
3.5.8 Estructura básica del modelo COSO ERM.....	120
3.5.8.1 Relación entre los objetivos y componentes.....	121
3.5.8.2 Efectividad.....	122
3.5.9.1. Componentes de COSO ERM.....	122
3.5.9.1. Ambiente de control.....	122
3.5.9.2 Importancia.....	123

3.5.9.1.1. Factores de ambiente de control.....	123
3.5.9.1.1.1 Integridad y Valores éticos	124
3.5.9.1.1.2 Compromiso para la competencia	124
3.5.9.1.1.3 Junta directiva y / o Comité de auditoría	125
3.5.9.1.1.4 Filosofía administrativa y direccionamiento estratégico	125
3.5.9.1.1.5 Estructura Organizacional.....	126
3.5.9.1.1.6 Asignación de Autoridad y responsabilidad	127
3.5.9.1.1.7 Normas de recursos humanos, habilidades y competencias	127
3.5.9.1.1.8 Cultura de Riesgo y Control.....	128
3.5.9.2. Establecimiento de objetivos	128
3.5.9.2.1. Clasificación de los objetivos:	128
3.5.9.2.2. Apetito de Riesgo	129
3.5.9.2.3. Tolerancia al Riesgo:.....	129
3.5.9.2.4 Análisis de riesgo y su proceso	130
3.5.9.3. Identificación de eventos	130
3.5.9.3.1. Eventos	131
3.5.9.3.2. Factores Influyentes.....	131
3.5.9.3.3. Tipos de eventos:.....	131
3.5.9.4. Evaluación de riesgos	132

3.5.9.4.1. Probabilidad	133
3.5.9.4.2. Impacto	133
3. 5. 9 .4. 4. Análisis Cualitativo:	134
3.5.9.6.1 Tipo de Actividades de Control	138
3.5.9.7. Información y Comunicación	139
3.5.9.7.1. Información	140
3.5.9.7.2 Comunicación	141
3.5.9.8. Supervisión y Monitoreo	141
CAPITULO IV	144
ANÁLISIS DEL ÁREA DE COMPRAS.....	144
4.1. Análisis del área de compras	146
4.1.1 Actividades para determinar situación actual	153
4.1.2 Análisis de riesgo inherente.....	167
4.1.1.4 Cuestionario de Control Interno.....	176
CAPITULO V	236
PROPUESTA DEL RE DISEÑO	236
5. 1 Re diseño de sistema de control interno	236
CAPITULO VI.....	265
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	265

6.1. Conclusiones.....	265
6.2. Recomendaciones.....	267
REFERENCIAS.....	269
LINKGRAFÍA	270

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Composición de Capital social Avon Ecuador	3
Tabla 2 Administradores de acuerdo a Registro Mercantil.....	4
Tabla 3 Portafolio de productos que maneja Avon Ecuador.....	18
Tabla 4 Participación de Avon en el mercado ecuatoriano	44
Tabla 5 Precios de competencia	80
Tabla 6 Responsables de los macroprocesos de Avon Ecuador.....	85
Tabla 7 Análisis cuantitativo de acuerdo a la probabilidad.....	135
Tabla 8 Análisis cuantitativo de acuerdo al impacto	135
Tabla 9 Relación impacto-probabilidad	136
Tabla 10 Costos de aplicación de control interno en el área	144
Tabla 11 Conocimiento General de la compañía.....	153
Tabla 12 Cédula Narrativa (Visita a las instalaciones)	154
Tabla 13 Cédula Narrativa (Actividades principales del área).....	158
Tabla 14 Entrevista	164
Tabla 15 Matriz para determinar el Riesgo Inherente.....	167
Tabla 16 Cuadro de calificación de Riesgo Inherente	171
Tabla 17 Nivel de riesgo inherente	172

Tabla 18 Cuestionario de Control Interno.....	176
Tabla 19 Determinación de riesgo y nivel de confianza.....	183
Tabla 20 Cuestionario de Control Interno (Ambiente de Control).....	186
Tabla 21 Determinación de riesgo y nivel de confianza (Ambiente de Control)....	189
Tabla 22 Cuestionario de Control Interno (Establecimiento de Objetivos).....	192
Tabla 23 Determinación de riesgo y nivel de confianza (Establecimiento de objetivos).....	194
Tabla 24 Cuestionario de Control Interno (Identificación de Eventos).....	197
Tabla 25 Determinación de riesgo y nivel de confianza (Identificación de eventos).....	199
Tabla 26 Cuestionario de Control Interno (Evaluación de Riesgos).....	202
Tabla 27 Determinación de riesgo y nivel de confianza (Evaluación de riesgos)...	204
Tabla 28 Cuestionario de Control Interno (Respuesta a los Riesgos).....	207
Tabla 29 Determinación de riesgo y nivel de confianza (Respuesta a los riesgos).	209
Tabla 30 Cuestionario de Control Interno (Actividades de Control).....	213
Tabla 31 Determinación de riesgo y nivel de confianza (Actividades de Control).	215
Tabla 32 Cuestionario de Control Interno (Información y Comunicación).....	218
Tabla 33 Determinación de riesgo y nivel de confianza (Información y Comunicación).....	220
Tabla 34 Cuestionario de Control Interno (Supervisión y Monitoreo).....	223

Tabla 35 Determinación de riesgo y nivel de confianza (Supervisión y Monitoreo)	225
Tabla 36 Determinación de riesgo y nivel de confianza (Elementos COSO ERM)	227
Tabla 37 Mapa de Riesgos	231
Tabla 38 Indicadores de gestión aplicados.....	233
Tabla 39 Matriz de análisis de Riesgos Inherentes.....	237
Tabla 40 Matriz de análisis de Riesgos de control	239
Tabla 41 Rediseño del sistema	244
Tabla 42 Fases establecidas para el rediseño del proceso de compras	247
Tabla 43 Recursos a emplearse.....	258

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Presencia de Avon en el mundo	5
Figura 2 Estructura de Avon Ecuador.....	21
Figura 3 Estructura Avon Latinoamérica.....	22
Figura 4 Estructura Avon Ecuador	23
Figura 5 Organigrama Estructural Área Finanzas - Avon Ecuador.....	24
Figura 6 Estructura de área de Supply Chain - Avon Ecuador (Amaguaña)	26
Figura 7 Estructura de área de Supply Chain - Avon Ecuador (Cumbayá)	27
Figura 8 Organigrama Funcional, Avon Ecuador, Nivel Gerencial	28
Figura 9 Organigrama Funcional, Avon Ecuador, Área Supply Chain	29
Figura 10 Organigrama Funcional Avon Ecuador, Área Supply Chain (Cumbayá).....	30
Figura 11 Organigrama Posicional Avon Ecuador.....	31
Figura 12 Organigrama Posicional Avon Ecuador - Supply Chain (Amaguaña)	32
Figura 13 Organigrama Posicional Avon Ecuador, Área Supply Chain (Cumbayá)	33
Figura 14 Cadena de Valor.....	42
Figura 15 Cadena de Valor Avon	43
Figura 16 Participación económica de cada división zonal	44
Figura 17 Distribución geográfica de Avon en Ecuador	45

Figura 18 Ingresos del sector público	58
Figura 19 Ingresos del sector público	59
Figura 20 Tasas de inflación en Latinoamérica.....	61
Figura 21 Tasas de desempleo mundial	66
Figura 22 Cinco Fuerzas de Porter	72
Figura 23 Mapa de procesos Avon Ecuador	84
Figura 24 Diagrama SIPOC	87
Figura 25 Matriz SIPOC, Sub Proceso Contratación nuevo proveedor	88
Figura 26 Matriz SIPOC, sub proceso Adquisición de insumos	90
Figura 27 Matriz SIPOC, Sub Proceso, selección de proveedor para la compra de insumos	93
Figura 28 Matriz SIPOC, Sub Proceso, recepción de mercadería en bodega	95
Figura 29 Diagrama Ishikawa	98
Figura 30 Diagrama de Ishikawa, Ineficiencia proceso de selección de proveedor ..	99
Figura 31 Diagrama de Ishikawa, Ineficiencia proceso de creación	100
Figura 32 Diagrama de Ishikawa, Falencias de proceso de recepción de insumos.	101
Figura 33 Buen control interno.....	105
Figura 34 Proceso ERM enfocado en la organización.....	117
Figura 35 Estructura de control interno	120

Figura 36 Apetito al riesgo.....	129
Figura 37 Tolerancia al riesgo	130
Figura 38 Respuesta al riesgo.....	136
Figura 39 Curva actual de Sistema de control interno en Avon- Área de compras	145
Figura 40 Organigrama Productos Avon Ecuador	146
Figura 41 Organigrama área de compras	147
Figura 42 Flujograma área de compras.....	151
Figura 43 Encuesta de ética.....	184
Figura 44 Mensaje de director de CPE relacionado al código de ética	184
Figura 45 Estructura de Código de Ética Avon.....	185
Figura 46 Modelo de convocatoria interna	185
Figura 47 Modelo de tolerancia a riesgo en producción local	191
Figura 48 Eventos externos relacionados al área.....	196
Figura 49 Posibles riesgos asociados con la actividad de empresa	201
Figura 50 Colorimetría.....	232
Figura 51 Curva posterior al Re diseño de Sistema de control interno en Avon- Área de compras	244
Figura 52 Fases del re diseño de Sistema de Control Interno	251
Figura 53 Fase I del Re diseño de Sistema de Control Interno	252

Figura 54 Fase I del Re diseño de Sistema de Control Interno (2).....	253
Figura 55 Fase II del Re diseño de Sistema de Control Interno	254
Figura 56 Fase II del Re diseño de Sistema de Control Interno	255
Figura 57 Fase III del Re diseño de Sistema de Control Interno.....	256
Figura 58 Fase III del Re diseño de Sistema de Control Interno.....	257
Figura 59 Organigrama estructural sugerido.....	260
Figura 60 Organigrama estructural sugerido para el área	261
Figura 61 Identificación de Eventos en el área de compras.....	262
Figura 62 Evaluación de riesgos y determinación de impacto.....	263
Figura 63 Posibles respuestas a los eventos determinados	264

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto establece un rediseño al sistema de Control interno con base en el Modelo COSO ERM, que permitió realizar un análisis de riesgo, evaluar los diferentes parámetros de control, con el fin de mejorar el servicio tanto para clientes internos como externos, optimizar los niveles de inventarios, planificación, costos de importación y negociación. Considerando que el área de compras es parte fundamental del negocio, por lo tanto debe existir un control más riguroso y sistemático sobre todo el proceso de compras con el fin de evitar impactos monetarios significativos, abastecimiento excesivo que genera costos adicionales por bodegaje y transporte así como la influencia en los diversos indicadores que se manejan en el área de Supply Chain. Se han determinado oportunidades de mejora en los procesos generados con el fin de minimizar el impacto que existe en todo el proceso de compras. La adecuada administración de riesgo permitirá a los ejecutivos direccionar procesos de gestión de riesgos de esta manera se manejará información adecuada y útil, la eficacia de la gestión de riesgos corporativos se puede evidenciar cuando los ocho componentes están presentes y funcionan de un modo eficaz, o cuando no existe ninguna debilidad significativa relacionada con los mismos y cuando los riesgos se encuentran dentro de los niveles aceptados por la organización. Es importante que todos los asociados conozcan los riesgos a los que está expuesta la organización con el fin de poner en práctica actividades que respondan a estos.

PALABRAS CLAVE:

- **RIESGO**
- **COMPRAS**
- **CONTROL**
- **PROCESO**
- **COSO**

EXECUTIVE SUMMARY

This project establishes a redesign the system of internal controls based on COSO ERM model, which allowed an analysis of risk, evaluate different control parameters in order to improve service to both internal and external customers, improve inventory levels, planning, import and trading costs. Where as shopping area is a fundamental part of the business, so there must be a more rigorous and systematic control over the entire procurement process in order to avoid significant monetary impacts, excessive supply that generates additional costs for storage and handling and the influence on the various indicators that are used in the area of Supply Chain. They have been identified improvement opportunities in the processes generated in order to minimize the impact that exists throughout the procurement process. Proper risk management will allow executives to address risk management processes thus adequate and useful information is handled, the effectiveness of enterprise risk management can be evidenced when the eight components are present and function effectively, or when no significant weakness related thereto and when the risks are within acceptable levels by organization. It is important that all partners are aware of the risks that organization is exposing in order to implement activities respond to these.

KEYWORDS:

- **RISK**
- **SOURCING**
- **CONTROL**
- **PROCESS**
- **COSO**

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA

1. Problema

¿El re- diseño del Sistema de control interno para el área de Compras de Avon Ecuador mediante el modelo COSO ERM, tendrá un impacto significativo en la operatividad de la empresa y es económicamente rentable?

Objetivos

General

Re- diseñar el Modelo de Sistema de Control Interno que permita mejorar el proceso de compras locales e internacionales cumpliendo con los parámetros establecidos por COSO ERM y que este alineada a los objetivos de la organización.

Objetivos específicos

1. Establecer la información general de la organización, el direccionamiento estratégico y el enfoque actual de la empresa.
2. Determinar la situación actual externa que rodea a la organización y los elementos que influyen en las actividades operativas del negocio.
3. Establecer el marco teórico sobre el cual se basará el desarrollo del modelo COSO ERM.
4. Realizar un estudio preliminar del área para determinar la situación actual del equipo de compras, mediante la aplicación y desarrollo de diferentes pruebas para verificar si el departamento ha cumplido con normativa legal vigente.
5. Diseñar una propuesta de Sistema de Control interno, como guía metodológica, basados en el modelo COSO ERM para una adecuada implementación en el área de acuerdo a la información recolectada.

1.1 Actividad de la compañía

Productos Avon Ecuador se constituye legalmente como Sociedad Anónima un 15 de Octubre de 1991, el objeto social es la producción y comercialización de toda clase de cosméticos así como la fabricación de las fragancias y productos de reparación o comercialización de bienes de cualquier naturaleza, de bisutería y ropa interior.

1.2. Capital social

En la actualidad cuentan aproximadamente con un capital de \$1.130.548, con cada acción tiene un valor nominal de \$4.00, sus principales accionistas son BEAUTY PRODUCTS LATIN AMERICA HOLDINGS, SL y AVON ALIADA LLC. Ecuador pertenece al mercado de América Latina, específicamente al Cluster Latinoamérica CPE (Colombia, Perú, Ecuador), en la actualidad Avon Ecuador no cotiza en Bolsa de Valores.

Tabla 1

Composición de Capital social Avon Ecuador

Accionista	Origen	Tipo Inversión	Capital	Valor Relativo
Avon Aliada LLC	EE. UU.	Ext. Directa	4,00	0,01%
Beauty Products Latin América Holdings	España	Ext. Directa	1.130.544,00	99,99%
		TOTALES	1.130.548,00	100%

1.3. Objetivos de la compañía

Dentro de los objetivos que la compañía presenta se detallan los siguientes:

- ✓ Posicionarse como la empresa N°1 en venta directa en el área de cosméticos.

- ✓ Proporcionar al equipo de colaboradores un lugar de trabajo agradable que fomente la cooperación y el trabajo en equipo entre cada colaborador.
- ✓ Brindar a los colaboradores una compensación digna por sus servicios, basada en sueldos, premios, salarios y prestaciones justas.
- ✓ Ofrecer productos y servicios de excelente calidad a buen precio, para mantener la fidelidad del cliente y consolidar el prestigio de la corporación.

1.4. Registro Mercantil

En el registro mercantil aparecen las siguientes personas como administradores de la compañía:

Tabla 2

Administradores de acuerdo a Registro Mercantil

Nombre	Cargo	Fecha de R. M.	N° R. M.
Ortiz Cristina	Presidenta	02-12-2014	17637
Vega Emilio	Gerente General	17-12-2013	18184

1.5. Reseña histórica

Crear el tono perfecto de lápiz labial es una manera de agregar belleza a la vida de una mujer, otra es darle la oportunidad de ganar dinero para mantener a su familia, ofreciendo acceso a la atención médica del cáncer de mama de calidad y asequible, o animándola a hablar en contra de la violencia doméstica. Avon es una empresa donde la belleza se define por la posibilidad de surgir por sí mismo, su carrera y el mundo que rodea a miles de mujeres.

Avon es una de las compañías de venta directa más grandes del mundo, con belleza, moda y hogar productos disponibles para las mujeres en más de 100 países. Más de 6 millones de activos representantes de ventas independientes de Avon venden sus productos.

Presencia de Avon en el Mundo



Figura 1

Presencia de Avon en el mundo

(Avon, 2014)

Las líneas de productos incluyen cosméticos de color, cuidado de la piel, fragancias, moda y productos para el hogar, con marcas tan reconocidas como Avon color, ANEW, Skin-So-Soft, Advance Techniques y otras.

El fundador de Avon David H. McConnell, era joven Americano nacido en 1858 en una granja cercana a la ciudad de Oswego, en el estado de Nueva York. Su primer trabajo fue la venta puerta a puerta de libros y gracias a su visión emprendedora, sentido práctico y conocimiento del mercado logro ver en este negocio la oportunidad de crecer y varios años después logro adquirir este negocio a su jefe.

McConnell tenía un plus para la venta directa de sus libros y esto consistía en obsequiar un pequeño perfume floral, elaborado por el mismo, para la señora de la casa; mientras el negocio crecía determino que sus perfumes y fragancias despertaban más interés que los libros y es así que nace “California Perfume Company” en el año 1886, en medio de tantos cambios a nivel social, económico e industrial se fundó esta gran compañía, que sería símbolo de los nuevos tiempos. McConnell creía una compañía que apostará por la independencia económica de la mujer. Por ello Avon ha ganado un puesto especial en la historia del desarrollo de la mujer.

La nueva compañía creció con la ayuda de los antiguos asociados, basados en el ideal de trabajo, calidad, seguridad orientada al servicio, uno de los aportes significativos fue la señorita Mrs. F. Albee, quien se convirtió en la primera distribuidora de Avon, que imprimió en todos el espíritu de trabajo, calidad, y servicio. La magnífica idea de David Mc Connell generó que Avon esté presente en los hogares de más de 150 países de todo el mundo. La Sra. Albee realizó su labor en el escenario a fines del siglo XIX, una época que se caracterizó por trascendentales cambios en diversos campos que condujeron a un estado de bienestar y progreso general (Avon, 2014). Sin embargo fue en el campo del Pensamiento Humanista en donde se observó el mayor adelanto, incluso la historia relata que 34 años antes de la fundación de esta compañía, la mujer de los Estados Unidos alcanzó el derecho al voto.

De esta manera la Sra. Persis Foster Eames Albee se convierte en el valioso ser humano que con valentía, coraje, disciplina y esfuerzo, pues no solamente llevó estos productos directamente al consumidor, sino que además viajó por muchos estados reclutando miles de mujeres que recibieron esta oportunidad (Avon, 2014). De esta manera la Sra. Albee fue quien instituyó el estilo de negocio de venta directa tal como se lo conoce hasta el día de hoy, la nueva compañía prosperó rápidamente y para atender las peticiones de sus clientes, amplió su línea de productos e incluyó artículos para el hogar.

En 1906, la creciente empresa ya contaba con 10.000 representantes en Estados Unidos y en los próximos años comenzó su expansión mundial. Para el año de 1929 se introdujo una nueva línea de productos que llamó Avon.

1.6. Evolución histórica:

De acuerdo a la información que reposa en la página de (Avon, 2014), California Perfume Company a nivel mundial ha tenido que adaptarse a distintos escenarios, mediante el desarrollo de varias estrategias, Avon ha evolucionado de la siguiente manera:

Desde su creación en 1886 se comenzaron a desarrollar fragancias con varios aromas entre los que destacan la fragancia Little Dot, con 5 notas, violeta, rosa blanca, jacinto y lirio, en estos años se inicia la creación de laboratorios en las instalaciones de la empresa. En el año de 1896 se imprimen los primeros folletos.

A inicios del siglo XX, California Perfume Company alcanza el número de 10.000 distribuidoras, en 1906 se presenta el primer folleto en color. Aparecen los primeros anuncios en prensa, después de 8 años la compañía se extiende a Montreal (Canadá), dos años más tarde se instala en New York. En el año de 1920 se alcanza por primera vez una cifra récord de venta de 1 millón de dólares. En 1928 se utilizará el nombre de “Avon” en los productos de uso diario, incluyendo un set de belleza: talco, cepillos, el nombre es una referencia al río que pasa por Stamford, lugar de nacimiento de la obra favorita de Mc Connell y escrita por William Shakespeare. Adicionalmente se presenta el primer tratamiento facial “Gertrude”. En 1931 el Sello de Aprobación del Good Housekeeping otorga 11 premios a productos de California Perfume Company, una cifra sin precedente para la Compañía. En medio de la Gran depresión las ventas se incrementan en un 70% y para el año de 1939 California Perfume Company cambia su nombre por Avon Products, Inc.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Avon transforma más de la mitad de la extensión de sus laboratorios de Suffern en una fábrica de suministros de guerra

fabricando paracaídas, máscaras de gas y productos farmacéuticos. En el año de 1944 se introduce un elemento nuevo a su modelo de venta directa que distinguirá a la compañía de otras marcas: las Jefas de Zona, quienes son las encargadas de supervisar las ventas de determinadas áreas geográficas, dos años después saca al mercado participaciones a través de un sistema conocido como OTC (over the counter) o negociación entre dos partes. En 1949 las ventas superan los 21 millones de dólares, desde 1954 hasta 1967 se presenta la campaña publicitaria "Avon llama a su puerta"; convirtiéndola en una de las campañas más largas y exitosas de la historia. En 1958 Avon comienza a operar en México, Reino Unido, el Oeste de Alemania y Brasil, Islandia.

En los años 60 y 70 Avon pertenece al prestigioso de inversión "Nifty Fifty" junto con Xerox, Disney y McDonalds. En 1963 Katherine Graham directora de "The Popst Co." fue la primera mujer en dirigir una empresa valorada en 500 millones de dólares, Avon comienza a cotizar en Bolsa en el año de 1964 y en estos años inicia operaciones en Australia, Italia, España, Francia, Japón. Argentina. En los años 70 los inversores más dudosos invertirán en compañías seguras como Avon. A finales de estos años la Compañía de la Mujer tendrá un valor de 140 millones de dólares en el mercado, en este mismo año se presenta en EE.UU. el plan denominado "La Mejor Forma" que consiste en programar campañas de 2 semanas de duración, un par de años después Avon comienza a vender artículos de bisutería. A finales de 1970 la compañía comienza a operar en Venezuela y Puerto Rico. Será el comienzo de la expansión de Avon en el mundo.

A mediados del siglo XX AVON crea la "Fundación AVON" en EE.UU.. En los años de 1973 y 1974 la Compañía desarrolla un programa informático de almacenaje de fórmulas cosméticas y presenta un sistema automático de ensamblaje de labiales en la fábrica de Suffern, en Nueva York. En 1975 la revista para Distribuidoras "Outlook" cambia su nombre por "AVON Calling" e inicia sus operaciones en Guatemala. En 1977 patrocina el circuito de tenis "AVON Futures". Este circuito será una cantera para el tour de tenis "Slims" y comienza a operar en Chile y Malasia.

Para 1978 hay un millón de distribuidoras, la compañía tiene una venta de más de 2 billones y en Atlanta se celebra la primera carrera internacional de la mujer de Avon dentro del Circuito Internacional de Atletismo; que fue creado por Katherine Switzer y Avon; quienes lograron que esta carrera se incluyese el programa de los Juegos Olímpicos de Los Ángeles en 1984, a finales de este año Avon ha vendido 400 millones de dólares de bisutería y se convierte en la Compañía de venta de bisutería más grande a nivel mundial. En estos años comienza a operar en Tailandia, Filipinas y Nueva Zelanda.

Avon adquiere Tifian & Co que será propiedad de Avon Products hasta 1980 y desarrolla, fabrica equipamiento médico, productos químicos, inaugura centros de enfermería y acogida. Desde 1980 hasta 1987 Avon comienza a operar en El Salvador, Honduras, Arabia Saudita, Taiwán, Perú, Portugal, Emiratos Árabes, República Dominicana, Austria, Líbano y Chipre. La Compañía vende estas filiales en 1994 y se centra en la base de su negocio: la cosmética.

En 1986 el Centenario de Avon se celebra el mismo año en que la Estatua de la Libertad cumple 100 años, en este año Avon será la primera compañía en usar Retinol gracias a sus estudios sobre el cuidado de la piel. Patenta su técnica Bioadvance. En 1989 se convierte en la primera compañía que anuncia públicamente parar de formar definitivamente la experimentación con animales, para los años 90's Avon entra en el mercado chino como un negocio de venta directa y posteriormente en 1998 a un modelo de venta al por menor cuando el gobierno chino prohíbe la venta directa. Avon comienza a operar en Hungría y Alemania del Este.

En 1991 Hays Clark, el último descendiente del Fundador de la Compañía David H. McDonnell se marcha de la Compañía. Avon comienza a operar en la República Checa, Panamá, Ecuador, Bolivia y Rusia. Un año después presenta su nueva marca ANEW y se convierte en la primera compañía en utilizar una técnica anti edad revolucionaria en el mercado, el AHA (ácido alpha hydroxy), en ese mismo año Avon Reino Unido presenta un proyecto para recaudar fondos y crear conciencia sobre el cáncer de mama: La Cruzada contra el Cáncer de Mama.

Para los años de 1993, Avon comienza a operar en Eslovaquia, Turquía e Irlanda y en 1994 comienza a operar en Egipto, en 1996 es el patrocinador oficial de cosmética, cuidado de la piel y fragancia de los Juegos Olímpicos de Atlanta, Georgia. Avon es la primera compañía de belleza en disponer de un sistema de comercio en Internet que sirve pedidos en USA. En 1998 la Fundación AVON es elegida como organizadora del primer evento de varios días de duración de lucha contra el Cáncer de Mama: "3 Días de Marcha Contra el Cáncer". Andrea Jung se convierte en presidenta de Avon en el año de 1999.

La Compañía presenta una campaña de publicidad "Hablemos". La campaña se centra en el vínculo de la Compañía con la mujer por todo el mundo, así como los últimos avances en belleza y cosmética. Para el año 2003 presenta Mark, su primera marca para mujeres jóvenes y adolescentes, además presenta su programa sobre la Violencia Doméstica "Habla en contra de la Violencia de Género" con Salma Hayek como madrina y la Fundación Avon celebrará su propia Marcha contra el Cáncer de Mama, una carrera durante dos días. Desde 2003 al 2010 dicha carrera ha recaudado más de 380 millones de dólares a través de la dedicación y colaboración de más de 142.000 participantes. Avon comienza a operar en Uruguay y Paraguay.

El gobierno Chino en el año 2006 expide una licencia oficial dónde permite el modelo de negocio de venta directa en China. Avon comienza a operar en Albania y para el año 2007 presenta su campaña "Hello Tomorrow". Reese Witherspoon es nombrada "Primera Embajadora Global de Avon" ostentando el título honorífico de Directora de la Fundación Avon, demostrando una gran pro actividad en la Fundación. Witherspoon presenta "productos de empoderamiento" dónde parte de las ganancias se destinan a programas para luchar contra la Violencia de Género. Ella va más allá y crea su propia fragancia con Avon "In Bloom".

En 2008 alcanza los 10 billones de dólares en ventas, continúa con sus acciones de apoyo a la mujer y lucha contra la violencia de género y se asocia a UNIFEM (Naciones Unidas para el Desarrollo de las Mujeres), campaña denomina "Por un mañana mejor". Lo que comienza como una beca de 400 dólares se convertirá en una filosofía dedicada a ayudar a la mujer a nivel mundial. En 2009, con el objetivo

de reflejar la misión de esta fundación; su nombre cambiará y a partir de entonces se denominará "Fundación Avon de ayuda a las mujeres".

En 2010 presenta "Hello Green Tomorrow" una iniciativa para favorecer el movimiento femenino de respeto a la naturaleza, centrado básicamente en la reforestación. Se realiza una campaña "Global de Reforestación del Bosque Atlántico" y el resultado se traduce en 2 millones de árboles plantados a finales de 2010. Se creó un plan paralelo para los asociados para la concienciación del desarrollo sostenible.

Avon y su Fundación se unen al Departamento de Estado USA y al Grupo "Vital Voices" para presentar el "Acuerdo Global para luchar contra la Violencia de Género". Avon en 2011 adquiere la Compañía "Liz Earle" una marca de cuidado de la piel, productos para niños y una línea específica para bebés, Tiny Tilia y Slipiada, el mayor vendedor de bisutería (chapado en plata).

En esta primera década del nuevo milenio, AVON comienza a operar en muchos más mercados, en especial en Europa Central, Europa del Este. Avon a día de hoy está presente en más de 100 países.

2011: Avon celebra sus 125 años de apoyo a las mujeres:

- Referente mundial en venta directa de belleza.
- Referente clave en cosmética
- Facturación superior a 10.000 millones de dólares.
- Más de 6 millones de distribuidoras.
- Presencia en más de 100 países.
- Aproximadamente 45.000 empleados.
- Avon 4º empresa de cosmética en el ranking de America's Most Admired Companies de la revista Fortune.
- Una marca de confianza.
- Empleador de referencia entre las 25 Mejores Empresas para Trabajar en el mundo elaborado por Great Place to Work Institute.

- Ranking Actualidad Económica, Avon es la vigésima de entre más de 500 empresas seleccionadas.

Para el año 2014 Avon obtuvo en el tercer trimestre de este año una ganancia de 91,4 millones de dólares, en contraste con las pérdidas de 5,5 millones de dólares que registró en el mismo periodo del año pasado (Avon, 2014). El máximo impulso que se evidencia en el mercado cosmético es en regiones de Oriente Medio, África, Europa, mientras tanto las actividades en Brasil han disminuido notoriamente lo que incide con los bajos resultados de América del Sur.

A inicios del año 2015, Avon cesó operaciones en 16 países del Caribe, (Antigua, Aruba, Bahamas, Barbados, Belice, Bermudas, Bonaire, Curaçao, Dominica, Gran Caimán, Guyana, Haití, Jamaica, San Cristóbal y Nieves, Surinam y Trinidad), con el fin de concentrar su negocio en pro de mejorar en el mercado de Estados Unidos.

1.7 Avon en Ecuador

Hace 24 años Avon llegó a Ecuador, siendo la filial local de la compañía multinacional Norteamericana Avon, en nuestro país opera como Productos Avon Ecuador S.A. constituyéndose legalmente en 1991, siendo su fundador el Sr. Eugenio López Barrios de origen mexicano. Uno de sus objetivos principales es generar oportunidades de bienestar económico y progreso para la mujer, y como resultado ha logrado consolidarse en el mercado debido a su alto nivel de ventas y a su marca de alto impacto.

La operación comenzó en el mes de octubre en la ciudad de Quito, para posteriormente ampliarse a la ciudad de Guayaquil, lugar en el que operaron durante 6 años varias oficinas administrativas; debido a un proceso re-estructural en el año 1997, las actividades operacionales y administrativas se concentraron solamente en Quito, cerrando las sucursales de Guayaquil. La organización tiene por objeto social la producción y comercialización de cosméticos y artículos para el cuidado personal de la mujer, ejerciendo estas actividades a través de la venta por catálogo o folleto,

pero desde el año 2011 se implanto adicionalmente la modalidad Web, es decir folletos virtuales con todos los productos que Avon comercializa.

Durante estos años en Ecuador, Avon continúa su gran crecimiento en ventas y consolidación de marca en el mercado, reafirmando su firme compromiso de seguir haciendo realidad los sueños y metas de la mujer.

Hoy en día Avon esta presente en las 24 provincias con 110.000 representantes, 65 gerentes zonales y aproximadamente 350 empleados entre operarios y puestos ejecutivos, generando adicionalmente un gran número de fuentes de trabajo en nuestro país. Actualmente la operación está centralizada en el Centro de Distribución o Eco – Branch en Sangolquí, Km 3 ½ vía Amaguaña, lugar en donde se encargan del almacenamiento, comercialización y distribución de los productos cosméticos y no cosméticos; mientras la parte administrativa es decir las oficinas se encuentran en Cumbayá. Productos Avon Ecuador cuenta con una adecuada organización, sus procesos, procedimientos esta registrados debidamente en manuales que cada área maneja.

Dentro del área de responsabilidad social la organización se ha distinguido por el compromiso adquirido con la mujer, buscando siempre entender y satisfacer sus necesidades en todos los sentidos, por lo cual desde hace más de 50 años Avon cuenta con la fundación más grande del mundo para mejorar la vida de la mujer, enfocada en la lucha contra el cáncer de seno y la violencia domestica; además de estar consciente del futuro del planeta desde hace algunos años ha venido creando conciencia ecológica y cambiando sus procesos de producción, empaque y transporte por unos más verdes, es decir más amigables con el planeta. Estas acciones han contribuido para que Productos Avon Ecuador se sitúe en el puesto 16 dentro de los mejores ciudadanos corporativos publicado en la revista Corporate Responsibility Magazine, esta investigación revelo un “nivel de transparencia sin precedentes” de la compañía, además de mostrar el compromiso con la divulgación de objetivos desde la gestión ambiental hasta el cumplimiento de normativas legales.

El año comercial de Avon está compuesto de 19 campañas de 13 a 14 días aproximadamente, tiempo en el que se realiza todo el proceso de comercialización (marketing, facturación, surtido, transporte y despacho). Para cumplir con las estimaciones programadas es necesario que se cumplan con tiempos y cantidades de abastecimiento.

“La compañía para la mujer”, cree que la manera más efectiva para que la sociedad y el mundo prosperen es mejorar la vida de las mujeres. La misión es empoderar a mujeres procedentes de diversas realidades y ayudarlas a crear una mejor vida para sí mismas y para sus familias, mientras la visión es ser la empresa que mejor entiende y satisface las necesidades de productos y servicios para la belleza y la realización personal de la mujer en todo el mundo, enalteciendo el vínculo y el servicio personalizado, de manera global.

Los segmentos cubiertos por la compañía son cuidados de la piel, maquillaje, cuidado del cuerpo, cabello, fragancias y moda y casa.

1.8 Líneas de productos:

Avon se caracteriza por ser la compañía de la Mujer, y su enfoque primordial ha sido en la cosmética; en los últimos años se ha incrementado las líneas de operación, es decir Avon ya no es solamente significado de Cosméticos sino de Moda y Hogar.

Dentro de los productos que comercializa Avon Ecuador se encuentran los siguientes:

1.8.1 Línea de Maquillaje

El uso de los cosméticos es tan antiguo como la historia de la humanidad. Desde sus orígenes, el hombre y la mujer se pigmentaron la piel con colorantes vegetales y minerales. Este ritual de maquillarse el rostro y el cuerpo se utilizaba generalmente en tres ocasiones: para la preparación de rituales religiosos, para asistir a la guerra o constantemente, como símbolo de poder. Los cosméticos históricamente

se asociaron más con factores estéticos, que con los de protección y salud, generando una brecha entre estos aspectos.

1.8.2. Cosméticos básicos:

De acuerdo a la información de (Avon, 2014), todas las personas deberían utilizar las cremas faciales y bloqueadores solares para evitar problemas relacionados con la piel, como arrugas prematuras y cáncer de piel. Avon sugiere forjar el hábito en las personas de limpiar el rostro en la mañana y en la noche para evitar problemas en la piel y mantenerla limpia. Durante la adolescencia las personas además de limpiar debidamente la piel para evitar en lo posible la aparición del acné juvenil, deben empezar a aplicar cremas humectantes suaves de día y de noche. Las cremas de Avon se caracterizan por ser suaves y utilizables por pieles jóvenes y poco sensibles.

1.8.2.1. Línea de Fragancias para Damas y Caballeros:

Línea de Cuidado de la Piel:

- Anti- manchas / aclarantes
- Anti - acné
- Cremas anti- edad ojos
- Cremas anti- edad rostro
- Desmaquilladores
- Hidratantes
- Limpiadores / tónicos

Línea de Cuidado Personal:

- Desodorantes
- Humectante manos y cuerpo

- Jabón líquido y exfoliante
- Protectores solares

Línea de Cuidado del Cabello:

- Champoo
- Crema de Peinar
- Tratamientos capilares

Línea de Niños:

- Champoo
- Crema corporal
- Talco
- Fragancias

Maquillaje para:

- Labios
- Ojos
- Uñas
- Rostro

Prendas de Vestir:

- Ropa íntima
- Ropa para dormir
- Lencería
- Fajas
- Medias
- Ternos de baño
- Camisetas

- Blusas
- Legins

Joyería:

- Cadenas
- Aretes
- Anillos
- Dijes
- Prendedores
- Pulseras
- Gafas
- Relojes
- Colecciones
- Collares
- Esclavas

Línea de hogar:

- Juego de ollas
- Juego de vasos
- Tablas de picar
- Manteles
- Utensilios de cocina

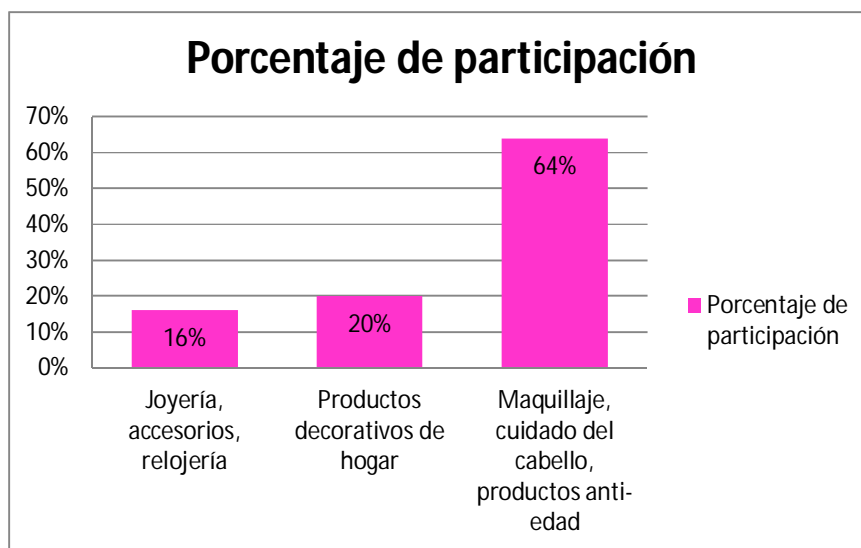
Colonias:

- Para jóvenes
- Para bebés
- Para adultos

Tradicionalmente Avon Ecuador se dedicaba en su mayoría a importar productos cosméticos y no cosméticos de varios países por ejemplo Colombia, Perú, China, México, Argentina, Brasil pero desde hace algunos años se decidió iniciar con el desarrollo de producción local, se ha considerado varios segmentos como CFT, dentro de este segmento se está produciendo rollones, fragancias, lociones, capilares, en BCFT, lo relacionado a artículos de hogar y moda y en Incentivos, se está desarrollando premios de alto nivel para las representantes.

Tabla 3

Portafolio de productos que maneja Avon Ecuador



Es necesario manifestar que dentro del mercado existen varias empresas que se dedican a la venta masiva de cosméticos como es: Belcorp, Yanbal, Victoria Secret´s, Maybeline, Max Factor, Mac, etc.

1.9 Vigencia de productos que Avon Ecuador comercializa:

Los productos que se comercializan tienen una determinada vida útil, no son productos eternos. La falta de higiene, el lugar donde se los guarda y el paso del

tiempo pueden dañarlos y a la persona que los use también. Desde su fabricación hasta que se los abre, los productos cosméticos están protegidos de la contaminación por 36 meses aproximadamente gracias a sus conservadores, antioxidantes, bactericidas y fungicidas. Pero al abrir el producto, éste entra en contacto con el aire y se empieza a degradar; un cosmético se estropea por la oxidación de sus componentes al contacto con el aire y por la contaminación bacteriana.

Aunque los productos están protegidos de la contaminación, por una mala manipulación pueden perder todas sus cualidades. Un cosmético en malas condiciones puede causar reacciones distintas en cada persona según la sensibilidad de la piel, o puede volverse incluso nocivo. Los efectos que puede tener en una persona, no serán los mismos en otra persona.

1.10 Diseño estructural de la compañía

La estructura de la compañía en Ecuador depende exclusivamente de nuestro cliente externo: “la representante”. Las actividades están dirigidas por un Manager Country o Gerente General y por directores departamentales; quienes reportan a su jefe directo en Colombia y en línea punteada a su gerente en Ecuador,

Adicionalmente los organigramas correspondientes a los departamentos de Finanzas y Operaciones se encuentran divididos en dos; para poderlos apreciar de mejor manera; como se puede verificar la estructura es por departamentos donde laboran aproximadamente 350 personas.

La estructura organizacional es matricial:

- Junta Directiva: Se enfoca en la toma de decisiones.
- Presidencia Ejecutiva: Encargada de analizar, verificar, controlar las actividades los niveles operativos.
- Dirección Financiera: Está integrada por el área contable y el manejo de

cuentas bancarias.

- Dirección de Operaciones: Gestiona las compras, desarrollo local, importaciones, créditos y cobranzas, sistemas y seguridad.
- Dirección Comercial: Gestiona las ventas realizadas en el campo, de acuerdo a cada división geográfica establecida.
- Área de apoyo: está conformada por el departamento legal, Recurso Humano, publicidad, IT, seguridad y el área de Control Interno.

Dentro de su estructura organizacional de Avon, se presentarán los siguientes organigramas, que son la representación gráfica de la estructura de la compañía, presentan de manera esquemática la posición de las diferentes áreas que la integran, niveles jerárquicos, líneas de autoridad, etc.

En Avon se presentan los siguientes organigramas:

Organigrama estructural: Presenta de manera general características de la estructura de la organización, su nivel jerárquico, etc.

Organigrama Posicional: Este organigrama presenta el nombre de la persona que se encuentra en cada posición, se detalla la persona responsable y/o encargada de ejecutar las tareas definidas.

Organigrama Funcional: Dentro de este organigrama se refleja las principales funciones que se han asignado a los diversos cargos, y es una herramienta que permite de manera general conocer las actividades que se realizan en la compañía.

Organigrama Avon Global: Avon Ecuador pertenece a la casa matriz en Estados Unidos, que a su vez se ha centrado en cuatro macro mercados como Europa, Latinoamérica, Asia y EE.UU.

Organigrama Avon Global:

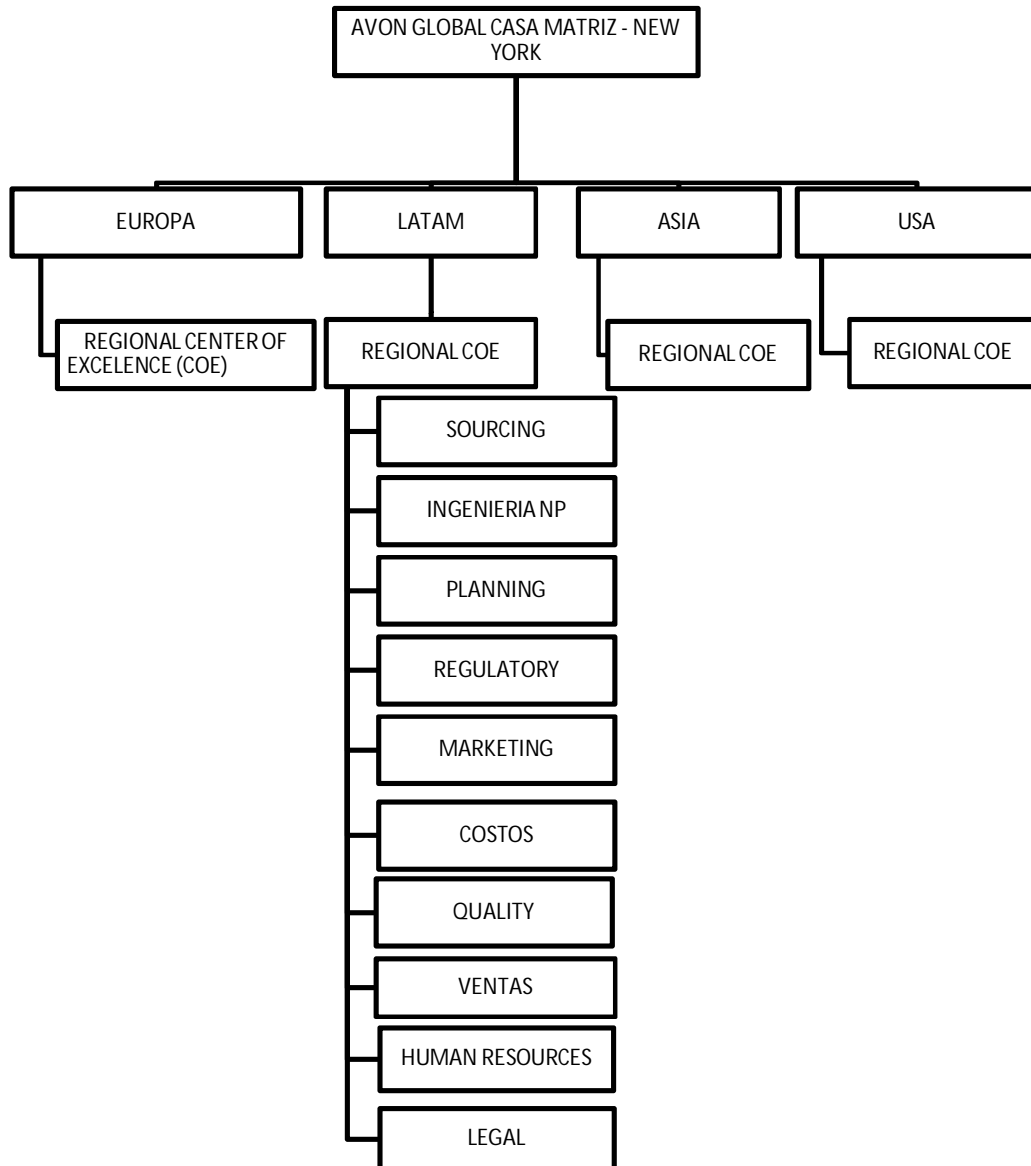


Figura 2

Estructura de Avon Ecuador

Organigrama Avon Latinoamérica: Dentro de la clasificación por mercado, Avon Ecuador pertenece a Latam (Latinoamérica), específicamente al Cluster Andino que está formando por grandes mercados como Venezuela y Colombia, quienes tienen establecidas plantas de producción local, adicionalmente también es parte de esta concentración de empresas Perú.

Organigrama Latam

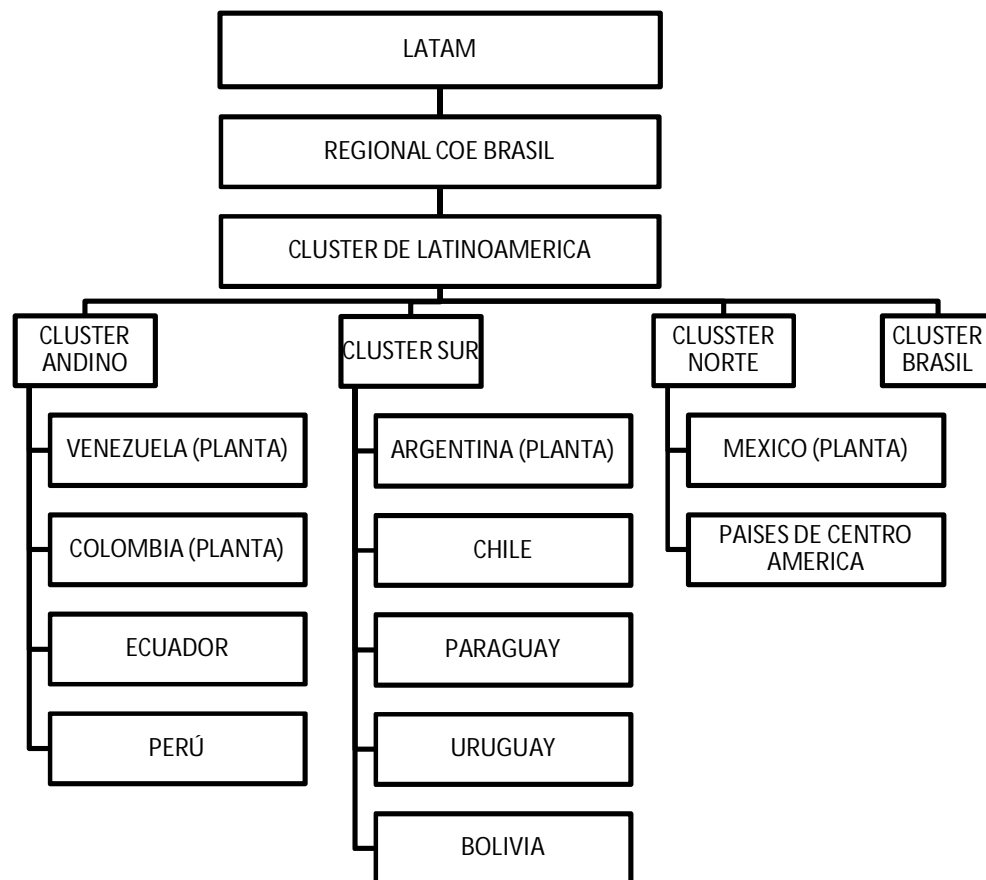


Figura 3

Estructura Avon Latinoamérica

Organigrama General de Avon Ecuador: Ecuador mantiene una organización similar a la de su Cluster, la diferencia central es la cantidad de asociados que tienen.

Organigrama estructural Avon Ecuador: A continuación se presenta el organigrama estructural de Avon Ecuador, como se puede observar no existe ninguna área de staff o asesoría. La línea de reporte es directa en relación a jefes y en línea punteada en relación a gerentes de áreas.

Organigrama Avon Ecuador

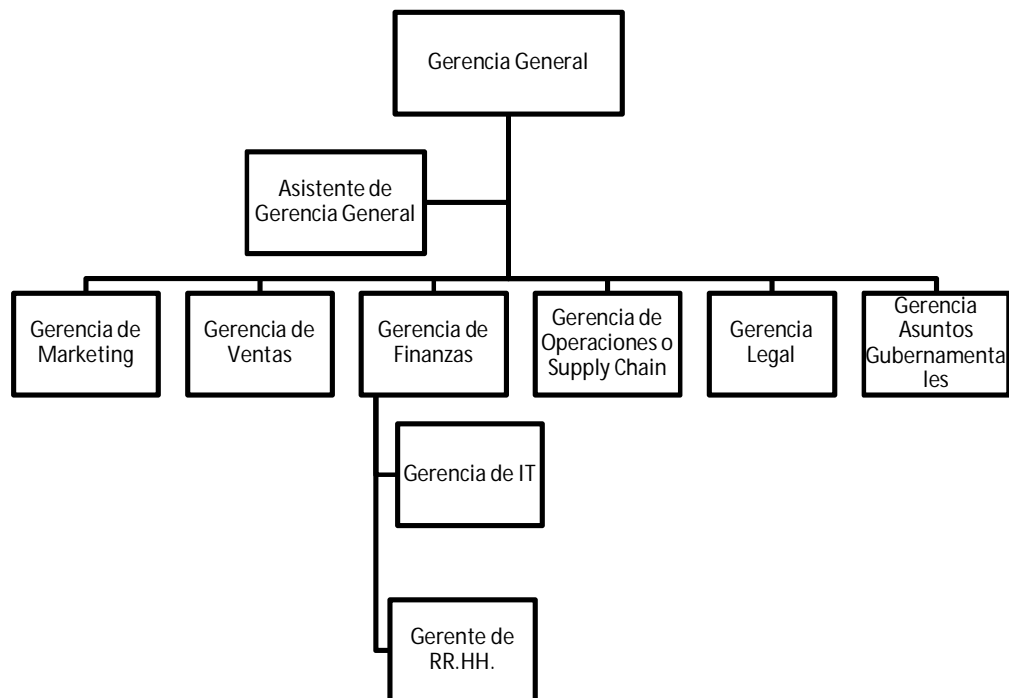


Figura 4

Estructura Avon Ecuador

A continuación se presenta los organigramas estructurales de las diversas gerencias de Avon Ecuador.

Organigrama Estructural de Finanzas: Dentro de la estructura de la gerencia financiera se puede observar que no ha existido una clara diferenciación entre jefaturas y áreas de coordinación, adicionalmente dentro de esta gerencia se puede determinar la existencia del área de auditoría interna, que como se indicó anteriormente debería ser parte del nivel de asesoría, ya que aquí no tiene un nivel de independencia requerido

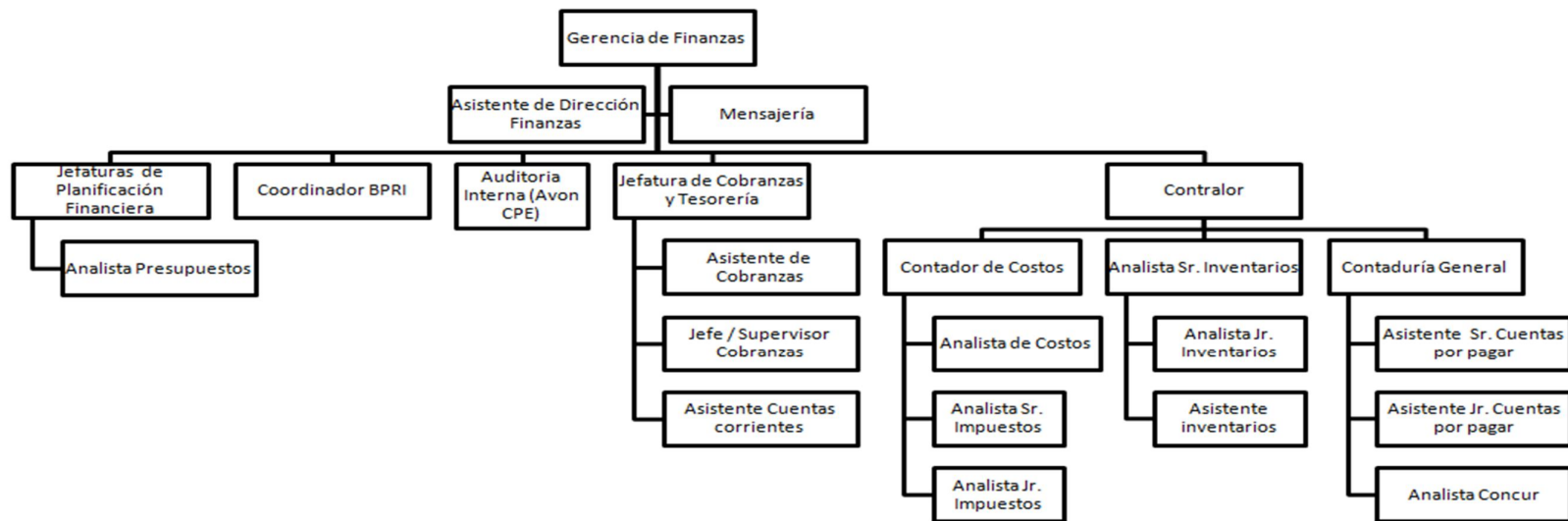


Figura 5

Organigrama Estructural Área Finanzas - Avon Ecuador

Organigrama Estructural de Operaciones o Supply Chain (Eco-Branch)

Dentro de la estructura organizacional de Avon, una de las áreas más grandes es la de Supply Chain (Manejo de cadena de abastecimiento), que esta a su vez está conformado por 11 sub áreas, 3 coordinaciones, 1 jefatura, 2 áreas sin niveles de jefatura o coordinación.

De acuerdo a la ubicación geográfica en el que Avon opera se ha elaborado el organigrama tanto de Supply Chain Amaguaña (Centro de Distribución) como de Supply Chain (Administrativo), debido a esto ciertas jefaturas laboran en las instalaciones de Amaguaña (nivel operativo), mientras tanto en Cumbaya se encuentra el área administrativo.

Todas estas áreas reportan en línea directa al Gerente de operaciones y de ser necesario a su jefe inmediato superior del país en que opere.

Organigrama Estructural de Operaciones o Supply Chain (Eco-Branch)

A continuación se presentan la estructura del área de Supply Chain que opera en Amaguaña, considerando que se encargan de la parte operativa del negocio, es decir manejo de actividades para que la representante reciba su pedido.

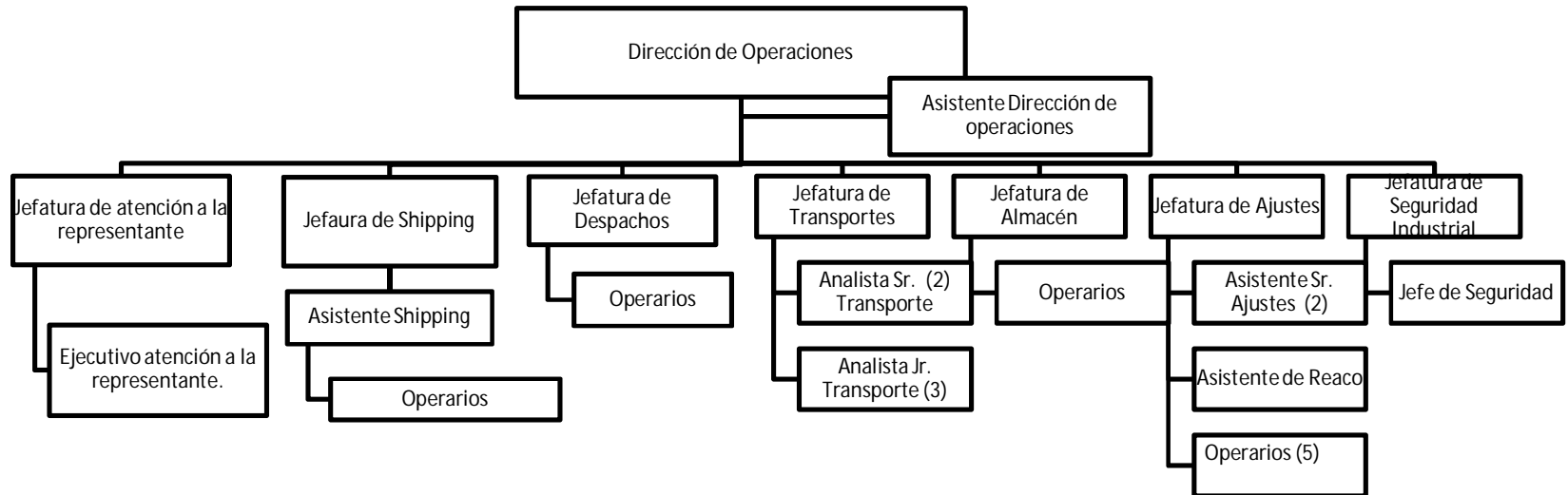


Figura 6

Estructura de área de Supply Chain - Avon Ecuador (Amaguaña)

Organigrama Estructural de Operaciones o Supply Chain: Se presenta el organigrama del área de operaciones de Cumbayá, es decir la parte administrativa de Avon, quienes realizan las gestiones necesarias para el abastecimiento de bienes y servicios. Se puede notar que en dos de los departamentos no existe claramente definida una jefatura o nivel de coordinación.

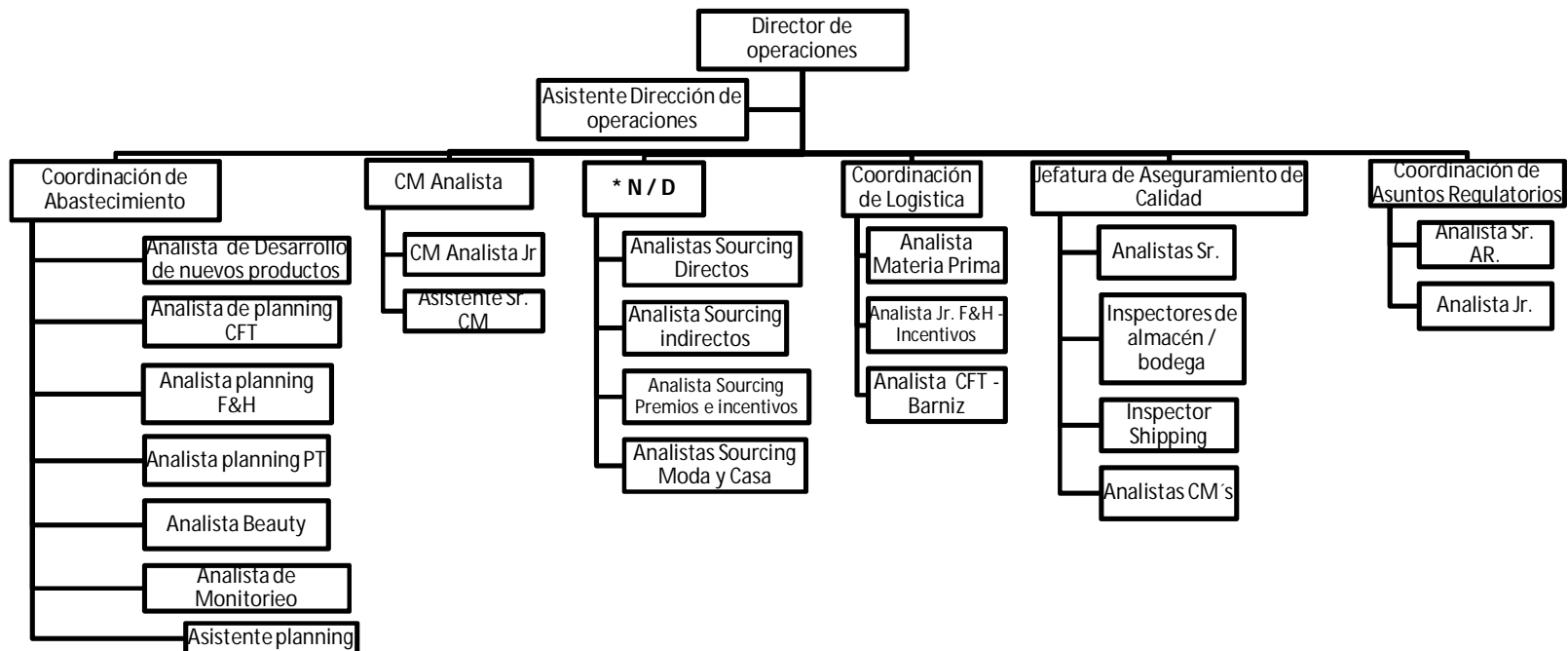


Figura 7

Estructura de área de Supply Chain - Avon Ecuador (Cumbayá)

Organigrama Funcional de la organización: Mediante el organigrama funcional se establece una estructura que se basa primordialmente en la especialización por conjuntos de tareas relacionadas o de acuerdo a las diferentes áreas. Es común aplicar este nivel de organigramas a los niveles más altos de la compañía.

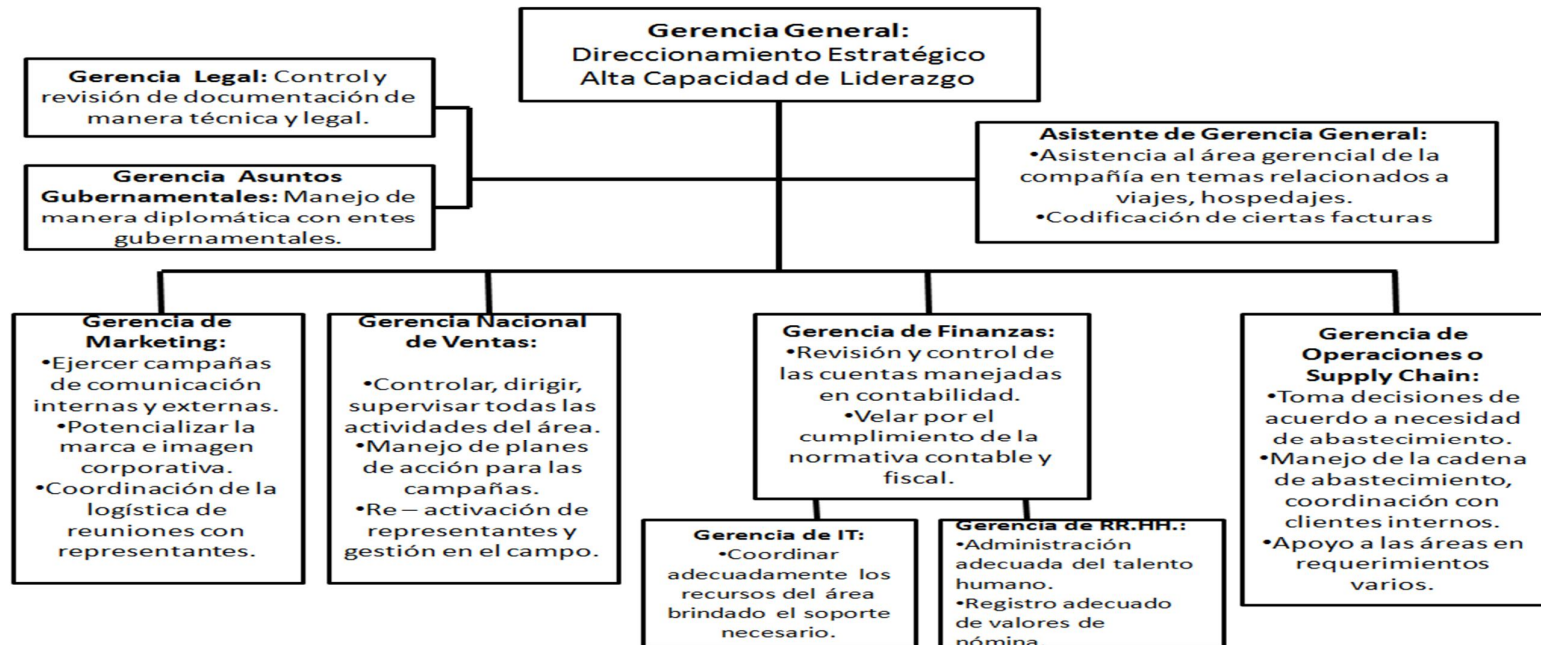


Figura 8

Organigrama Funcional, Avon Ecuador, Nivel Gerencial

Organigrama funcional del departamento de Supply Chain:

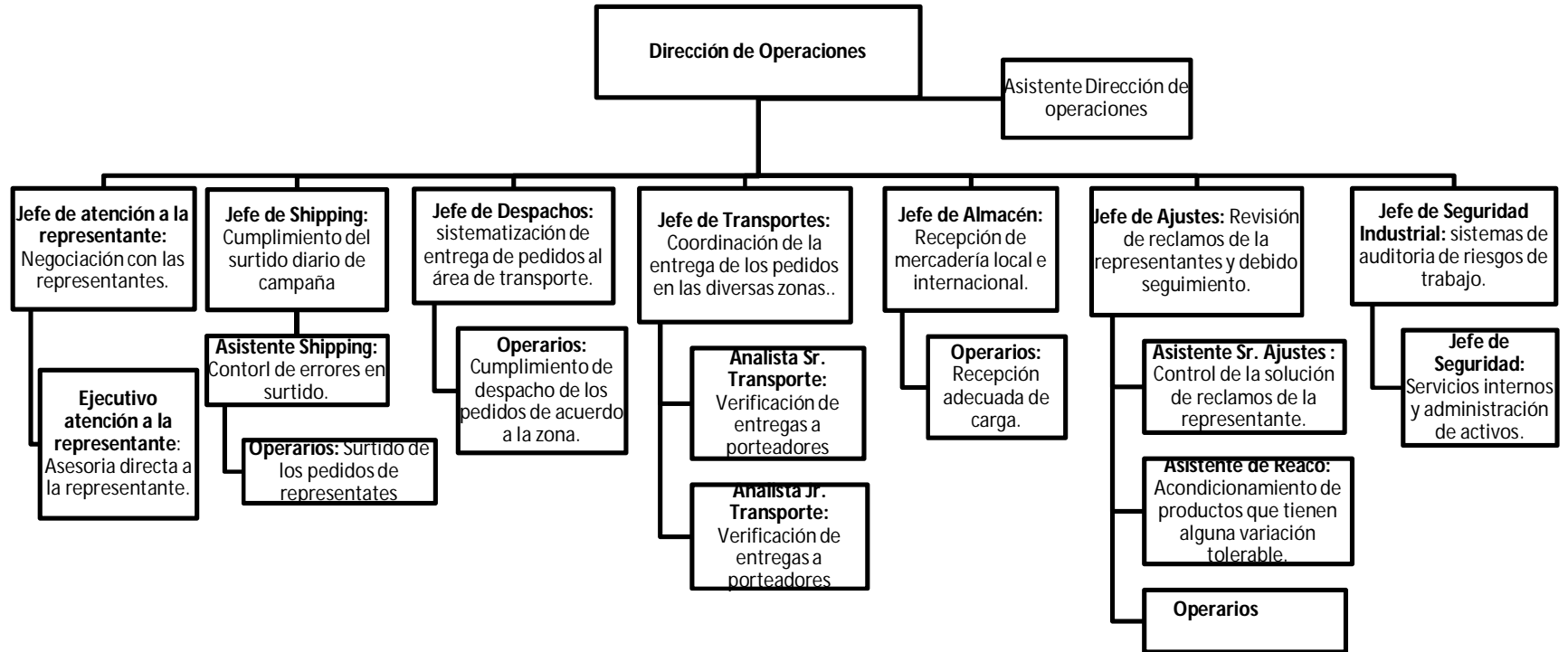


Figura 9

Organigrama Funcional, Avon Ecuador, Área Supply Chain

Organigrama funcional área Supply Chain (Cumbayá)

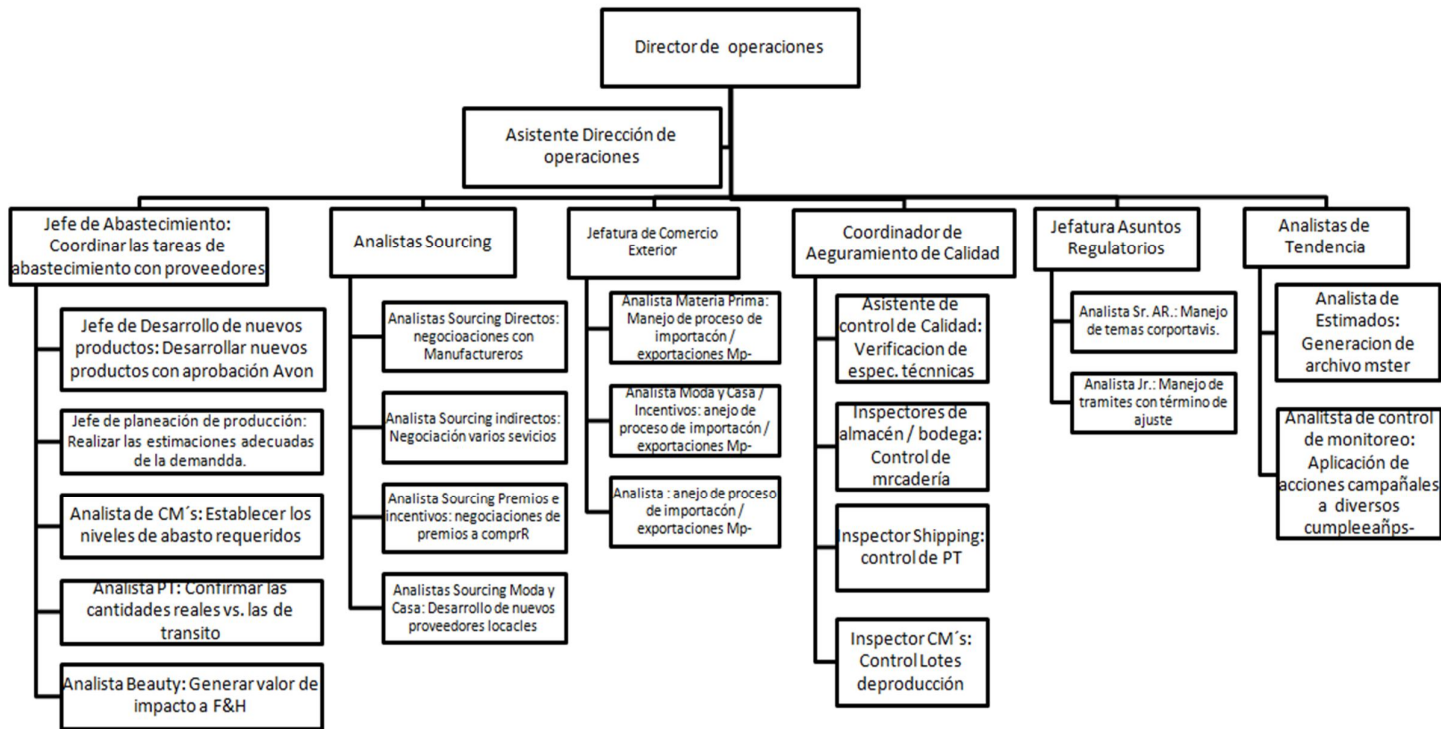


Figura 10

Organigrama Funcional Avon Ecuador, Área Supply Chain (Cumbayá)

Principales organigramas posicionales Avon Ecuador.

En relación al organigrama posicional de Avon Ecuador se presenta de manera general el organigrama general y el organigrama del área de Supply Chain.

Organigrama Posicional de Avon Ecuador:

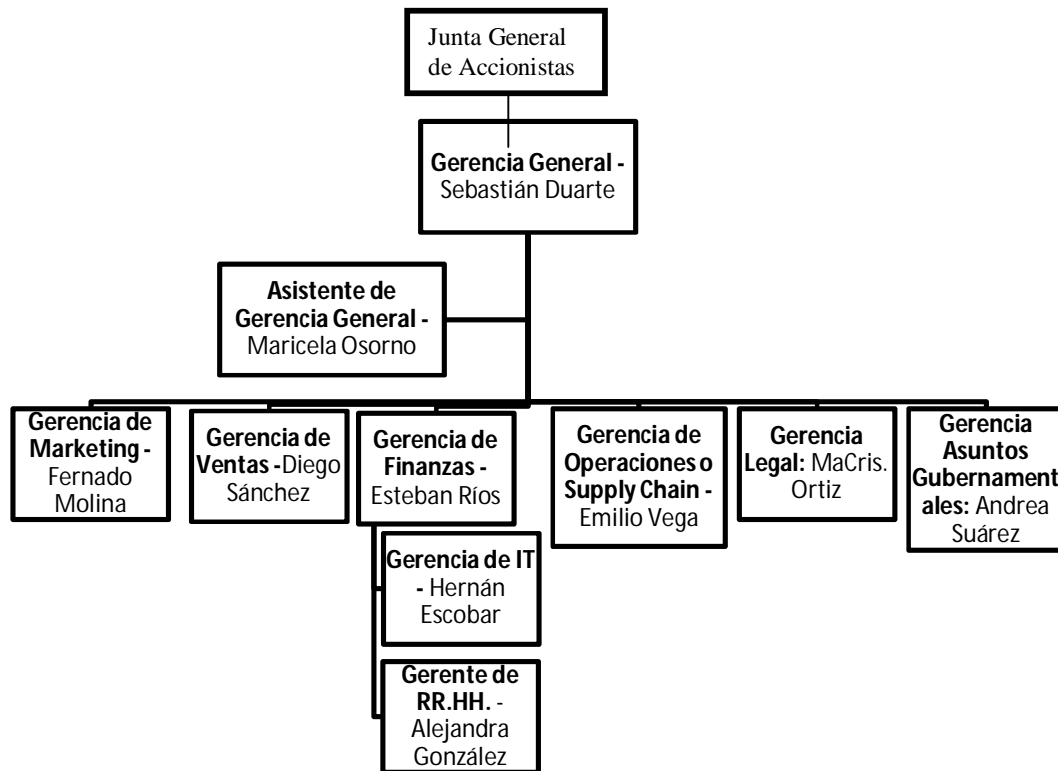


Figura 11

Organigrama Posicional Avon Ecuador

Organigrama Posicional de Supply Chain – Eco Branch

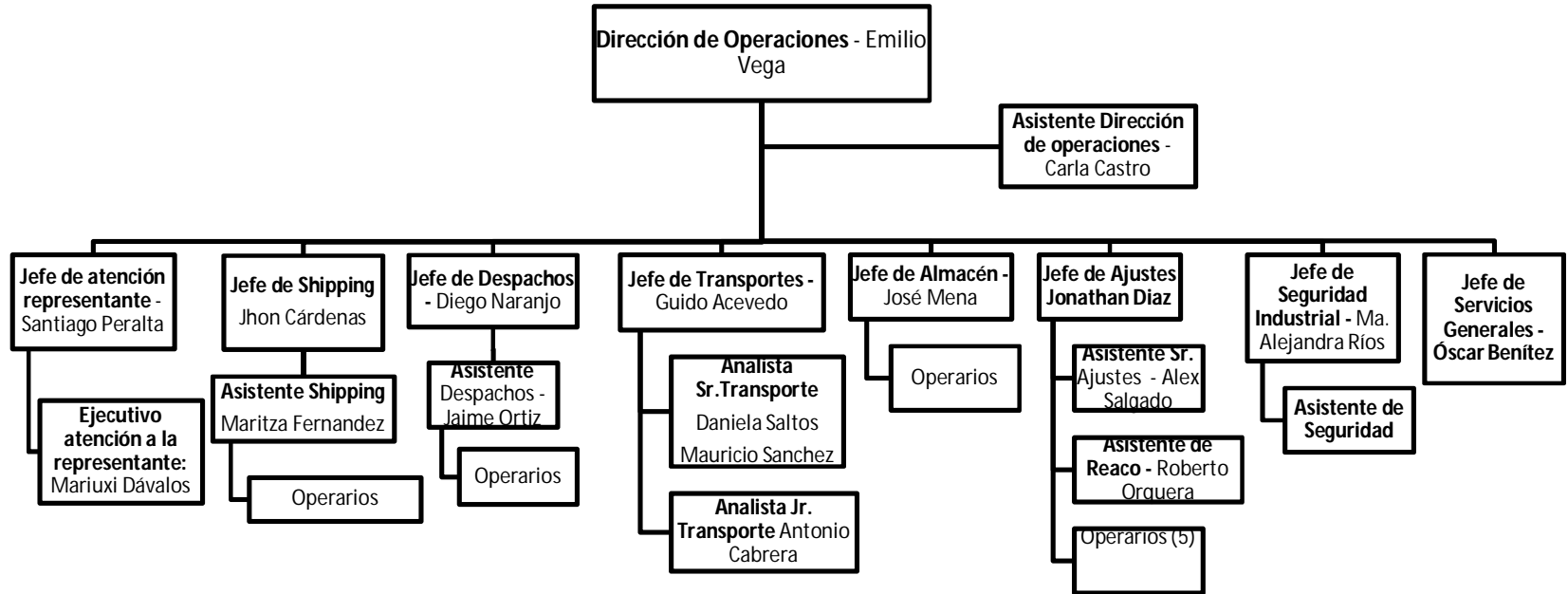


Figura 12

Organigrama Posicional Avon Ecuador - Supply Chain (Amaguaña)

Organigrama Posicional de Supply Chain – Cumbayá: Como se puede observar dentro del área de Sourcing no existe un headhunter directo, es decir un líder de esa categoría.

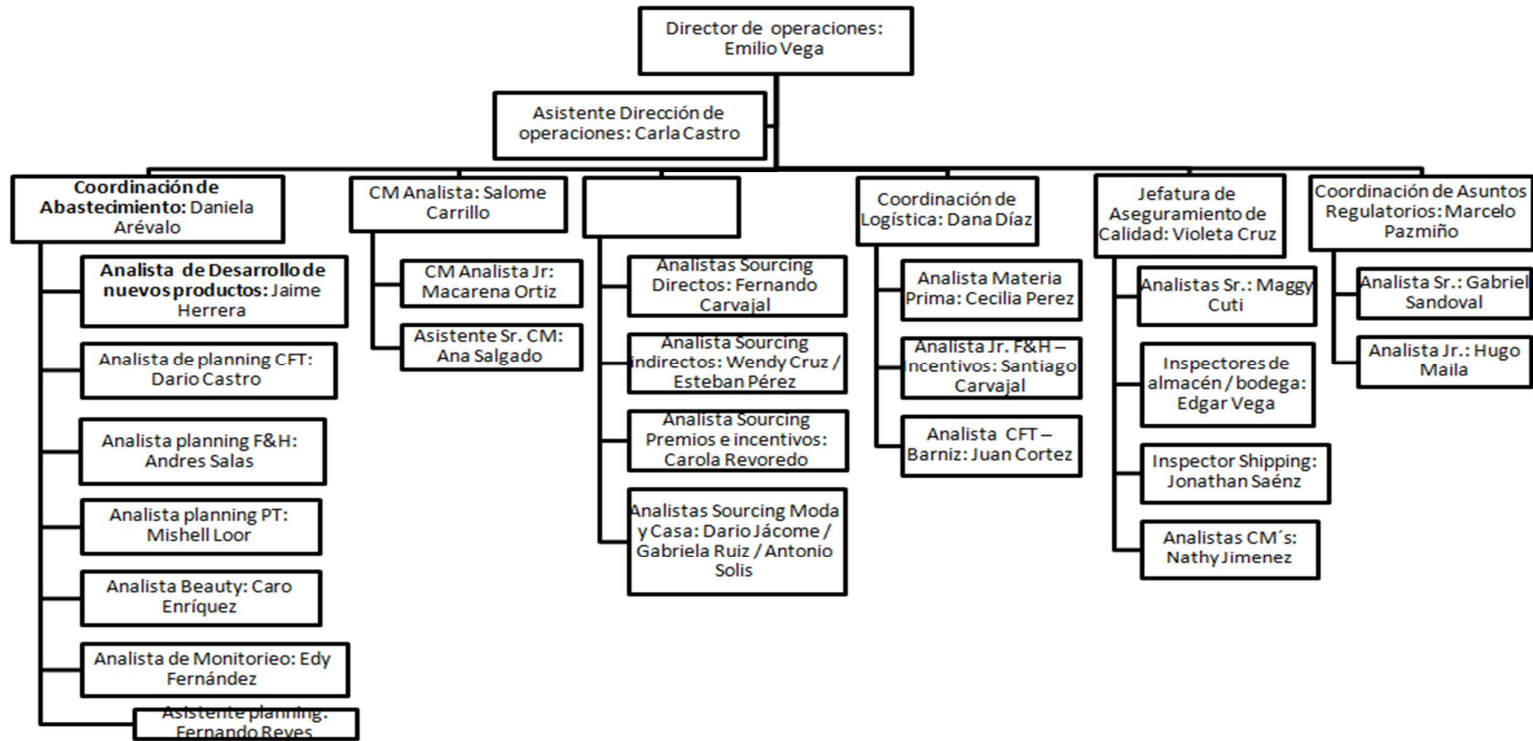


Figura 13

Organigrama Posicional Avon Ecuador, Área Supply Chain (Cumbayá)

1.11 Direccionamiento estratégico de la compañía

El direccionamiento estratégico es la herramienta que permite a las organizaciones establecer los logros que se desean obtener, los indicadores para medir los posibles avances, se determinan procesos críticos de la gestión. Un adecuado direccionamiento proporciona datos necesarios para la toma adecuada de decisiones que influyen en la operación de la empresa, adicionalmente este direccionamiento debe estar relacionado a los cambios del entorno.

Está conformado por:

Visión, misión, objetivos, políticas corporativas, estrategias.

- **Visión:** Es el conjunto de ideas de lo que la empresa quiere llegar a ser.
- **Misión:** Es el motivo del porque existe la empresa, es la razón de ser.
- **Objetivos:** Son los fines y los recursos que deben dirigirse para alcanzar la misión.
- **Valores corporativos:** Son uno de los elementos principales de la empresa, los mismos que deben ser conocidos por todos sus colaboradores y guían las acciones individuales de los colaboradores.
- **Principios corporativos:** Son el conjunto de valores, normas, que delimitan aspectos importantes en la organización.

Debe mencionarse que las estrategias son lineamientos que sirven para alcanzar la misión y los objetivos estratégicos son los pasos a lograr para cumplir la estrategia, son a largo plazo.

A continuación se presenta la información estratégica de Avon Ecuador, misma que ha sido tomada de la página web, así como de documentos internos de la organización (Productos Avon Ecuador S.A., 2015). Avon Ecuador posee un adecuado direccionamiento estratégico, que le permite visualizar el escenario interno y externo de la misma, así como pretende desarrollar estrategias que permitan alcanzar los objetivos establecidos.

1.11.1 Visión:

Ser la empresa que mejor comprende y satisface las necesidades de producto, servicio y realización personal de la mujer, de modo global.

1.11.2 Misión:

Ser una organización de venta directa y comercialización dominante en el mercado Ecuatoriano, ofreciendo una gran selección de artículos de la mayor calidad, que tiene un alto valor agregado mediante un servicio sobresaliente.

1.11.3 Objetivos:

- Ser la opción preferida por los consumidores ecuatorianos.
- Incrementar el nivel de producción local, mediante el desarrollo de proveedores locales, manteniendo los estándares globales de calidad y servicio.
- Desarrollar planes de re-ingreso para productos de baja rentabilidad.
- Brindar más oportunidades a las representantes de venta mediante el liderazgo en ventas, mejora de incentivos y capacitación en habilidades de ventas en internet.
- Reducir los niveles de inventarios y mejora del servicio a las representantes.
- Lanzamiento de la línea de cuidado infantil.

1.11.4 Estrategia empresarial Avon

La estrategia empresarial exitosa se basa en la ventaja competitiva sostenible que toda empresa debe crear y fortalecer para asegurar su rentabilidad y permanencia en el mercado.

Avon dispone de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que la competencia:

Liderazgo global en costos:

Esta estrategia se basa en la inversión sostenida de capital, habilidades de ingeniería de procesos, sistemas económicos de distribución, y un riguroso control de costos. La ventaja estratégica es la posición de costos bajos, esto se ha logrado mediante una limitada pero adecuada cantidad de empleados y mantener un nivel de publicidad bajo son factores que han permitido el mantenimiento de precios en relación a los que cobra la competencia.

Diferenciación:

Se fundamenta en la diferencia del producto que ofrece, creando así algo que en la industria entera se percibe como único, esto se logra mediante el diseño o imagen de marca, tecnología, características, redes de distribución, servicio al cliente.

Enfoque o Concentración:

Esta estrategia se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, de este modo se diferencia al satisfacer las necesidades de su mercado.

Adicionalmente se debe indicar que Avon maneja todo el negocio bajo la modalidad de Venta Directa, que la ejercen a través de catálogos que cambian de acuerdo a la temporada o fechas especiales. Esta modalidad ha permitido a la empresa a seleccionar el mercado o grupo objetivo, acceder a diversas zonas que por su geografía son de difícil acceso.

- La ventaja competitiva vendrá de su servicio personalizado, cuando, donde y como el cliente lo prefiera.

- El sistema de ventas, gerentes zonales y representantes seguirán siendo la fuerza motriz y el espíritu de la compañía.
- El cumplimiento de esta misión producirá un crecimiento global y rentable, creando mayor prosperidad para todos sus asociados, representantes, gerentes zonales y comunidad.

Las habilidades y recursos que se requerirán para ejecutar la estrategia estarán dadas en el énfasis en el aprovechar las economías de escala y las alianzas estratégicas con proveedores, además la mercadotecnia al impulsar sólidas capacidades de marketing directamente al cliente, en cuanto al expendio instaurar formas de crear más valor para los compradores mediante promociones de productos, capacidad e investigación básica, además se buscará una imagen corporativa en cuanto a calidad.

1.11.5 Actividades estratégicas

Se describen a continuación las actividades estratégicas que constantemente desarrolla Productos Avon Ecuador:

- Establecer planes de lanzamiento y actividades promocionales para apoyar los nuevos productos.
- Cumplir con los controles de la calidad de sus procesos.
- Evaluar constantemente el precio y surtido de sus productos así como también la disponibilidad de los artículos y la forma de exhibirlos, a fin de que sean más atractivas para sus clientes.
- Realizar continuas promociones a fin de perpetuar la relación con el cliente.
- Manejar los inventarios mediante un sistema computarizado estándar para las unidades estratégicas de negocio.
- Mantener un contacto personalizado con los clientes para la recepción de sugerencias y alternativas de mejoramiento.

1.11. 6 Cultura organizacional

Todos los principios corporativos de Avon se han constituido en el pilar fundamental de la cultura de la compañía, desde que Mc. Connell desarrollo su negocio con base en la satisfacción y ayuda en pro del crecimiento personal de la mujer, lo que ha hecho que Avon sea una empresa altamente competitiva y con un amplio sentido de responsabilidad hacia la sociedad.

Avon Ecuador cree firmemente en el fiel cumplimiento de los principios corporativos así como en los valores establecidos, la normativa interna permite cumplir las diversas leyes, guiar las acciones de manera clara con el fin de que los asociados tengan una orientación clara. La cultura organizacional que los rige considera las experiencias, creencias, valores que interaccionan entre todos los miembros de la organización

El firme compromiso que tiene el Consejo Directivo de Avon es garantizar que la compañía se rija por todos los principios, motivar para mantener una actitud positiva y abierta. El objetivo de Avon es elevar su nivel de ventas, mejorar su margen de ganancias y adicionalmente mejorar la calidad de vida de sus representantes en todos los lugares y de sus asociados; es por este motivo que considera que las personas son la energía y el apoyo que la compañía necesita.

1.11.7 Liderazgo y dirección:

La adecuada capacidad de adaptarse al ambiente, a los escenarios que se encuentran en constante evolución sin dejar de lado los valores y principios corporativos permitirá asegurar el éxito a largo plazo. Adicionalmente el involucramiento total de la gente desde todos los niveles, disponer de información acerca de las actividades de la compañía, considerar una comunicación abierta y una colaboración activa permitirán contribuir al logro de objetivos corporativos y al desarrollo individual.

Avon adicionalmente hace tiene un fuerte compromiso en lo referente a calidad y seguridad está comprometida con valores culturales que tienen su origen en EE.UU. y pueden detallarse de la siguiente manera:

- **Valores corporativos:** Ética, integridad, honestidad.
- **Adecuadas relaciones personales:** Respeto, confianza, tolerancia.
- **Flexibilidad al cambio,** nuevas ideas, oportunidades de mejora.
- **Compromiso** con el logro de los objetivos, así como la lealtad corporativa.
- **Responsabilidad** individual de conocer los valores, principios, hábitos que son parte de la cultura organizacional y de la misma manera se deben cumplir con el fin de lograr los objetivos planteados y de esta manera Avon estará presentando constantemente una mejora continua.

1.11.8. Valores Corporativos de Avon

Cinco valores de Avon y principios rectores han servido como fuentes de fortaleza para la empresa y lo siguen haciendo hoy en día.

Confianza: Significa que se desea vivir y trabajar en un ambiente donde las comunicaciones están abiertas, donde las personas se sientan libres de tomar riesgos, para compartir sus puntos de vista y decir la verdad como ellos lo ven.

Respeto: Ayuda a valorar las diferencias, a apreciar a cada persona por su o sus cualidades únicas. A través del respeto, se contribuye a llevar a cabo todo el potencial de cada persona.

Credibilidad: Es la piedra angular de empoderar a los asociados a asumir responsabilidades y ser lo mejor que puede ser. Creer en alguien y demostrar que esa persona moverá montañas para demostrar que tiene razón.

Humildad: Hace referencia a que no siempre se tiene la razón, no se tiene todas las respuestas y lo sabemos.

Integridad: Debe ser el sello distintivo de cada asociado Avon. Al establecer y observar los más altos estándares éticos y de hacer lo correcto, se cumple con un deber de cuidado, no sólo con los representantes y clientes en las comunidades que opera, sino con los compañeros y con uno mismo.

1.11.9 Principios Avon

Dentro de los principios que rigen las actividades de Avon Ecuador, se puede citar a los mencionados en (Avon, 2014).

- Proporcionar a las mujeres una oportunidad de desarrollo personal y una fuente de ganancia para que alcancen un nivel de bienestar y felicidad.
- Servir a millones de familias gracias a nuestras distribuidoras alrededor de todo el mundo con productos de la mejor calidad.
- Confiar plenamente en nuestros trabajadores, reconociendo que el éxito de nuestra compañía depende de sus contribuciones personales.
- Contribuir al bienestar de la sociedad con numerosas obras sociales.
- Dar a otros la oportunidad de ganar, en pro de su felicidad, progreso, bienestar y desarrollo.
- Ofrecer un servicio a Representantes y Clientes, sobresaliente en cortesía y amabilidad.
- Compartir con otros los beneficios de un merecido crecimiento y éxito en el negocio.
- Fomentar y conservar el cordial y amistoso espíritu de Avon.
- Honrar la responsabilidad cívica de Avon contribuyendo al bienestar de la comunidad en la cual opera (Avon, 2014).
- Cumplir plenamente las obligaciones de la ciudadanía corporativa, contribuyendo al bienestar de la sociedad y el entorno en el que funciona (Avon, 2014).

La filosofía que maneja la empresa le permite mantener un alto porcentaje de participación en el mercado ya que esto constituye una fortaleza para incrementar su volumen de venta, manteniendo a su clientela satisfecha. Este éxito va de la mano con la productiva relación que se mantiene con más de 200 interproveedores, que son de mutuo beneficio, ya que se estableció un esquema de desarrollo, colaboración y eficiencia para servir a los clientes, a quienes se ofrece más de 8.000 productos.

Ha implementado una línea de nuevas cadenas con variados productos en base a las diversas necesidades de sus consumidores, además se ha realizado una segmentación y mediante un enfoque a los grupos sociales a los cuales se va a satisfacer dichas necesidades.

1.11.10 Cadena de Valor de Productos Avon Ecuador

De acuerdo a lo que indica (PORTER, 2009), define a la cadena de valor como una sucesión de actividades que agregan valor al producto o servicio que la empresa genera y que finalmente es adquirido por el cliente o consumidor final.

En la cadena de valor Porter establece dos categorías de actividades: las primarias (logística interna, logística externa, producción, marketing y ventas, servicios) que contribuyen a la creación física de los productos y las actividades de apoyo (compras, desarrollo tecnológico, talento humano, gestión general), que añaden valor a través de las importantes relaciones con las actividades primarias.

Cadena de Valor



Figura 14

Cadena de Valor

(PORTER, 2009)

Productos Avon Ecuador maneja la siguiente cadena de valor, en la que está representada la relación de cada una de las áreas:

Como se puede apreciar la cadena de valor de la empresa está compuesta principalmente por: Cadena de suministros (Almacenamientos, procesamiento de datos, Shipping, transporte, despachos, Abastecimiento o Sourcing), Mercadeo (planeación de la campaña, planeación de la demanda, diseño de los folletos) y Ventas (Estrategias del modelo comercial, administración e integración, Entrenamiento, incentivos y Web).

Alrededor de la operación de la organización están las áreas secundarias como: finanzas, legal, recursos humanos, comunicaciones, tecnología de la información, y la parte social que está formada por la Fundación Avon).

Cadena de Valor

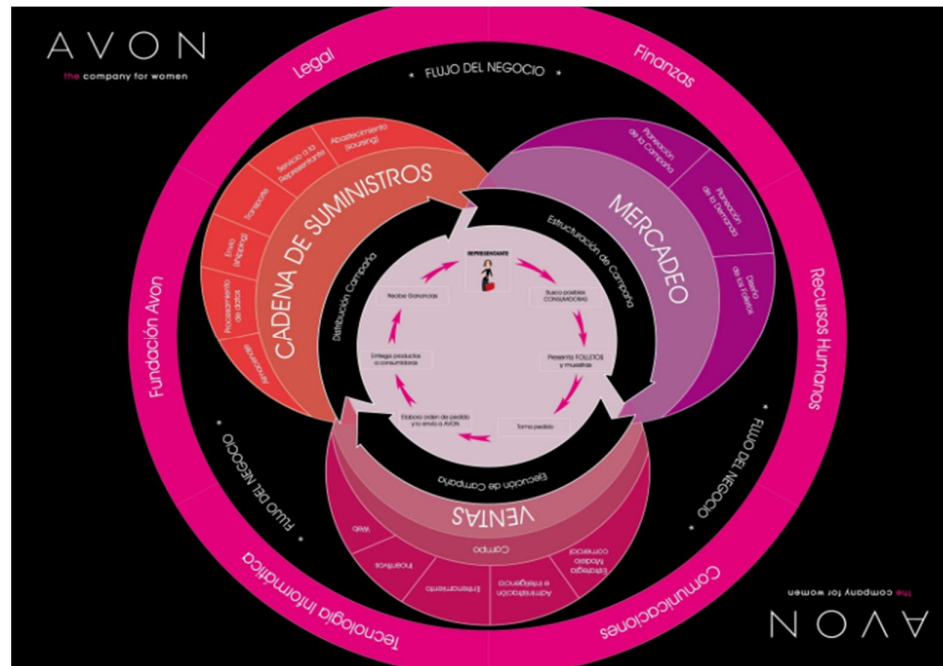


Figura 15

Cadena de Valor Avon

(Productos Avon Ecuador S.A., 2015)

1.11.10 Participación de Avon en el mercado Ecuatoriano

La calidad del producto y el prestigio de la marca Avon, ha permitido desarrollar un mercado muy extenso en el país, y con una proyección positiva para los años venideros. Se ha dividido al territorio ecuatoriano en 65 zonas, organizadas por cuatro divisiones, que tienen nombres de animales que reflejan poder y liderazgo como emblema de cada mujer ecuatoriana.

A continuación se presenta la participación de cada división:

Tabla 4

Participación de Avon en el mercado ecuatoriano

Divisiones	Participación de órdenes	Zona
Cóndores	27%	Sierra norte y Sierra Central
Gacelas	32%	Santa Elena y Guayas
Pumas	18%	Sierra Sur / Galápagos / Esmeraldas
Gaviotas	23%	Manta, Los Ríos, Santo Domingo de los Tsáchilas, el Resto de Costa

(Productos Avon Ecuador, 2015)

Aporte económico (ventas) de acuerdo a las divisiones zonales

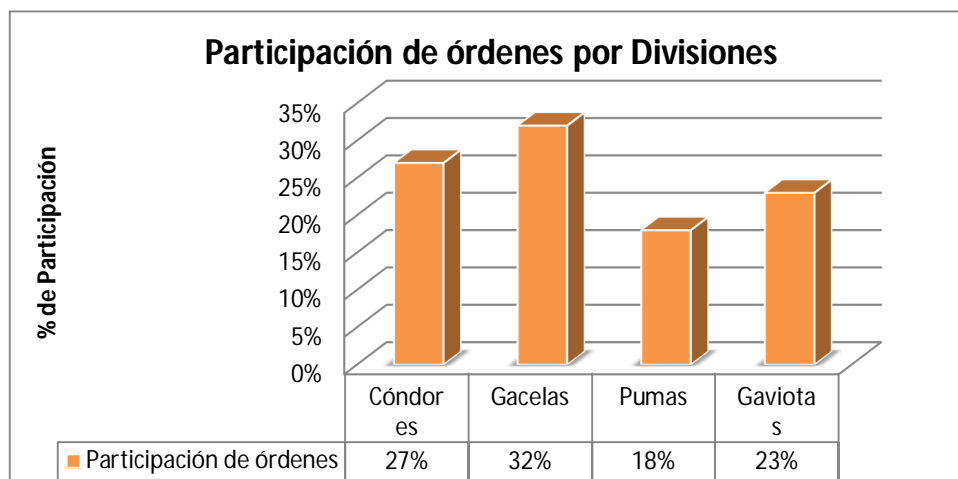


Figura 16

Participación económica de cada división zonal

(Productos Avon Ecuador, 2015)

División Gacelas: Corresponde a la Península de Santa Elena y la provincia de Guayas, con el 32% de órdenes de compra, este porcentaje traducido a cifras económicas es aproximadamente \$ 33.500.000 dólares de ventas.

División Cóndores: Corresponde a la toda la región de la Sierra Norte y Sierra Central, desde Carchi hasta Chimborazo, con el 27% de participación en el mercado, esta cifra representa 27.550.000 dólares.

División Pumas: Corresponde a toda la región Oriental, la parte de sierra Sur (Cañar hasta Loja), Esmeraldas y Galápagos, en relación a su participación en el mercado tiene aproximadamente 18%, lo que refleja su aporte de 18.000.000 dólares.

División Gaviotas: Corresponde a Manabí, Manta, Los Ríos y Santo Domingo de los Tsáchilas, con el 23% de órdenes, reflejado en dólares aproximadamente 24,000,000 dólares.

Presencia de Avon en el Ecuador:

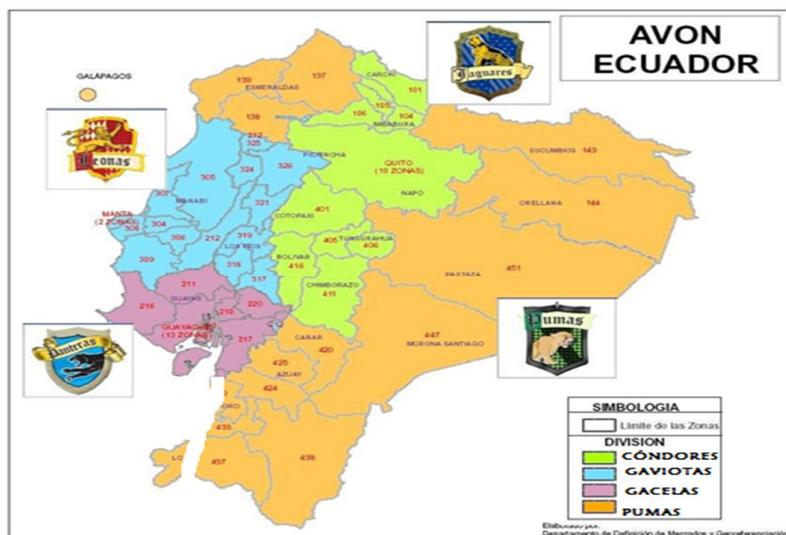


Figura 17

Distribución geográfica de Avon en Ecuador

(Productos Avon Ecuador S.A., 2015)

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis externo

2.1.1 Proyección de la Economía Mundial

En relación a la economía mundial y tras la moderada estabilización de la crisis global del 2008- 2009, los países europeos presentarán un leve crecimiento del 2% aproximadamente, pero aún se mantienen rezagos de sus altos niveles de deuda pública y privada que han limitado un mayor crecimiento, debido a que registraría un sucesivo crecimiento que se daría por la inversión privada, sin embargo la actividad económica se mantiene débil, ya que los precios de la región se han incrementado, además por la indexación de los precios del gas natural importado a los precios del petróleo.

China como parte de las economías emergentes muestra una lenta normalización en su ritmo de crecimiento y un aumento moderado de la inflación causado por el aumento continuo de los precios inmobiliarios, siendo este uno de los principales riesgos de la economía china. La India presenta un repunte en su economía con un crecimiento de 6,4% en el 2015 generado por el incremento en la exportación, inversión y en la recuperación de la confianza política.

Dentro de unas de las proyecciones se ha considerado el Fondo Monetario Internacional se estima un crecimiento mundial del 3,8%, considerando que los mercados internacionales financieros se corregirán frente a la reducción del estímulo monetario anunciado por la Reserva Federal en enero del 2014 y que las economías emergentes más grandes mantendrán una evolución favorable.

La economía estadounidense dentro de las proyecciones mundiales como gran potencia se espera que mantenga la recuperación con una inflación controlada y el mejoramiento del mercado laboral, lo que disminuiría la tasa de desempleo a 5,9% en

2015, se prevé que exista un crecimiento en los precios de las viviendas, mejora de los mercados bursátiles, aumento de las ventas minoristas, mejores salarios y confianza de los consumidores, generando un crecimiento proyectado del 3,1%.

Por su parte América Latina evidencia una desaceleración a su crecimiento, afectado por un entorno internacional menos favorable y por un menor dinamismo de la demanda interna, la difícil situación en la economía venezolana por su decrecimiento, hiperinflación y aumento de desempleo, el nivel político que rige a nuestro país hermano y las presiones inflacionarias en Brasil han afectando el crecimiento promedio de la región. De acuerdo a la proyección realizada por el FMI indica que Perú se ubicará como el país andino con mayor crecimiento. Con las anteriores consideraciones se prevé que el crecimiento regional para el año 2015, será de 2,2% y que tenga una tendencia positiva en los próximos años, debido a que la recuperación de los países desarrollados fomentará las exportaciones y el incremento de los ingresos por turismo y remesas.

De manera global, las economías presentan diversos escenarios, Alemania muestra signos de recuperación mientras que otras economías continúan con problemas de deuda, bajo impulso a la demanda externa e interna y altos índices de desempleo lo que generan una evolución menos favorable. Se debe considerar que durante el último trimestre la situación económica mundial se ha afectado principalmente por la caída del precio del petróleo una de las principales fuentes de ingreso del presupuesto general del estado. Cabe recalcar que se han diseñado alternativas para frenar los impactos que esta caída generaría; algunas de las actividades son las siguientes: reajustes al presupuesto general del estado, (priorizar inversiones, reducción del gasto corriente, financiamiento del déficit mediante la emisión de bonos del estado, obtención del financiamiento a través de organismos internacionales y gobiernos extranjeros como China, incremento de salvaguardas y derechos arancelarios, restricciones, etc).

Estas modificaciones han generado varias situaciones a la compañía:

- Incremento en los costos de productos importados
- Desaceleración de la demanda
- Presión por parte de entes gubernamentales para la recaudación tributaria
- Reducción de importaciones
- Incremento de la producción local
- Generación de exportaciones

2.1.1 Análisis PEST

El ambiente donde se desarrolla la empresa, es el patrón de todas las decisiones e influencias del medio ambiente, que afectan su desarrollo. Las influencias importantes para la decisión estratégica, operan en el sector donde se desarrolla la empresa, en la comunidad empresarial, el país y el mundo. En todas estas influencias el cambio puede tener diferentes grados de impacto, siendo los principales el tecnológico y legal debido a su rápido avance y las repercusiones que tiene al momento de crear necesidades y brindar valor agregado al producto.

Para el estudio macroeconómico se empleará el análisis P.E.S.T., que permitirá explorar el macro entorno en el que opera la empresa. Sus siglas hacen mención a los siguientes factores:

Político: Hace referencia a las regulaciones de carácter ambiental, políticas tributarias, regulaciones comerciales, restricciones, organización gubernamental, estabilidad políticas.

Económico: Considera el desarrollo económico, tipos de interés, políticas monetarias, gastos del gobierno, impuestos, tasas de inflación, confianza del consumidor.

Social: Considera la distribución de ingresos, demografía, tasas de crecimiento poblacional, movilidad social, cambios de estilo de vida, educación, tendencias, condiciones de vida.

Tecnológico: Analiza los gastos de investigación del gobierno, nuevas invenciones y desarrollos, índice de transferencia de tecnología, Cambios en TIC, internet, tecnología móvil y de acuerdo al estudio se puede incluir la parte Legal.

Proyecciones de la economía ecuatoriana y la industria cosmética:

En el 2014 la economía ecuatoriana mantuvo un ambiente macroeconómico estable, caracterizado por las implementación de nuevas reformas fiscales, arancelarias, tasas de inflación con tendencia a la baja, niveles de bajos déficit fiscal y déficit en cuenta corriente en los estándares internacionales y con tasas de interés moderadas y un crecimiento del PIB lo que ha generado una leve reducción del desempleo y pobreza en el Ecuador.

En el año 2015 la economía ecuatoriana presenta un escenario con varias dificultades, uno de ellos cubrir el financiamiento público, la falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo que se presentaron desde el último trimestre del 2014, por lo cual es difícil mantener los niveles de crecimiento de años anteriores; esto ha generado que el incremento del endeudamiento público, en comparación al de ciertos países de la región sigue siendo sostenible, la inversión pública es la base de la dinámica económica actual, por lo que es vital buscar fuentes de financiamiento que permitan cubrir las necesidades fiscales y el déficit proyectado entre \$8.000 y \$9.000 millones de dólares.

2.1.1.1 Factor político

En las últimas elecciones presidenciales en las que se ratificó del cargo al Eco. Rafael Correa, se consideró que se continuaría con la tónica de los últimos años, en casi todos los aspectos (como la inversión social, ataques contra la libertad de

expresión, etc.). Dentro de uno de los planes de trabajo Rafael Correa, incluyó algunos puntos como “Revolución del conocimiento y de las capacidades”, “Revolución agraria” y el tan mencionado “Cambio de la Matriz Productiva”.

El objetivo principal de la política económica, es administrar los flujos macroeconómicos que garanticen la canalización del ahorro hacia la inversión productiva. Además está a cargo del manejo de los recursos del sector público y de las regulaciones que pueda emitir para evitar problemas de liquidez ante eventuales desmonetizaciones de la economía o de expansiones monetarias no deseadas. Estos objetivos se deben lograr a través de una gestión eficiente y eficaz de los flujos e interconexión de ahorro e inversión en los ámbitos público, externo y privado. Es decir, se deben establecer y aplicar políticas y regulaciones a los flujos macroeconómicos para lograr el máximo nivel de producción y utilización de las capacidades instaladas en los recursos de la producción; garantizando al mismo tiempo su sostenibilidad intertemporal.

Un factor sumamente determinante en la situación económica del país sin duda alguna depende de las circunstancias que se generen en relación a comercio exterior, dentro de esto se puede citar: las medidas de restricción comercial (arancelarias, paraarancelarias), el incremento de las exportaciones no petroleras, rediseño de la matriz productiva que desde el año 2014 han venido generando nuevos resultados.

Este año sin duda alguna promete estar cargado de nuevos retos del sector externo, los que dependerán de varios factores como: la adecuada aplicación de las restricciones, impacto de la disminución del precio del barril de petróleo, devaluación del dólar frente al euro, precios de productos primarios, la necesidad de la importación de derivados del petróleo. Sin embargo, cualquier política desarrollada en estos diferentes espacios tiene como fin último el generar un impacto positivo en la denominada economía real: en la generación de empleo; en el incremento de la producción; en las ganancias en productividad, etc.

La política fiscal de ingresos debe realizar una adecuada gestión de la liquidez de las empresas públicas con miras a dar cumplimiento de manera oportuna a los requerimientos de los organismos ejecutores. En la medida en que la nueva política de gasto del sector público implementada por el gobierno nacional se constituye en un poderoso instrumento de incentivo a la actividad privada, será necesario atender también el fomento para el desarrollo y consolidación de la industria nacional; a través de mecanismos de compras públicas. Se espera que la recaudación tributaria mantenga la misma tendencia que en los últimos años con lo que se creería se podrá cubrir la proforma presupuestaria de \$36.317 millones aprobado en el año anterior.

La política tributaria debe guardar consistencia con los lineamientos generales de la política fiscal. Mejorar la recaudación y su progresividad es crucial para llevar a cabo políticas de redistribución orientadas a mitigar los actuales niveles de desigualdad y pobreza, parte fundamental del Buen Vivir. El principal desafío de la política tributaria consiste en fortalecer la progresividad y redistribución del sistema; aumentando la recaudación de impuestos directos (a la renta de las personas y a los beneficios de las empresas). Deberán ser los impuestos directos los que mayores ingresos generen al fisco.

En relación a este punto de análisis Avon Ecuador en su entorno regulatorio tienen que cumplir con varias normativas, una de ella es la nueva normativa de Reglamento Técnico Ecuatoriano Inen 093 que establece los requisitos como: seguridad de uso, calidad microbiológica, conformidad con la lista de ingredientes cosméticos permitidos, prohibidos y restringidos y la notificación sanitaria correspondiente, mismo que se deben cumplir en relación a los productos cosméticos con la finalidad de proteger la vida, la salud y la seguridad de las personas, el medio ambiente y evitar la realización de prácticas que puedan inducir a errores de los principales usuarios.

Este factor tiene un grado de incidencia medio en la operatividad de la empresa, por cuanto ciertas regulaciones han afectado al desenvolvimiento de las

actividades de la empresa, normativas en materia de comercio exterior y producción local son los principales ejes que tienen una estrecha relación con Avon.

2.1.1.2. Factor económico

En esta última década se llegó a establecer un orden público alrededor de la emisión monetaria por parte de un solo agente estatal, el Banco Central del Ecuador, y simultáneamente se fundaron entidades asociadas para configurar una política pública integral, como la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El ciclo económico de crecimiento estuvo sostenido por el PIB no petrolero, que con un crecimiento anual promedio de 4,6% entre 2000 y 2014 confirió mucha estabilidad a la tendencia expansiva. Por su parte, el PIB petrolero apenas aumentó en 1,5% anual, mostrando expansiones y contracciones muy fuertes (35,1% en 2004 y -8% en 2007), dichas fluctuaciones dependieron de factores puntuales como el inicio de la operación del oleoducto de crudos pesados en 2004, de la reversión de pozos de explotación petroleras por ilegalidades declaradas por la Procuraduría General del Estado y por la política soberana de reparto de las ganancias petroleras modificada a partir de 2007.

Tasas cambiarias:

De acuerdo a lo citado en (REVISTA LÍREDES, 2015), la apreciación del dólar en los mercados internacionales ha generado que el país pierda competitividad, adicionalmente hay monedas que han sufrido una devaluación de hasta un 50% en relación al dólar como el caso del peso colombiano.

La apreciación del dólar se compensa y uno de los mecanismos empleados es la devolución de impuestos al comercio exterior conocido como “draw back” a los exportadores. La relación de esta medida es que al tener una moneda fuerte los productos nacionales se vuelven más caros que en otros países (diferencia en moneda, éstas se han devaluado).

PIB

Producto Interno Bruto o el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado. El monto que representa el PIB surge como resultado del cambio de año base al 2007, un emprendimiento del Banco Central del Ecuador que actualiza los datos a la nueva estructura productiva del Ecuador y a su generación de precios.

La renta per cápita, PIB/PBI es la relación que hay entre el PIB (producto interno bruto), entre la cantidad de habitantes de un país. Para conseguirlo, hay que dividir el PIB de un país entre su población.

Dentro de los elementos que generaron el crecimiento del PIB fueron:

- Gasto de Consumo Final de los hogares con un 0,97%
- Formación bruta de capital fijo 0,68%
- Gasto de consumo final de gobierno con el 0, 28%
- Exportaciones con 0,24%
- Importaciones con -0,72%.

Ecuador en lo que va del año ha reflejado un desacelerado crecimiento que se debe al bajo nivel económico y a la caída del petróleo; en relación al año anterior ha bajado en casi 1%, dentro del análisis latinoamericano los países con mejor PIB per cápita son: Perú con 5.1%, México con 3.5% y Chile con 3.3% quienes en comparación al año anterior reflejaron un incremento de aproximadamente 1,3%, a nivel mundial los países que sobresalen son: EE.UU., Alemania y Francia.

El gobierno ha puesto también en marcha una nueva política minera para reducir su dependencia del petróleo. En años anteriores Ecuador cerró una negociación con un consorcio de capital chino (Ecuacorriente) para la ejecución del primer proyecto de extracción de minerales a gran escala a cielo abierto en el sureste del país y tiene en carpeta otros “mega-proyectos” similares.

La cuenta corriente registró un déficit menor que el observado en 2014, evidenciando principalmente un mejor desempeño de la balanza de bienes, debido a al incremento de las exportaciones no petroleras que pasaron de USD 10,740.1 millones en el 2013 a USD 12,429.8 en 2014, siendo el principal producto el camarón (aumento en USD 786.9 millones, 44.1%); de banano y plátano (en USD 253.0 millones, 10.7%); y, de cacao y elaborados (en USD 178.9 millones, 33.7%). (Banco Central del Ecuador, 2015)

En relación al área petrolera, esta disminuyó en USD 805,2 millones asociadas a la reducción del precio del crudo en el mercado internacional; y, a la paralización programada de la Refinería de Esmeraldas para su repotenciación, lo que determinó una disminución en la producción de derivados (Banco Central del Ecuador, 2015). Otro de los factores importantes en la balanza de pagos es el ingreso de remesas enviadas por migrantes desde el exterior, pasó de USD 2,449.5 millones en el 2013 a USD 2,461.7 millones en el 2014, lo que significó un incremento de aproximadamente 0.5% (USD 12.2 millones), la cuenta de capital y financiera mostró un resultado de USD 394.3 millones (0.4 % del PIB).

De manera general el resultado global de la balanza de pagos fue de USD -424.5 millones (-0.4 % del PIB), a inicios del 2015 se observó un cambio en la tendencia de la balanza de bienes ocasionado por menores ventas externas, particularmente petroleras en un contexto internacional de caída de los precios del crudo, y por un mayor flujo de bienes importados (Banco Central del Ecuador, 2015).

Dentro de ciertas medidas adoptadas por el gobierno está el logro de un equilibrio en la economía, evitando que salgan más divisas de las que entran en el país, de la misma manera la teoría se aplica a la economía dolarizada que el Ecuador maneja.

Cuenta Corriente

Balanza comercial de bienes:

Es el resultado de la diferencia entre exportaciones e importaciones de bienes; este valor en los últimos años ha sido negativo a pesar de que en cierto tiempo el precio del petróleo bordeaba los \$90,00 a esto se debe sumar el alto valor de las importaciones realizadas. Ecuador al mantener una economía dolarizada desde el año 2000 ha recurrido a diversas medidas como es el recorte de su presupuesto y de la producción de crudo.

Exportaciones:

De acuerdo a lo indicado en el diario (EL UNIVERSO, 2015) en lo que va del año Ecuador ha perdido aproximadamente \$ 2.500 millones de dólares en exportaciones debido a los efectos generados por la caída en los precios del petróleo y la apreciación del dólar, adicionalmente el sector externo se ha visto afectado por la devaluación de las monedas de los principales socios han generado que los productos exportables se encarezcan.

Según el informe emitido por el Banco Central del Ecuador indica que porcentualmente las exportaciones cayeron en un 26.3%, relacionado con lo antes mencionado pero también se debe considerar la disminución en las ventas de flores, camarón, atún, textiles, enlatados, diversas manufacturas como cuero, papel, etc. Mientras las exportaciones no petroleras generaron un leve incremento de 1.6% impulsadas por productos como el cacao y el banano (EL COMERCIO, 2015).

Importaciones:

Este es un rubro importante para la economía del país, pues refleja la salida de dólares que se emplean para adquirir productos de consumo, materias primas y de bienes de capital; pese a la aplicación de restricción en las importaciones. De acuerdo a lo citado en el diario (EL COMERCIO, 2015) las compras cayeron en un 6.1% en relación al mismo periodo del año anterior, la importación de derivados de

petróleo se redujo en un 33.2% debido a la baja de su precio internacional; mientras que las importaciones de materia prima pero de manera leve en 58,1 millones. Mientras que las compras de bienes de consumo duraderos y no duraderos crecieron por un encarecimiento de los costos de importación (Certificaciones del INEN, etc.). Se debe recalcar que las salvaguardias se aplican a 2.800 subpartidas con el fin de disminuir \$ 2.220 millones de dólares en 15 meses.

Transferencias directas:

Es la cuenta que no maneja contrapartidas, para el Ecuador las remesas son el rubro más importante después del petróleo, pero esta cuenta ha venido decreciendo en los últimos años debido a la crisis mundial.

Cuenta de capital y financiera

Inversión Extranjera Directa:

Para esta cuenta se registran como entradas las inversiones del exterior y como salidas las realizadas hacia el exterior, la evolución de este rubro ha registrado un comportamiento creciente desde el año 2010, el saldo neto al finalizar el 2014 en los segmentos de comercio e industria manufacturera fue de \$ 246.341 dólares que en relación con el año anterior es de \$ 725.506 dólares. Las ramas de la actividad en las que más se ha invertido ha sido: comercio, explotación de minas y canteras.

El gobierno tiene previsto un plan de inversiones en sectores estratégicos, adicionalmente prevé sostener sus niveles de crecimiento con un mayor dinamismo del sector de la construcción por cuanto es generador de empleo y no consume, en gran cantidad, las divisas (EL COMERCIO, 2015).

En cuanto a este punto la organización no ha considerado de manera definitiva realizar una fuerte inversión en el país, por cuanto la implementación de

una planta de producción equivale a varios millones de dólares y el tiempo de recuperación podría variar de acuerdo a factores externos a la empresa.

Deuda Externa Pública:

El endeudamiento facilita la entrada de recursos, pero también implica un egreso de recursos, el flujo neto de deuda externa pública positivo con \$ 201.6 millones, se recibieron desembolsos por \$ 173.3 millones y se pagaron amortizaciones por \$28.3 millones. El saldo de la deuda externa pública fue de \$ 16,913.6 millones que equivale al 16.7% del PIB.

Tasas de interés internacionales:

Desde el año 2009 las tasas referenciales de corto plazo se han mantenido en niveles mínimos; de los Fondos Federales 0.25%, la tasa Libor 30 niveles de días 0.17% y la tasa Prime 3.25%.

Estas tasas internacionales tiene un impacto pero de manera en que se analice a la composición de Avon como tal, es decir dependerá directamente de la región y del nivel económico que cada uno de estos represente.

Ingresos de gobierno en relación al PIB:

Se prevé que para lo que resta del año 2015 exista una leve disminución en los ingresos y egresos de varios países debido a los movimientos del PIB, Ecuador está dentro de los países en los que ingresos-gastos tiene un elevado rubro en ambas cuentas.

Ingresos:

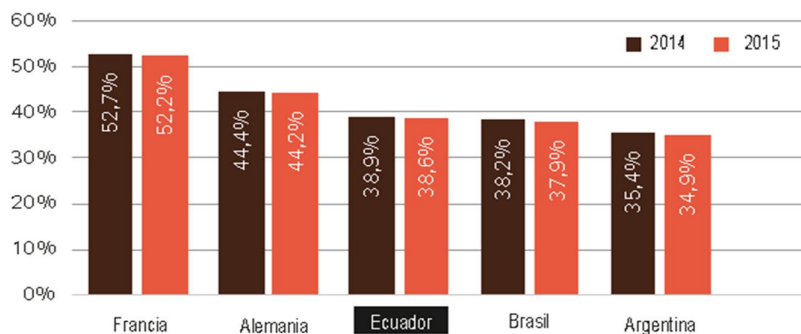


Figura 18

Ingresos del sector público

(Banco Central del Ecuador, 2015)

Egresos de gobierno en relación al PIB:

Hasta el mes de diciembre de 2014 se presentó un déficit del SPNF de \$870m millones, valor que es mayor al registrado en el mismo periodo del año 2013. Mientras tanto el endeudamiento del Gobierno Central, Ecuador se mantiene en el límite de endeudamiento público hasta el 40% del valor del PIB, a finales de septiembre la deuda alcanzo el 27.5% (28.004 millones).

En análisis comparativo con respecto a cifras del año 2014, se refleja un crecimiento en los ingresos y de la misma manera en los gastos, lo que ha generado un déficit global.

Egresos:

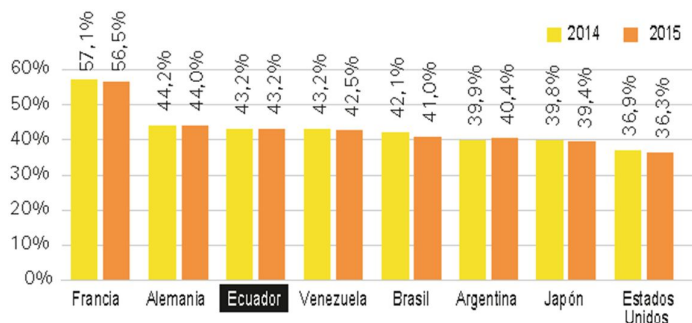


Figura 19

Ingresos del sector público

(Banco Central del Ecuador, 2015)

En relación a la recaudación interna de impuestos hasta el mes de marzo, se han registrado incrementos importantes, dentro de los más relevantes esta: Impuesto a la Renta, IVA, ICE, ISD, más no así en cuanto a los impuestos arancelarios se trata.

Tasas de interés:

Para el mes de junio de 2015 se prevé que la tasa activa se coloque en el 8.70%, mientras que la tasa pasiva sea del 5,48%, dando como resultado un spread financiero del 3.22%.

En el Ecuador existen altas tasas activas de interés por lo que genera un margen de intermediación financiera muy alto debido a que las tasas pasivas son mínimas al momento de invertir o ahorrar, esto representa una amenaza para las empresas ecuatorianas o extranjeras (domiciliadas en Ecuador); por ende optan por invertir en el exterior, debido a un menor costo financiero y a un mayor rendimiento financiero, dando origen a la denominada fuga de capitales a largo plazo en el país.

En cuanto a lo relacionado con los créditos se puede mencionar que el de mayor crecimiento es el de consumo, de acuerdo a la información que refleja (EKOS NEGOCIOS, 2015) este segmento tuvo un incremento de aproximadamente un 100,5%, pasando de USD 222 millones en febrero de 2005 a USD 445 millones en 2015. Es importante mencionar que el crédito corporativo ha presentado un leve disminución en comparación con el año 2014 debido a la desaceleración económica que atraviesa el país.

Tasa de Inflación

La inflación es una medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento (Banco Central del Ecuador, 2015).

Las cifras de la inflación hasta el 31 de mayo es de 0,18%, en relación a la inflación del mismo periodo pero del año anterior era de -0,04% ; lo que significa un incremento del 0,22%. De acuerdo a un análisis realizado el nivel de inflación que ha tenido el país en los últimos 4 años ha sido estable, y este se origina por los segmentos de alimentos y bebidas no alcohólicos, transporte, recreación. El FMI manifiesta que la inflación se mantendrá en un 3% pero esto debe ajustarse a los resultados de los primeros tres meses de aplicación de medidas arancelarias.

Mientras que la inflación acumulada a abril de 2015 es de 2,66%. Este indicador influye directamente en el cálculo de ajustes de nuevos precios en cuanto a la producción local que Avon está desarrollando actualmente.

Inflación en América (porcentajes, 2014)

Para el análisis de las tasas de inflación de 17 países se ha considerado información de los bancos centrales de cada uno de ellos. Se prevé que los precios tengan una leve disminución a excepción de Venezuela y Argentina quienes se ven afectados por la crisis social y política que actualmente enfrentan. Ecuador se ubica bajo el promedio (EKOS NEGOCIOS, 2015).

Tasas de inflación de Latinoamérica:

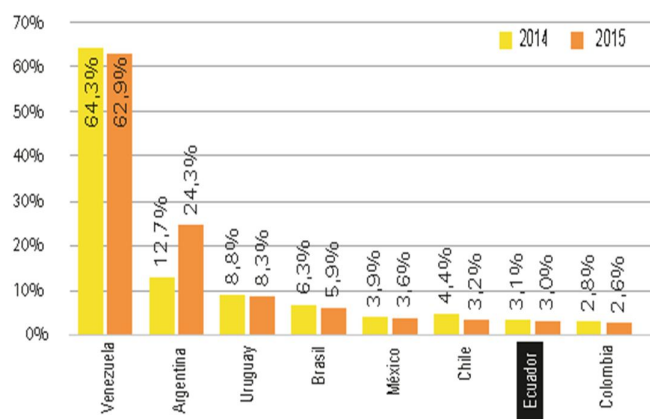


Figura 20

Tasas de inflación en Latinoamérica

(Banco Central del Ecuador, 2015)

Precio de varios productos:

Uno de los factores determinantes de la economía ecuatoriana es el precio del petróleo, que está alineado con ciertas políticas que se han implementado, por ello el gobierno establecerá políticas económicas y financieras que permitan asumir los diversos escenarios que se generen.

Precio del petróleo:

El precio fijado en base al marcador estadounidense West Texas Intermediate (WTI) cuyo diferencial es establecido mensualmente por Petroecuador, este es la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el New York Mercantil Exchange y sirve de referencia en los mercados de derivados de los EE.UU.

Considerando que la industria petrolera es la principal en la composición del PIB de la economía ecuatoriana, ya que permite generar rentas de aproximadamente 30,70% en los ingresos del sector público, tiene una estrecha correlación entre el precio del petróleo y la tasa de crecimiento del PIB.

Una reducción en el precio del petróleo (WTI) como la observada en el primer trimestre de 2015, que cayó desde \$101,67 hasta \$59,79 dólares por barril, lo que representa una caída del 44% del precio, que afecta no solo a la balanza comercial, sino también al equilibrio fiscal, debido a que al reducir los ingresos petroleros el sector público se tiene que financiar a través de deuda un mayor déficit fiscal. Detrás de esta caída en el precio, existen varios factores que alteran el equilibrio de la oferta y demanda mundial de petróleo y por tanto afectan su precio.

En primer lugar está el incremento de la oferta mundial de petróleo y el cambio de la composición del market share en la producción mundial, así en el mapa de los principales productores mundiales Estados Unidos y Brasil van incrementando su participación a través de la explotación del petróleo y de la explotación de los pozos petroleros en el lecho submarino, mientras que Arabia Saudita e Irán que pertenecen a la OPEP mantienen su alta producción para no perder su participación de mercado, haciendo que un recorte de la oferta mundial de petróleo sea inviable el primer semestre de 2015.

En segundo lugar está el debilitamiento de economías clave como la europea o la china, que hacen que al crecer a ritmos menores a los esperados, generan que la demanda mundial de petróleo crezca de forma más lenta. El crecimiento de la Unión Europea fue de tan solo 1,4% mientras que de China fue del 7,4% muy inferior a las

tasas de crecimiento del 9% observada en años anteriores. Sin embargo, la reactivación de la economía estadounidense es una buena señal a los que esperan un crecimiento de la demanda mundial de petróleo.

El tercer factor tiene que ver con el cambio en el comportamiento de los mercados especulativos, con la crisis del 2008 y el debilitamiento del dólar. Se dio una presión especulativa que incidió en el crecimiento de las cotizaciones de los commodities haciendo que el oro, la plata y el petróleo alcancen máximos históricos entre 2008 y 2009.

2.1.1.3. Factor Legal

Dentro del ámbito legal que rige las actividades del país se debe mencionar la Resolución 11 de Comex (Comercio Exterior), en un breve análisis se debe considerar que uno de los objetivos de esta medida es lograr el equilibrio en la balanza de pagos. Dentro del entorno económico del país se vuelve a citar al bajo precio del petróleo (no considerado en los presupuestos estatales), y que forma parte del alrededor del 35% de los ingresos del sector público no financiero, por lo que ha sido necesario acudir nuevamente al endeudamiento interno y externo.

Se considera también la reducción de las importaciones, que sin duda alguna ha sido uno de los ejes principales de la balanza, debido a la alta capacidad de compra de bienes y servicios (capacidad de adquisición de los hogares y gasto público), otro factor importante es la revalorización del dólar frente a las monedas locales; Ecuador al no tener su propia moneda en este caso se ve perjudicado en las exportaciones locales pues son más caras y las importaciones son más corrientes es por esto que se han aplicado tributos con el fin de equiparar las cuentas de la balanza de pagos.

Con el fin de corregir el desequilibrio de la balanza de pagos el gobierno ha creado la implementación de restricciones comerciales, que pretende evitar la salida de divisas, así como proyectos como el Cambio de la matriz productiva.

Sobretasas arancelarias:

La aplicación de sobretasas a 2.800 productos que son importados, lo que implica que si un producto ya pagaba un valor por ingresar al país, se adiciona si el producto forma parte de la lista emitidas por el Comex. El objetivo del gobierno es la reducción de las importaciones, en aproximadamente \$ 2.200 millones (EKOS NEGOCIOS, 2015). Dentro del listado de productos se considera diversas partidas como: materia prima, insumos textiles, insumos para la construcción, así como la aplicación a bienes de capital: maquinaria, equipos, que sin duda alguna afectan directamente a los costos de producción y por ende a los precios de venta que paga el consumidor, y dentro de esto no sería posible que el proveedor o productor asuma estos costos y no los cargue al consumidor por cuanto debería tener un nivel de rentabilidad elevado; es por esto que el % de inflación tiene una tendencia en crecimiento.

Estas nuevas políticas en materia de comercio exterior afectan directamente a la operación de la empresa, debido a que un alto porcentaje de los productos son importados y la aplicación de esta medida de manera inmediata obligo a buscar fuentes sustitutas localmente, cabe recalcar que es una buen idea el impulso a la empresa local, pero debería haber existido un espacio de transición para que tanto productores, comercializadores estén preparados es decir que tengan capacidad física instalada, Buenas Prácticas de Manufactura, Control de Calidad, cumplimiento de normativas, etc.

Reglamentos emitidos INEN con impacto en operación de Avon Ecuador:

- RTE 100: Materiales y artículos plásticos destinados a estar en contacto con los alimentos (13 NOV 2014)
- RTE 126: Joyas y bisutería (23 DIC 2014)
- RTE 147: Planchas eléctricas
- RTE 179: Aparatos para cuidado de la piel o del cabello (25 DIC 2014)

- RTE 191: Cortadoras de pelo y aparatos similares (25 DIC 2014)
- RTE 198: Envases metálicos
- RTE 200: Vidrio (23 DIC 2014)
- RTE 203: Máquinas con motor para uso en la cocina (1 AGO 2014)
- RTE 210: Cepillos dentales (6 NOV 2014)
- RTE 252: Recipientes de cocina domésticos (contacto hornillas, cocinas, placas calentamiento) (28 FEB 2015)
- RTE 044: Encendedores (26 DIC 2013)

2.1.1.4. Factor social

Inversión

Contrario a la tradición económica de gobiernos anteriores, en los cuales el ahorro se canalizaba a depósitos en el extranjero que financiaban otras economías, el Gobierno Nacional ha desarrollado un modelo económico de ahorro basado en la inversión. Para esto se ha considerado los mega proyectos que se han emprendido a nivel nacional, los cuales muestran rendimientos superiores a los que se obtenían en el pasado cuando los fondos eran depositados en instituciones financieras de otros países. Estos proyectos y los planificados a futuro constituyen una importante fuente de dinamización de la economía a través de la generación de empleo, el incremento del stock de capital y el apoyo a la producción.

Responsabilidad corporativa y sostenibilidad: Mediante una adecuada Ética de gestión que incluya las expectativas de todos los grupos de interés alrededor de la empresa, asociados, representantes, líderes, gerentes zonales y divisionales, entre otras.

Indicadores Laborales:

De acuerdo a medidas políticas se espera disminuir o al menos mantener el 4.7% de desempleo del año anterior, siendo el menor porcentaje de desempleo el registrado en Cuenca con 3,22%. De la población total aproximadamente el 69,10% está en capacidad de trabajar, de este porcentaje el 64,48% se encuentran dentro de la PEA, y de este valor el 96,20% son personas con empleo.

Composición de la población:

En el primer trimestre del año 2015 las cifras son las siguientes:

- La población en edad de trabajar (PET) es de 11,1 millones de habitantes.
- La población económicamente activa (PEA) es de 7,1 millones de habitantes.

La población económicamente inactiva (PEI) es de 3,9 millones de habitantes (Banco Central Del Ecuador, 2015). A nivel mundial las tasas más altas son las que registra Venezuela y Francia, mientras que el polo contrario lo refleja México y Japón. Ecuador presenta un porcentaje de desempleo de 4,84%; por lo cual es importante considerar políticas de inclusión laboral.

Tasa de desempleo:

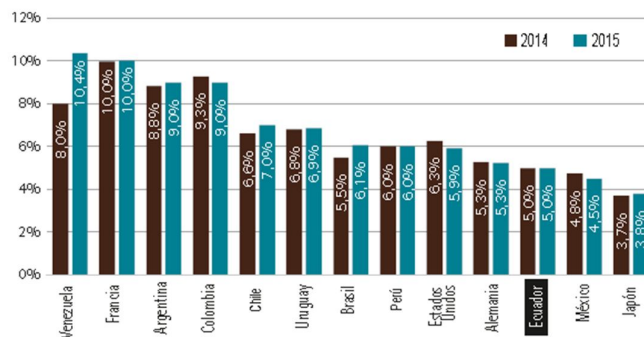


Figura 21

Tasas de desempleo mundial

(EKOS NEGOCIOS, 2015)

Seguridad Social:

Al finalizar el año 2014 el 62,66% de empleados adecuados se encuentran afiliados al IESS, el 7,22% tienen seguro particular y el 30,12% no tienen ninguna clase de afiliación. Las afiliaciones han crecido entre el 40% y 60%, lo que significa que los beneficiarios tienen servicios como: atención médica de calidad y gratuita, acceso a créditos hipotecarios, jubilación.

Una preocupación del Gobierno es la priorización del ser humano por sobre el capital y sobre la base de esta perspectiva se han ido generando algunos cambios significativos para la economía del país y al mismo tiempo para asegurar el bienestar en las familias ecuatorianas. La industria privada y la pública trabajan constantemente también en el crecimiento del sector no petrolero, es decir se hace referencia al crecimiento de la industria, de la producción, se considera la creación nuevas fuentes de empleo, innovación tecnología de diferentes sectores.

Se ha establecido mediante varios diálogos con los empresarios que ninguna empresa puede declarar utilidades, sin antes haber cancelado a sus trabajadores el salario digno, cuyo valor es mayor al del salario básico. El objetivo final del gobierno, durante este tiempo y sobre el eje con el que continuará trabajando es lograr un desarrollo sostenible para el país, con empresarios éticos, responsables con sus trabajadores, el medio ambiente, la sociedad y con trabajadores que alcancen el bienestar y el buen vivir.

2.1.1.5 Factor tecnológico

Ecuador no tiene aún la capacidad suficiente para sacarle beneficio a las tecnologías de información y comunicaciones (TIC), como internet, móviles y otros, según un análisis del Foro Económico Mundial. De 138 países estudiados, según el Reporte Global de Tecnología 2010-2011, Ecuador se ubica en el puesto 108, mientras que Chile se convierte en el país latinoamericano que mayor provecho le saca a las TIC; en puestos inferiores se sitúan Puerto Rico, Uruguay, Costa Rica, Brasil, Colombia, Panamá, México y otros.

Si bien el Gobierno reportó hasta el 2010 la instalación de 7 mil kilómetros de fibra óptica y aumentó a 160 el ancho de banda internacional, el país sigue siendo deficiente en innovación útil, no cuenta con la suficiente cantidad de ingenieros y servicios de investigación. Tampoco existe acceso a contenido digital de parte de los organismos gubernamentales como en otros países y menos una gran cobertura en la telefonía móvil. Eso pese a que en el país existen 14,6 millones de líneas telefónicas móviles, según la Superintendencia de Telecomunicaciones, casi uno por habitante.

Si bien las llamadas desde los equipos móviles son baratas, el acceso a internet todavía resulta costoso. Además se considera como una debilidad en el sistema educativo, sobre todo en áreas como matemática y ciencias que podrían ayudar al mejor aprovechamiento de la red. Por ahora, las opciones más utilizadas son las de entretenimiento o de redes sociales, es posible que se presenten grandes oportunidades de manera similar a la telefonía celular, pero aún falta dar saltos grandes e innovaciones para el beneficio de la población.

Desarrollos futuros

El Ministerio de Coordinación de la Política Económica se encuentra trabajando actualmente en la inclusión de un módulo de interacción entre variables macro y microeconómicas que permita incorporar indicadores en materia de: empleo, subempleo, pobreza, consumo de alimentos e intermediación financiera. Los desarrollos planteados previamente apuntan también al objetivo de presentar proyecciones con probabilidad de ocurrencia para las principales variables de resultados del modelo e incorporar otras que permitan identificar las brechas ambientales y energéticas que no están contempladas en el análisis económico tradicional, con el objeto de cuantificar el impacto de la política económica en los sectores más sensibles de la economía.

El esquema propuesto permite identificar y priorizar temas de investigación en cuanto a la relación producto-tributación, importaciones-aranceles, aportaciones-

afiliación a la seguridad social, inversión pública y crecimiento, etc. El esquema modular del instrumento permite incrementar la desagregación de las variables según las necesidades que surjan en el análisis de política económica.

La tecnología y los sistemas de información son ahora considerados un activo más de las empresas debido a que con una información que sea oportuna, suficiente y pertinente se toma decisiones optimas en el momento adecuado para el beneficio de la organización, es por eso es que el área de TIC'S deben cumplir todos los estándares adecuados y son una fortaleza de la entidad. Para el crecimiento y desarrollo de la empresa es necesario también capacitar al talento humano en las nuevas tecnologías para ser más competitivos porque no solo es suficiente invertir en nuevas tecnologías sino también invertir en el personal que va a planificar, organizar, adquirir, implementar, entregar, dar soporte, monitorear y evaluar los sistemas informáticos que van a soportar la información y dar valor agregado al Gobierno Corporativo. (Banco Central Del Ecuador, 2015).

Matriz Productiva:

Durante los últimos años, la recuperación del rol de Estado en la economía y el fortalecimiento de su institucionalidad, han permitido avanzar en la generación de condiciones adecuadas para que las actividades económicas puedan ampliar su alcance y apalancar su crecimiento. La definición de prioridades y de la estrategia de desarrollo, marcan el camino hacia el cambio de la matriz productiva del país de manera que se puedan alcanzar de manera progresiva los objetivos del Buen Vivir.

El impulso a la matriz productiva generará un mayor dinamismo en las actividades económicas del país, a través de la creación de nuevas industrias, el crecimiento de empresas ya existentes que generen un impulso a la productividad; mayor cantidad de empleo y desarrollo industrial. El gobierno considera dos pilares fundamentales para este cambio, el primero es el impulso al talento humano (especialización) y crear un entorno que facilite la innovación y el emprendimiento.

Adicionalmente, el cambio de la matriz productiva requiere brindar y profundizar el acceso de todos los actores a los medios e instrumentos de producción. Uno de los mecanismos que sin duda fomenta esta democratización son las compras públicas. De acuerdo al mandato constitucional (Art. 288), éstas deben priorizar productos y servicios nacionales, en especial los de la Economía Popular y Solidaria y de las PYMES. De la misma manera, estos sectores necesitan acceder a fuentes de financiamiento en el sistema financiero formal para impulsar la generación de emprendimientos dinámicos, inversión productiva y empleo.

Debería haberse enfocado en reducir la dependencia de los ingresos petroleros, apoyarse en un sistema tributario más eficiente y progresivo, mejorar la calidad y equidad del gasto público; y procurar niveles adecuados de financiamiento público en condiciones favorables y sostenibles en el largo plazo.

A inicios del año 2014 se firmó un acuerdo entre Ministerio de Productividad y Pro Cosméticos denominado “Convenio Específico de Cooperación Técnica”, este acuerdo tiene como objetivo principal: incrementar la producción local de cosméticos con el fin de sustituir las importaciones y fomentar las exportaciones. De manera general Pro Cosméticos se comprometió a la reducción de las importaciones en un 25% (\$54.605.851,00) del promedio del año 2012 y 2013. Avon se comprometió a producir aproximadamente \$ 14.323.285,00 localmente; para lo cual se han firmado compromisos con proveedores estratégicos.

Este nuevo impulso ha generado un cambio en la mentalidad de los empresarios, ya que se busca el cumplimiento de estándares de calidad, mejoramiento en capacidad tecnológica, re diseño de procesos que en conjunto permitirán obtener productos de alta calidad y sin duda alguna productos de exportación.

2.2.2 Influencias Microeconómicas

2.2.2.1 Modelo Porter

Para el estudio microeconómico se empleará como herramienta el modelo de Porter, llamado: 5 Fuerzas de Porter, que permitirá hacer un análisis del valor de la compañía.

Los factores de esta herramienta hacen referencia a:

Amenazas de Competidores Potenciales: Se refiere al grado de dificultad para el ingreso de nuevos competidores al mercado o a un segmento de él, acceso a tecnología, lealtad a la marca, regulaciones del gobierno, acceso a canales de distribución.

Rivalidad entre los competidores existentes: Describe las relaciones competitivas entre las organizaciones que conforman la industria. En el sector cosmético se encuentra intensas guerras de precios y de publicidad comparativa. Los diversos comercializadores de cosméticos poseen el mismo tamaño y fuerza competitiva.

Amenaza de productos sustitutos: Indica el grado con el cual los productos alternativos pueden suplantar o disminuir la necesidad de productos existentes, se considera la calidad, precio y desempeño de los productos sustitutos, costo de cambiar al uso de sustitutos.

Poder negociador de los Clientes: Es el grado con el cual los clientes de un producto tienen la habilidad de influenciar en los oferentes, se considera adicionalmente el nivel de calidad del servicio, diferenciación, costos de sustituir clientes.

Poder negociador de los Proveedores: Es la intensidad con la cual los proveedores influyen a los compradores, considerando adicionalmente poder de la

marca, rentabilidad de los proveedores, concentración de proveedores, no existe amenaza de que los compradores se conviertan en proveedores.

5 Fuerzas de Porter

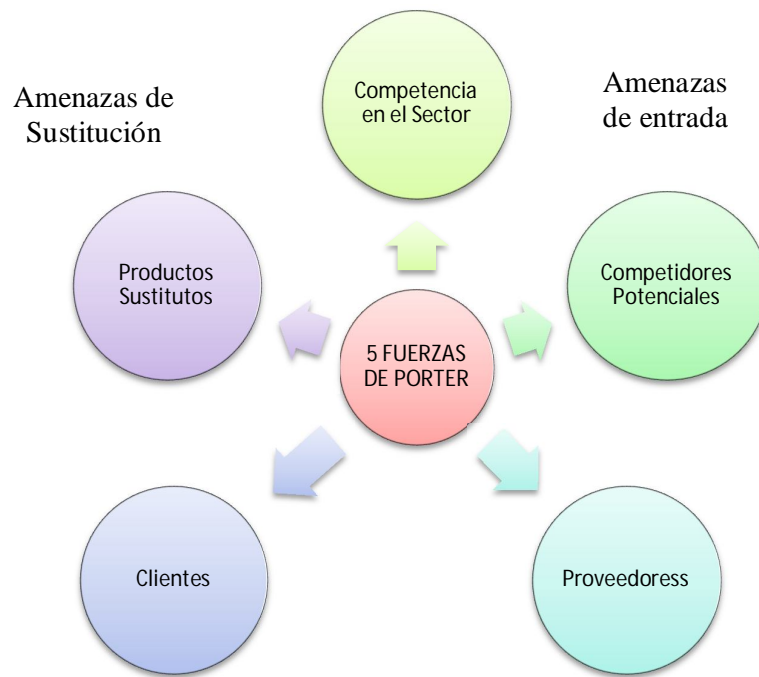


Figura 22

Cinco Fuerzas de Porter

(PORTER, 2009)

A continuación se desarrollaran los elementos que Porter menciona:

2.2.2.1.1 Cliente

Este sector de la distribución, Avon dirige sus productos a la clase media y media-baja, las cuales son las más numerosas en el país, una de las barreras a considerar en el futuro es el crecimiento de las economías de escala y costos arancelarios impuestos a las importaciones, siendo esto un posible riesgo para alcanzar un mayor crecimiento.

El profundo conocimiento que la empresa tiene con las consumidoras es clave para el desarrollo de nuevos productos en Avon y una de las razones de éxito de la compañía. Disponen de un Centro de Conocimiento del Consumidor, dedicado exclusivamente a comprender las necesidades de la mujer. Las investigaciones realizadas permiten identificar distintos perfiles de consumidoras, con base a los cuales se desarrolla las propuestas y cada producto.

Para el año 2014 Productos Avon ha registrado un volumen de ventas de US\$ 167, 118,118.60 dólares (SUPERINTENDENCA DE COMPAÑÍAS, 2015), siendo sus clientes potenciales las madres y mujeres emprendedoras, por lo que su comportamiento de compra se inclina siempre en la búsqueda de promociones, calidad en los productos a precios cómodos. Los clientes son considerados como el activo más valioso de la empresa por lo que se busca satisfacer sus necesidades de compra con calidad y eficiencia.

2.2.2.1.2 Proveedor

Avon ha establecido relaciones con todos los proveedores que generan sinergias y que contribuyen al crecimiento de sus negocios. Trabaja con una red de proveedores de diversas partes del mundo, que permiten ofrecer a los consumidores productos de clase mundial.

Avon aplica varias estrategias y una de ellas es la de fidelización de la relación comercial con proveedores y clientes. En este punto la empresa mantiene negociaciones con las empresas industriales más grandes del país, lo que permite conseguir los productos de excelente calidad a un costo más bajo de manera directa y así mismo ofrecer mayores descuentos y promociones a nuestros cliente, contamos con proveedores que hacen los productos con nuestra propia marca; lo cual genera una mayor aceptación en el mercado, siempre estamos buscando el beneficio del cliente.

Dado el giro del negocio los clientes son consumidores finales y no existen intermediarios o mayoristas que puedan ejercer algún poder de negociación, la organización de los compradores es poco probable debido al gran número de los mismos y la enorme dificultad que conllevaría para ellos el organizarse.

2.2.2.1.3 Competencia

Productos Avon Ecuador S.A. es uno de los grupos empresariales más importantes de Ecuador, es un ejemplo de innovación y desarrollo, que genera miles de plazas de trabajos en sus actividades de diverso tipo.

La estrategia de la empresa en estos últimos tres años ha sido posicionarse en su mercado, buscando diferenciarse con productos especializados por su calidad y sus marcas propias; desarrollando tecnología propia y buscando que la excelencia en la atención al cliente sea la norma de la empresa, este punto es considerado como una fortaleza que le permite a la empresa manejar varias estrategias orientadas a una mayor diversificación de productos y mercados, realizando inversiones en el desarrollo de productos de marcas propias en la línea de producción local.

Dentro de este mercado existen dos grandes competidores, como Belcorp, Yanbal, Oriflame, etc.

Yanbal: en el año de 1967 inicia sus operaciones en Perú con la producción y distribución de cosméticos. El mercado de venta directa permite a esta organización abrir sus puertas. Luego de 10 años lograron implantar su modelo de negocio en Ecuador, con el lema de llevar “belleza y prosperidad” a toda Latinoamérica.

En 1979 la experiencia conseguida en Perú y Ecuador permitió mostrar el camino hacia otros mercados, iniciando operaciones en Colombia y Bolivia.

En 1981: Se abre la primera planta de Bijouterie en Lima Perú, ampliando el portafolio de productos, con diseños y creaciones propias, garantizando su calidad desde su conceptualización. En el año de 1989 se abriría una planta de similares características en Facatativá, Colombia.

1982: En Perú se abre Unique, marca comercial de Yanbal, con el sistema de reuniones de demostración como principal estrategia comercial. Se inician operaciones en México. Con el fin de unificar estándares de calidad, se inauguró la primera planta de cosméticos en Facatativá, Colombia; seguido se inaugura en Ecuador (1990) y Perú (2004).

Yanbal crea el Centro de Investigaciones de Fragancias, Cosmo International Fragances en Fort Lauderdale, EE.UU. para la conceptualización y desarrollo de aromas propios de la marca. Actualmente se encuentra como proyecto la creación de la Kasa Kuna, lugar en el que se acogerán a los niños de diferentes edades y se les proporcionara un ambiente cálido, cómodo y seguro mientras sus padres (colaboradores Yanbal) trabajan (YANBAL, 2015). Actualmente están en doce países (Bolivia, Colombia, España, Ecuador, EE.UU., Guatemala, Italia, Mexico, Paraguay, Peru, Suiza y Venezuela).

Belcorp: Es una corporación comprometida con la belleza y realización personal de la mujer. Busca reconocer en la mujer su espíritu emprendedor y mediante esto fortalecer su capacidad para transformar su vida y su entorno. A través de la venta directa ofrece a más de 1 millón de mujeres una oportunidad de superación, mediante la opción de crear un negocio propio, brinda la posibilidad de un desarrollo personal que les permita mejorar su vida y la de sus familias.

Trabaja bajo sus propias marcas, L'Bel, Ésika y Cyzone, basados en un profundo conocimiento del consumidor, para responder a sus deseos y necesidades específicas. La propuesta multimarca les permite acercar a la mujer a su ideal de belleza y realización personal y así fortalecer el negocio de las consultoras y consejeras de belleza que ofrecen los productos. Como corporación se ha

comprometido a un actuar transparente e íntegro, conscientes de que sólo así se construirá el futuro, Belcorp asume con responsabilidad cada una de sus acciones para crear relaciones duraderas que permitan un crecimiento sostenible (BELCORP, 2015).

L'Bel es Pasión por la piel:

Desde hace más de 27 años L'Bel está comprometido con el cuidado de la piel desarrollando productos especializados para las diferentes necesidades de belleza y bienestar de las mujeres. L'Bel sabe que cada piel una es única, por eso se preocupa y pone toda su dedicación en investigar y brindar todo lo que merece tu piel. Sus fórmulas de tratamiento facial y maquillaje son creadas por expertos en laboratorios reconocidos mundialmente por investigar y desarrollar los activos más innovadores y estar a la vanguardia de la investigación cosmética garantizando su efectividad.

L'Bel trabaja con las casas perfumistas más importantes del mundo desarrollando esencias y aromas para la perfumería fina combinando los mejores ingredientes para crear las más deliciosas fragancias que perdurarán en tu piel. La motivación e inspiración de su trabajo diario nace a partir de la belleza de las mujeres auténticas, cuidarla y mostrar la mejor versión de cada una es la razón por la que existe.

Las marcas abarcan cuatro categorías de cosméticos: fragancias, tratamiento facial y corporal, maquillaje y cuidado personal. A través de los productos, se acercan diariamente a millones de mujeres a su ideal de belleza al hacerlas sentir más confiadas y seguras de sí mismas, una promesa que se cumple día a día y que las ha convertido en las preferidas por millones de mujeres en América Latina.

Esika, El poder de la belleza:

Esika es la marca que invita a las mujeres a redescubrir su belleza y sentirse capaces de lograr todo lo que se proponen. Los productos de Esika invitan a las

mujeres a jugar, probar y reinventar su belleza para descubrir todo el poder que guardan en ellas.

Cyzone, El poder de la juventud:

Cyzone invita a las jóvenes a inspirar y a sentirse inspiradas a través de su look, entrega las herramientas para que inspiren a través de su look y actitud. Para que no tengan miedo a tomar riesgos a la hora de maquillarse y vestirse, para demostrar quiénes son y qué piensan.

Cyzone tiene una variedad de productos que van desde maquillaje, pasando por moda y accesorios, hasta cuidado personal y fragancias. Todo lo necesario para crear un look propio y al igual que las chicas, Cyzone vive conectado todo el día en sus redes sociales y web. Siempre dando ideas y tips para conseguir ese look que tanto quieren.

Responsabilidad Social y Corporativa:

Quiérete

Busca promover la autoestima en las chicas para evitar la anorexia y la bulimia. El objetivo es sacar lo mejor de cada una para aprender a quererse.

Look Cyzone

Hace más de 10 años, Cyzone tiene este concurso para encontrar chicas que representen a la marca en toda Latinoamérica. Actitud, espontaneidad y personalidad única es lo que debería tener una chica Look Cyzone

Tocando Vidas

Es el programa de voluntariado de Belcorp, a través del cual los colaboradores tienen la posibilidad de despertar y desarrollar su sensibilidad social

asumiendo diferentes compromisos, ya sea como mentores de las niñas becadas por la Fundación Belcorp o colaborando en iniciativas puntuales de apoyo a la educación y conservación del medio ambiente.

La aspiración de Esika es que las mujeres transformen su futuro y que trasciendan logrando un impacto positivo en la sociedad. Con este fin, la Fundación Belcorp desarrolla programas orientados a contribuir con el empoderamiento económico de las mujeres, para que cuenten con las capacidades necesarias para imaginar un futuro mejor y hacerlo realidad.

Mujeres Iluminando Mujeres

Este programa de becas de educación escolar y superior, ofrece a niñas y jóvenes de América Latina la posibilidad de un futuro mejor al ampliar sus oportunidades gracias a una educación de calidad. Actualmente más de 1600 niñas y jóvenes de 11 países de América Latina se han beneficiado del programa de becas de la Fundación. (BELCORP, 2015).

En el análisis de este elemento y en relación a Avon, considera que al ser del mismo sector empresarial tienen objetivos en común y es el entregar a las mujeres las herramientas básicas para que busquen su desarrollo y crecimiento económico. Avon en el ámbito social tiene tres campañas que ha emprendido en el país, la primera es el apoyo y aporte económico para la Lucha contra el cáncer de seno en el país, el segundo es en contra de la violencia femenina y la tercera es la campaña de reforestación o conocida como Hello Green Tomorrow.

2.2.2.4 Productos sustitutos

Frente a la competencia los productos que ofrece Avon son de excelente calidad, los precios son asequibles ya que están dirigidos hacia la clase media y media - baja, uso de la innovación tecnológica que posee con el fin de satisfacer sus necesidades a tiempo, con calidad y al menor costo posible.

Al ser una empresa de un amplio stock de productos, se ha realizado un enfoque hacia aquellas tiendas o lugares que actualmente han estado en auge, especialmente en zonas periféricas en donde por motivos de distancia se acude a tiendas tradicionales. En este caso los compradores prefieren realizar sus compras en dichos locales sustitutos, en donde no encuentren los precios y la diversidad de productos a los cuales están acostumbrados, pero al ahorrarse tiempo y molestias de traslado prefieren pagar un poco más.

Es necesario comentar que la mayoría de competidores han optado por distribuir a través de intermediarios, farmacias o tiendas de cosméticos. De manera general se puede citar a los siguientes grupos empresariales que sin duda manejan líneas adicionales:

- Macy's
- Wal- Mark
- Bioak
- Industrial & comercial Cosmefin Cía. Ltda.
- Laboratorios Rene Chardon
- Alvares Barba (Dior)
- Belle Marts
- GenomaLab Ecuador
- Lansey – Recamier
- Jhonson & Jhonson
- La Fabril
- Laboratorios Winsor
- Las fragancias
- Produbel

Quienes elaboran o importan y comercializan productos como: jabones, champoo, cremas de peinar, cremas corporales, cremas capilares, lociones corporales, splash, lips, base correctora, polvo compacto, rímel, delineador.

2.2.2.5 Precios

Productos Avon Ecuador S.A, se sitúa como una de las mejores empresas posicionadas en la Venta Directa (Canal de distribución de bienes y productos). En relación a precios breve análisis de precios se ha determinado que los precios de Avon son accesibles en el Mercado:

Tabla 5 Precios de competencia

PRODUCTOS / PRECIOS	EMPRESAS				DISP. PAGAR
	AVON C-08	YANBAL C- Mayo	CYZONE C -08	LEBEL C-09	
Crema Corporal (1 ltr)	10,99	17,50	5,99 (A)	14,90	12,00
Rimel	9,99	10,00	7,99	13,50	10,00
Champoo (350 ml)	11,99	22,00	NA	NA	10,00
Delineador Liq.	6,99	10,00	NA	8,90	8,00
Perfume for her (100 ml)	28,99	34,90	26,99	40,00	25,00
Labial larga duración	7,99	10,50	4,99	14,90	10,00
Sombras (4 en 1)	13,49	22,00	20,99	21,50	12,00
Polvo Compacto	5,99	10,00	6,99	16,90	8,00
Perfume for him (100ml)	27,99	41,50	25,99	44,90	25,00
Juego de collar + aretes + pulsera	44,99	79,50	35,00	NA	45,00

Consideraciones:

A: La crema corporal de CyZone es de 500 ml.

B: Los precios de los productos se obtuvieron de las revistas de cada compañía; en relación a los posibles precios por pagar se ha realizado una encuesta web a 25 personas de un estrato medio y medio-bajo.

En cada campaña Avon, detrás de cada idea, cada producto y cada estrategia, hay un asociado Avon comprometido con el propósito, demostrando liderazgo, pasión, compromiso, orgullo y trabajando en equipo para lograr retos extraordinarios.

Avon Ecuador S.A. se encuentra ubicado en segundo lugar, manteniendo un alto porcentaje de posicionamiento en el mercado, ya que aplica estrategias de marketing como promociones y bajos precios, lo cual le permite ubicarse en diferentes lugares del país. El sector del mercado cada vez crece más debido a que ha aumentado de manera significativa el consumismo en el Ecuador (EKOS NEGOCIOS, 2015).

En un análisis general de las compañías principales se puede resumir que tienen ciertos objetivos en común y enfocados a un sector de la sociedad, entre estos podemos citar:

- Mejorar la calidad de vida: Cambiar de manera positiva la vida de miles de mujeres en el Ecuador, llevando belleza y bienestar a sus hogares. Adicionalmente en Avon se considera que si Avon gana, ganan todos.
- Avon es una empresa que busca de manera permanente de calidad y excelencia.
- En la actualidad Avon Ecuador está desarrollando varias líneas de productos localmente, es decir está aportando con el cambio a la matriz productiva.
- Dentro del área de Marketing se pretende que los folletos tengan fotos e imágenes que impacten a cada consumidor y que cada campaña este enmarcada en la moda mundial.
- La compañía proporciona márgenes de ganancia óptimos para cada representante y el trabajo en equipo de cada zona es manejado de manera integral y creativa, cada zona está motivada a cumplir un objetivo en común.

Posición con respecto al riesgo

Los factores de riesgo de AVON están relacionados con la participación del gobierno en el mercado de las restricciones a las importaciones y medidas de salvaguardas arancelarias. El contrabando, indiscutiblemente ilegal, ha existido desde siempre, y ha sido el origen de grandes fortunas a nivel mundial. Por desgracia Ecuador no podía estar al margen de este mal y muchos comerciantes inescrupulosos han optado por esta vía para traer mercancías ilegales al país, que son revendidos en el llamado 'mercado negro'.

Adicionalmente, las economías de escala podrían llegar a ser en su momento, un riesgo para la compañía y el sector en general, lo cual consideramos como una debilidad. Pero la gama de productos y la revolución de alianza estratégica que mantiene con sus principales clientes permiten determinar que la intervención gubernamental, el contrabando o las economías de escala, mitigando así algún posible riesgo, por lo tanto, no tendrán mayor incidencia en el desenvolvimiento de la empresa.

La empresa a lo largo de sus años de existencia no ha tenido pérdidas operativas en el giro de sus negocios. Además, mantiene un ambiente laboral sano y un elevado nivel de responsabilidad social. La empresa no muestra evidencias que su posición relativa dentro de su sector afecte su capacidad de pago.

2.2.3 Análisis interno del área

2.2.3.1 Mapa de procesos:

Es la representación gráfica de todos los procesos que existen en la organización y de la interacción de estos dentro de la compañía, este mapa permite determinar las actividades que se desarrollan para lograr los objetivos establecidos de la compañía.

- Se debe identificar a los actores, es decir clientes, proveedores.
- Identificar la línea operativa que está formada por los procesos que se ejecutan en la empresa.
- Establecer los procesos de soporte y los de dirección (mejora continua, estrategias, dirección).

Se ha definido una propuesta de los procesos considerados como necesarios para asegurar el adecuado sistema de abastecimiento (Sourcing) en relación a la operación de Productos Avon Ecuador S.A., con base a lo expuesto anteriormente se ha definido el siguiente mapa de procesos:

Mapa de procesos Avon Ecuador

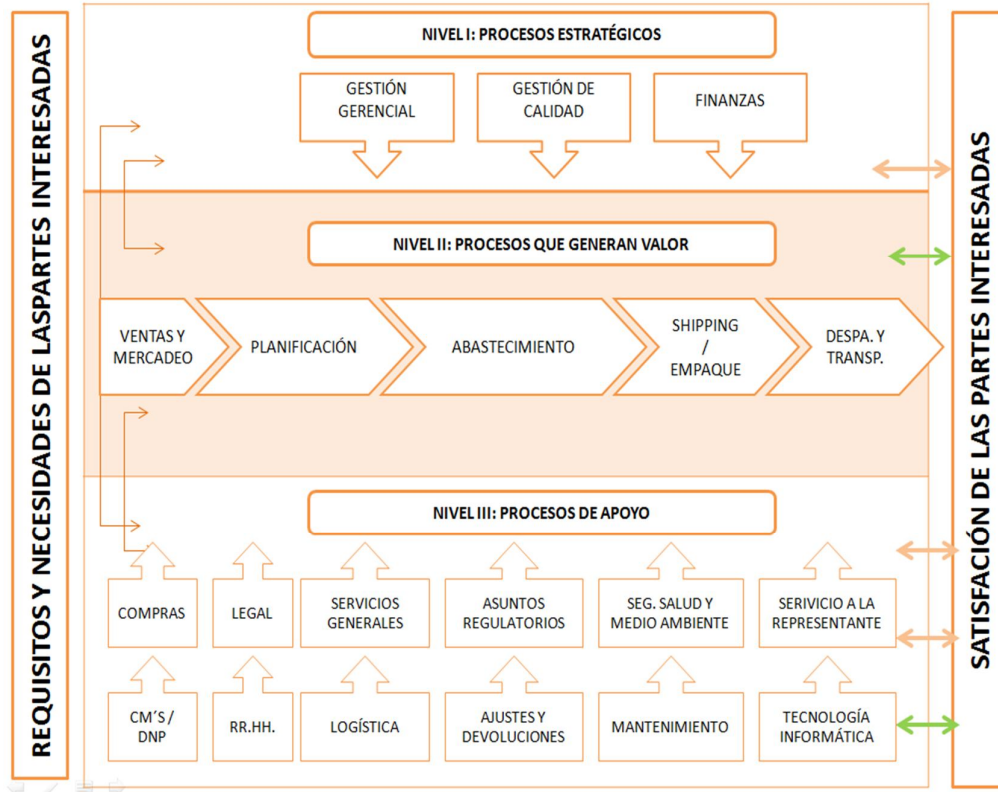


Figura 23

Mapa de procesos Avon Ecuador

A continuación se presenta una tabla detallada de los responsables de cada proceso que se ejecuta en el área.

Tabla 6

Responsables de los macroprocesos de Avon Ecuador

Nivel	Proceso	Responsable
Estratégico	Gestión gerencial	Gerente Supply Chain
	Gestión de Calidad	Lider de calidad
	Finanzas	Gerente Financiero
Operativo	Planeación	SC Branch head
	Abastecimiento	Coordinador planeación
	Despacho y Transporte	Supervisor de transportes
	Calidad	Líder de calidad
	Shipping	Líder Shipping
	Mercadeo	Analista mercadeo
	Apoyo	Mantenimiento
CM's, Desarrollo nuevos productos		Analista DNP
Compras		N/A
Recursos humanos		Gerente Jr. RR.HH:
Ajustes y devoluciones		Lider Ajustes
Legal		Gerente Legal
Asuntos Regulatorios		Director Técnico
Tecnología de la información		Gerente IT
Servicios Generales		Líder SG
Servicio a la representante		Analista Rep. Service
Logística		Coordinadora Logística
Seguridad y Medio ambiente		Lider EHS

Como se puede determinar no existe un liderazgo directo por toda el área de compras de la compañía, es decir que cada asociado del área es independiente, se establece que debe existir un headhunter que coordine de manera local las diversas actividades.

2.2.3.2 SIPOC

Para el análisis de los procesos del área se considera para su desarrollo el uso de la matriz SIPOC, que es parte integrante de la metodología SIX SIGMA, que se basa en el mejoramiento continuo de procesos adicionalmente considero varios estudios como: Sistema de Calidad Total, control estadísticos de procesos, y alguno elementos del ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar Actuar, a través de la reducción de defectos en la entrega de servicios o productos a un consumidor.

Seis Sigma emplea herramientas estadísticas como la mediana, moda, media, Sigma emplea la desviación típica, es decir busca reducir la variabilidad dentro de un proceso y está se encuentre dentro de los límites establecidos y así mejorar la rentabilidad y la productividad.

El correcto desarrollo de Six Sigma está compuesto por DMAIC:

- **Definir:** Establecer el objetivo del problema, a la par se establecerá las personas que formaran parte del proyecto.
- **Medir:** Consiste en determinar la situación actual del problema.
- **Analizar:** Determinación de las causas reales del problema.
- **Mejorar:** Determinar las mejoras a emprender, considerando la inversión a realizar.
- **Controlar:** En esta etapa se verifica el cumplimiento del proceso, se evalúa económicamente y cualitativamente.

Dentro de la metodología de Seis Sigma se encuentra la matriz SIPOC, que permitirá determinar y solucionar los posibles problemas detectados, mediante:

- Determinar el flujo de proceso.
- Definir límites de los procesos.

Las siglas de este proceso hacen referencia a:

- **Supplier:** Son los que proveen o facilitan los recursos, información o insumos para la ejecución del proceso.
- **Inputs:** Es el recurso que se emplea para llevar a cabo el proceso, pueden ser materiales, información, personas, etc.
- **Process:** Son las actividades organizadas, que realizan con un determinado fin.
- **Outputs:** Es el resultado del proceso.
- **Customers:** Es el cliente o proceso (interno, externo) a quien impacta el resultado del proceso.

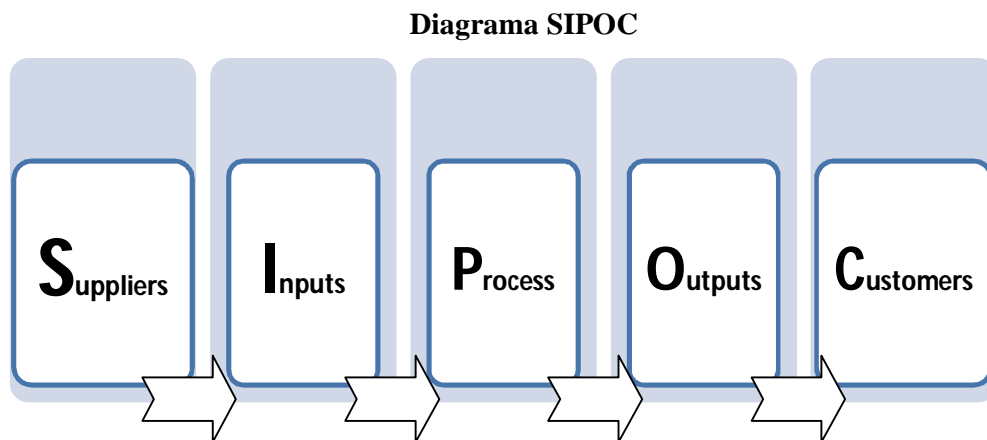


Figura 24

Diagrama SIPOC

(GESTIOPOLIS, 2015)

Aplicación del modelo SIPOC al área:

Para la evaluación de los procesos y su interacción de cada uno de estos dentro de la operación de Productos Avon Ecuador S.A., se empleará diagrama SIPOC, que es la representación gráfica de un proceso determinado, en el caso de estudio será del área de compras.

La empresa se encuentra claramente dividida por áreas específicas, lo que ha permitido una adecuada segregación de funciones y autoridad dentro de la organización, de esta manera las actividades inherentes a los procesos se desarrollan de manera eficiente y eficaz. Se ha establecido presentar los principales procesos operativos que forman parte del área de compras, y se detallan a continuación:

Matriz SIPOC aplicada al área de Sourcing:

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.

GESTIÓN DE PROCESOS MATRIZ SIPOC

Hoja de Análisis del proceso: Sourcing

Sub Proceso: Contratación de proveedor nuevo

Objetivo: Determinar el proceso de creación de nuevos proveedores, mediante el sistema E1, en el área de Sourcing.

Proveedor	Entradas	Procesos	Salientes	Clientes
Presentación de oferta.	Solicitud de un proveedor nuevo	<ul style="list-style-type: none"> •Aprobación para la creación •Búsqueda de posibles proveedores •Solicitar la documentación necesaria para su creación •Validación de documentos •Entrega de doc. a finanzas legalizada . •Llenar el formato V-05 	Creación de proveedor en el sistema E1.	Área de ventas y mercadeo

Figura 25

Matriz SIPOC, Sub Proceso Contratación nuevo proveedor

Políticas inherentes al sub proceso:

1. Los posibles proveedores no deben tener grado de relación con entes gubernamentales.
2. De acuerdo a las categorías, las aprobaciones para creación de proveedores deben ser de: Coordinador CPE área, Gerente Local Supply Chain, Gerente CPE.
3. Se debe tener previsto mínimo 25 compras anuales.
4. Los formatos deben tener todas las aprobaciones.

Recursos:**Material:**

- Formato V- 05 para creación de proveedores
- Conexión de internet
- Equipo de computo

Humano:

- Analista Sr.
- Analista Jr.
- Pasante

Tiempo:

- Mínimo 3 días.

Propuesta:

Generación de una base digital para almacenamiento de documentación de cada proveedor (categorizado adecuadamente) y la aprobación del Formulario debe ser a través de plataforma en un tiempo mínimo de 2 horas.

Matriz SIPOC aplicada al área de Sourcing

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.
GESTIÓN DE PROCESOS MATRIZ SIPOC

Hoja de Análisis del proceso: Sourcing

Sub Proceso: Realizar la OC

Objetivo: Determinar el proceso para la generación de OC manuales o automáticas.

Proveedor	Entradas	Procesos	Salientes	Clientes
Área de Sourcing	Proveedor seleccionado	<ul style="list-style-type: none"> • Validar la requisición y la cotización • Realizar la OC en Mac Pac • Identificar el área de aprobación de la OC • Impresión de la OC • Legalización de la OC • Ingreso de información en archivo máster • Digitalización de la OC • Archivo físico de la OC de acuerdo al proveedor. • Envío de la OC al proveedor 	Orden de compra manual o automática	Área de Sourcing

Figura 26

Matriz SIPOC, sub proceso Adquisición de insumos

Políticas inherentes al sub proceso:

Política: SOU-022-OC-AV

- Todas las órdenes de compras deben tener una requisición debidamente firmada por el gerente del área.

- Las OC que superen montos de \$ 1.500,00 deben ser generadas por el área de indirectos.
- Los costos de OC que sean manuales deber estar respaldadas por las 3 cotizaciones de proveedores previamente creados.
- Debe constar la selección de la opción seleccionada.
- Los códigos de los productos deber estar actualizados antes de general la OC automática.
- Validar previamente el código del proveedor.
- Realización de la OC en el Sistema Mac Pac (en caso de tener FS) o realizar la OC automática en el formato establecido (servicios o productos que no tengan FS).
- Impresión de las OC
- Legalización de las órdenes de compra mediante las firmas de DOA.
- Archivo digital de las OC.
- Envío de órdenes legalizadas al proveedor.

Recursos para órdenes de compra automáticas:

Material:

- Conexión de internet
- Equipo de Computo
- Sistema Mac Pac
- Sistema E1

Humano:

- Analista (Jr. Sr.)
- Pasante

Tiempo:

- Máximo 2 días.

Recursos para órdenes de compra manuales:

Material:

- Conexión de internet
- Equipo de Computo
- Formato de OC manual

El recurso humano y en relación a tiempo es el mismo para generar o. automáticas.

Propuesta:

- Para la legalización inmediata de órdenes de compra se prevé establecer una firma electrónica de acuerdo al D.O.A., con el fin de que el tiempo requerido para esta actividad sea máximo de 2 horas.
- Solicitar el área de IT modifique los perfiles de usuarios de acuerdo a las actividades que cada uno ejecuta, estableciendo protocolos en el Sistema Mac Pac de una opción que permita adjunta la cotización y registrar el valor cotizado a fin de bloquear automáticamente el campo de costo si este no coincide con entre la OC y la requisición.
- Solicitar la creación de una ruta específica para almacenar la órdenes de compra por área, año, proveedor, manuales, automáticas a fin de eliminar el uso de órdenes físicas; esta ruta debe tener usuarios autorizados para la revisión de estos documentos.

Matriz SIPOC aplicada al área de Sourcing:

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.

GESTIÓN DE PROCESOS MATRIZ SIPOC

Hoja de Análisis del proceso: Sourcing

Sub Proceso: Selección de proveedor para la compra de insumos

Objetivo: Determinar el proceso de selección de proveedor para abastecimiento directo o indirectamente con la actividad de compañía

Proveedor	Entradas	Procesos	Salientes	Clientes
Área de Sourcing	Solicitud de un producto por parte de otra área.	<ul style="list-style-type: none"> •Validar la requisición •Búsqueda de posibles proveedores •Solicitar cotizaciones •Seleccionar 3 proveedores (tiempo de entrega, calidad, precio, condiciones de negocio) •Realizar la recomendación del proveedor más idóneo (RC-15) •Selección y aprobación de gerente 	Elección de un proveedor	Área de ventas y mercadeo /Representantes

Figura 27

Matriz SIPOC, Sub Proceso, selección de proveedor para la compra de insumos

Políticas inherentes al sub proceso:

Política: SOU-011-AV

- Se debe realizar las cotizaciones a por lo menos 3 proveedores debidamente creados en el sistema E1.

- Establecer lineamientos o especificaciones claras, bajo las cuales los proveedores enviaran sus propuestas.
- Establecer una matriz con la respectiva evaluación de todas las propuestas.
- Validar internamente la mejor opción (costo, tiempo de entrega, tiempo de pago, rebate de ser el caso, calidad, garantías, etc.).
- Sugerir la opción de compra al usuario interno.
- Realizar el cierre de la negociación.

Nota: En caso de ser producción local de productos cosméticos se negociará los costos con el Centro de Manufactura, es decir en esta negociación no habrán las 3 propuestas por ser productos con diferentes estándares de calidad y por cuanto este tema se cerró en la negociación definitiva.

Recursos para seleccionar un proveedor para una compra:

Material:

- Conexión de internet
- Equipo de Computo
- Sistema E1
- Sistema JD

Humano:

- Analista (Jr. Sr.)
- Asociado que requiere la compra

Tiempo:

- Máximo 3 días, de acuerdo al monto de la compra.

Propuesta:

Establecer un formato de cotizaciones definido para el área con parámetros específicos, que permita modificarse de acuerdo a las necesidades del producto, que permita optimizar recursos.

Matriz SIPOC aplicada al área de Sourcing:

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.
GESTIÓN DE PROCESOS MATRIZ SIPOC

Hoja de Análisis del proceso: Sourcing

Sub Proceso: Recepción de mercadería en bodega

Objetivo: Determinar el proceso de recepción de mercadería inventariable en bodegas de Avon.

Proveedor	Entradas	Procesos	Salientes	Clientes
Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> •OC •Guía de remisión •Factura 	<ul style="list-style-type: none"> •Bodega recibe la mercadería verificando la Factura, OC y Guía de remisión. •Ingresa al sistema a través de Mac Pac en la OC indicada. •Verificación por parte del área de calidad. •Transfiere a la localidad que solicito la compra. 	Producto en Bodegas	<ul style="list-style-type: none"> •Shipping •Almacén •Representante

Figura 28

Matriz SIPOC, Sub Proceso, recepción de mercadería en bodega

Políticas inherentes al sub proceso:

Política: ALM-0032-AV

- Coordinar con cada proveedor un horario de entrega de mercadería (datos del conductor, placas, tipo de vehículo, proveedor, OC que se entregará, Guía de remisión, factura). De ser un producto que requiere inspección, el área de calidad alertará y notificará a bodega para proceder a la inspección en el momento de arribo de la mercadería.
- Recibir el vehículo, camión previsto de acuerdo a la asignación de turno.
- Contabilizar las unidades que se están entregando, (OC – Factura – Guía de Remisión).
- Ingresar las unidades al sistema Mac Pac, en la sección 8 – 22, asignándose automáticamente un código de recepción de mercadería (Registro de Producto Terminado).
- En el caso de existir novedad alguna notificar al analista de compras con el fin de tomar acciones respectivas.
- El área de Sourcing monitoreará los ingresos y si se cumplió la entrega de la totalidad de la OC se procede a cerrar la orden en el sistema.

Notas adicionales:

- Bodega no puede recibir mercadería que no ha tenido asignación de cupo.
- No se pueden modificar los ingresos, salvo aprobación de Analista de Costos.
- No se puede recibir mercadería que exceda las unidades de la OC.

Recursos para seleccionar un proveedor para una compra:**Material:**

- Conexión de internet
- Equipo de computo
- Sistema Mac Pac

- Orden de compra (Archivo Consolidado)
- Factura / Guía de Remisión

Humano:

- Asistente Bodega

Tiempo:

- Máximo 3 horas después de recibir la mercadería.

Propuesta:

- Establecer un programa de capacitación para el personal de bodega con el de que se comprenda de mejor manera el proceso de recepción de cargas en bodega y la importancia del cumplimiento de la política.
- Validar con el área de IT la opción de actualizar el archivo consolidado a las 13:00pm con el fin de reflejar los ingresos realizados en la mañana.
- Todas las actividades de la empresa y del área obedecen a una clara planificación, se mantiene y evalúa constantemente los avances de las estrategias y cumplimiento de los objetivos del negocio establecidos en el corto, mediano y largo plazo; así como los planes de acción frente a procesos críticos y contingentes. El desarrollo de nuevos productos está en constante investigación para innovar en beneficio del cliente y en pro de las necesidades establecidas en el nuevo macro entorno.

2.2.3.2 Diagrama de Ishikawa

Es la herramienta grafica que mediante un esquema de causa y efecto, presenta las posibles causas categorizadas que son el origen del problema y establecer estrategias acorde al problema determinado.(consultar objetivos sipoc / ventaja competitiva)

Categorías del diagrama de Ishikawa:

- Mediciones
- Materiales
- Medio ambiente
- Máquinas
- Métodos
- Mano de obra

El diagrama de Ishikawa o espina de pescado permitirá a la organización centrar el esfuerzo en la solución de un problema claramente determinado, identifica y analiza todas las causas (principales y secundarias), la interacción de los factores que están alterando el proceso y permite determinar una acción correctiva.

Diagrama Ishikawa

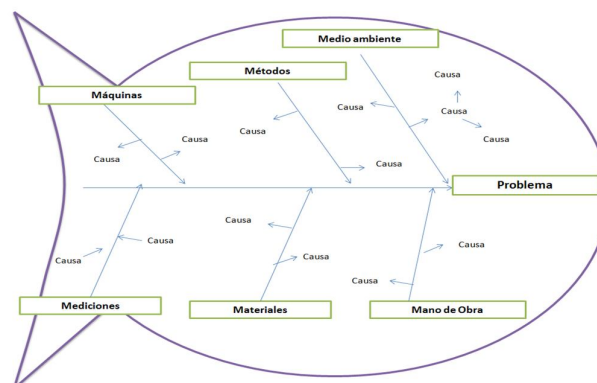


Figura 29

Diagrama Ishikawa

(GESTIOPOLIS, 2015)

En relación a la matriz SIPOC se han determinado los siguientes Diagramas de Causa y Efecto:

Diagrama de Causa y Efecto N° 1

Proceso: Selección de Proveedor

Objetivo: Determinar las causas por las que el proceso de selección de proveedor presenta ineficiencia.

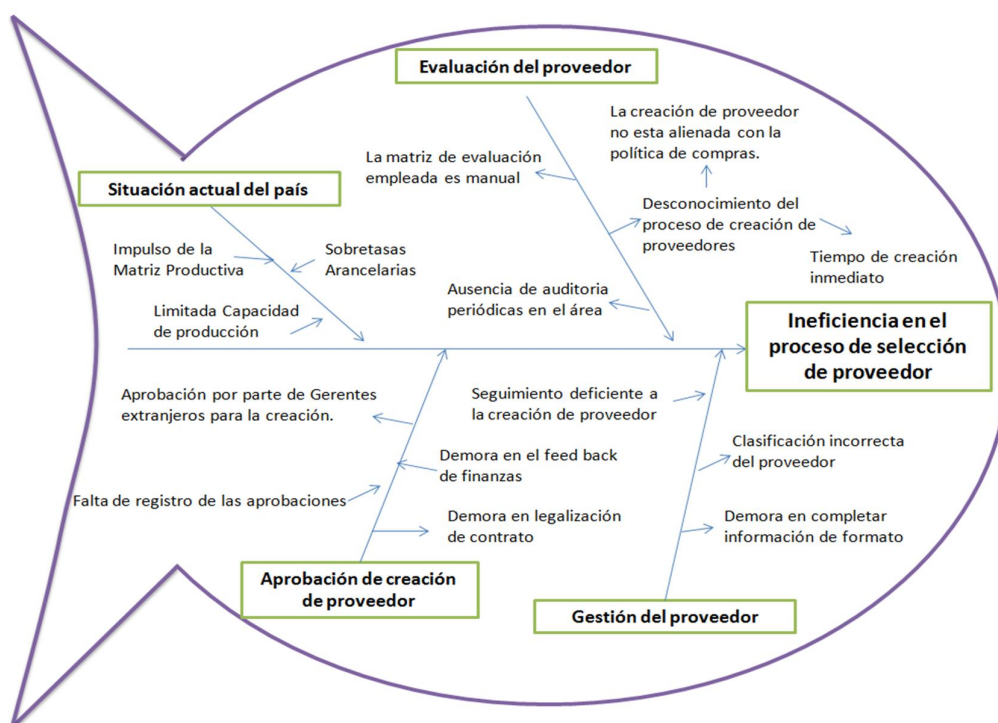


Figura 30

Diagrama de Ishikawa, Ineficiencia proceso de selección de proveedor

En cuanto a este proceso se han determinado varias de las posibles causas que generan inconvenientes en la ejecución del mismo, dentro de uno de los de mayor impacto es la evaluación del proveedor como método de creación del mismo, ya que la resolución de estas causas demandan más tiempo, seguido de esto tenemos aprobación del proveedor que es la actividad consecuente al primer elemento analizado.

Diagrama de Causa y Efecto N° 2

Proceso: Realizar órdenes de compra

Objetivo: Determinar las causas que generan demora en la creación de órdenes de compra.

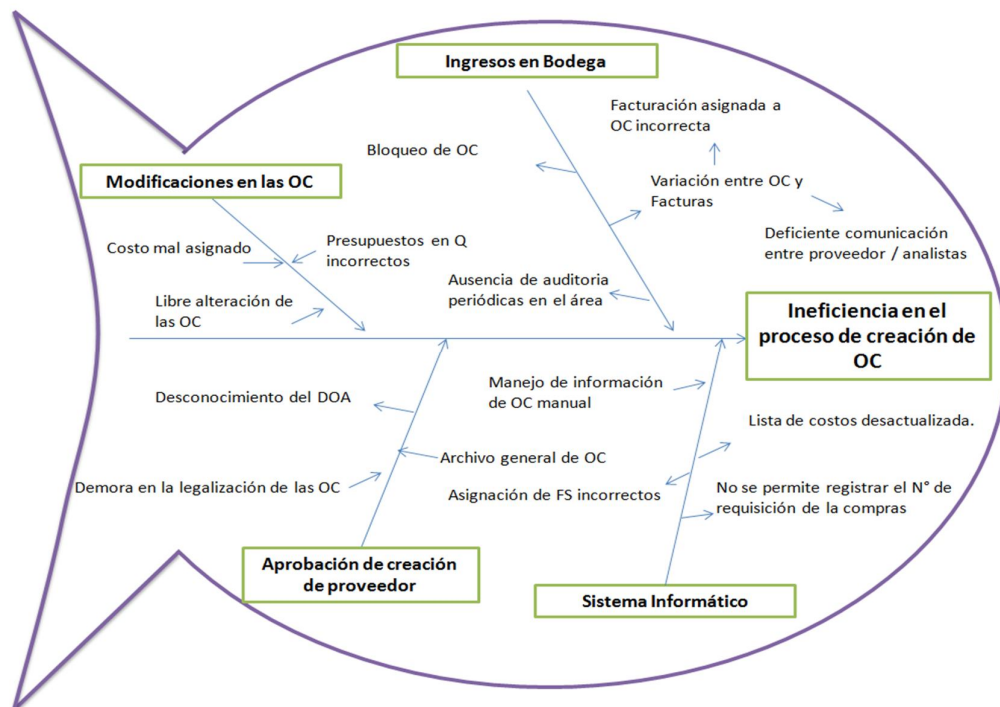


Figura 31

Diagrama de Ishikawa, Ineficiencia proceso de creación

En cuanto a este proceso se han determinado que el principal elemento que es causa del problema es el denominado sistema informático que es el material empleado para la generación de órdenes de compra; ya que este es el elemento origen de las diversas falencias encontradas en el área.

Diagrama de Causa y Efecto N° 3

Proceso: Recepción de mercadería en bodega.

Objetivo: Determinar las causas que generan falencias en el proceso de recepción de mercadería en bodega.

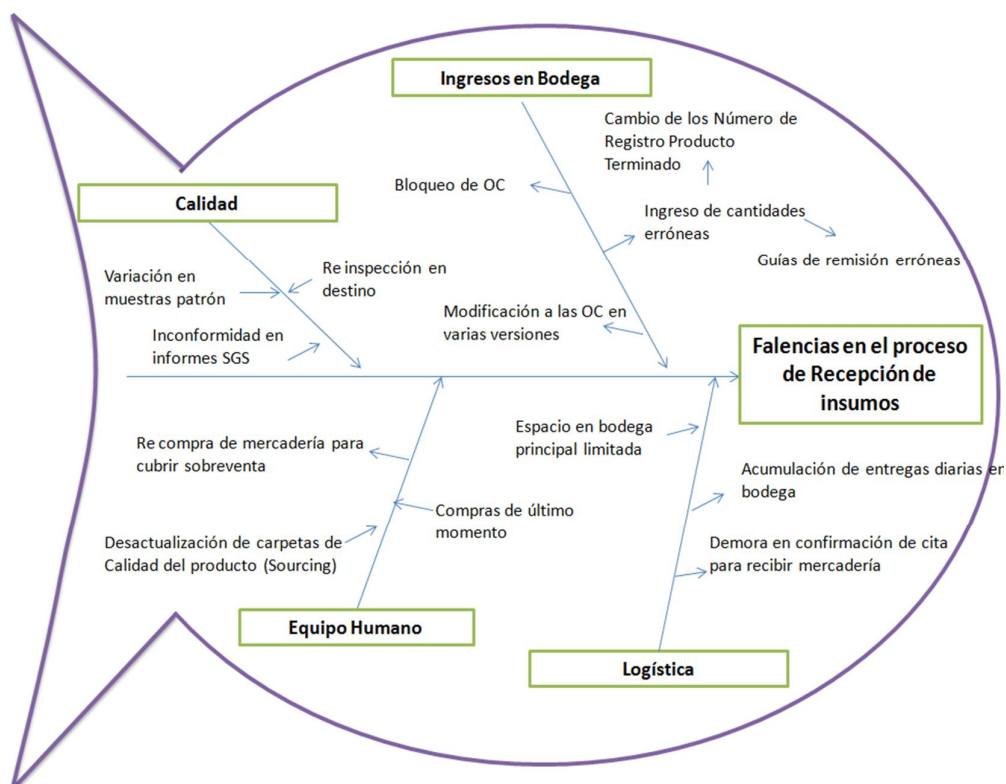


Figura 32

Diagrama de Ishikawa, Falencias de proceso de recepción de insumos

En este proceso se ha establecido como causas principales las actividades ejecutadas en el área de bodega, por cuanto no existe una verificación completa de toda la documentación parte del proceso. Adicionalmente se evidencia cierto grado de desinformación en cuanto a horarios de asignación de turnos y manejo de información técnica de la compra.

CAPITULO III

FUNDAMENTACION TEORICA

3.1. Control interno

3.1.1 Concepto

El control interno está inmerso en el desarrollo de las actividades de la empresa, se constituye en un proceso continuo que lo ejecutan los miembros de la organización como la dirección, gerencia y empleados; orientado a proporcionar seguridad razonable en relación al logro de los objetivos (ESTUPIÑAN, 2006).

Comprende el plan de la empresa, mecanismos, métodos, medidas que permiten realizar de manera adecuada las operaciones para el cumplimiento de objetivos de la empresa (CHACÓN, 2002). El control interno está integrado a actividades operativas y a los procesos de gestión básicos: planificación, ejecución y supervisión.

3.1.2 Objetivo de Sistema de Control Interno

Los objetivos de la compañía deben tener una estrecha relación con los objetivos de control interno que se han implantado, posterior al establecimiento de objetivos es posible determinar posibles eventos que afecten la operación de la empresa.

Dentro de los objetivos de control interno se detallan:

- Proteger los recursos de la organización contra cualquier pérdida.
- Garantizar la eficiencia, eficacia, efectividad, economía, ecología, en todas las operaciones de la organización dentro de un marco lógico y control

ambiental, fortaleciendo el cumplimiento a las leyes, normas, reglamentos, políticas fijadas por la administración.

- Velar por las actividades y recursos dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación de la gestión administrativa
- Asegurar con oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad la información de los registros contables presentados oportunamente.
- Aplicar medidas para prevenir, corregir riesgos y detectar desviaciones oportunamente, así como promover la mejora continua.
- Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
- Verificar el cumplimiento de las políticas de la empresa.

3.1.3 Importancia de Sistema de Control Interno

El adecuado manejo de un sistema de control interno permitirá observar, obtener información detallada del ciclo de operaciones de la organización y de esta manera detectar posibles errores para corregirlos y evitar que vuelvan a suceder nuevamente.

- Contribuye a la seguridad del sistema contable y financiero, debido a que fija y evalúa los procedimientos, políticas, manuales que permiten a la organización realizar sus actividades y cumplir su objetivo.
- Detecta irregularidades y posibles errores.
- Evalúa los niveles de autoridad, administración de personal, métodos y sistemas utilizados en las operaciones de la empresa.
- Pretende mejorar la eficiencia de las operaciones, mediante una capacitación adecuada al personal acerca de qué hacer y cómo hacerlo.
- Permite conocer la funcionabilidad de las operaciones de las áreas de la empresa, en lo relaciona a descripción de tareas, requerimientos, capacidades técnicas del puesto, responsables.
- Permite el análisis o revisión de un proceso manual o automatizado.

- Permite informar al personal acerca de posibles tareas de simplificación de tareas, ahorro de tiempo, delegación de autoridad.
- Permite el mejoramiento de sistemas y métodos.

3.1.4 Características del Sistema de control Interno

Un adecuado sistema de control interno para que sea efectivo debe cumplir con las siguientes características:

- Está conformado por los sistemas administrativos de gestión, contables, planificación y verificación.
- La máxima autoridad tiene la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el control interno.
- La auditoría interna evaluará en forma independiente el control interno.
- El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización
- El control interno debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Debe considerar una adecuada segregación de funciones, que contemplan autorización, ejecución, registro, custodia, conciliación.
- La ausencia de control interno es causa de desviaciones.
- La auditoría interna es una medida de control.
- Es un medio hacia un fin, no un fin en sí mismo.
- Proporciona seguridad razonable, más no seguridad absoluta por diversas limitaciones del sistema.

A continuación se presenta un diagrama que detalla en breves pasos la manera de aplicación del sistema de control interno dentro de la organización:

Como expresar un sistema de control adecuado:

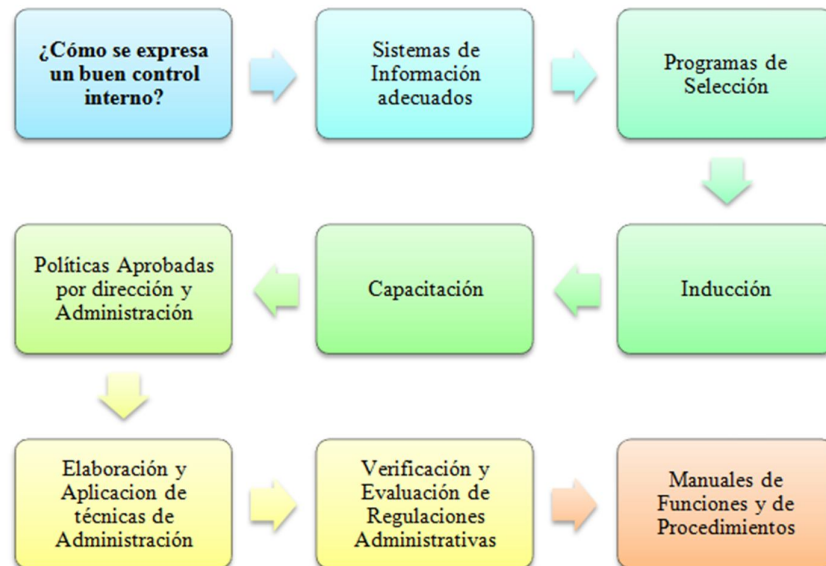


Figura 33

Buen control interno

El proceso de evaluación de control interno:

- Para cada componente y subcomponente definir los procesos.
- Establecer los controles clave que permiten verificar el cumplimiento de las financieras (veracidad, integridad, valuación y exposición)
- Probar el grado de cumplimiento de los controles
- Determinar los niveles de confianza y de riesgo de control
- Enfocar la auditoría de acuerdo a la naturaleza y extensión de las pruebas.

3.1.5 Ventajas y desventajas del Sistema de Control Interno

Ventajas:

- Previene la pérdida de recursos de la organización, con la detección de posibles fraudes.

- Facilita el logro de los objetivos y metas empresariales.
- Vela por que la compañía cumpla con leyes, normativas y reglamentos.

Desventajas:

- No garantiza el éxito de la empresa.
- No garantiza la confiabilidad total de la información financiera y contable.

3.1.6 Clasificación de control interno

Se debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría. El control tiene la siguiente clasificación:

3.1.6.1 Por su función:

Control Interno Financiero: Es el proceso sistemático, comprende el plan de organización, los métodos, procedimientos y registros que tienen relación con la custodia de recursos, así como con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera, que es reflejada en los estados financieros de la entidad. Incluye controles sobre los sistemas de autorización y aprobación, segregación de funciones, entre las operaciones de registro e g información contable.

Control Interno Gerencial: Es el proceso de actividades interrelacionadas que guía, observa las etapas del proceso administrativo, considera el plan de organización, políticas, procedimientos y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en la organización con el fin de asegurar el cumplimiento de las metas establecidas. Incluye las actividades de planeamiento, organización, dirección y control de operaciones, así como el sistema para presentar informes, medir y monitorear el desarrollo de las actividades.

3.1.6.2 Por la acción o momento en que se realiza:

- **Previo:** Es el control que se aplica antes de iniciar las actividades. Verifica la propiedad, legalidad y conformidad con las autorizaciones.
- **Concurrente:** Es el control que se realice en el mismo momento en que se están ejecutando las actividades o procesos, buscando obtener los mejores resultados con los menores recursos.
- **Posterior:** Es el control que se realiza al finalizar un proceso o actividades, se verifica, revisa, analiza y evalúa de acuerdo a la información que mantiene.

3.1.6.3 Por la ubicación o quien lo organiza:

- **Interno:** Lo organiza y lidera el auditor interno
- **Externo:** Es ejecutado por un ente de control o auditor externo.

3.1.6.4 Por su naturaleza:

- **De legalidad:** Cumplimiento normativa interna y externa.
- **De conveniencia:** Toma de decisiones.
- **De resultados:** Estados de Situación Financiera.
- **De gestión:** Relacionado a los procesos de la organización.

3.2 Métodos de evaluación de Control Interno

Una adecuada evaluación de control interno puede ser efectuada por un auditor o por un área asignada para ejecutar tareas de control, para lo cual se debe realizar un análisis de la situación del control en el área o departamento existente; con el fin de obtener naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría.

Dentro de los métodos más aplicados se encuentra:

3.2.1. Cuestionario

Son formularios que están constituidos por varias listas de preguntas que deben ser contestadas por los empleados de una organización, bajo revisión o que el auditor contesta durante el curso de la auditoría basado en sus observaciones.

La aplicación correcta de los cuestionarios sobre control interno, consiste en una combinación de entrevistas y observaciones. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados. La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable. Las respuestas de los cuestionarios permiten conocer situaciones puntuales de la organización, por ejemplo las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el proceso.

Ventajas:

- Permite conocer los diferentes aspectos de un proceso y determinar si existe algún punto de mejora en el sistema.
- Facilita el control de información
- Refleja de manera cuantitativamente el nivel de riesgo existente.
- Es flexible.

Desventajas:

- La elaboración del cuestionario puede ser demoroso.
- Para que cada respuesta tenga su adecuada calificación se debe solicitar algún tipo de respaldo.
- En el caso de que la muestra sea representativa, se emplearan más recursos.

3.2.2. Cédula Narrativa

Consiste en revelar o describir los procesos, procedimientos en estudio, considerando todos los formatos y registros manejados para la ejecución del procedimiento. Las descripciones deben realizarse de manera ordenada y lógica a fin de detectar puntos de mejora.

Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aun cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los flujogramas y habilidad para hacerlos.

Ventajas:

- Proporciona una rápida visualización de la estructura del proceso
- Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.
- Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad.
- Identifica desviaciones de procedimientos.
- Identifica procedimientos que sobran o que faltan.
- Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.

Desventajas:

- No es posible conocer el nivel de eficiencia de los procesos.
- No se puede considerar alguna situación.

3.2.3. Flujoigramas

Es el método que exhibe, por medio de cuadros o gráficos un proceso en el que se detalla la información y los documentos que se procesan. El flujograma debe elaborarse, usando símbolos estándar, de manera que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema.

Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones. Se puede realizar una combinación de métodos, mediante una recopilación adecuada de datos, información.

Ventajas:

- Rapidez en la aplicación, ahorro de tiempo.
- Permite determinar si un si algún procedimiento se alteró o discontinuó.
- Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno.

Desventajas:

- No permite cuantificar el riesgo.
- Presenta los posibles puntos de ruptura de procesos.

3.2.4 Muestreo Estadístico

En el proceso de evaluación del control interno un auditor debe revisar altos volúmenes de documentos, es por esto que el auditor se ve obligado a programar pruebas de carácter selectivo para hacer inferencias sobre la confiabilidad de sus operaciones.

Para dar certeza sobre la objetividad de una prueba selectiva y sobre su representatividad, el auditor tiene el recurso del muestreo estadístico, para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos primordiales:

- La muestra debe ser representativa.
- El tamaño de la muestra varía de manera inversa respecto a la calidad del control interno.
- El examen de los documentos incluidos debe ser exhaustivo para poder hacer una inferencia adecuada.

- Siempre habrá un riesgo de que la muestra no sea representativa y por lo tanto que la conclusión no sea adecuada.
- Consiste en usar como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo.

3.3 Técnicas de auditoría

En el desarrollo del trabajo de investigación para obtener información (evidencia) y sustentar las opiniones se emplearán métodos que usados generalmente en trabajos de auditoría para conseguir evidencia suficiente y competente.

Clases de técnicas

Las técnicas son las siguientes:

Técnicas de verificación ocular: Esta técnica emplea la vista como instrumento.

- **Comparación:** Es la acción de observar las similitudes y diferencias entre dos o más procesos que tengan relación. Se puede comparar resultados y relacionar los criterios aceptables.
- **Observación:** Es observar y mirar cómo se están realizando o ejecutando las operaciones relacionados con la organización, permite obtener de manera principal la información.
- **Revisión selectiva:** Dentro de esta técnica se emplea una revisión ocular inmediata considerando aspectos no comunes y que por el volumen no pueden ser sometidos a un análisis minucioso.
- **Rastreo:** Esta técnica consiste en seleccionar una operación y revisarla desde su inicio hasta el final de su proceso.

Técnicas de verificación verbal: Esta técnica emplea la comunicación verbal como instrumento.

- **Indagación:** Consiste en emplear varias preguntas sobre un tema determinado, mediante averiguaciones directas o conversaciones con los responsables de la ejecución de los procedimientos.

Técnicas de verificación escrita: Esta técnica emplea la documentación física como instrumento.

- **Análisis:** Consiste en desagregar de manera minuciosa una cuenta con el fin de determinar su saldo, verificar todas las transacciones que tengan relación con la cuenta sujeta estudiada.
- **Conciliación:** Esta técnica consiste en hacer que concuerden datos relacionados, pero de fuentes u orígenes diferentes en relación a una misma operación o proceso; de esta manera se obtiene veracidad en la información obtenida.
- **Confirmación:** Se basa en asegurarse acerca de la autenticidad de la información proporcionada por el área analizada mediante un documento escrito o carta que afirme o niegue lo consultado.

Técnicas de verificación documental: Esta técnica emplea la documentación física como respaldo de los datos analizados.

- **Comprobación:** Se verifican los documentos que sustentan las operaciones, de esta manera se confirma la validez de los mismos.
- **Computación o cálculo:** Se comprueba de manera exacta o matemática las operaciones realizadas.

Técnicas de verificación física: Esta técnica emplea la constatación (observación) de documentación física.

- **Inspección:** Se verifica la existencia de los activos de la organización, también se considera la documentación con el fin de validar la existencia y autenticidad de los mismos.
- **Rastreo:** Se emplea para dar seguimiento y controlar una operación de manera progresiva, de un punto a otro de un proceso interno determinado o, de un proceso a otro realizado por una unidad operativa dada, puede ser:
 - **Rastreo progresivo:** Parte de la autorización para efectuar una operación hasta la culminación total o parcial de ésta; y,
 - **Rastreo regresivo:** Parte de los resultados de las operaciones para llegar a la autorización inicial.

3.4. Riesgo

3.4.1 Concepto

Riesgo es la posibilidad de ocurrencia de un evento que pudiera afectar adversamente el logro de objetivos. Ninguna entidad opera en un ambiente libre de riesgos, adicional dentro de la organización existe el riesgo de que no se aproveche la ventaja de una oportunidad.

3.4.2 Origen del riesgo

Los riesgos pueden originarse por factores internos (debilidades) y externos (amenazas) que afectan el logro de los objetivos establecidos en la organización.

3.4.3 Características de riesgo

Fortuito: Suceder por eventos ajenos a la voluntad humana de producirlos.

Concreto: Los riesgos detectados deben ser analizados de manera cualitativa y cuantitativa.

Orden económico: Se debe evaluar económicamente el impacto que tendrá el riesgo o de ser el caso el costo que tendrá responder ante el.

3.4.4. Tipos de riesgo

Dentro del presente trabajo se detectará diferentes categorías de riesgo que están relacionados con la organización y los menciona (ESTUPIÑAN, 2006).

Riesgos Estratégicos: Son los riesgos generados por las definiciones estratégicas inadecuadas, errores en planes, programas, procesos, manuales, integración entre el modelo de operación y el direccionamiento así como la adaptabilidad al entorno de la organización.

Riesgo país: Es el riesgo asociado a las operaciones transnacionales (inversiones económicas), está relacionada con el riesgo crediticio, es la posibilidad que un estado no tenga la posibilidad de cumplir con sus obligaciones. El riesgo país actual del Ecuador al 26 de abril es de 701,00.

Riesgo competitivo: Esta relacionado con la posición competitiva que la organización debe afrontar en el mercado por ejemplo: imitación, evolución en la preferencia de los consumidores, creación de empresas de similares actividades, variación frecuente de precios, inestabilidad de los clientes.

Riesgo regulatorio: Es la situación que tiene amplia relación con el marco legal que debido al entorno global tiene actualizaciones periódicas; en respuesta a esto las organizaciones deben dar un debido cumplimiento a las normativas.

Riesgo legal: Este riesgo hace referencia a la pérdida por el incumplimiento en normativas legales, error en la interpretación jurídica u omisión de información.

Riesgo de desastres naturales: Es el riesgo que se origina en fenómenos atmosféricos, movimientos sísmicos, cuyo impacto es elevado. En caso de materializarse puede incidir de manera total o parcial en la desaparición de la organización. Genera cuantiosas pérdidas económicas y humanas.

Riesgos Financieros: Son los riesgos relacionados con la influencia que tenga en el entorno económico / financiero de la organización.

Riesgo de mercado: Generado por la volatilidad de los diferentes precios de mercado de los instrumentos de mercado, que influyen en los activos y pasivos de la empresa.

Riesgo de diferencial de crédito: Es la sensibilidad que se refleja en el valor de los activos, pasivos e instrumentos financieros en relación a las variaciones de los diferenciales de crédito y los tipos de interés sin riesgo.

Riesgo de tipo de interés: Es la sensibilidad del valor de los activos, pasivos e instrumentos financieros frente a variaciones en la estructura de los tipos de interés.

Riesgo de cambio: De acuerdo al diccionario de (MAPFRE, 2015), es el que se origina en las fluctuaciones en la paridad de la divisa en que se encuentran instrumentadas las deudas y créditos. Es la situación en que una moneda gana o pierde valor en comparación con otra moneda.

Riesgo de liquidez: Es la posibilidad de que una organización no pueda realizar inversiones o hacer frente a sus obligaciones financieras al vencimiento.

Riesgo especulativo: Es el riesgo que se genera la posibilidad de generar instantáneamente beneficios o pérdidas.

Riesgo operacional: Es la posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de los procesos y funciones de la organización por deficiencias en sistemas, procesos.

Riesgo reputacional: Es la posibilidad de que la empresa esté sujeta a desprestigio como consecuencia de la pérdida de confianza y credibilidad.

Riesgo tecnológico: Generado por el uso inadecuado de este recurso, virus, uso inadecuado de redes sociales, fraudes, hackeos, congestión en las redes.

Riesgo laboral: Dentro de este grupo de riesgos esta los que se pueden generar por accidente de trabajo, enfermedades profesionales.

3.5. Modelo Coso ERM

El informe COSO proviene de a las Sigas de: Comitte of Sponsoring Organizations of Treadway commission o Marco de Gestión Integral de Riesgo (Enterprise Risk Management); que es una organización de carácter privado dedicada a mejorar la calidad de la información financiera, considerando a la ética del negocio como el eje principal así como los controles internos eficaces y el gobierno corporativo.

ERM: Enterprise Risk Management - Integrated Framework (ERM) incluye el control interno, por lo que en ningún caso reemplaza a Internal Control - Integrated Framework.

3.5.1. Introducción

COSO I, Internal Control- Integrated Framework fue publicado en el año de 1992, varios años después este modelo es adoptado por el sector público y privado.

En el 2001 el Comité busca desarrollar un marco global que permita evaluar y mejorar el proceso de administración de los riesgos en la organización, siendo las empresas de servicios financieros, seguros, servicios públicos, petróleo e industrias manufactureras químicas las primera en adoptar el modelo ERM, en estas organizaciones existía un mejor control y manejo de los riesgos, así como un adecuado entendimiento y supervisión sobre mercado.

El modelo Coso ERM es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización con el fin de minimizar los efectos de riesgos de toda índoles es decir riesgos sobre capital, financieros, estratégicos, operativos y otros.

3.5.2 Motivos por el que surge COSO ERM:

- En los años 90's las organizaciones se enfocan en la búsqueda de una mejor Gestión de Riesgo, que sea integral.
- En el 2001 la Comisión contrató a Pricewaterhouse Coopers para desarrollar un marco para evaluar y mejorar la gestión de riesgo en las organizaciones.
- COSO - ERM se crea ampliando a COSO I para la gestión integral de riesgo, considerando que no sustituir el marco de control interno.
- En 2004 se publicó el estudio ERM (Enterprise Risk Management) Integrated Framework.

3.5.3 Objetivos COSO ERM

ERM, es un proceso formal que está diseñado para:

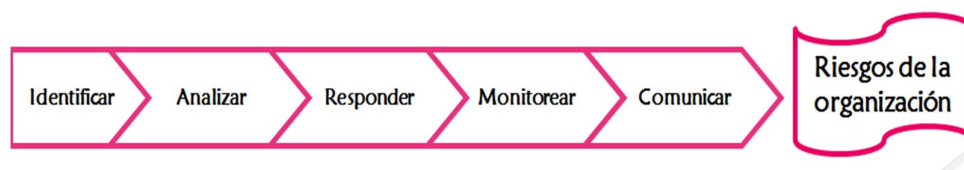


Figura 34

Proceso ERM enfocado en la organización

Administrando los riesgos dentro del Apetito de Riesgo, con el fin de proporcionar una seguridad razonable en relación a los objetivos de la empresa.

3.5.4 Importancia de COSO ERM

El modelo COSO ERM es inherente a los procesos establecidos que es realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones

- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables
- Mejorar el funcionamiento de la empresa
- Incrementar la efectividad organizacional
- Lograr mejores reportes de riesgo

3.5.5 Beneficios de COSO ERM:

Alinear el riesgo aceptado y la estrategia: La organización, en especial la dirección considera el riesgo aceptado en la evaluación de las estrategias, mediante la creación de objetivos relacionados al riesgo que la organización acepto.

Reducción de pérdidas operativas: La organización determina los posibles eventos potenciales y generan respuestas con el fin de reducir pérdidas y eventos inesperados.

Mejorar las decisiones en respuesta a los riesgos: Una adecuada administración de riesgos proporciona herramientas para identificar y seleccionar las mejores respuestas que tengan un mínimo impacto en la consecución de los objetivos establecidos.

Recursos: El adecuado conocimiento de los posibles riesgos que afrontará la empresa permitirá que la administración emplee de manera adecuada los recursos con que responderá a los posibles eventos.

Identificar y manejar los riesgos cruzados de la organización: Manejo adecuado del portafolio de riesgos considerando el nivel de relación que estos puedan tener.

Integración: Es necesario centralizar los reportes de riesgo, las estrategias de transferencia de riesgo y la integración de la administración de riesgos en los procesos organizacionales de la empresa que servirá para maximizar oportunidades.

Relación riesgo – rendimiento: Las organizaciones aceptan el riesgo como parte de obtención de riqueza, esperando una ganancia que compense el riesgo asumido.

Racionalizar el capital: Manejar información sólida sobre la exposición del riesgo permite al nivel directivo evaluar las necesidades de capital.

Aprovechar las oportunidades: Se pretende que la organización a través de un adecuado direccionamiento aproveche las oportunidades de una manera dinámica y efectiva.

El modelo COSO ERM está relacionado directamente con el Gobierno Corporativo, en la medida en que se proporciona información en relación a los riesgos corporativos y la forma en que estos se administran o manejan.

Es una herramienta que permite el logro de los objetivos, mejora del nivel de rentabilidad, evitar la pérdida de recursos, elaboración y manejo de la información y en el cumplimiento de leyes, normativas que marcan el entorno de las actividades de la organización.

3.5.6 Limitaciones de COSO ERM:

- La consecución de los objetivos está ligada por las limitaciones inherentes de todos los procesos realizados.
- Cambios en políticas, programas de gobierno, acciones de los competidores, variaciones significativas en la economía que están fuera del control de gerencia.
- Errores o equivocaciones humanas debido a toma de decisiones.
- COSO ERM no puede cambiar a la gente que trabaja dentro de la organización.
- Los controles establecidos pueden ser burlados por dos o más personas y esto puede ser ignorado por gerencia.

3.5.7 Características:

- Es un process continuo
- Lo efectúa todo el personal de la empresa
- Aplica estrategias
- Diseñado para determinar eventos potenciales
- Provee seguridad razonble y permite el logro de objetivos estratégicos, operacionales, presentación de reporte y cumplimiento.

3.5.8 Estructura básica del modelo COSO ERM

Estructura del Modelo COSO ERM:

Los componentes del modelo COSO ERM se integran adecuadamente al proceso de gestión, mediante un conjunto de normas que permitirán medir los niveles de efectividad y eficiencia de los procesos realizados.

La estructura de control interno se requiere de los siguientes componentes:



Figura 35

Estructura de control interno

(Auditool, 2015)

En comparación con el modelo Coso I se han integrado 3 componentes: Identificación de eventos, Establecimiento de objetivos, Respuesta al riesgo,

Los componentes del modelo Coso II o ERM son los siguientes:

- Ambiente de control
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación de riesgos
- Respuesta al riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

Existe relación directa entre los objetivos de la organización y los componentes aquellos que se necesitan para conseguirlos.

3.5.8.1 Relación entre los objetivos y componentes

- Los objetivos se representan en forma vertical.
- Los componentes se representan en filas.
- Las unidades o actividades de la empresa con las cuales el control interno se relaciona se detallan en una tercera dimensión.

Cada componente de la fila corta al través y aplica a todas las categorías de objetivos. Por ejemplo en relación al componente de información y comunicación, (datos financieros y no financieros generados de recursos internos o externos) son necesarios para la administración efectiva de las operaciones del negocio, el desarrollo de los EE.FF. confiables y determina que la entidad está cumpliendo con las leyes aplicables (MANTILLA, 2007).

3.5.8.2 Efectividad

Para que un sistema de control sea efectivo dentro de una organización o en parte de un área determinada se requiere:

- Los EE.FF, presentados son presentados de manera confiable y veraz.
- La compañía cumple con leyes, regulaciones, reglamentos aplicables.
- Entiende que la duración en el tiempo durante el cual se están consiguiendo los objetivo de las operaciones de la entidad (MANTILLA, 2007):

3.5.9.1. Componentes de COSO ERM

Los componentes de ERM son los siguientes:

3.5.9.1. Ambiente de control

Enmarca el tono de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en su personal. Este componente se lo considera como la base del modelo ERM, proporciona disciplina y estructura, así como capacidades superiores para identificar, evaluar, y gestionar en amplio escenario los riesgos en todos los niveles a fin de mejorar su entendimiento y manejo.

En este entorno el personal resulta ser la esencia de la organización, los elementos como la integridad, valores éticos, ambiente son el motor de las operaciones de la empresa, este elemento ejerce influencia sobre el planteamiento de objetivos, estimación de riesgos.

Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

- Integridad y valores éticos;
- Autoridad y responsabilidad;
- Estructura organizacional
- Políticas de personal;

Establece:

- Una filosofía de gestión integral de riesgo
- Nivel de riesgo que la alta gerencia asume (Apetito de riesgo)
- Rol de supervisión de la junta directiva en la gestión integral de riesgo
- La integridad y los valores éticos
- Una estructura de gestión integral de riesgos: Sistemas de delegación de autoridad, roles y responsabilidades y líneas de reporte
- Estándares de recursos humanos: habilidad y competencia de los empleados.

Factores

- Aceptación responsable del riesgo
- Apoyo para el comité ejecutivo y junta directiva en la creación de portafolio de riesgos
- Considerar los diferentes riesgos en la toma de decisiones

3.5.9.2 Importancia

El elemento de ambiente de control es la base de todo sistema de control Interno, pues determina el patrones de comportamiento en la organización e influye en el nivel de concientización del talento humano de la organización.

3.5.9.1.1. Factores de ambiente de control

Los elementos de ambiente de control son los siguientes:

- Integridad y valores éticos
- Compromiso para la competencia
- Actividades de la junta directiva y el comité de auditoria
- Filosofía administrativa, direccionamiento estratégico
- Estructura de la organización
- Asignación de autoridad y responsabilidades

- Políticas y prácticas de recursos humanos

Dentro de esto se debe considerar la filosofía de la dirección, delegación de autoridad, entre otros.

3.5.9.1.1 Integridad y Valores éticos

La integridad y los valores éticos juegan un papel fundamental pues las personas que crean, administran y monitorean las actividades de la entidad deberán estar alineados con estos requisitos.

Los valores éticos deben ser comunicados por medio de un código formal de conducta.

Debe existir un canal adecuado de comunicación y generar un compromiso que permita a los empleados denunciar situaciones que se consideren como violación al código de ética y conducta.

3.5.9.1.2 Compromiso para la competencia

Este elemento debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para lograr las tareas establecidas en cada área de trabajo, la dirección determina el grado de los niveles de competencia para los trabajos particulares y así convertirlos en requisitos de conocimientos y habilidades, esto dependerá de del entrenamiento y experticia de las personas; considerando los objetivos de la entidad, estrategias y objetivos.

La organización puede disponer planes claramente estructurados y organizados con sus actividades, personal capacitado pero se debe considerar que la dirección es la encargada de direccionar la ejecución de los mismos.

3.5.9.1.1.3 Junta directiva y / o Comité de auditoría

Se considera que estos elementos fijan los criterios que son parte del entorno de ambiente de control, es importante que cada miembro cuente con experiencia, dedicación, compromiso y alta dirección estratégica que se requiere para la toma adecuada de decisiones.

Gerencia de Riesgo

- Garantizar el cumplimiento del plan estratégico de gestión de riesgo integral de la Institución
- Aprobar los planes de acción resultantes de la identificación, evaluación y medición de los riesgos y las acciones mitigantes
- Establecer los mecanismos adecuados para la gestión del riesgo integral asociados al mayor uso de tecnología
- Designar delegados de riesgo para cada unidad de negocios y apoyo.

Coordinadores de Riesgo por Unidad de Negocio

- Administrar los riesgos
- Participar activamente en las auto-evaluaciones del riesgo integral en su área.
- Realizar seguimiento de los indicadores de riesgo.
- Seguir y reportar las pérdidas por materialización de los riesgos.

Auditoría Interna

- Supervisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la gestión del riesgo integral
- Revisar el marco general de la gestión del riesgo integral

3.5.9.1.1.4 Filosofía administrativa y direccionamiento estratégico

La filosofía administrativa tiene un alto impacto dentro de la organización, puesto que determina la manera de funcionar, el nivel de aceptación de riesgo, se

refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Esta filosofía tiende a evolucionar de acuerdo a las necesidades que se presenten en el transcurso de tiempo.

Dentro del direccionamiento estratégico forman parte:

- Visión, misión y objetivos
- Manifiesto de la Presidencia Ejecutiva exhortando al cumplimiento del Código
- Valores éticos de la organización
- Responsabilidades individuales y organizacionales
- Lineamientos éticos y medidas disciplinarias.
- Guía o canales para resolver las cuestiones éticas (líneas de comunicación)
- Glosario de términos
- Adecuada asignación de autoridad y responsabilidades: Roles y funciones de gestión de riesgo.

3.5.9.1.1.5 Estructura Organizacional

Es la estructura que determina y roles, actividades de cada persona con el objetivo de que se cumpla de manera efectiva y con el mayor rendimiento, proporciona la estructura conceptual con base la cual se planean, ejecutan, controlan y monitorean las actividades.

La estructura organizacional está diseñada de acuerdo al tamaño y naturaleza de las actividades de la empresa:

- Objetivos verificables, precisos y realizables (cuantitativos y cualitativos).
- Clara definición de responsabilidades de cada persona.
- Determinación comprensible del área de autoridad del área, establece líneas de reporte
- Facilitar la efectividad de gestión integral de Riesgo

3.5.9.1.1.6 Asignación de Autoridad y responsabilidad

Se debe establecer de manera clara los nombramientos dentro de la empresa, jerarquía, delegación de autoridad congruente con las responsabilidades asignadas. Esto debe ser explicado y debe constar en un manual así como en organigramas de la organización.

Las políticas deben describir las prácticas empresariales adecuadas, conocimientos técnicos; las consideraciones deben ser las siguientes:

- Cada persona debe conocer ante quien es responsable.
- Conocer de qué actividades es responsable.
- Distribución adecuada de responsabilidades.

3.5.9.1.1.7 Normas de recursos humanos, habilidades y competencias

Con el fin de ejercer un sistema de control adecuado es necesario contar con personal adecuado, es decir con suficiente capacidad y experiencia para llevar a cabo las actividades establecidas. Las prácticas aplicadas en relación a RR.HH. dan a conocer a los empleados los diversos niveles de integridad, comportamiento ético, valores y competencia que se espera de ellos.

- Establecen las normas de orientación, adiestramiento, evaluación, promoción, compensación, y acciones de remediación, manejo esperado de niveles de integridad, comportamiento ético y competencia.
- Comunicar las acciones disciplinarias ante violaciones de comportamiento esperado que no pueden ser toleradas.
- La capacidad del personal de la organización refleja el conocimiento y las habilidades necesarios para realizar las tareas asignadas.
- Permite a la gerencia alinear los costos-beneficios.
- Son comunicados por medio de un código formal de conducta.
- Establecimiento de canales de comunicación y denuncia.

- Compromiso de los empleados en comunicar aquellas situaciones que se consideren incumplimiento del código de ética y conducta.

3.5.9.1.1.8 Cultura de Riesgo y Control

La cultura de riesgo fluye desde la filosofía y el apetito de riesgo de la entidad, una gestión integral de riesgo es exitosa y eficiente, cuando la organización mantiene una cultura de riesgo positiva; esto es que toda la entidad tenga conciencia de los riesgos y cumpla con los ocho componentes COSO –ERM.

3.5.9.2. Establecimiento de objetivos

La gestión integral de riesgo se asegura que la gerencia cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, estrategias, con el apetito de riesgo y niveles de tolerancia.

Cada organización debe establecer sus objetivos globales así como los asociados a cada área, de manera que sean identificados y analizados los posibles factores de riesgo que afecten el cumplimiento de los mismos.

3.5.9.2.1. Clasificación de los objetivos:

Los objetivos se clasifican en cuatro categorías:

- **Estratégicos:** Consiste en metas de alto nivel, alineados a las estrategias de la organización (misión y visión). Reflejan las elecciones estratégicas del nivel gerencial de la organización, sobre cómo se buscara crear valor para sus grupos de interés.
- **Operacionales:** Objetivos relacionados con las operaciones de la empresa, alineados con la estrategia seleccionada, vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.

- **Reporte o presentación de resultados:** Objetivos alineados a informar los resultados obtenidos, de manera fiable.
- **Cumplimiento:** Objetivos que están encaminados al cumplimiento de políticas, normas.

3.5.9.2.2. Apetito de Riesgo

Es el máximo nivel de riesgo que los accionistas están dispuestos a aceptar

- Es una guía en el establecimiento de la estrategia
- La gerencia lo expresa como un balance entre: crecimiento, riesgo y retorno.
- Dirige la asignación de recursos
- Alinea la organización, personal, procesos e infraestructura

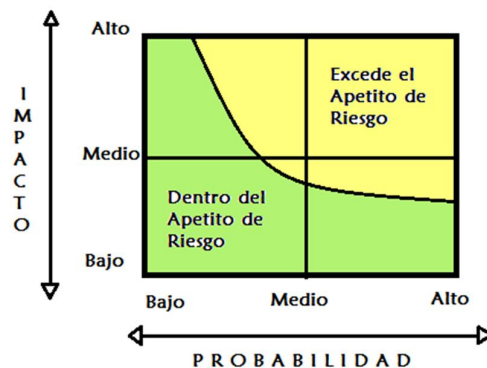


Figura 36

Apetito al riesgo

3.5.9.2.3. Tolerancia al Riesgo:

Son los niveles aceptables de variación de las metas fijadas

- La tolerancia al riesgo se puede medir en los mismos términos en que se han establecido los objetivos.

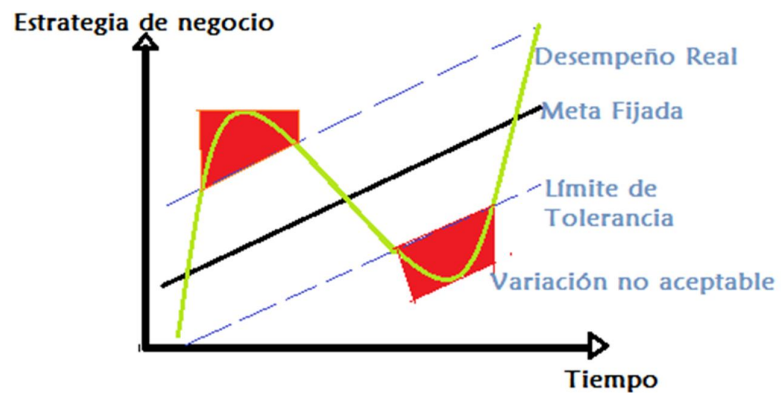


Figura 37

Tolerancia al riesgo

3.5.9.2.4 Análisis de riesgo y su proceso

Posterior a la determinación de eventos es necesario un adecuado análisis de riesgos, que variará de acuerdo a su cuantificación. Se debe considerar:

- Estimación de la importancia de riesgo y sus efectos.
- Probabilidad de ocurrencia
- Establecimiento de acciones y controles necesarios
- Evaluación periódica del proceso

3.5.9.3. Identificación de eventos

Se identifican eventos potenciales con impacto positivo como oportunidades y lo que pueda afectar a la organización y la consecución de sus objetivos como riesgos.

La identificación y debida evaluación de riesgos es importante para el logro de objetivos de la organización, pues de esta manera se establece la manera en que serán manejados; de la misma manera se pretende identificar y manejar riesgos asociados con cambios.

Riesgo:

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad.

Este elemento es permite una adecuada evaluación y respuesta al riesgo.

- La gerencia reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuándo y dónde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras
- En este componente se identifican los eventos con impacto negativo (riesgos) y con impacto positivo (oportunidades).

3.5.9.3.1. Eventos

- La gerencia identifica los eventos potenciales (impactos positivos o negativos) que afectan la puesta en práctica de la estrategia o el logro de los objetivos.
- Los eventos con baja posibilidad de ocurrencia se consideran si el impacto en un objetivo es alto.
- Los eventos se identifican en todos los niveles de la organización

3.5.9.3.2. Factores Influyentes

- La gerencia reconoce la importancia de entender los factores internos y externos y el tipo de eventos que pueden generar.

3.5.9.3.3. Tipos de eventos:

- **Económicos:** Relacionados con Precio, capital, competencia
- **Medio Ambientales:** Inundaciones, incendios, terremotos, etc.

- **Políticos:** Gobiernos con nuevos programas, creación y modificación de normativas.
- **Sociales:** Cambios demográficos, costumbres sociales, estructuras familiares, prioridades trabajo/ocio, actividades terroristas.
- **Tecnológicos:** Comercio electrónico, incremento de demanda a través de medios electrónicos, deficiencias en los sistemas tecnológicos.
- **Infraestructura:** Incremento de capital para mantenimiento preventivo, apoyo a centros de atención a clientes.
- **Personal:** Accidentes laborales, actividades fraudulentas,
- **Procesos:** Modificaciones de procesos sin respaldos, entregas al cliente sin controles adecuados.

3.5.9.4. Evaluación de riesgos

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados, siendo evaluados desde un enfoque residual e inherente. Permite que la organización entienda el grado en el cual los eventos potenciales pudieran afectar los objetivos del negocio.

Estos riesgos consideran eventos o circunstancias que afectan al registro, procesamiento, reportes de información entre otros.

Para esto:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;
- Identificación de los riesgos internos y externos;
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento;
- Evaluación del medio ambiente interno y externo
- Entre las técnicas se utiliza determinar riesgos y normalmente también se utiliza medir los objetivos relacionados.
- En la evaluación de riesgos, la gerencia considera eventos previstos e inesperados.
- Los riesgos inherentes y residuales son evaluados.

3.5.9.4.1. Probabilidad

Es la posibilidad de ocurrencia de un resultado o riesgo específico. La probabilidad se puede expresar en términos cuantitativos o cualitativos, por ejemplo, mediante escalas que identifiquen niveles desde muy improbables hasta casi con certeza.

3.5.9.4.2. Impacto

Es la consecuencia que puede ocasionar a la organización, la materialización del riesgo, puede haber más de una consecuencia de un mismo evento. Las consecuencias de un evento pueden ser positivas o negativas, se pueden expresar cualitativa o cuantitativamente.

Las consecuencias se determinan en relación con el logro de objetivos.

Consideraciones:

- Evaluación adecuada de los acontecimientos potenciales
- En la determinación de impacto, se utiliza normalmente una medida igual, o congruente según lo utilizado para el establecimiento del objetivo
- El horizonte del tiempo usado para determinar riesgos debe ser constante con el horizonte del tiempo de la estrategia y de los objetivos.

Dentro del análisis de riesgos se pueden detectar los siguientes:

- Riesgos de reputación
- Riesgos de seguridad lógica
- Riesgos de manufactura
- Riesgos tecnológicos
- Riesgos de Seguridad de información
- Riesgos Regulatorios
- Riesgos de Fraude
- Riesgos financieros

Riesgo De Control (RC):

Es la posibilidad de que los procedimientos de control interno incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores significativos de manera oportuna. Este riesgo si bien no afecta a la entidad como un todo, incide de manera directa en los componentes.

Riesgo De Detección (RD):

Se origina al aplicar procedimientos que no son suficientes para lograr descubrir errores o irregularidades que sean significativos, es decir, que no detecten una debilidad de control o hallazgo que pudiera ser importante.

Riesgo Inherente:

Es la posibilidad de que existan errores o irregularidades en la gestión administrativa y financiera, provocados por factores externos, difíciles de comprobar dada su relación con sistemas ajenos a la entidad. Riesgo propio del negocio.

Riesgo Residual:

Es el riesgo que resulta después que la gerencia ha implantado efectivamente acciones para mitigar o reducir el impacto y la probabilidad de un acontecimiento adverso, incluyendo las actividades de control en respuesta a un riesgo.

3. 5. 9 .4. 4. Análisis Cualitativo:

Se analiza el impacto versus la probabilidad.

Probabilidad:

- Posible
- Probable
- Improbable

Impacto:

- Leve
- Moderado
- Catastrófico

3.5.9.4.5. Análisis cuantitativo:

Dentro del análisis cuantitativo se considera el nivel de ocurrencia que tenga el evento y se asigna una calificación.

Tabla 7**Análisis cuantitativo de acuerdo a la probabilidad**

Probabilidad de Ocurrencia	Nivel	Valoración / Calificación
0 – 25	Improbable	1
26 – 70	Posible	2
71 – 100	Probable	3

Adicionalmente se considera el nivel de impacto que genere el evento que suceda y este relacionado con las actividades de la organización.

Tabla 8**Análisis cuantitativo de acuerdo al impacto**

Impacto	Nivel	Valoración / Calificación
0 – 25	Leve	10
26 – 70	Moderado	20
71 – 100	Catastrófico	30

Relación impacto- Probabilidad:

Se detalla en el siguiente cuadro la relación existente:

Tabla 9

Relación impacto-probabilidad

IMPACTO	Curso de Acción requerido		
Significativo	Gestión Considerable	Administrar y monitorear riesgos	Alto esfuerzo de administración
Moderado	Riesgo aceptable con monitoreo	Administrable	Administración requerida
Menor	Riesgo aceptable	Aceptable pero monitorear riesgo	Administrar y monitorear riesgos
RIESGO	Bajo	Medio	Alto
	PROBABILIDAD		

3.5.9.5. Respuesta a los riesgos

Las posibles respuestas deben ser evaluadas en función de alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de tolerancia al riesgo y pueden estar enmarcadas en las siguientes categorías:



Figura 38

Respuesta al riesgo

La gerencia identifica opciones de respuesta al riesgo y considera su efecto sobre la probabilidad y el impacto del acontecimiento, con relación a las tolerancias al riesgo y a la relación costo-beneficio y diseña e implanta opciones de respuesta.

La respuesta al riesgo debe estar alineada al Marco de Gestión Integral de Riesgos de manera que gerencia seleccione una respuesta de la que pueda esperarse que coloque a la probabilidad del riesgo y a su impacto dentro de la tolerancia al riesgo de la entidad.

Evaluar los costos versus beneficios de las respuestas

- Los costos de diseñar e implantar una respuesta deben ser considerados, así como los costos de mantenerla
- Los costos y los beneficios de la implantación de las respuestas al riesgo pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente
- La gerencia debe considerar los riesgos adicionales que pueden resultar de una respuesta, así como también las posibles oportunidades

3.5.9.6. Actividades de control

Se refieren a las acciones que realizan la gerencia y otro personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas, implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también la aplicación de políticas y procedimientos que pueda asegurar que las respuestas a los riesgos sean ejecutadas y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad de forma oportuna y adecuada.

Comprenden también las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de

datos, pueden ser manuales o computarizadas, operacionales o gerenciales, preventivas o detectivas.

- Los procedimientos detallan de manera clara los pasos o actividades que deben seguirse para cumplir un proceso efectivamente.
- Están presentes en todos los niveles y áreas funcionales de la organización para lograr los objetivos del negocio.

Incluye un rango de actividades, tales como:

- Aprobaciones
- Autorizaciones
- Verificaciones
- Conciliaciones
- Seguridad de los activos
- Desempeño de las operaciones
- Segregación de funciones

3.5.9.6.1 Tipo de Actividades de Control

Existen diversos tipos de control:

- **Controles preventivos:** Diseñados para evitar riesgos, errores o incidentes antes de su ocurrencia.
- **Controles detectivos:** Diseñados para detectar de forma rápida riesgos, errores o incidentes.
- **Controles correctivos:** Diseñados para remediar o reducir daños como consecuencia de riesgos, errores o incidentes ocurridos.

Adicionalmente se pueden considerar:

- **Controles generales:** Dentro de este tipo de controles se considera los que aseguren la operación y el control de sobre el adecuado procesamiento de

datos, seguridad física, mantenimiento de la parte lógica y física del tecnología.

- **Controles de aplicación:** Este tipo de controles se enfoca a cada sistema y su objetivo es el logro de procesamiento, integridad, confiabilidad de la información a través de la validación y autorización correspondiente.

Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

Políticas y procedimientos

- Las actividades de control usualmente involucran el establecimiento de una política (lo que debe ser hecho) y los procedimientos para ejecutar la política.
- Cuando las políticas están formalmente documentadas pueden ser implementadas amplia, consciente y consistentemente en toda la organización.
- Si se identifican desviaciones en el cumplimiento de las políticas y procedimientos deben ser investigadas y tomar las acciones correctivas.

Integración con las respuestas al riesgo

La selección de las actividades de control incluye:

- Considerar su relevancia y lo adecuado para responder ante el riesgo.
- Cómo se interrelacionan con otras actividades de control y con los objetivos de la entidad.

3.5.9.7. Información y Comunicación

Para que cada organización tome decisiones adecuadas en relación a la obtención, aplicación y uso de recursos es indispensable disponer de la información veraz de manera oportuna.

3.5.9.7.1. Información

La información relevante, debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada en la oportunidad y forma adecuada, está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informa sobre las operaciones de una entidad.

La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables.

- Los sistemas de información deben apoyar la toma de decisiones y la gestión de riesgo (ERM).
- La gerencia debe enviar un mensaje al personal resaltando su responsabilidad ante el ERM.
- El personal debe entender su rol en el ERM así como su contribución individual en relación con el trabajo de otros.

Características del sistema de información son:

- Identificación de información suficiente
- La información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.
- Revisión de los sistemas de información
- Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser revisados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

3.5.9.7.2 Comunicación

La comunicación como elemento de COSO ERM es inherente a los sistemas de información, una adecuada comunicación interna debe proveer al personal y a la organización claridad, entendimiento oportuno de la información que se da a conocer de esta manera el flujo de información será eficaz.

Es necesario que la organización cuente con canales de comunicación adecuados como: manuales, carteleras, campañas informativas electrónicas, etc.

Características:

- Un lenguaje común de riesgo
- La importancia y relevancia del ERM
- Los objetivos de la organización
- El apetito de riesgo y la tolerancia al riesgo de la organización
- Los roles y responsabilidades del personal y sus funciones de apoyo a la gestión de riesgos.
- Los comportamientos aceptables y no aceptables son claramente transmitidos al personal.
- Existencia de canales de comunicación internos y externos
- Los canales de comunicación externos (ejemplo: proveedores, consumidores y reguladores) proveen información necesaria para mejorar la calidad de productos y servicios, así como anticiparse a las tendencias de mercado, problemas u oportunidades.

3.5.9.8. Supervisión y Monitoreo

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias lo determinen. El ERM es monitoreado, evaluando la presencia y funcionamientos de sus componentes a lo largo del tiempo y se orienta a la

identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad;
- De manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control),
- Combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman las actividades de monitoreo son:

- Monitoreo del rendimiento;
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno; Aplicación de procedimientos de seguimiento; y,
- Evaluación de la calidad del control interno.

La eficacia de los otros componentes del ERM se sigue mediante:

- Actividades de supervisión continua
- Evaluaciones separadas

Actividades de supervisión continúa

- Se realizan normal y recurrentemente en cada una de las actividades de la organización.
- Son ejecutadas sobre la base de un esquema de tiempo real
- Son más efectivas que las evaluaciones separadas, lo cual hace que el monitoreo continuo pueda identificar rápidamente cualquier desviación.

Evaluaciones separadas o puntuales

- Se enfocan directamente a la efectividad del ERM y las actividades de supervisión continua.

- El responsable de la evaluación debe entender las actividades de la entidad y de cada componente del ERM evaluado.
- Se debe corroborar el diseño del ERM y los resultados de las pruebas realizadas contra los indicadores establecidos inicialmente por la gerencia.

Autoevaluación de las áreas de la organización

- Evaluaciones de auditoría interna
- Evaluaciones de auditoría externa

CAPITULO IV

ANÁLISIS DEL ÁREA DE COMPRAS

De acuerdo a la información analizada del área de compras se ha determinado el nivel de confianza y el nivel de riesgo del área de compras en la actualidad, por lo cual se ha podido establecer una gráfica que represente dicha información.

Tabla 10

Costos de aplicación de control interno en el área

MATRIZ DE PONDERACIÓN	% RIESGO	% CONF.	COSTOS EMPLEADOS EN S.C.I.	REFERENCIA
Establecimiento de objetivos	18,18%	81,82%	\$ 7.300,00	Conocimiento de objetivos, difusión.
Información y Comunicación	25,58%	74,42%	\$ 7.000,00	SIC / carteleras / informativos/ Redes
Supervisión y Monitoreo	30,21%	69,79%	\$ 6.300,00	Personal / sistemas
Actividades de control	31,68%	68,32%	\$ 6.100,00	Protocolos de seguridad
Respuesta al riesgo	36,36%	63,64%	\$ 6.000,00	Plan de contingencia,
Ambiente de Control	40,88%	59,12%	\$ 4.800,00	Manuales, difusión de información, línea ética, plan estratégico, feed back de cumplimiento
Evaluación de Riesgos	49,47%	50,53%	\$ 4.100,00	Análisis de riesgos
Identificación de Eventos	53,57%	46,43%	\$ 3.800,00	Sistema de identificación

Desplazamiento de la curva de control previa a la sugerencia de rediseño:

Para la gráfica de las siguientes curvas se ha considerado los datos referenciales de la tabla anterior, la curva de color negro refleja la relación entre el

costo de mantener el sistema de control interno en el área de compras y su respectivo nivel de control; mientras que la curva color naranja representa la relación de cada componente y el riesgo monetario que se asumirá en por la falta de controles.

Es la representación actual del control en el área de compras:

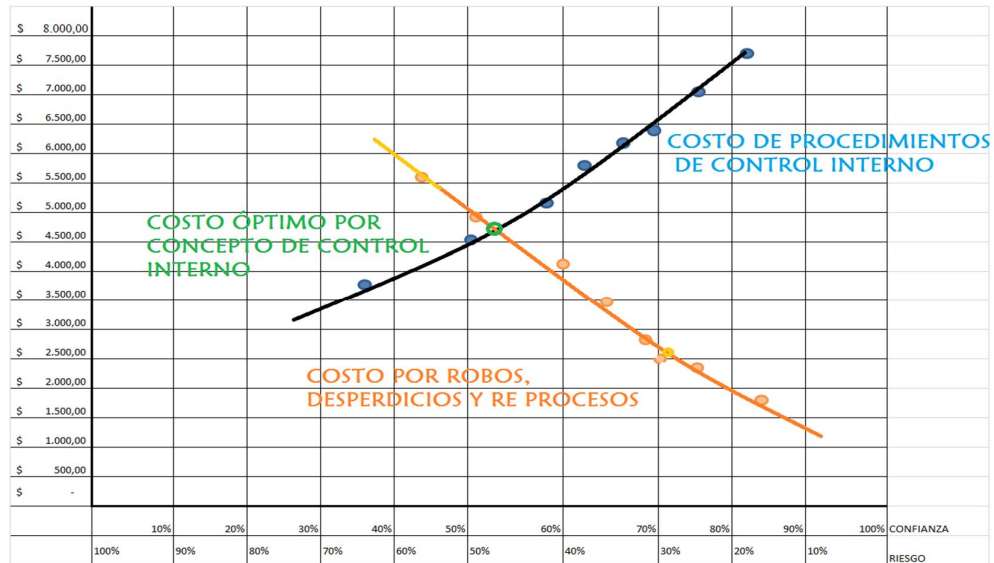


Figura 39

Curva actual de Sistema de control interno en Avon- Área de compras

Para la determinación del punto de equilibrio o costo óptimo se ha considerado la sumatorio de los costos de control menos los costos por robos:

$$CO = (4.800 + 6500 + 7.000 + 4.600 + 6.000 + 4.500 + 300 + 100) - (950 + 2450 + 2650 + 2950 + 3700 + 4150 + 5500 + 5700)$$

$$CO = (33.800 - 29050)$$

$$CO = 4750$$

4.1. Análisis del área de compras

En esta fase del trabajo se ha realizado un análisis al área estructural, organizacional y operacional del área de compras de Productos Avon Ecuador S.A., representado a través de cuadros, mediante el empleo de papeles de trabajo, diagramas, entrevistas, entre otras herramientas, que permiten la adecuada obtención de información que permitan su adecuado procesamiento mediante el uso del modelo COSO ERM. En primer lugar se pretende realizar el análisis de la ubicación del departamento dentro de la estructura de la empresa.

Organigrama de Productos Avon Ecuador

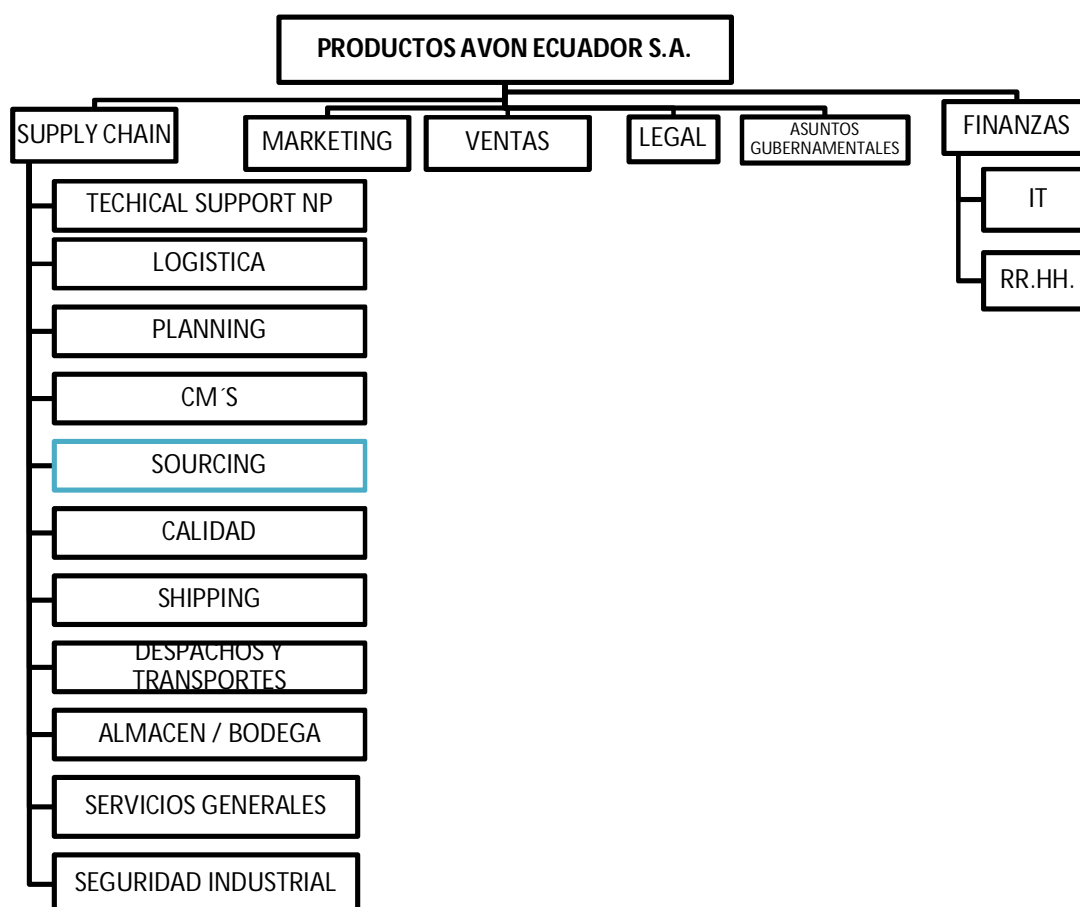


Figura 40

Organigrama Productos Avon Ecuador

Área de Sourcing Avon Ecuador:

De acuerdo al organigrama presentado el área de compras se encuentra dentro del departamento de Supply Chain (Cadena de Suministro), que permite de manera directa o indirecta satisfacer las necesidades de las representantes como clientes externos (productos / servicios tangibles) y de asociados como clientes internos.

Organigrama del área

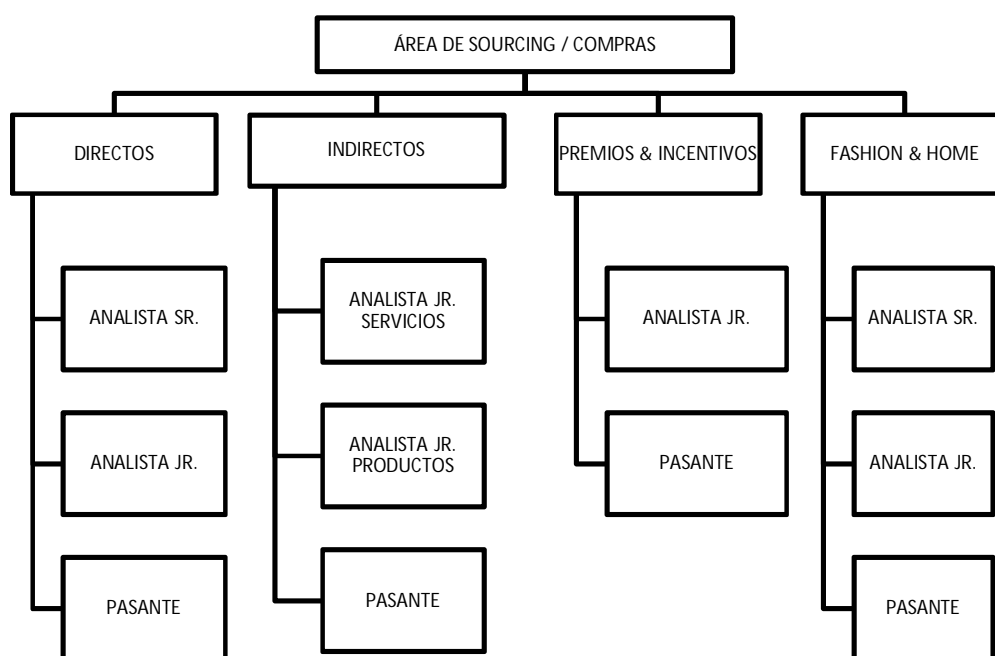


Figura 41

Organigrama área de compras

Dentro de una de las actividades principales del departamento de Supply Chain es mantener el flujo constante de información, productos en sus diferentes etapas. En Ecuador reportan en línea punteada al Gerente Sr. Supply Chain y de manera directa a sus jefes directos en Colombia. Al ser parte de la multinacional

Products Avon Inc. Existen procesos reglamentados desde Global que rigen a todos los Cluster y áreas.

Como se puede observar el área de compras no tiene un jefe directo local que dirija cada actividad o procesos, que permite realizar un control adecuado sobre las tareas que se realizan a diario, Adicionalmente como se visualiza en cada área de compras existen pasantías que deben evaluarse con el fin de establecer niveles fijos de apoyo, es decir analizar costos, niveles de responsabilidad, tiempos de enseñanza, capacitaciones que permitirán operar de mejor manera las actividades básicas.

El área de compras está conformada por procesos y subprocesos, entre los cuales están:

Manejo de Relaciones con proveedores:

- Búsqueda, selección y evaluación de proveedores
- Negociación de contratos (modalidades de pago, términos de pago).
- Negociación de la cotización, diseño y costos
- Generación de la orden de compra
- Monitoreo del proceso y respectivo seguimiento.

Manejo y administración interna de la Cadena de Abastecimiento

- Planificación estratégica
- Planificación de la demanda
- Planificación del abastecimiento
- Proceso completo de generación de orden de compra
- Cumplimiento en el servicio para el cliente interno / externo.

Manejo de las relaciones con clientes

- Marketing
- Costos
- Ventas
- Legal
- Finanzas
- Atención al Cliente
- Ajustes

Las actividades de la organización demandan que se cumplan varias actividades como:

- Manejo del portafolio de productos que la compañía oferta al mercado para cada campaña.
- Satisfacción de los requerimientos de los clientes internos de la organización.
- Seguimiento de los productos requeridos que estén acordes a la programación de ventas.
- Manejo de manejo de materias primas (en el caso de requerirlo).
- Mantener un nivel adecuado de insumos, que permitan satisfacer las necesidades de Materia prima, materiales; adecuado manejo de inventarios.

Dentro de las actividades que se desarrollan dentro del área están las siguientes:

Planificación adecuada de la cadena de suministro:

- Manejo de tiempos a través de campañas operativas.
- Alineación y especificación de posibles restricciones que deben considerarse.
- Maximizar el valor de satisfacción a la representante = Mayor generación de ingresos.
- Manejo de niveles de abastecimiento, políticas de inventarios, calidad, etc.

2. Restricciones sobre las que se trabaja:

- Adecuada toma de decisiones que no afecte el abastecimiento de las campañas.

3. Operaciones en Supply Chain:

- Manejo adecuado de tiempo
- Políticas establecidas con claridad.
- Cumplimiento en el abastecimiento de las unidades requeridas.

A continuación se presenta el diagrama de flujo del área de compra de manera general:

Flujo general del área de compras

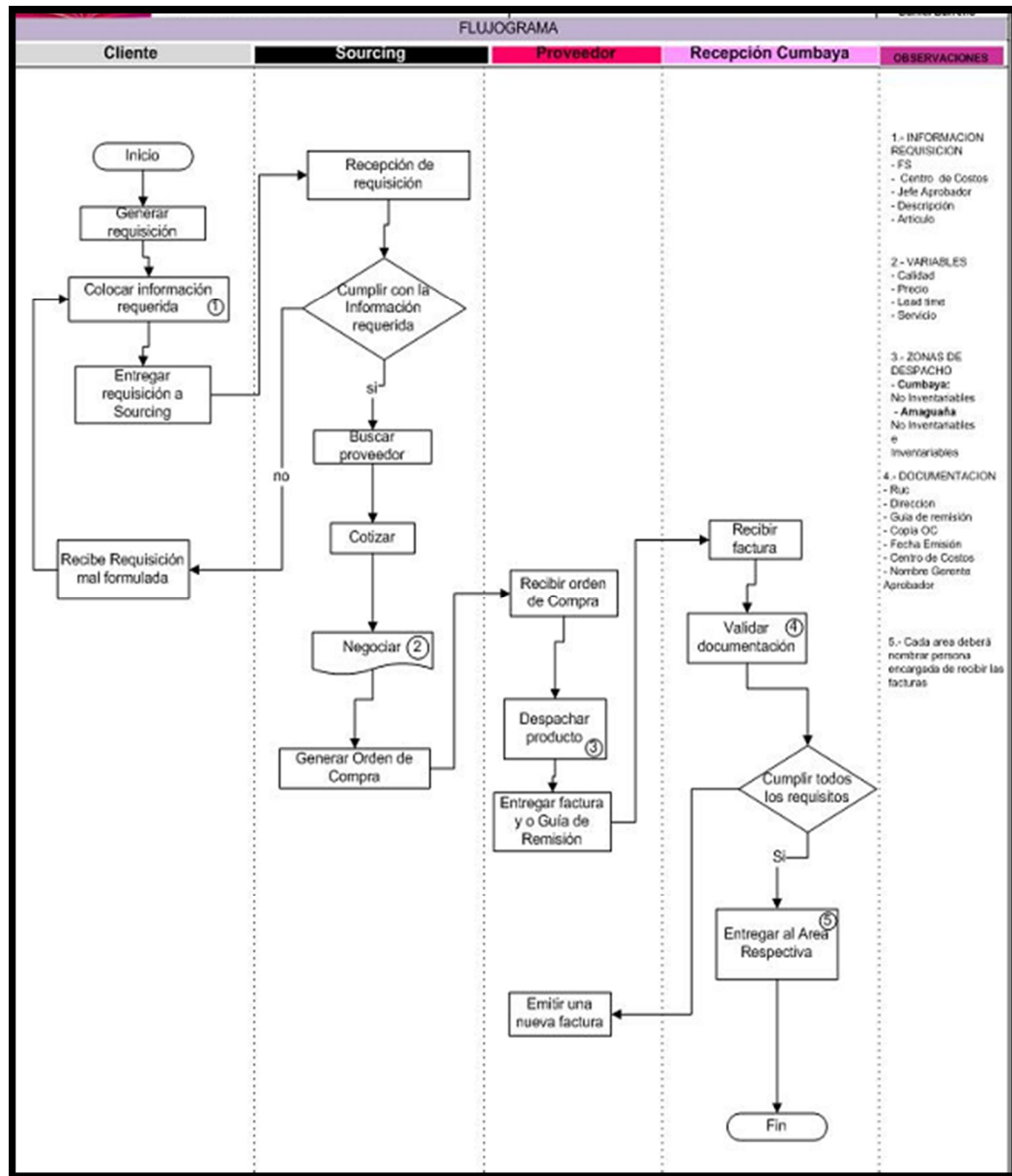


Figura 42

Flujograma área de compras

Aplicación del modelo COSO ERM:

El informe COSO ERM establece al control interno como el proceso efectuado por el consejo de administración, dirección y el resto de asociados de la compañía. Los ocho elementos están íntimamente relacionados y forman un sistema integrado que responde de manera adecuada al entorno cambiante al que está expuesta la organización.

De acuerdo a lo analizado en capítulos anteriores para el levantamiento de la información y con el fin de conocer la situación actual del área se ha realizado los procedimientos adecuados de control interno de acuerdo al modelo COSO ERM y a sus componentes.

Se ha aplicado las diversas herramientas para conocer el área y los posibles riesgos que afecten al desenvolvimiento de la misma, de esta manera para los cuestionarios se empleo la matriz de riesgo y confianza; se ha asignado la ponderación y la calificación de acuerdo a la información obtenida.

4.1.1 Actividades para determinar situación actual

Tabla 11

Conocimiento General de la compañía

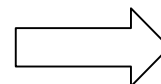
PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE CONTROL INTERNO CONOCIMIENTO GENERAL DE LA COMPAÑIA PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> PP 1 1/1 </div>					
Objetivos Generales: <ul style="list-style-type: none"> • Recopilar la información para un estudio previo sobre la empresa y sobre el área de análisis. • Realizar un diagnóstico de las actividades y procedimientos que se llevan a cabo en cada uno de los procedimientos a ser revisados. 					
N°	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
1	Establecer contacto con el representante legal de la organización	Pág. 156	PRT	2/02	
2	Reunión inicial con la Gerencia o junta directiva	Pág. 156	PRT	2/02	El comité directivo se reúne de manera semanal.
3	Visitar las instalaciones de la empresa con el fin de tener un conocimiento acerca de las actividades que realiza la empresa.	Pág. 156	PRT	3/02	
4	Solicitar la escritura de constitución de la empresa.	Pág. 156	PRT	3/02	Doc. en poder de gerencia legal.
5	Recopilar información interna relacionada a la base legal, instructivos, y manuales existentes.	Pág. 156	PRT	3/02	
6	Solicitar los organigramas estructural, personal, funcional acerca del talento humano de la organización.	Pág. 156	PRT	5/02	
ELABORADO POR: P.A.R.T.			FECHA: 5 DE FEBRERO DE 2015		
REVISADO POR: M.V.T.			FECHA: 8 DE FEBRERO DE 2015		

Tabla 12

Cédula Narrativa (Visita a las instalaciones)

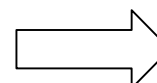
PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE CONTROL INTERNO PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015 VISITA A LAS INTALACIONES		PP 2 1/4
Ubicación o Domicilio de la Empresa Oficinas: La organización se encuentra ubicada en la Ciudad de Quito, Cumbayá, Centro de Negocios La Esquina, Bloque 3. Eco Branch: Sangolquí, Vía a Amaguaña, km 3 1/5, sector el Cortijo. Fecha: 4 de febrero de 2015.		
<p>En la visita realizada en las instalaciones de la empresa en Cumbayá aproximadamente trabajan 80 personas, las instalaciones físicamente son adecuadas por cuanto proporcionan los insumos, materiales necesarios para realizar las actividades. En el día el área de seguridad ocupacional realiza con el personal “pausas activas” con el fin de que el personal realice actividades de relajamiento y esparcimiento durante toda su jornada de trabajo.</p> <p>El día previsto se realizó un recorrido por las instalaciones de la Empresa PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.; en las oficinas ubicadas en Cumbaya. El edificio de las oficinas cuenta con tres pisos; en el primero se encuentra el Hall de espera, adicionalmente de la recepción, en el ala derecha de recepción se encuentra el área de Marketing, Legal y Gerencia General, mientras que en el lado izquierdo se encuentra Ventas, Manejo Geográfico, Comunicaciones, Asuntos Gubernamentales y Gerencia de Ventas. En esta área se encuentra un área en la que está dispuesta el botiquín de emergencias, adicionalmente del mapa de riesgos físicos de la compañía, rutas de evacuación, etc.</p>		
ELABORADO POR: P.A.R.T.	FECHA: 5 DE FEBRERO DE 2015	
REVISADO POR: M.V.T.	FECHA: 8 DE FEBRERO DE 2015	

CONTINÚA



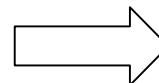
PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE CONTROL INTERNO PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015 VISITA A LAS INTALACIONES		PP 2 2/4
Ubicación o Domicilio de la Empresa Oficinas: La organización se encuentra ubicada en la Ciudad de Quito, Cumbayá, Centro de Negocios La Esquina, Bloque 3. Eco Branch: Sangolquí, Vía a Amaguaña, km 3 1/5, sector el Cortijo. Fecha: 4 de febrero de 2015		
<p>En el segundo piso esta el área de Supply Chain, al lado derecho: planificación, compras, calidad, asuntos regulatorios y Gerencia Supply. Al lado izquierdo se encuentra el departamento de comercio Exterior junto con nuestra consultora, el área de IT, Gerencia de IT y el dispensario médico. En el tercer piso esta el área de finanzas, tesorería, contabilidad y Recursos humanos; dentro de este piso esta el comedor dotado de los implementos requeridos para el área.</p> <p>En cuanto a áreas de comunicación en cada piso se encuentran las carteleras actualizadas con información relevante en cuanto a la operación, a la representante, asociados, nuevos lanzamientos; esta es actualizada por el área de Comunicaciones. En cada piso existen dos salas para realizar reuniones, llamadas locales, internaciones y video conferencias; de la misma manera cada piso está dotado de 4 impresoras y cada asociado tiene su computadora portátil.</p> <p>Cabe mencionar que en cada piso existe señalización de emergencia, con planos claramente explicados, así como un comité de evacuación, la compañía tiene instaladas cámaras de seguridad tanto en ascensores, entradas a cada piso, y dentro de cada área están ubicadas de manera estratégica con el fin de precautelar los bienes y la integridad de las personas que laboran diariamente en el edificio.</p>		
ELABORADO POR: P.A.R.T.		FECHA: 5 DE FEBRERO DE 2015
REVISADO POR: M.V.T.		FECHA: 8 DE FEBRERO DE 2015

CONTINÚA



PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE CONTROL INTERNO PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015 VISITA A LAS INTALACIONES		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PP 2 3/4 </div>
Ubicación o Domicilio de la Empresa Oficinas: La organización se encuentra ubicada en la Ciudad de Quito, Cumbayá, Centro de Negocios La Esquina, Bloque 3. Eco Branch: Sangolquí, Vía a Amaguaña, km 3 1/5, sector el Cortijo. Fecha: 4 de febrero de 2015.		
Visita al Eco Branch: <p>La visita al Branch ubicado en Sangolqui cuenta con aproximadamente 185 empleados distribuidos en diferentes localidades. Físicamente cuenta con 3 galpones, dos de ellas son de almacenamiento de mercadería y uno de ellos es la parte operativa de Supply Chain (área de abastecimiento).</p> <p>En el edificio administrativo esta el área de control de Calidad, seguridad ocupacional, trabajo social, transportes, despachos y call center. Se encuentra el comedor, unas canchas de ping-pong.</p> <p>Desde este punto se realizan los despachos para las representantes de acuerdo a la zona geográfica que haya facturado. Dentro de las instalaciones funcionan varias dependencias como es el área de Calidad en la que se realizan las inspecciones técnicas y físicas a la mercadería que ingresa a bodegas. Almacén se dedica a la recepción de productos locales e internacionales de acuerdo al cronograma de entregas que se proporciona desde oficinas en Cumbaya. En el área de papelería esta el personal que clasifica los flyers informativos de las diferentes campañas y programas que están vigentes en Avon, son los responsables de entregar diariamente al área de Shipping aproximadamente 10.000 unidades de material para surtido.</p>		
ELABORADO POR: P.A.R.T.		FECHA: 5 DE FEBRERO DE 2015
REVISADO POR: M.V.T.		FECHA: 8 DE FEBRERO DE 2015

CONTINÚA



PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE CONTROL INTERNO PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015 VISITA A LAS INTALACIONES		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> PP 2 4/4 </div>
Ubicación o Domicilio de la Empresa Oficinas: La organización se encuentra ubicada en la Ciudad de Quito, Cumbayá, Centro de Negocios La Esquina, Bloque 3. Eco Branch: Sangolquí, Vía a Amaguaña, km 3 1/5, sector el Cortijo. Fecha: 4 de febrero de 2015.		
<p>El área de Shipping es la más grande dentro de la estructura del Eco-Branch puesto que tiene aproximadamente 75 personas, quienes son los responsables del surtido de los pedidos de las representantes, sus actividades y posiciones están claramente definidas por lo que el nivel de error es relativamente mínimo.</p> <p>Dentro de la estructura del Avon, está el área de Ajustes que se encarga de solucionar los reclamos e inconvenientes que las representantes notifiquen, su nivel de eficiencia se mide bajo ciertos indicadores.</p> <p>Y las áreas que se encargan de gestionar la entrega de productos a la representante son despachos y transportes; quienes mediante acciones coordinadas y planificadas ejecutan la logística para la correcta entrega de productos en las diferentes zonas.</p> <p>Cada área del Eco Branch cuenta con líderes, quienes son los responsables por la ejecución y realización de las actividades previstas, existen niveles de eficiencia y eficacia que deben cumplirse y se lo mide a través de indicadores que son analizados de manera semanal para un adecuado control.</p> <p>El branch cuenta con recorrido para diversas zonas de la ciudad, adicionalmente dispone de la cafetería con una capacidad de 150 personas, cada horario esta definido de acuerdo al área, adicionalmente el dispensario cuenta con una enfermera y una doctora que brinda asistencia en cualquier tema medico.</p>		
ELABORADO POR: P.A.R.T.		FECHA: 5 DE FEBRERO DE 2015
REVISADO POR: M.V.T.		FECHA: 8 DE FEBRERO DE 2015

Tabla 13

Cédula Narrativa (Actividades principales del área)

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE CONTROL INTERNO ACTIVIDADES PRINCIPALES ÁREA DE COMPRAAS PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015		PP 3 1/1
Sub proceso: Revisión de proyecciones campañas y stock de inventario		
DETALLE DE ACTIVIDADES		
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los niveles de abastecimiento requerido para las campañas, considerando las necesidades en productos cosméticos y no cosméticos. • Análisis de niveles críticos de inventarios. 	
<p>De acuerdo a la revisión que se realice en conjunto con las diferentes áreas se realizan las siguientes actividades, es importante conocer que esto se trabaja con mínimo 4 campañas de anticipación por temas de importaciones, regulaciones, requisitos técnicos, restricciones, etc.:</p> <p>El área de marketing de acuerdo a la información generada por el sistema de planificación, comunica a planning las unidades que se necesitarán para cubrir la demanda por segmento para cada producto, quienes reportan de manera inmediata los datos al área de Sourcing. La información que maneja el área de planning está ligada estrechamente con el área de Marketing pues en esta área se fijan objetivos en relación al incremento de utilidades, mediante un nivel óptimo de colocación de pedidos de las representantes y órdenes generadas.</p> <p>En las reuniones se establece las necesidades de adquisición de diversos productos, se considera el nivel de inventarios con los que se cuenta y adicionalmente las observaciones que realice el área de Calidad. Sourcing / Compras: de acuerdo a las necesidades establecidas y considerando el segmento de negocio inicia sus actividades de adquisición y manejo de producción. Adicionalmente es importante conocer el stock actual de cada producto con el fin de realizar una adecuada rotación de mercadería.</p>		
ELABORADO POR: P.A.R.T.		FECHA: 5 DE FEBRERO DE 2015
REVISADO POR: M.V.T.		FECHA: 8 DE FEBRERO DE 2015

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE CONTROL INTERNO ACTIVIDADES PRINCIPALES ÁREA COMPRAS PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> PP 3.1 1/1 </div>
Actividad: Observación generalizada de la estructura interna del área de compras		
DETALLE DE ACTIVIDADES		
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las áreas básicas del departamento de compras 	
<p>CM (Contract Manufacturer): Los analistas de ésta área se encargan de la parte medular del negocio, es decir la producción local de cosméticos, bajo la modalidad de fabricante por contrato. Dentro de las modalidades que se manejan están: Partial service, Full service.</p> <p>CFT (Cosmetics, Fragrances and toiletries): Dentro de este segmento se registran las compras internacionales de productos que no son elaborados localmente, también maneja todo lo cosmético.</p> <p>BCFT (Beauty): Manejo de área complementaria de Avon, es decir Fashion & home; se dedica exclusivamente a la adquisición de productos de hogar, moda, bienestar. Con motivo de la coyuntura política que el país atraviesa esta área está en constante desarrollo de proveedores locales.</p> <p>INCENTIVOS: Este segmento es de apoyo a las actividades de la organización por cuanto desde este segmento se realizan las compras de premios e incentivos para las representantes por el esfuerzo y compromiso demostrado en cada campaña.</p> <p>INDIRECTOS: Esta área ejecuta las compras de los productos que se emplean para el cumplimiento del objeto social de la empresa, adicionalmente la asistencia en contratación y compra de servicios.</p> <p>Todas las áreas cuentan con un jefe directo, al que se reporta de manera semanal, adicionalmente en Ecuador el reporte es directamente con el Gerente Sr. Del área de Supply Chain.</p>		
ELABORADO POR: P.A.R.T.		FECHA: 5 DE MARZO DE 2015
REVISADO POR: M.V.T.		FECHA: 8 DE MARZO DE 2015

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS OBSERVACIÓN ACTIVIDADES DEL ÁREA COMPRAS PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PP 3.2 1/1 </div>
Sub proceso: Cotización con proveedores calificados		
DETALLE DE ACTIVIDADES		
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar mejores costos y formas de entrega de los productos. • Establecer niveles de abastecimiento óptimos para cada campaña. • Cumplir la política de compras (adquirir a proveedores calificados) • Incrementar los términos de pago de los proveedores. 	
ÁREA DE COMPRAS (INCENTIVOS): NEGOCIACIÓN <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de la política de compras (únicamente compras con proveedores autorizados por regional, es decir con proveedores que cumplan los requisitos establecidos por Avon). 2. Cotización de cantidades de acuerdo a los requerimientos establecidos por el área de ventas. 3. Validación de la muestra patrón, especificaciones técnicas versus el productos cotizado (Cumplimiento de requisitos físicos del producto). 4. Validación con el área de ventas de la muestra recibida y costos para análisis de presupuesto otorgado para el programa. 5. Confirmación del Analista Sr. de ventas para el cierre de la negociación. 6. Cierre de la negociación, fijación de costos, modelos, términos de pago, plazos de entrega, documentación técnica requerida. 7. Generación de la orden de compra (validación de unidades, costos, campaña de entrega en comparación a las requisiciones entregadas por ventas). 8. Cumplimiento y archivo de la documentación solicitada. 9. Control de los ingresos en bodega. 		
ELABORADO POR: P.A.R.T.		FECHA: 5 DE MARZO DE 2015
REVISADO POR: M.V.T.		FECHA: 8 DE MARZO DE 2015

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A
PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE CONTROL INTERNO
ACTIVIDADES PRINCIPALES ÁREA COMPRAS
PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014
AL 30 DE MARZO DE 2015

PP 3.3

1/1

Sub proceso: Cotización con proveedores calificados

DETALLE DE ACTIVIDES

Objetivo:

- Negociar mejores costos y formas de entrega de los productos.
- Establecer niveles de abastecimiento óptimos para cada campaña.
- Cumplir la política de compras (adquirir a proveedores calificados)
- Incrementar los términos de pago de los proveedores

ÁREA DE COMPRAS (CM'S, CFT & BCFT): NEGOCIACIÓN

1. Cumplimiento de la política de compras (únicamente compras con proveedores autorizados por regional, es decir con proveedores que cumplan los requisitos establecidos por Avon).
2. Licitación con varios CM's calificados.
3. Cierre de la negociación de acuerdo al mejor costo, tiempos de entrega, garantías.
4. Generación de OC para el CM determinado, considerando las unidades indicadas en la planificación.
5. Envío de la OC al proveedor.
6. En caso de que la negociación haya sido por servicios, se entregará la Materia Prima y la formula conjuntamente para la elaboración del producto. El CM es el responsable por la contratación de mano de obra, herramientas y otros materiales necesarios en la producción de bienes. (Partial service)
7. En caso de que la negociación haya sido por inventarios, el proveedor empleará su materia prima para la elaboración de los productos. (full Service)
8. Análisis de calidad a un lote determinado, antes de su ingreso a bodega.
9. Control de los ingresos en bodega.

ELABORADO POR: P.A.R.T.

FECHA: 5 DE MARZO DE 2015

REVISADO POR: M.V.T.

FECHA: 8 DE MARZO DE 2015

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE CONTROL INTERNO ACTIVIDADES PRINCIPALES ÁREA DE COMPRAS PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> PP 3.4 1/1 </div>
Sub proceso: Cotización con proveedores calificados		
DETALLE DE ACTIVIDADES		
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar mejores costos y formas de entrega de los productos. • Establecer niveles de abastecimiento óptimos para cada campaña. • Cumplir la política de compras (adquirir a proveedores calificados) • Incrementar los términos de pago de los proveedores. 	
ÁREA DE COMPRAS (CFT & BCFT): NEGOCIACIÓN <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de la política de compras (únicamente compras con proveedores autorizados por regional, es decir con proveedores que cumplan los requisitos establecidos por Avon). 2. Cotización con varios proveedores locales e internacionales calificados (consideración de materiales empleados, calidad, costos, fechas de entrega, modales) 3. Análisis de partidas arancelarias para la importación (de ser el caso). 4. Cotización de las inspecciones que se deben realizar por parte de SGS. 5. Cierre de la negociación de acuerdo al mejor costo, tiempos de entrega, garantías. 6. Generación de OC para la mejor propuesta considerando las unidades indicadas en la planificación. 7. Envío de la OC al proveedor. 8. Solicitud al proveedor de la documentación requerida por temas de control. 9. Análisis de calidad a un lote determinado, antes de su ingreso a bodega. 10. Control de los ingresos en bodega. 		
ELABORADO POR: P.A.R.T.		FECHA: 5 DE MARZO DE 2015
REVISADO POR: M.V.T.		FECHA: 8 DE MARZO DE 2015

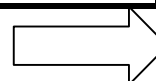
PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE CONTROL INTERNO ACTIVIDADES PRINCIPALES ÁREA DE COMPRAS PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015		PP 3.5 1/1
Sub proceso: Cotización con proveedores calificados		
DETALLE DE ACTIVIDADES		
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar mejores costos y formas de entrega de los productos. • Establecer niveles de abastecimiento óptimos para cada campaña. • Cumplir la política de compras (adquirir a proveedores calificados) • Incrementar los términos de pago de los proveedores. 	
ÁREA DE COMPRAS (INDIRECTOS): NEGOCIACIÓN <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de la política de compras (únicamente compras con proveedores autorizados por regional, es decir con proveedores que cumplan los requisitos establecidos por Avon). 2. Cotización con varios proveedores locales e internacionales calificados (consideración de requerimiento de los clientes internos, presupuesto, fechas de entrega, calidad del servicio) 3. Negociación de los términos de pago 4. Cierre de la negociación de acuerdo al mejor costo, tiempos de entrega, garantías. 5. Generación de OC para la mejor propuesta. 6. Envío de la OC al proveedor. 7. Solicitud al proveedor de la documentación requerida por temas de control. 8. Verificación de la entrega del servicio o producto adquirido. 9. Feed Back del servicio recibido. 10. Manejo del área de acuerdo a la segmentación establecida (servicios Corporativos, servicios administrativos, temas de RR.HH., servicios complementarios a IT, Marketing y ventas. 		
ELABORADO POR: P.A.R.T.		FECHA: 5 DE MARZO DE 2015
REVISADO POR: M.V.T.		FECHA: 8 DE MARZO DE 2015

Tabla 14

Entrevista

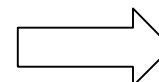
PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS ENTREVISTA ANALISTA COMPRAS PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015		PP 4 1/3
Nombre del entrevistado: Cecilia Carrera Lugar: Instalaciones de Avon Cumbayá Fecha: 13 de febrero de 2015 Hora: 15:20 Cargo: Analista Jr. Sourcing Indirectos Entrevistadora: Priscila Ramírez		
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información relevante con los diferentes analistas a cargo de realizar las actividades del departamento de compras. 	
<p>1. ¿Cuál es el tiempo y cargo dentro de Avon?</p> <p>Trabajo como Analista Jr. En el área compras Indirectos, reporto en línea directa a mi jefa en Colombia y en línea punteada al Gerente Sr. Supply Chain Ecuador. Trabajo desde hace 1 año en este cargo y manejo adquisiciones para varias áreas como Recursos Humanos. Legal, Finanzas, servicios generales, IT y Marketing.</p> <p>2. ¿Considera que las políticas de compras están relacionadas directamente con la realidad actual del país?</p> <p>Las políticas bajo las que trabaja la organización tiene una relación media-alta por cuanto aún no han sido ajustadas a la actual situación del país, es decir aún no se consideran todos los cambios políticos que se están implantando desde el año anterior. Es decir el nivel de respuesta que debe tener el área de compras puede tener cierta demora en algunas adquisiciones.</p> <p>Dependerá específicamente del área de compras que lo este gestionando, asi como el nivel de riesgo que tenga dicha compra.</p> <p>3. ¿Cuál es su percepción del área de compras dentro de la compañía?</p> <p>El área de compras sin duda alguna es la parte medular de la empresa, ya que somos parte principal de la cadena de abastecimiento, se debe cumplir tiempos de entrega, normativa interna y externa. Se debe satisfacer los requerimientos de los clientes internos, considerando presupuestos, normas, tiempos de entrega, calidad de servicio.</p>		
ELABORADO POR: P.A.R.T.		FECHA: 15 DE MARZO DE 2015
REVISADO POR: M.V.T.		FECHA: 15 DE MARZO DE 2015

CONTINÚA



PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS ENTREVISTA ANALISTA COMPRAS PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015		PP 4 2/3
Nombre del entrevistado: Cecilia Carrera Lugar: Instalaciones de Avon Cumbayá Fecha: 13 de febrero de 2015 Hora: 15:20 Cargo: Analista Jr. Sourcing Indirectos Entrevistadora: Priscila Ramírez		
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información relevante con los diferentes analistas a cargo de realizar las actividades del departamento de compras. 	
<p>4. ¿Cómo considera que ha sido el nivel de productividad del área de compras durante el año 2014?</p> <p>Los niveles de productividad dentro del área son medidos a través de indicadores de eficiencia y efectividad, operatividad, entre otros que sin duda alguna permiten mejorar los procesos. El nivel de productividad ha estado dentro del objetivo establecido para ese periodo y estos son evaluados mediante el perfil My Performance en la que se validan los logros obtenidos en el período. Esta evaluación se la realiza 2 veces al año con el feed back de tu jefe.</p> <p>Los indicadores de gestión y productividad permiten desarrollar cada semana el informe y determinar qué planes de acción se pueden tomar para alcanzarlos, medimos efectividad, eficiencia en cada una de las operaciones de la organización.</p> <p>5. ¿Considera que dentro del país existe un adecuado portafolio de proveedores de acuerdo a las ramas de actividades que maneja?</p> <p>Dentro de las categorías que manejo como lo mencione anteriormente si existe una cantidad de proveedores adecuados que cumplen con los estándares requeridos por Avon y también existen nuevos proveedores con los que se está trabajando para que cumplan esos requisitos.</p>		
ELABORADO POR: P.A.R.T.	FECHA: 5 DE MARZO DE 2015	
REVISADO POR: M.V.T.	FECHA: 8 DE MARZO DE 2015	

CONTINÚA



PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS ENTREVISTA ANALISTA COMPRAS PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> PP 4 3/3 </div>
Nombre del entrevistado: Cecilia Carrera Lugar: Instalaciones de Avon Cumbayá Fecha: 13 de febrero de 2015 Hora: 15:20 Cargo: Analista Jr. Sourcing Indirectos Entrevistadora: Priscila Ramírez		
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información relevante con los diferentes analistas a cargo de realizar las actividades del departamento de compras. 	
<p>6. ¿Considera que dentro de su área se cumplen con las políticas establecidas para la ejecución del proceso de compras?</p> <p>En su mayoría se cumplen las políticas establecidas, pero hay requisitos que demandan que aprobaciones y/o comentarios de personas de Global o CPE que demoran de cierta manera los procesos.</p>		
<p>7. ¿Considera que la estructura actual del departamento de Compras en Ecuador es la adecuada?</p> <p>Dentro de la organización estructural se cuenta con el personal requerido desde Global, considero que debe realizarse un análisis detallado para determinar si el personal es suficiente para continuar con estas actividades.</p>		
<p>8. ¿Los medios de comunicación que emplea la organización le parecen los adecuados para transmitir información?</p> <p>El área de comunicaciones tiene un rol principal pues a través de este medio se dan a conocer noticias que están relacionadas con las actividades de la empresa, adicionalmente las reuniones por áreas y la reunión empresarial son muy enriquecedoras pues se conoce el avance de los nuevos proyectos (macro y micro).</p>		
ELABORADO POR: P.A.R.T.		FECHA: 5 DE MARZO DE 2015
REVISADO POR: M.V.T.		FECHA: 8 DE MARZO DE 2015

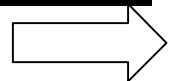
4.1.2 Análisis de riesgo inherente

Tabla 15

Matriz para determinar el Riesgo Inherente

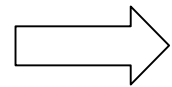
PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DETERMINACIÓN DEL RIESGO INHERENTE PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015							PP 5 1/4
Objetivo:		Determinar el riesgo inherente del área de compras de la empresa Productos Avon Ecuador S.A. proveniente de las actividades.					
N°	COMPONENTE	CRITERIO	RIESGO IDENTIFICADO	CALIF.			OBSERVACIONES
				A	M	B	
1	Calidad de control interno	Existen manuales y códigos actualizados aprobados por Regional y Global pero su difusión es parcial.	Deficiencia en las operaciones, demora en los procesos administrativos y operativos.		X		Pruebas de cumplimiento
2	Planificación Estratégica	Posee un plan estratégico que actualizado, existe relación directa con la misión, visión, políticas escritas y con las que se difunden.	Aplicación correcta de actividades que se desarrollan para el logro de objetivos.		X		Pruebas de cumplimiento La empresa y el área cuentan con la respectiva planificación estratégica.
3	Estructura Orgánica	Organigramas desactualizados, segregación de funciones claramente definidas, etapa de reorganización en la empresa.	En cada área y/o departamento existe un responsable. Debido al cambio estructural, organigrama en reestructuración.	X			EL área tiene leve deficiencia en la toma inmediata de decisiones de alto impacto económico para la empresa.
		ELABORADO POR: P.A.R.T.		FECHA: 5 DE ABRIL DE 2015			
		REVISADO POR: F.E.R.		FECHA: 8 DE ABRIL DE 2015			

CONTINÚA



<p style="text-align: center;">PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DETERMINACIÓN DEL RIESGO INHERENTE PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015 DETERMINACIÓN DEL RIESGO INHERENTE</p>							
Objetivo:		Determinar el riesgo inherente del área de compras de la empresa Productos Avon Ecuador S.A. proveniente de las actividades.					
N°	COMPONENTE	CRITERIO	RIESGO IDENTIFICADO	CALIF.			OBSERVACIONES
				A	M	B	
4.	Uso adecuado de TIC's / Comunicación	El área de compras tiene un adecuado y actualizado sistema de procesamiento de información (Manejo de OC) y de comunicación con el resto de áreas. El mecanismo de comunicación entre el nivel administrativo y el operativo es adecuado. La información es verídica.	Modificaciones en el archivo Mac Paca, que arrojan información inadecuada en los últimos días de campaña. Interpretaciones inadecuadas de información y de decisiones empresariales.	X			El área de compras posee un software sofisticado y actualizado que es empleado por los miembros del área. Los niveles de comunicación son directos pero en ocasiones la información es a destiempo.
5.	Formas de operar	La empresa ejecuta las actividades de acuerdo a los lineamientos y cumplimiento de procesos para mejorar la calidad de servicios mediante la eficiencia y eficacia. Las actividades realizadas por el área están sujetas a revisión periódica por parte de líder del área.	Incumplimiento de la ejecución de actividades dentro de los periodos establecidos.		X		Pruebas de cumplimiento.
			ELABORADO POR: P.A.R.T.	FECHA: 5 DE ABRIL DE 2015			
			REVISADO POR: F.E.R.	FECHA: 8 DE ABRIL DE 2015			

CONTINÚA

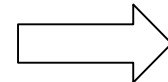


PP 5

2/4

<p style="text-align: center;">PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DETERMINACIÓN DE RIESGO INHERENTE PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015</p>							<p style="color: red; font-weight: bold; margin: 0;">PP 5</p> <p style="color: red; font-weight: bold; margin: 0;">3/4</p>	
Objetivo:		Determinar el riesgo inherente del área de compras de la empresa Productos Avon Ecuador S.A. proveniente de las actividades.						
N°	COMPONENTE	CRITERIO	RIESGO IDENTIFICADO	CALIF.			OBSERVACIONES	
				A	M	B		
6.	Aprovechamiento de Recursos	Falta de organización en las relaciones con el talento humano contratado, falta de técnicas de motivación. Manejo adecuado de presupuestos establecidos.	Desercion laboral, que influye en el indice de rotacion y productividad.		X		Pruebas de cumplimiento	
7.	Cumplimiento de disposiciones legales	La empresa cumple con las regulaciones establecidas actualmente. Los lineamientos establecidos desde global son acatados en todos los procesos.	Incumplimietno de normativas para comercialización de los productos. Incumplimiento de las políticas establecidas para la ejecución de las actividades.	X			La empresa cumple las regulaciones establecidas en los diversos campos, sean tributarios, importaciones, exportaciones, etc.	
			ELABORADO POR: P.A.R.T.	FECHA: 5 DE ABRIL DE 2015				
			REVISADO POR: F.E.R.	FECHA: 8 DE ABRIL DE 2015				

CONTINÚA



<p style="text-align: center;">PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE CONTROL INTERNO DETERMINACIÓN DEL RIESGO INHERENTE PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015</p>							
Objetivo:		Determinar el riesgo inherente del área de compras de la empresa Productos Avon Ecuador S.A. proveniente de las actividades.					
N°	COMPONENTE	CRITERIO	RIESGO IDENTIFICADO	CALIF.			OBSERVACIONES
				A	M	B	
8.	Segregación correcta de funciones en cada área, en especial en el área de compras.	La forma organizacional de la empresa y de cada área está definida y comunicada adecuadamente.	Duplicidad de las tareas realizadas, pérdida de recursos, actividades que no agregan valor a la operación.	X			La empresa tiene una adecuada segregación de funciones en todas las áreas.
9.	Indicadores	Se evidencian indicadores relacionados con otros departamentos, uso inmediato de información.	Calculo inexacto de los valores obtenidos.		X		Los indicadores dependen de la campaña en ejecución.
ELABORADO POR: P.A.R.T.			FECHA: 5 DE ABRIL DE 2015				
REVISADO POR: F.E.R.			FECHA: 8 DE ABRIL DE 2015				

PP 5

4/4

Tabla 16

Cuadro de calificación de Riesgo Inherente

<p style="text-align: center;">PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE CONTROL INTERNO PONDERACIÓN DEL RIESGO INHERENTE</p> <p style="text-align: center;">PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015</p>				
Objetivo:		<ul style="list-style-type: none"> Determinar el riesgo inherente del área de compras de la empresa Productos Avon Ecuador S.A. proveniente de la actividad de la empresa. 		
Cuadro de calificación:				
Componente	Calificación Subjetiva	Calificación Importancia	Factor Ponderación	Calificación Final
Calidad de control interno	55,55	9	0,20	11,11
Planificación Estratégica	44,44	8	0,18	7,90
Estructura Orgánica	33,33	7	0,16	5,18
Formas de operar	33,33	6	0,13	4,44
Cumplimiento de disposiciones legales	33,33	5	0,11	3,70
Segregación de funciones	44,44	4	0,09	3,95
Uso adecuado de TIC's y comunicación	22,22	3	0,07	1,48
Aprovechamiento de Recursos	11,11	2	0,04	0,49
Indicadores	11,11	1	0,02	0,25
TOTAL		45	1,0000	38,51
ELABORADO POR: P.A.R.T.			FECHA: 5 DE ABRIL DE 2015	
REVISADO POR: F.E.R.			FECHA: 8 DE ABRIL DE 2015	

PP 5.1

1/2

Tabla 17

Nivel de riesgo inherente

<p style="text-align: center;">PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE CONTROL INTERNO PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015 PONDERACIÓN DEL RIESGO INHERENTE</p>		<p style="color: red; font-weight: bold;">PP 5.1</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">2/2</p>																										
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> Determinar el riesgo inherente del área de compras de la empresa Productos Avon Ecuador S.A. proveniente de la actividad de la empresa. 																											
<p>Cuadro de calificación:</p>																												
:																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">RIESGO</th> <th style="width: 50%;">%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr style="background-color: red; color: white;"> <td colspan="2" style="text-align: center;">ALTO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td style="text-align: center;">99,99%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MODERADO</td> <td style="text-align: center;">88,88%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">BAJO</td> <td style="text-align: center;">77,77%</td> </tr> <tr style="background-color: yellow;"> <td colspan="2" style="text-align: center;">MODERADO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td style="text-align: center;">66,66%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MODERADO</td> <td style="text-align: center;">55,55%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">BAJO</td> <td style="text-align: center;">44,44%</td> </tr> <tr style="background-color: lightgreen;"> <td colspan="2" style="text-align: center;">BAJO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td style="text-align: center;">33,33%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MODERADO</td> <td style="text-align: center;">22,22%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">BAJO</td> <td style="text-align: center;">11,11%</td> </tr> </tbody> </table>			RIESGO	%	ALTO		ALTO	99,99%	MODERADO	88,88%	BAJO	77,77%	MODERADO		ALTO	66,66%	MODERADO	55,55%	BAJO	44,44%	BAJO		ALTO	33,33%	MODERADO	22,22%	BAJO	11,11%
RIESGO	%																											
ALTO																												
ALTO	99,99%																											
MODERADO	88,88%																											
BAJO	77,77%																											
MODERADO																												
ALTO	66,66%																											
MODERADO	55,55%																											
BAJO	44,44%																											
BAJO																												
ALTO	33,33%																											
MODERADO	22,22%																											
BAJO	11,11%																											
<p>Luego de haber realizado la Matriz de riesgo inherente se determina que la probabilidad de que exista un error material antes de examinar el control interno del 38,51% (Riesgo Bajo- Alto).</p>																												
ELABORADO POR: P.A.R.T.		FECHA: 5 DE ABRIL DE 2015																										
REVISADO POR: F.E.R.		FECHA: 8 DE ABRIL DE 2015																										

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A
PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE CONTROL INTERNO
PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015
REPORTE DEL RIESGO INHERENTE

Quito, 8 de abril de 2015

De la visita previa a las instalaciones de la Empresa Productos Avon Ecuador S.A. se ha procedido a realizar el estudio preliminar al departamento de Compras con el fin de determinar la eficiencia y eficacia con que se ejecutan todos los procesos, de lo cual se obtuvo los siguientes resultados preliminares:

Planificación Estratégica:

Posee un plan estratégico que se encuentra actualizado, existe consistencia entre la misión, visión, políticas escritas y con las que se difunden. La planificación según fecha del documento se realiza y aprueba en el mes de diciembre del año anterior.

La planificación se elabora considerando datos y parámetros de años anteriores y de resultados que se desean obtener el nuevo periodo que se han establecido a medida de regional y nivel CPE, esto puede ser ajustado a la realidad del país siempre y cuando las razones estén claramente justificadas y sean de conocimiento de todo el comité directivo.

Orgánica Orgánica:

Dentro de la estructura orgánica, esta se encuentra en actualización, debido a la coyuntura que el país atraviesa se está validando la posibilidad de la creación de nuevas posiciones, por lo cual esta estructura es del año 2014, este periodo de reorganización ha generado que los departamentos tengan ciertas falencias en sus operaciones y decisiones administrativas.

Calidad de control interno:

Existen manuales y codigos actualizados aprobados por la administracion pero no existe una correcta difusion. Se encontro que hay documentos y archivos que no han sido entregados ni distribuidos a los miembros de la organización asumiendo que “se los iba a entregar en dias posteriores”.

Las modificaciones en ciertos procesos guardan relacion con todo el proceso, adicionalmente existen respaldos de las transacciones realizadas.

Formas de operar:

Los datos estan actualizados a las fechas solicitadas. El nivel de comunicación con los demas departamentoes es adecuado. La documentacion esta archivada de manera que sepuede obtener la información rapidamente.

Aprovechamiento de Recursos:Relación con el talento humano:

Falta de organización en las relaciones con el talento humano contratado, falta de tecnicas de motivación.

Relacion con recurso financiero:

Manejo de adecuado de presupuestos establecidos, se cumple de acuerdo a lo que se asigna para este departamento, considerando el programa de aplicación

Relacion con el recurso tecnologico:

Aplicación de sistemas actualizados que les permite cargar informacion acerca de creación de órdenes de comprad, manejo de archivos consolidados, master file, manejo de cuentas virtuales de cada centro de costos, pero que solo se las usa cuando

el área que requiere ha excedido su presupuesto, demora en la recopilación de documentos de respaldo de compras.

Uso de TIC's y comunicación:

El mecanismo de comunicación es muy satisfactorio.

- Entre Nivel administrativo es adecuado, se cuenta con cuentas de mail personal al que llega la información requerida, novedades o actualizaciones.
- Entre nivel operativo: El único medio de transmisión de información es el nivel gerencial, no cuentan con medios específicos de comunicación.

El canal de línea ética es un medio que es fuertemente difundido a través de campañas directas con los asociados, vía correo electrónico, página web.

Indicadores:

Se evidencian una cantidad mínima de indicadores relacionados con otros departamentos, de acuerdo a tiempo de respuesta, nivel de eficiencia, uso inmediato de información. Se los relaciona directamente con los de gestión y operación, aducen que para su cálculo es necesario que cada local analista cargue su información, caso contrario cuentan con datos erróneos.

Debido a la naturaleza de la empresa y a factores internos, externos que intervienen en el desarrollo de las actividades de la misma se ha obtenido una calificación del 38,51%, lo que ha permitido determinar que existe una probabilidad baja de que se presenten errores en el departamento de Compras de Productos Avon Ecuador S.A.

4.1.1.4 Cuestionario de Control Interno

Tabla 18

Cuestionario de Control Interno

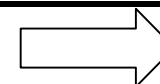
PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015							
							PP 6 1/7
N	PREGUNTAS	Respuesta			Pond.	Calif.	Observación
		Si	No	N.A			
1	¿Se ha establecido de manera clara las actividades y funciones del área de compras en la empresa?		X		9	0	Las actividades están claras para una parte del área, la otra área no lo tiene definido claramente.
2	¿Existen actualizadas las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo disponibles?	X			8	8	Sí, el área de recursos humanos mantiene actualizado el perfil de cada puesto.
3	¿Existe un archivo de la información histórica que se ha manejado en compras?		X		7	0	De los 4 segmentos de compras, 3 de ellos poseen el registro de sus compras.
4	¿El área de compras recibe capacitaciones constantes y estas son autorizadas por el Gerente General?		X		5	0	Las capacitaciones dependen de la nueva herramienta, tema a ejecutarse, si son autorizadas.
	SUBTOTAL:				29	8	
ELABORADO POR: P.A.R.T.				FECHA: 13 DE ABRIL DE 2015			
REVISADO POR: F.E.R.				FECHA: 14 DE ABRIL DE 2015			

CONTINÚA



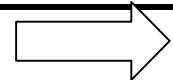
PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015							
						PP 6 2/7	
N	PREGUNTAS	Respuesta			Pond.	Calif.	Observación
		Si	No	N.A			
5	¿Las actividades del área de compras se encuentran centralizadas?	X			7	7	El analista es el responsable del seguimiento total de las compras realizadas
6	¿Existe un control presupuestario para el área de compras?	X			8	8	El presupuesto lo define el área que requiere la compra.
7	¿Están autorizadas las compras previas al requerimiento de los asociados o las otras áreas?		X		8	0	Debe generare la requisición para que se autorice dicha compra.
8	¿Se han dictado charlas a los asociados que realizan compras o requieren diversos recursos acerca de las políticas para ejecutar compras, controles SOX?		X		5	0	Se envía información vía mail, página corporativa previa la capacitación.
	SUBTOTAL:				28	15	
ELABORADO POR: P.A.R.T.				FECHA: 13 DE ABRIL DE 2015			
REVISADO POR: F.E.R.				FECHA: 14 DE ABRIL DE 2015			

CONTINÚA



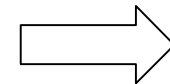
PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015							
							PP 6 3/7
N	PREGUNTAS	Respuesta			Pond.	Calif.	Observación
		Si	No	N.A			
9	¿Existe una lista de proveedores actualizada y autorizados?		X		6	0	Dentro de la lista están proveedores que no han sido actualizados dentro del último trimestre.
10	¿Dentro del listado de proveedores existente están claramente definidos por segmento de compras?		X		7	0	En el listado de proveedores alrededor del 5% proveedores no está debidamente categorizados.
11	¿Se realiza un cotejo entre las unidades compradas, unidades ingresadas y unidades facturadas?	X			9	9	Si se realiza el cotejo y se asignan un código.
12	¿Se cotejan los precios cotizados en relación a la OC y a la factura?	X			8	8	Se cumple con un procedimiento interno.
	SUBTOTAL:				30	17	
ELABORADO POR: P.A.R.T.				FECHA: 13 DE ABRIL DE 2015			
REVISADO POR: F.E.R.				FECHA: 14 DE ABRIL DE 2015			

CONTINÚA



PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015							
						PP 6 4/7	
N	PREGUNTAS	Respuesta			Pond.	Calif.	Observación
		Si	No	N.A			
13	¿Se codifican las facturas en el proceso de verificación de ingresos para su debido procesamiento?	X			8	8	En el procesamiento de facturas se valida esta información con los responsables del área.
14	¿Los ingresos a bodega son debidamente planificados y autorizados por servicios generales y seguridad?	X			8	8	Se asignan turnos para la recepción de mercadería.
15	¿Las funciones del proceso de compras están claramente segregadas y existen mecanismos de autorización que demuestren la independencia de procesos?		X		9	0	El analista de compras maneja en su mayoría el proceso de compras, el asistente o pasante maneja solo cierta parte del proceso.
	SUBTOTAL:				25	16	
ELABORADO POR: P.A.R.T.				FECHA: 13 DE ABRIL DE 2015			
REVISADO POR: F.E.R.				FECHA: 14 DE ABRIL DE 2015			

CONTINÚA



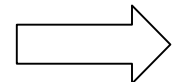
PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A
PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015

PP 6

5/7

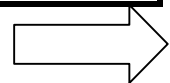
N	PREGUNTAS	Respuesta			Pond.	Calif.	Observación
		Si	No	N.A			
16	¿Existe una política definida de devoluciones, descuentos, rebates, multas?		X		6	0	Este lineamiento se encuentra únicamente en el contrato con el proveedor.
17	¿Se maneja las políticas de término de pago de acuerdo a lo establecido a nivel regional?	X			9	9	Varía de acuerdo al servicio o bien que el proveedor preste a la empresa y al número de compra que se realice al año.
18	¿Se cumplen procesos de calidad establecidos para cada compra de productos inventariable?	X			7	7	El área de calidad valida todo respecto al cumplimiento de términos de calidad para comercializar productos.
19	¿Se realizan inventarios periódicamente para controlar el stock de mercadería en las diferentes bodegas?	X			8	8	
	SUBTOTAL:				30	24	
ELABORADO POR: P.A.R.T.				FECHA: 13 DE ABRIL DE 2015			
REVISADO POR: F.E.R.				FECHA: 14 DE ABRIL DE 2015			

CONTINÚA



PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015							
						PP 6 6/7	
N	PREGUNTAS	Respuesta			Pond.	Calif.	Observación
		Si	No	N.A			
20	¿Se monitorea los posibles riesgos asociados a las compras locales e internacionales?	X			7	7	Se realiza un monitoreo semanal a los riesgos internos y externos a los que esté sujeta la compra.
21	¿Una vez generada las órdenes de compras, éstas no son ni pueden ser alteradas en el sistema Mac Pac?	X			7	7	Existe el archivo máster de la información generada, adicional cada analista genera su archivo de acuerdo a las necesidades del área y el sistema no permite realizar cambios o alteraciones.
22	¿Las órdenes de compra cumplen con las autorizaciones respectivas de acuerdo al DOA?		X		8	0	Algunas OC poseen firmas de las delegaciones establecidas, en el caso de S. Ch. tienen el mail de aprobación, en el caso de Marketing no cuentan con el respaldo debido.
	SUBTOTAL:				22	14	
ELABORADO POR: P.A.R.T.				FECHA: 13 DE ABRIL DE 2015			
REVISADO POR: F.E.R.				FECHA: 14 DE ABRIL DE 2015			

CONTINÚA



PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015							
							PP 6 7/7
N	PREGUNTAS	Respuesta			Pond.	Calif.	Observación
		Si	No	N.A			
23	¿Se controla adecuadamente a los proveedores que están inactivos?		X		6	0	El control es cada trimestre y se evalúa la posibilidad de eliminar a los proveedores inactivos mediante el uso de matrices.
24	¿Las actividades que ejercen los pasantes tienen grado de responsabilidad alto, y son controladas adecuadamente?		X		5	0	No tienen grado de responsabilidad, pero cada actividad es controlada de manera semanal.
25.	El área de compras tiene total independencia para negociar con los proveedores costos, formas de pago, etc.	X			8	8	Los productos o servicios requeridos son solicitados por clientes internos de diferentes áreas.
	SUBTOTAL:				19	8	
					183	102	
ELABORADO POR: P.A.R.T.				FECHA: 13 DE ABRIL DE 2015			
REVISADO POR: F.E.R.				FECHA: 14 DE ABRIL DE 2015			

CONTINÚA

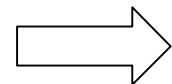


Tabla 19

Determinación de riesgo y nivel de confianza

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A			PP 6.1		
PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS			1/1		
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO					
PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015					
Nivel de confianza y riesgo					
C O N F I A N Z A	↓	CONFIANZA	MINIMO	MAXIMO	↑ R I E S G O
			ALTO		
		Alto	88.89%	99.99%	
		Medio	77.78%	88.88%	
		Bajo	66.67%	77.77%	
			MEDIO		
		Alto	55.56%	60.60%	
		Medio	45.45%	55.55%	
		Bajo	33.34%	44.44%	
			BAJO		
		Alto	22.23%	33.33%	
		Medio	11.12%	22.22%	
Bajo	0.01%	11.11%			
CALIFICACIÓN TOTAL:			CT =	102	
PONDERACION TOTAL			PT=	183	
NIVEL DE CONFIANZA: NC=CT/PT x 100			NC=	55,74%	
NIVEL DE RIESGO: R= 100% - NC%			RI=	44,26%	
Nivel De Confianza Del Control Interno: Medio-Alto					
Nivel De Riesgo Inherente: Medio - Medio					
ELABORADO POR: P.A.R.T.			FECHA: 13 DE ABRIL DE 2015		
REVISADO POR: F.E.R.			FECHA: 14 DE ABRIL DE 2015		

Aplicación a través del modelo COSO ERM:

I. Ambiente de control interno:

Integridad y Valores éticos:

Los valores éticos han sido difundidos a través de correo electrónico a cada asociado, se han realizado actualizaciones en las carteleras (tanto en Avon Amaguaña como en Cumbayá). Para evaluar la calidad de cultura y ambiente de trabajo se realiza una Encuesta de Ética y cumplimiento dos veces al año:



Lanzamiento de la encuesta de Ética y
Cumplimiento de Avon 15 de julio

Figura 43

Encuesta de ética

Mensaje de ética:

Es un placer compartirles este mensaje recordatorio del Código de Conducta y la Política Global sobre Conflictos de Interés. Como dice nuestro Código, cinco valores forman el entorno de nuestra querida Compañía: **confianza, respeto, convicción, humildad e integridad**. Como Asociados de Avon, vivimos con base en ellos y sabemos que con ello fomentamos un ambiente de **confianza** y apertura que motiva a decir siempre la verdad; **respeto** al uno con el otro, a nuestros Representantes, Clientes, Asociados y Funcionarios Públicos que regulan y hacen cumplir la ley; suficiente **convicción** en nosotros mismos y en los demás para encaminarnos hacia nuestra misión de acuerdo con nuestros valores; la **humildad** que permite a nuestro desempeño que hable por sí mismo y a admitir nuestros errores; e **integridad** en todas las situaciones, sin importar las presiones o tentaciones, dondequiera que nos encontremos y sin importar las posibles consecuencias.

Una parte de vivir los valores requiere que, como Asociados, evitemos cualquier actividad, relación u otra circunstancia en la cual nuestros propios intereses personales se encuentran en conflicto o aparentan estar en conflicto con los intereses de Avon. El **Código de Conducta y la Política Global sobre Conflictos de Interés prohíben que los intereses personales, privados o familiares, interfieran con nuestra lealtad hacia Avon o pongamos en duda o aparenten poner en duda la integridad de una decisión de negocios, por ejemplo la venta de productos de la competencia, crear redes paralelas de venta directa de cualquier producto utilizando bienes o recursos humanos comprometidos con Avon, desarrollar ningún tipo de negocio externo o paralelo dentro de Avon, o difundir información confidencial que pueda poner en riesgo nuestras ventas y las estrategias de mercadeo**, inmediatamente divulgamos conflictos de interés o situaciones que aparentemente crean conflictos de interés. La conducta que pudiese aparentar ser un conflicto de interés puede resolverse en tanto se divulgue y apruebe en concordancia con la Política de Conflictos de Interés de Avon.

Recuerden, es la voluntad de Avon de siempre:

- Fomentar una cultura de "abrir la voz" en cuanto a comunicaciones francas y abiertas;
- Asegurarse que los Asociados que reporten una posible violación del Código de Conducta se encuentren protegidos de cualquier forma de represalia; e
- Investigar diligentemente todos los reportes de posibles violaciones, resolverlos con efectividad y corregir las violaciones.

Les comparto la Política Global sobre Conflictos de Interés y las preguntas frecuentes sobre este tema.

AVON ...y de la forma CORRECTA

Figura 44

Mensaje de director de CPE relacionado al código de ética

En relación a la estructura del código de ética cumple los siguientes parámetros:

- Visión, misión.
- Mensaje de la presidenta ejecutiva (Andrea Jung)
- Lineamientos éticos
- Canales para resolver cuestiones técnicas



Figura 45

Estructura de Código de Ética Avon

Dentro de la normativa de RR.HH., habilidades y competencias se ha dado a conocer a través de correos corporativos, mediante la evolución semestral del rendimiento profesional, se puede evidenciar el rol que juega el área de comunicaciones pues informa a los asociados los principales cambios en la estructura, así como las posiciones a ser cubiertas mediante concursos de méritos.

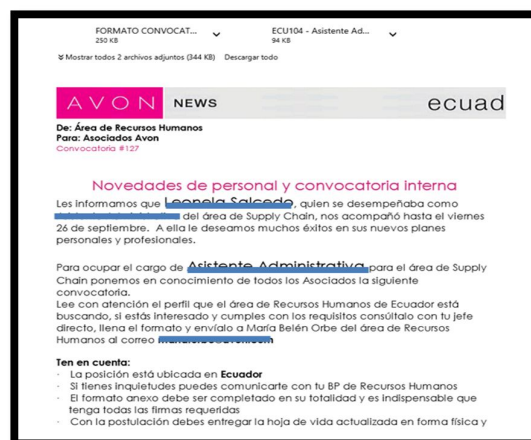


Figura 46

Modelo de convocatoria interna

Evaluación de control interno a través del COSO ERM:

Tabla 20

Cuestionario de Control Interno (Ambiente de Control)

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A							
PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS							
PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM							
AMBIENTE DE CONTROL							
		Respuesta					
N	PREGUNTAS	Si	No	N.A	Pond.	Calif	Observación
	Valores y Código de Conducta						
1.	¿La empresa cuenta con un código de ética actualizado, conocido y difundido a todo el personal que forma parte del área de Sourcing S. Chain?	X			9	9	El código de ética esta actualizado.
2.	¿Los asociados del área de Sourcing notifican novedades que estén relacionados al cumplimiento del Código de Ética de la empresa?	X			8	8	Existen canales de comunicación adecuados de denuncia.
	Estructura organizativa						
3.	¿La empresa cuenta con un organigrama estructural actualizado y es conocido por todos los asociados del área de Sourcing?		X		8	0	Deben realizarse modificaciones debido a ciertos cambios y reestructuraciones que la empresa atraviesa.
4.	¿El área de compras cuenta con objetivos claramente definidos y estos están alineados a la misión, visión de la empresa?	X			7	7	Los asociados del área los conocen, pero no están plasmados de manera general.
	Asignación de responsabilidades, autoridad						
5.	¿Existe un manual que describa las actividades que deben ejercitarse en el área?		X		8	0	
6.	¿La delegación de autoridad se la hace por escrito y se la da a conocer a los empleados?	X			9	9	Existen mails de respaldo.
	SUBTOTAL:				48	33	
ELABORADO POR: P.A.R.T.				FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015			
REVISADO POR: F.E.R.				FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015			

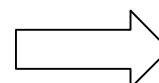
P 1
1/4

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A
PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM
AMBIENTE DE CONTROL

P 1
2/4

N	PREGUNTAS	Respuesta			Pond.	Calif	Observación
		Si	No	N.A			
	Administración de RR.HH						
7.	¿La capacidad del personal que trabaja en el área de Sourcing dentro de la organización refleja el conocimiento y las habilidades requeridas para ejercer las actividades o tareas asignadas?	X			9	9	
8.	¿El personal que labora dentro del área de Sourcing conoce claramente cuáles son sus funciones, responsabilidades y los lineamientos a los que rigen sus acciones?		X		8	0	
9.	¿Existen procesos de selección, inducción y capacitación inmediatos?	X			8	8	No son inmediatos, depende de la necesidad del cargo.
10	¿El área de compras cuenta con un Business Partner de RR.HH?	X			7	7	
11	¿Se realiza un análisis y valuación de puestos?	X			5	5	
12	¿Los contratos son avalados por el área legal de la compañía?	X			6	6	
	Competencia del personal y evaluación						
13	¿Se evalúa de manera semestral el desempeño del personal?	X			6	6	Existe la herramienta My Performance
14	¿Se realiza pruebas de rendición de cuentas de las personas de compras?		X		6	0	
	SUBTOTAL:				55	41	
ELABORADO POR: P.A.R.T.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		
REVISADO POR: F.E.R.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		

CONTINÚA



<p style="text-align: center;">PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A</p> <p style="text-align: center;">PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS</p> <p style="text-align: center;">PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO</p> <p style="text-align: center;">CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM</p> <p style="text-align: center;">AMBIENTE DE CONTROL</p>							
							<u>P 1</u> 3/4
N	PREGUNTAS	Respuesta			Pond.	Cali f.	Observación
		Si	No	N.A			
	Direccionamiento estratégico						
15	¿La empresa cuenta con un plan estratégico que apoye los objetivos de la empresa?	X			7	7	
16	¿El personal que labora dentro del área de Sourcing conocen claramente cuáles son sus funciones, responsabilidades y los lineamientos a los que rigen sus acciones?		X		8	0	En algunos casos no se ha delimitadamente las actividades.
17	¿Considera que la carga de trabajo dentro del área de Sourcing es la adecuada para su horario de trabajo?		X		9	0	
18	¿Considera que las políticas generales que están relacionadas con el área de Sourcing son conocidas de manera clara por los clientes internos?		X		9	0	Existe incumplimiento por parte de otras áreas.
	SUBTOTAL:				33	7	
	TOTAL				137	81	
ELABORADO POR: P.A.R.T.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		
REVISADO POR: F.E.R.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		

Tabla 21

Determinación de riesgo y nivel de confianza (Ambiente de Control)

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A			P 1		
PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			4/4		
PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015					
AMBIENTE DE CONTROL:					
Nivel de confianza y riesgo					
C O N F I A N Z A	↓	CONFIANZA	MINIMO	MAXIMO	R I E S G O ↑
			ALTO		
		Alto	88.89%	99.99%	
		Medio	77.78%	88.88%	
		Bajo	66.67%	77.77%	
			MEDIO		
		Alto	55.56%	60.60%	
		Medio	45.45%	55.55%	
		Bajo	33.34%	44.44%	
			BAJO		
		Alto	22.23%	33.33%	
		Medio	11.12%	22.22%	
Bajo	0.01%	11.11%			
CALIFICACIÓN TOTAL:		CT =	81		
PONDERACION TOTAL		PT =	137		
NIVEL DE CONFIANZA: NC=CT/PT x 100		NC =	59,13%		
NIVEL DE RIESGO: R= 100% - NC%		RI =	40,87%		
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Nivel De Confianza Del Control Interno: Medio – Alto</td> </tr> <tr> <td>Nivel De Riesgo: Medio – Bajo</td> </tr> </table>				Nivel De Confianza Del Control Interno: Medio – Alto	Nivel De Riesgo: Medio – Bajo
Nivel De Confianza Del Control Interno: Medio – Alto					
Nivel De Riesgo: Medio – Bajo					
ELABORADO POR: P.A.R.T.		FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015			
REVISADO POR: F.E.R.		FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015			

Análisis de los resultados obtenidos:

Al realizar la evaluación de Control Interno utilizando el componente de Ambiente de Control, en el área de Sourcing de la empresa Productos Avon Ecuador S.A. se determinó que el nivel de Confianza es de 59,13% (Medio - Alto) y un riesgo de control del 40,87% (Medio - Bajo), lo que indica que los controles están siendo aplicados de manera correcta pero pueden ser mejorados para tener una mayor calidad de eficiencia y eficacia de los procesos que se realiza y de esta manera lograr que la empresa cumpla con los objetivos planteados.

Debilidades detectadas:

- No existe un sistema tecnológico que permita tener el registro de datos del proceso realizado para futuros requerimientos.
- El área se encuentra en un proceso de reestructuración.
- Niveles de capacitación medio-bajo.

Establecimiento de objetivos:

- Dentro de este componente de COSO ERM se han analizado los que tiene en cuenta la organización y el área de Sourcing:
- El equipo gerencial ha definido objetivos claros y básicos alineados con la misión, visión de la compañía, de esta misma manera ha considerado los niveles de riesgo que se pueden afrontar de acuerdo al nivel de tolerancia.
- Se ha determinado recursos necesarios para responder los riesgos.
- Los objetivos estratégicos, operaciones, de cumplimiento y de reporte se dan a conocer a través de la reunión anual, y se realiza una revisión bimensual con el fin de determinar si cada área y asociado está encaminado en la relación a la misión y visión.
- El área de compras maneja de manera dinámica el logro de objetivos mediante ciertos indicadores que permiten validar el cumplimiento de estos.
- En relación al área de compras en uno de sus casos el nivel de tolerancia al riesgo en relación a producción local es del 35%, con un leve margen de ± 2 .

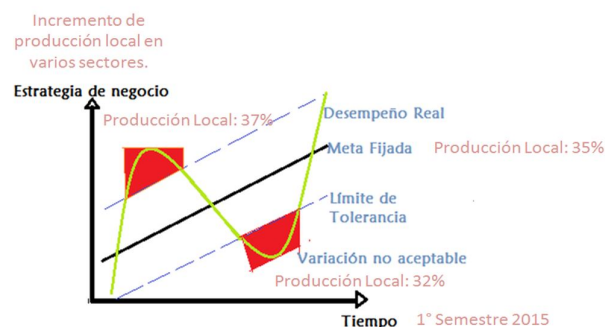


Figura 47

Modelo de tolerancia a riesgo en producción local

Evaluación de control interno a través del COSO ERM:

Tabla 22

Cuestionario de Control Interno (Establecimiento de Objetivos)

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015							
N	PREGUNTAS	Respuesta			Pon	Cal	Observación
		Si	No	N.A			
	Objetivos generales						
1.	¿La empresa dispone de objetivos generales y específicos de manera expresa y estos están claramente comunicados al área de Sourcing?	X			9	9	
2.	¿Existe un vínculo entre los objetivos generales de la empresa y los objetivos del área de Sourcing?	X			8	8	
3.	¿Los asociados del área de Sourcing conocen claramente los objetivos establecidos para este año para dicho departamento?	X			7	7	Afirman conocer los objetivos generales y los especificados para su segmento de aplicación.
4.	¿Los objetivos establecidos para el área de Sourcing están alineados de acuerdo al entorno de la organización?	X			8	8	
5.	¿Los recursos del que dispone el área de Sourcing permiten cumplir con los objetivos establecidos?		X		7	0	Indican que requieren de más personal humano para ejercer todas las actividades.
6.	¿El área de compras cuenta con políticas claramente definidas a corto y largo plazo?		X		7	0	Los responsables indican que no conocen las de largo plazo.
	SUBTOTAL:				46	32	
ELABORADO POR: P.A.R.T.				FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015			
REVISADO POR: F.E.R.				FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015			

P 2
1/3

<p style="text-align: center;">PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A</p> <p style="text-align: center;">PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS</p> <p style="text-align: center;">CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM</p> <p style="text-align: center;">ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</p> <p style="text-align: center;">PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015</p>							
N	PREGUNTAS	Respuesta			Pond	Cal	Observación
		Si	No	N.A			
7.	¿Los objetivos establecidos para el área de Sourcing están alineados con la misión, visión de la empresa?	X			8	8	
8.	¿Están comprometidos todos los niveles de la dirección en la ejecución de los objetivos y en su correcta comunicación para su cumplimiento?	X			9	9	El equipo gerencial proporciona miento a la correcta difusión de os objetivos.
9.	¿La verificación semestral del cumplimiento de objetivos permite realizar ajustes o modificaciones a las acciones fijadas inicialmente con el fin de cumplir los mismos?	X			8	8	
10.	¿Considera que dentro del equipo de Sourcing se puedan cumplir los objetivos planteados?	X			6	6	
	SUBTOTAL:				31	31	
	TOTAL				77	63	
ELABORADO POR: P.A.R.T.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		
REVISADO POR: F.E.R.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		

CONTINÚA

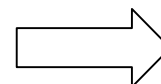


Tabla 23

Determinación de riesgo y nivel de confianza (Establecimiento de objetivos)

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015																																										
		P 2 3/3																																								
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS:																																										
Nivel de confianza y riesgo																																										
C O N F I A N Z A	↓	<table border="1"> <thead> <tr> <th>CONFIANZA</th> <th>MINIMO</th> <th>MAXIMO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>88.89%</td> <td>99.99%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>77.78%</td> <td>88.88%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>66.67%</td> <td>77.77%</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">MEDIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>55.56%</td> <td>60.60%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>45.45%</td> <td>55.55%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>33.34%</td> <td>44.44%</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">BAJO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>22.23%</td> <td>33.33%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>11.12%</td> <td style="background-color: #90EE90;">22.22%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>0.01%</td> <td>11.11%</td> </tr> </tbody> </table>	CONFIANZA	MINIMO	MAXIMO		ALTO		Alto	88.89%	99.99%	Medio	77.78%	88.88%	Bajo	66.67%	77.77%		MEDIO		Alto	55.56%	60.60%	Medio	45.45%	55.55%	Bajo	33.34%	44.44%		BAJO		Alto	22.23%	33.33%	Medio	11.12%	22.22%	Bajo	0.01%	11.11%	R I E S G O ↑
	CONFIANZA	MINIMO	MAXIMO																																							
		ALTO																																								
	Alto	88.89%	99.99%																																							
	Medio	77.78%	88.88%																																							
	Bajo	66.67%	77.77%																																							
		MEDIO																																								
	Alto	55.56%	60.60%																																							
	Medio	45.45%	55.55%																																							
	Bajo	33.34%	44.44%																																							
		BAJO																																								
	Alto	22.23%	33.33%																																							
Medio	11.12%	22.22%																																								
Bajo	0.01%	11.11%																																								
<table border="1"> <tr> <td>CALIFICACIÓN TOTAL:</td> <td>CT =</td> <td>77</td> </tr> <tr> <td>PONDERACION TOTAL</td> <td>PT=</td> <td>63</td> </tr> <tr> <td>NIVEL DE CONFIANZA: NC=CT/PT x 100</td> <td>NC=</td> <td>81,81%</td> </tr> <tr> <td>NIVEL DE RIESGO R= 100% - NC%</td> <td>RI=</td> <td>18,19%</td> </tr> </table>		CALIFICACIÓN TOTAL:	CT =	77	PONDERACION TOTAL	PT=	63	NIVEL DE CONFIANZA: NC=CT/PT x 100	NC=	81,81%	NIVEL DE RIESGO R= 100% - NC%	RI=	18,19%																													
CALIFICACIÓN TOTAL:	CT =	77																																								
PONDERACION TOTAL	PT=	63																																								
NIVEL DE CONFIANZA: NC=CT/PT x 100	NC=	81,81%																																								
NIVEL DE RIESGO R= 100% - NC%	RI=	18,19%																																								
Nivel De Confianza Del Control Interno: Alto – Medio Nivel De Riesgo: Bajo - Medio																																										
ELABORADO POR: P.A.R.T.	FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015																																									
REVISADO POR: F.E.R.	FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015																																									

Análisis de la información obtenida:

Al realizar la evaluación de Control Interno utilizando el componente de Establecimiento de objetivos, en el área de Sourcing de la empresa Productos Avon Ecuador S.A. se determinó que el nivel de Confianza es de 81,81% (Alto – Medio) y un riesgo de control del 18,19% (Bajo – Medio), lo que indica que este elemento de COSO ERM tiene un alto nivel de cumplimiento y efectividad.

Debilidades encontradas:

Desconocimiento parcial por parte de asociados del área.

Propuesta:

- Establecer 1 reunión bimensual con el fin de realizar un seguimiento adecuado al ciclo de los objetivos, establecer retroalimentación y acciones de seguimiento y mejora con el fin de cumplirlos adecuadamente.
- Capacitar a los asociados para el cumplimiento de metas empresariales.

Identificación de eventos:

Dentro del análisis de eventos que el área ha considerado, se ha considerado la información que maneja el área, esta no está determinada en un documento físico como tal, ya que cada categoría lo maneja de acuerdo a su necesidad:

El análisis externo del área ha considerado los siguientes eventos, esta información se encuentra generalizada.

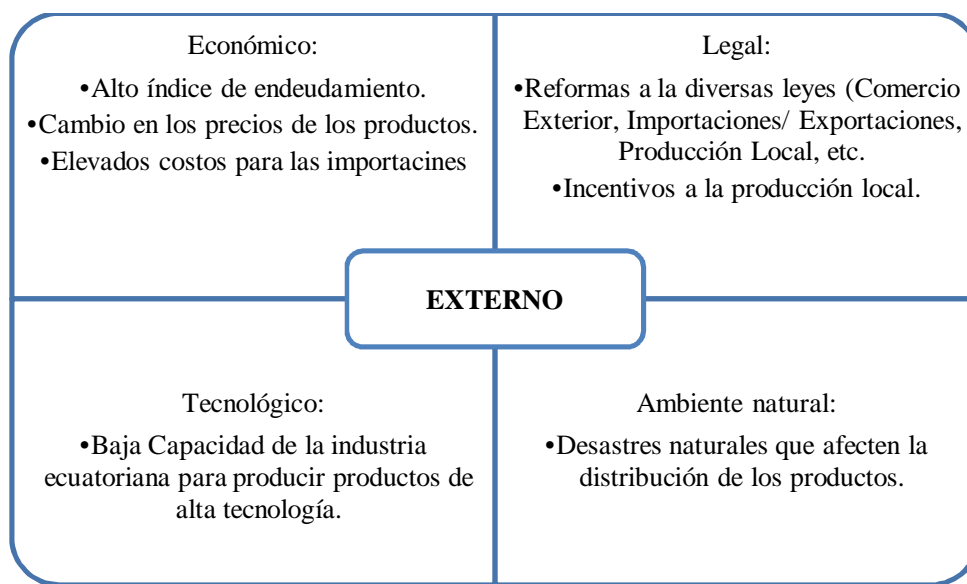


Figura 48

Eventos externos relacionados al área

En relación al área interna de compras, este no maneja un portafolio definido de riesgos.

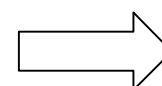
Evaluación de control interno a través del COSO ERM:

Tabla 24

Cuestionario de Control Interno (Identificación de Eventos)

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015							
N°	PREGUNTAS	Respuesta			Pon.	Cal.	Observación
		S	N	NA			
1.	¿El área de Sourcing tiene claramente actualizado y determinado un portafolio de posibles eventos?		X		8	0	
2.	¿Están definidas las relaciones entre los posibles eventos que afectan los objetivos del área de Compras?	X			8	8	
3.	¿El área de Sourcing posee herramientas y/o técnicas apropiadas que le permitan identificar posibles eventos?		X		9	0	
4.	¿Se realiza un análisis cuatrianual para determinar los eventos que afectaron al área y la respuesta que se dio al evento?		X		6	0	
5.	¿Dentro de la planificación estratégica de la compañía están determinados los mecanismos de identificación de eventos?		X		7	0	
6.	¿El área de Sourcing ha determinado acciones o actividades para establecer eventos positivos?		X		6	0	
7.	¿El personal del área de Sourcing está capacitado adecuadamente para una correcta determinación de eventos?	X			7	7	Se presenta un matriz de riesgos de los posibles eventos, de acuerdo a la necesidad presentada.
	SUBTOTAL:				51	15	
ELABORADO POR: P.A.R.T.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		
REVISADO POR: F.E.R.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		

CONTINÚA



PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM IDENTIFICACION DE EVENTOS PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015							
						P 3 2/3	
N	PREGUNTAS	Respuesta			Pon.	Cal.	Observación
		S	N	NA			
8.	¿Se dispone de recursos adecuados en el área para la determinación de eventos?		X		9	0	
9.	¿Los eventos identificados a tiempo son comunicados adecuadamente al equipo gerencial?	X			8	8	Se comunican posibles eventos que afecten la operación.
10.	¿Los eventos identificados están relacionados de manera directa con la operación de la organización?	X			7	7	Los eventos relacionados con el área se determinan de manera posterior a iniciar el proceso respectivo.
	¿El área de compras considera importante la identificación de eventos que se relacionen con su operación?	X			9	9	Se considera como parte importante, sin embargo cada área no maneja su archivo de riesgos.
11.	SUBTOTAL:				33	24	
	TOTAL				84	39	
ELABORADO POR: P.A.R.T.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		
REVISADO POR: F.E.R.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		

Tabla 25

Determinación de riesgo y nivel de confianza (Identificación de eventos)

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015			P 3																																								
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS:																																											
Nivel de confianza y riesgo																																											
C O N F I A N Z A	↓	<table border="1"> <thead> <tr> <th>CONFIANZA</th> <th>MINIMO</th> <th>MAXIMO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>88.89%</td> <td>99.99%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>77.78%</td> <td>88.88%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>66.67%</td> <td>77.77%</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">MEDIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>55.56%</td> <td>60.60%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>45.45%</td> <td style="background-color: #ffcccc;">55.55%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>33.34%</td> <td>44.44%</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">BAJO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>22.23%</td> <td>33.33%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>11.12%</td> <td>22.22%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>0.01%</td> <td>11.11%</td> </tr> </tbody> </table>	CONFIANZA	MINIMO	MAXIMO		ALTO		Alto	88.89%	99.99%	Medio	77.78%	88.88%	Bajo	66.67%	77.77%		MEDIO		Alto	55.56%	60.60%	Medio	45.45%	55.55%	Bajo	33.34%	44.44%		BAJO		Alto	22.23%	33.33%	Medio	11.12%	22.22%	Bajo	0.01%	11.11%	↑	R I E S G O
	CONFIANZA	MINIMO	MAXIMO																																								
		ALTO																																									
	Alto	88.89%	99.99%																																								
	Medio	77.78%	88.88%																																								
	Bajo	66.67%	77.77%																																								
		MEDIO																																									
	Alto	55.56%	60.60%																																								
	Medio	45.45%	55.55%																																								
	Bajo	33.34%	44.44%																																								
		BAJO																																									
	Alto	22.23%	33.33%																																								
Medio	11.12%	22.22%																																									
Bajo	0.01%	11.11%																																									
CALIFICACIÓN TOTAL:		CT =	84																																								
PONDERACION TOTAL		PT=	39																																								
NIVEL DE CONFIANZA: $NC=CT/PT \times 100$		NC=	46,43%																																								
NIVEL DE RIESGO $RI= 100\% - NC\%$		RI=	53,57%																																								
Nivel De Confianza Del Control Interno: Medio – Medio																																											
Nivel De Riesgo: Medio - Medio																																											
ELABORADO POR: P.A.R.T.		FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015																																									
REVISADO POR: F.E.R.		FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015																																									

Análisis de la información obtenida:

Al realizar la evaluación de Control Interno utilizando el componente de Identificación de eventos, en el área de Sourcing de la empresa Productos Avon Ecuador S.A. se determinó que el nivel de Confianza es de 46,43% (Medio - Medio) y un riesgo de control del 53,57% (Medio - Medio), lo que indica que este es uno de los elementos que se debe fortalecer, por cuanto indica que existe una mayor probabilidad de que los riesgos se materialicen.

Debilidades:

- No existe un portafolio escrito de riesgos.
- Confusión entre eventos adversos, positivos y su influencia en el logro de objetivos empresariales.
- No existe una adecuada cultura de riesgo.
- No conocen el valor del apetito al riesgo de su área.

Propuesta:

- Capacitar al personal en relación a la importancia de realizar un portafolio de riesgos.
- Implementación del sistema Mac Paca que permite determinar de manera cualitativa y cuantitativa los posibles eventos que estén relacionados con la actividad de la empresa y del área.
- Generar matrices de posibles eventos que relacionen la actividad de la empresa.

Evaluación de riesgos:

El Comité Gerencial, posee un portafolio de riesgos asociados con la operatividad del negocio y ha determinado los siguientes:

		Probabilidad de ocurrencia	Impacto
		Altamente probable	Alto
		Posiblemente probable	Medio
		Remotamente probable	Bajo

Nº	Riesgos	Probabilidad	Impacto
1	Multas por incumplimiento en normativas relativas al INEN, MIPRO, etc.	Remotamente probable	Alto
2	Incumplimiento en la entrega de mercadería de área de cosmética por parte del proveedor	Remotamente probable	Alto
3	Devaluación de la moneda mayor al 12%	Remotamente probable	Medio
4	Incendio en las bodegas	Remotamente probable	Alto
5	Cambio en normativas de comercio exterior	Posiblemente probable	Remotamente probable
6	Falla en la integridad de la información	Remotamente probable	Medio
7	Modificación en el precios de determinados Productos	Posiblemente probable	Medio
8	Violación al código de ética	Remotamente probable	Medio

Figura 49

Posibles riesgos asociados con la actividad de empresa

Sin embargo, el área de Sourcing al no tener una adecuada identificación de eventos no puede evaluar los mismos.

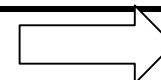
Evaluación de control interno a través del COSO ERM:

Tabla 26

Cuestionario de Control Interno (Evaluación de Riesgos)

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM EVALUACIÓN DE RIESGOS PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015							
N	PREGUNTAS	Respuesta			Pon.	Cal.	Observación
		S	N	NA			
	Objetivos Globales						
1.	¿La dirección gerencial ha elaborado los objetivos para la empresa?	X			8	8	
2.	¿Los objetivos fueron comunicados a todos los miembros de la organización?	X			9	9	Los objetivos son comunicados a finales del año anterior.
	Objetivos específicos						
3.	¿Existen objetivos para el área de compras?		X		8	0	
	¿La dirección realiza un seguimiento a los objetivos establecidos?	X			8	8	
3.	¿Existe una relación óptima entre probabilidad e impacto del riesgo de operación del área de Sourcing como bajo, medio, alto?		X		7	0	No existe un adecuado portafolio para el respectivo análisis.
5.	¿En las negociaciones el área de compras ha dispuesto de seguro para preservar los bienes o servicios adquiridos?	X			8	8	La garantía está establecida en el contrato.
4.	¿El departamento de Sourcing dispone de herramientas tecnológicas adecuadas para el cálculo de impacto de los posibles riesgos?		X		8	0	
5.	¿Se evalúan riesgos externos e internos de manera separada?	X			8	8	
6.	¿La evaluación de riesgos se la realiza de manera cualitativa y cuantitativa?	X			8	8	
7.	¿Dentro de la planificación estratégica de la compañía están determinados los mecanismos de evaluación de riesgos?		X		9	0	
	SUBTOTAL:				64	32	
ELABORADO POR: P.A.R.T.		FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015					
REVISADO POR: F.E.R.		FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015					

CONTINÚA



PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ER EVALUACIÓN DE RIESGOS PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015							
						P 4 2/3	
N	PREGUNTAS	Respuesta			Pon	Cal	Observación
		S	N	NA			
	Riesgos potenciales para la compañía						
8.	¿Se analizan los riesgos de emprender nuevas líneas de negocio locales?	X			8	8	
9.	¿Los riesgos son evaluados por personal calificado adecuadamente?		X		7	0	Las personas que analizan los posibles eventos en el transcurso de la operación son los analistas del área.
10.	¿La evaluación de riesgos tiene un margen de error aceptado por gerencia?		X		8	0	No existen establecidos márgenes aceptados.
11.	¿Se actualiza a la Gerencia Supply Chain en relación a la evaluación de riesgos que afecten la operación de la empresa?	X			8	8	La comunicación hacia el nivel gerencial, se concreta cuando la posibilidad de materialización es elevada.
	SUBTOTAL:				30	15	
	TOTAL:				94	47	
ELABORADO POR: P.A.R.T.				FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015			
REVISADO POR: F.E.R.				FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015			

Tabla 27

Determinación de riesgo y nivel de confianza (Evaluación de riesgos)

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A			P 4 3/3																																								
PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS																																											
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO																																											
PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO																																											
EVALUACIÓN DE RIESGOS:																																											
Nivel de confianza y riesgo																																											
C O N F I A N Z A	↓	<table border="1"> <thead> <tr> <th>CONFIANZA</th> <th>MINIMO</th> <th>MAXIMO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>88.89%</td> <td>99.99%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>77.78%</td> <td>88.88%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>66.67%</td> <td>77.77%</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">MEDIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>55.56%</td> <td>60.60%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>45.45%</td> <td style="background-color: #90EE90;">55.55%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>33.34%</td> <td>44.44%</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">BAJO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>22.23%</td> <td>33.33%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>11.12%</td> <td>22.22%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>0.01%</td> <td>11.11%</td> </tr> </tbody> </table>	CONFIANZA	MINIMO	MAXIMO		ALTO		Alto	88.89%	99.99%	Medio	77.78%	88.88%	Bajo	66.67%	77.77%		MEDIO		Alto	55.56%	60.60%	Medio	45.45%	55.55%	Bajo	33.34%	44.44%		BAJO		Alto	22.23%	33.33%	Medio	11.12%	22.22%	Bajo	0.01%	11.11%	↑	R I E S G O
	CONFIANZA	MINIMO	MAXIMO																																								
		ALTO																																									
	Alto	88.89%	99.99%																																								
	Medio	77.78%	88.88%																																								
	Bajo	66.67%	77.77%																																								
		MEDIO																																									
	Alto	55.56%	60.60%																																								
	Medio	45.45%	55.55%																																								
	Bajo	33.34%	44.44%																																								
		BAJO																																									
	Alto	22.23%	33.33%																																								
Medio	11.12%	22.22%																																									
Bajo	0.01%	11.11%																																									
CALIFICACIÓN TOTAL:		CT =	48																																								
PONDERACION TOTAL		PT=	95																																								
NIVEL DE CONFIANZA: NC=CT/PT x 100		NC=	50,26%																																								
NIVEL DE RIESGO: RI= 100% - NC%		RI=	49,74%																																								
Nivel De Confianza Del Control Interno: Medio – Medio																																											
Nivel De Riesgo: Medio – Medio																																											
ELABORADO POR: P.A.R.T.		FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015																																									
REVISADO POR: F.E.R.		FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015																																									

Análisis de la información obtenida:

Al realizar la evaluación de Control Interno utilizando el componente de Evaluación de Riesgos, en el área de Sourcing de la empresa Productos Avon Ecuador S.A. se determinó que el nivel de Confianza es de 50,26% (Medio - Medio) y un riesgo de control del 49,74% (Medio - Medio), lo que indica que el elemento evaluación de riesgos debe ser reforzado para con el fin de cumplir políticas y tener la capacidad adecuada de poder sugerir una respuesta.

Debilidades:

- La evaluación del riesgo empresarial tiene un enfoque diferente al del área de compras, por cuanto existen factores internos y exactos que influyen en estos.
- El personal no cuenta con una adecuada capacitación para manejar este tema.

Propuesta:

Establecer capacitaciones concretas acerca de la importancia de evaluar posibles eventos y el impacto económico que representa en la organización.

Analizar las matrices en relación a impacto y probabilidad con el fin de generar información relevante.

Respuesta a los riesgos:

- En relación a este componente el Comité ha determinado la evaluación de costos versus el beneficio de la respuesta al riesgo asumido:
- El análisis determina si los costos de implantar una respuesta inmediata, así como el costo de mantenerla.
- El costo y los beneficios de implementar las respuestas a los riesgos (medidos de maneja cualitativa o cuantitativa) en relación a los objetivos y al nivel de tolerancia que maneja la compañía, así como posibles eventos asociados a la posible respuesta empleada.
- Cabe mencionar que el área de compras no tiene establecidas respuestas claras para posibles eventos que se puedan acontecer, es decir existe un nivel bajo de riesgo en actividades operacionales realizadas por el área para la compañía.

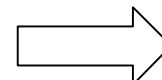
Evaluación de control interno a través del COSO ERM:

Tabla 28

Cuestionario de Control Interno (Respuesta a los Riesgos)

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM RESPUESTA A LOS RIESGOS PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015							
N°	PREGUNTAS	Respuesta			Pond.	Cal.	Observación
		S	N	NA			
1.	¿Existe un plan de contingencia, para afrontar los riesgos a las nuevas salvaguardias establecidas?	X			9	9	
2.	¿Al identificarse un riesgo de mercado en relación a la compra de productos terminados el departamento de compras acepta el riesgo?	X			6	6	Asegura la mercadería.
3.	¿Todos los niveles de dirección de CPE (área de compras S CH) participan activamente en el establecimiento de acciones para evitar riesgos?	X			8	8	Se consideran las acciones de todas las áreas inmersas en la cadena de abastecimiento.
4.	¿Los planes y presupuestos del área son congruentes con los planes y objetivos globales de la organización y con las condiciones actuales?	X			9	9	
5.	¿El tiempo de respuesta a los riesgos presentados en el área está contemplado dentro de todas las adquisiciones?		X		8	0	La respuesta depende de la situación actual de los riesgos.
	SUBTOTAL:				40	32	
ELABORADO POR: P.A.R.T.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		
REVISADO POR: F.E.R.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		

CONTINÚA



PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A							
PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM							
RESPUESTA A LOS RIESGOS							
PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015							
						P 5	
						1.1/3	
N°	PREGUNTAS	Respuesta			Pond.	Cal.	Observación
		S	N	NA			
6.	¿Dentro de la planificación de las actividades de la empresa, se considera la opción de compartir el riesgo con empresas aseguradoras?	X			8	8	Existen adendum a los contratos de compra (incremento de garantía).
7.	¿Las respuestas que se han dado a los riesgos han servido para evitar un alto impacto dentro del área y de la organización?	X			9	9	
8.	¿El área de ventas y marketing conocen de manera los posibles riesgos que enfrenta el área de compras y las acciones en respuesta a estos?		X		8	0	Se han dictado charlas para difundir posibles riesgos, pero no asisten todos los involucrados.
9.	¿La opción de aceptar el riesgo económicamente es más alta que compartirla?		X		6	0	Depende de la situación referida.
10.	¿El personal de compras está altamente calificado y preparado para asumir y dar una respuesta oportuna y económicamente viables a los riesgos que se presentan en la ejecución de sus actividades normales?		X		6	0	El personal es capaz de responder a los riesgos, pero no han sido capacitados en temas específicos.
	SUBTOTAL:				37	17	
	TOTAL:				77	49	
ELABORADO POR: P.A.R.T.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		
REVISADO POR: F.E.R.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		

Tabla 29

Determinación de riesgo y nivel de confianza (Respuesta a los riesgos)

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A																																										
PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS																																										
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO																																										
PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO																																										
RESPUESTA A LOS RIESGOS																																										
P 5																																										
2/3																																										
Nivel de confianza y riesgo																																										
C O N F I A N Z A	↓	<table border="1"> <thead> <tr> <th>CONFIANZA</th> <th>MINIMO</th> <th>MAXIMO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td style="color: red;">ALTO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>88.89%</td> <td>99.99%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>77.78%</td> <td>88.88%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>66.67%</td> <td>77.77%</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="color: red;">MEDIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>55.56%</td> <td>60.60%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>45.45%</td> <td>55.55%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>33.34%</td> <td>44.44%</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="color: red;">BAJO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>22.23%</td> <td>33.33%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>11.12%</td> <td>22.22%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>0.01%</td> <td>11.11%</td> </tr> </tbody> </table>	CONFIANZA	MINIMO	MAXIMO		ALTO		Alto	88.89%	99.99%	Medio	77.78%	88.88%	Bajo	66.67%	77.77%		MEDIO		Alto	55.56%	60.60%	Medio	45.45%	55.55%	Bajo	33.34%	44.44%		BAJO		Alto	22.23%	33.33%	Medio	11.12%	22.22%	Bajo	0.01%	11.11%	↑ R I E S G O
	CONFIANZA	MINIMO	MAXIMO																																							
		ALTO																																								
	Alto	88.89%	99.99%																																							
	Medio	77.78%	88.88%																																							
	Bajo	66.67%	77.77%																																							
		MEDIO																																								
	Alto	55.56%	60.60%																																							
	Medio	45.45%	55.55%																																							
	Bajo	33.34%	44.44%																																							
		BAJO																																								
	Alto	22.23%	33.33%																																							
Medio	11.12%	22.22%																																								
Bajo	0.01%	11.11%																																								
<table border="1"> <tr> <td>CALIFICACIÓN TOTAL:</td> <td>CT =</td> <td>77</td> </tr> <tr> <td>PONDERACION TOTAL</td> <td>PT=</td> <td>49</td> </tr> <tr> <td>NIVEL DE CONFIANZA: NC=CT/PT x 100</td> <td>NC=</td> <td>59.52%</td> </tr> <tr> <td>NIVEL DE RIESGO RI= 100% - NC%</td> <td>RI=</td> <td>40.48%</td> </tr> </table>		CALIFICACIÓN TOTAL:	CT =	77	PONDERACION TOTAL	PT=	49	NIVEL DE CONFIANZA: NC=CT/PT x 100	NC=	59.52%	NIVEL DE RIESGO RI= 100% - NC%	RI=	40.48%																													
CALIFICACIÓN TOTAL:	CT =	77																																								
PONDERACION TOTAL	PT=	49																																								
NIVEL DE CONFIANZA: NC=CT/PT x 100	NC=	59.52%																																								
NIVEL DE RIESGO RI= 100% - NC%	RI=	40.48%																																								
Nivel De Confianza Del Control Interno: Medio - Alto																																										
Nivel De Riesgo: Medio Bajo																																										
ELABORADO POR: P.A.R.T.		FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015																																								
REVISADO POR: F.E.R.		FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015																																								

Análisis de la información obtenida:

Al realizar la evaluación de Control Interno utilizando el componente de Respuesta al Riesgo, en el área de Sourcing de la empresa Productos Avon Ecuador S.A. se determinó que el nivel de Confianza es de 59,52 % (Medio - Alto) y un riesgo de control del 40, 48% (Bajo – Alto), lo que indica que se debe reforzar ciertos elementos dentro de este componente.

Debilidades:

- Las respuestas a los riesgos no están definidas de manera escrita y previa, es decir las acciones a tomar se toman en la evolución de las actividades y de acuerdo a la presencia del riesgo,

Propuesta:

De acuerdo a la identificación de eventos se debe establecer posibles respuestas considerando el nivel de impacto y el costo de aplicar dicha respuesta.

Establecer capacitaciones en el área con el fin de generar un nivel de concientización acerca de los diversos eventos que afecten a la organización pero que puedan ser controlados adecuadamente.

Actividades de control:

En relación a las actividades de control que maneja la empresa existen políticas, manuales de procedimientos que se deben cumplir en el área de compras.

Entre algunas de las actividades de control están:

- Aprobaciones para órdenes de compra
- Aprobaciones para creaciones de proveedores
- Autorizaciones para dar de baja a proveedores
- Autorizaciones para realizar compras que sobre pasen el presupuesto
- Verificaciones mediante el sistema de generación de OC con su respectivo Centro de Costos.
- Verificación de las OC realizadas versus la cotización seleccionada
- Verificación en relación a la solitud de al menos 3 cotizaciones
- Conciliación en el archivo máster, acerca de la entrega de OC en bodega (unidades solicitadas versus unidades entregadas versus unidades facturadas).
- Eficiencia en las actividades operativas.
- Adecuado cumplimiento de actividades, segregación de funciones.
- Los procedimientos para ejecutar todo el ciclo de compras permiten el cumplimiento adecuado de la política.

Adicionalmente dentro de las actividades de control del área, existen diferentes tipos de controles:

- Controles preventivos: control generado previo el cierre de una negociación, cotización o ejecución de un contrato.
- Control detectivo: este control se lo puede evidencia mediante el control realizado por los jefes directos o a su vez por el cumplimiento de línea de

reporte, se puede adicionar que es de posible detección en las reuniones semanales de Grupos Primarios ejecutados por cada área.

- Control Correctivos: En el caso de que existiera alguna deficiencia que no se corrigió a tiempo, se ejecutarán acciones de acuerdo al tipo de riesgo o incidente detectado; pueden considerarse como controles correctivos: cancelación de OC, modificaciones de OC, cese de proceso, fin de una actividad, etc.

Evaluación de control interno a través de COSO ERM:

Tabla 30



Cuestionario de Control Interno (Actividades de Control)

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM ACTIVIDADES DE CONTROL PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015							
							P 6 1/3
N	PREGUNTAS	Respuesta			Pond.	Cal.	Observación
		S	N	NA			
1.	¿Existe un adecuado direccionamiento desde Avon Latam para ejercer las actividades en respuesta a los riesgos?		X		8	0	
2.	¿Las requisiciones está debidamente aprobadas por los gerentes de Ventas y de Marketing?	X			9	9	
3.	¿Para todas las compras se cotiza mediante la política establecida (mínimo tres cotizaciones de proveedores diferentes?)	X			6	6	
4.	¿El analista de compras es el mismo que cotiza, decide y genera la OC?		X		8	0	La decisión final la tiene el asociado que requiere la compra previo análisis.
5.	¿Las aprobaciones de las OC son de los directivos que constan en el DOA?	X			8	8	
6.	¿Existe un control máster o archivo consolidado que registre todas las OC automáticas generadas?		X		8	0	
7.	¿Cada usuario de MAC PAC posee diferentes perfiles, de acuerdo al nivel de responsabilidad que tiene?	X			6	6	
	SUBTOTAL:				53	29	
ELABORADO POR: P.A.R.T.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		
REVISADO POR: F.E.R.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM ACTIVIDADES DE CONTROL PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015							
							P 6 2/3
N	PREGUNTAS	Respuesta			Pond.	Cal.	Observación
		S	N	NA			
8.	¿El control de ingresos a bodega (artículos inventariable) es monitoreado permanentemente?	X			7	7	Se valida la información en el sistema y en el reporte generado.
9.	¿Los analistas de cada segmento de compras son responsables absolutos del proceso de compras?	X			5	5	De acuerdo a los manuales son los responsables desde la colocación de OC hasta la recepción en bodega.
11.	¿Los aspirantes a proveedores entregan toda la documentación previa la creación como proveedores?	X			7	7	
12.	¿La lista de proveedores para cada segmento abastece los requerimientos del área y estos están debidamente calificados dentro de CPE?	X			6	6	
13	¿Se archiva adecuadamente las OC generadas por proveedor y categoría?		X		7	0	Cada segmento del área tiene destinado un espacio físico.
14	¿La delegación de autoridad está legalmente aprobada y es conocida por todos los asociados?	X			8	8	
15	¿Se verifica de manera aleatoria la creación de órdenes de compra?		X		8	0	El control es por segmentos
SUBTOTAL:					48	40	
TOTAL:					101	69	
ELABORADO POR: P.A.R.T.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		
REVISADO POR: F.E.R.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		

Tabla 31

Determinación de riesgo y nivel de confianza (Actividades de Control)

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A			P 6 3/3			
PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
ACTIVIDADES DE CONTROL:						
PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015						
Nivel de confianza y riesgo						
C O N F I A N Z A		CONFIANZA	MINIMO	MAXIMO		R I E S G O
			ALTO			
		Alto	88.89%	99.99%		
		Medio	77.78%	88.88%		
		Bajo	66.67%	77.77%		
			MEDIO			
		Alto	55.56%	60.60%		
		Medio	45.45%	55.55%		
		Bajo	33.34%	44.44%		
			BAJO			
		Alto	22.23%	33.33%		
		Medio	11.12%	22.22%		
Bajo	0.01%	11.11%				
CALIFICACIÓN TOTAL:			CT =	69		
PONDERACION TOTAL			PT=	101		
NIVEL DE CONFIANZA: NC=CT/PT x 100			NC=	68,32%		
NIVEL DE RIESGO: RI= 100% - NC%			RI=	31,68%		
Nivel De Confianza Del Control Interno: Alto – Bajo						
Nivel De Riesgo: Medio - Bajo						
ELABORADO POR: P.A.R.T.			FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015			
REVISADO POR: F.E.R.			FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015			

Análisis de la información obtenida:

Al realizar la evaluación de Control Interno utilizando el componente de Actividades de Control, en el área de Sourcing de la empresa Productos Avon Ecuador S.A. se determinó que el nivel de Confianza es de 68, 32% (Alto – Bajo) y un riesgo de control del 31,68% (Medio - Bajo), lo que indica que los controles están siendo aplicados de manera correcta pero pueden ser mejorados para tener una mayor calidad de eficiencia y eficacia de los procesos que se realiza y de esta manera lograr que la empresa cumpla con los objetivos planteados.

Debilidades:

- El archivo de las órdenes de compra varía de acuerdo a la categoría, no existe un lineamiento específico sobre el archivo de esta documentación.

Propuesta:

- Se debe establecer procesos de capacitación a los involucrados del área de compras con el fin de que se fortalezca los controles aplicados.
- Se debe adjuntar la decisión final de opción de compra pues solamente las cotizaciones no presentan todo el análisis de la información y el motivo de la decisión.

Información y Comunicación:

De acuerdo a respaldos en el correo empresarial, se puede evidenciar que la información relevante para el área ha sido identificada, procesada y comunicada de manera oportuna a fin de que el destinatario emplee dicha información de manera adecuada.

No existe un mail de respaldo acerca del importante rol de conocer la gestión de control interno, por lo tanto el personal no entiende de manera clara su contribución individual en relación a este elemento.

En relación a la comunicación interna esta cumple con ciertos parámetros:

- Lenguaje adecuado en relación a riesgos
- Objetivos claros de la organización
- Apetito de riesgo y tolerancia *
- Roles y responsabilidades del personal, pero deficiencia en el conocimiento de sus funciones en cuanto al apoyo en gestión de riesgos.
- Existencia clara de canales de comunicación con clientes internos y externos.

El apetito al riesgo y la tolerancia son conocidos a nivel empresarial, es decir para el área de Sourcing carece de este elemento.

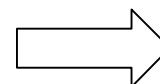
Evaluación de control interno a través de COSO ERM:

Tabla 32

Cuestionario de Control Interno (Información y Comunicación)

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015							
		P 7					
		1/3					
N	PREGUNTAS	Respuesta			Pond.	Cal.	Observación
		S	N	NA			
1.	¿Se reporta de manera simultánea los diferentes resultados logrados por el área al Gerente S CH y a su reporte directo en Colombia?	X			8	8	
2.	¿El área de compras mantiene un adecuado nivel de comunicación con sus clientes internos?	X			7	7	Todas las áreas tienen un nivel de comunicación adecuado.
3.	¿El área de compras cuenta con las herramientas tecnológicas para comunicarse con los proveedores locales e internacionales?	X			8	8	
4.	¿El área de compras recibe suplementos informativos relacionados con producción local y nuevas reglamentaciones técnicas?		X		6	0	Solo el área de Logística recibe boletines informativos.
5.	¿La calidad de información generada por los sistemas automatizados de compras permite tomar decisiones oportunas?	X			9	9	
6.	¿El reporte de compras general presenta suficiente información y esta está actualizada de manera semanal?		X		6	0	El área de indirectos no tiene un archivo automatizado ni histórico.
SUBTOTAL:					44	32	
ELABORADO POR: P.A.R.T.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		
REVISADO POR: F.E.R.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		

CONTINÚA



PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015							
							P 6 2/3
N	PREGUNTAS	Respuesta			Pond.	Cal.	Observación
		S	N	NA			
7.	¿La información generada en el área de compras (archivo) es compartida para todos los asociados de la empresa?		X		4	0	
8.	¿El departamento de compras hace buen uso de las TIC's?		X		6	0	El área de indirectos no emplea toda la información sistematizada.
9.	¿La comunicación entre asociados de compras (oficinas de Cumbaya) y asociados de bodega, almacén, calidad, ajustes y transportes (Amaguaña) es eficiente y rápida?	X			8	8	Se emplea el mail, skype empresarial, mensajería, web.
10.	¿Se comunica oportunamente los posibles errores en el sistema de compras?	X			7	7	De acuerdo al monitoreo sistematizado realizado.
11.	¿Los Canales de comunicación empleados para manejo de información con Colombia y Perú permiten el intercambio adecuado de datos?	X			8	8	
12.	¿La información es comunicada a todos los niveles de manera oportuna y precisa?	X			9	9	Se realizan carteleras, correos electrónicos, reuniones, charlas.
SUBTOTAL:					42	32	
TOTAL					86	64	
ELABORADO POR: P.A.R.T.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		
REVISADO POR: F.E.R.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		

Tabla 33

Determinación de riesgo y nivel de confianza (Información y Comunicación)

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A			P 6		
PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			3/3		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:					
PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015					
Nivel de confianza y riesgo					
C O N F I A N Z A	↓	CONFIANZA	MINIMO	MAXIMO	↑ R I E S G O
			ALTO		
		Alto	88.89%	99.99%	
		Medio	77.78%	88.88%	
		Bajo	66.67%	77.77%	
			MEDIO		
		Alto	55.56%	60.60%	
		Medio	45.45%	55.55%	
		Bajo	33.34%	44.44%	
			BAJO		
		Alto	22.23%	33.33%	
		Medio	11.12%	22.22%	
Bajo	0.01%	11.11%			
CALIFICACIÓN TOTAL:		CT =	64		
PONDERACION TOTAL		PT=	86		
NIVEL DE CONFIANZA: NC=CT/PT x 100		NC=	74,42%		
NIVEL DE RIESGO: RI= 100% - NC%		RI=	25,58%		
Nivel De Confianza Del Control Interno: Alto – Bajo					
Nivel De Riesgo: Bajo – Alto					
ELABORADO POR: P.A.R.T.		FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015			
REVISADO POR: F.E.R.		FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015			

Análisis de la información obtenida:

Al realizar la evaluación de Control Interno utilizando el componente de Información y Comunicación en el área de Sourcing de la empresa Productos Avon Ecuador S.A. se determinó que el nivel de Confianza es de 74,42% (Alto – Bajo) y un riesgo de control del 25,58% (Bajo – Alto), lo que indica que el nivel de comunicación es adecuado en todos los niveles, pero a pesar de esto se pretende mejorar este nivel, esto se logrará estableciendo acciones correctivas en niveles de información y comunicación.

Debilidades detectadas:

Uno de los segmentos claves en la operación del negocio como es compras indirectos no genera un archivo automatizado, es decir que la información relacionado a órdenes de compra es alimentado en una base de datos de manera manual, por lo cual la información no tiene un alto grado de seguridad razonable.

Propuesta:

Establecer mediante el sistema Mac Pac la opción de generar información específica para el área con el fin de que la información este actualizada de manera diaria y con cifras reales.

Supervisión y Monitoreo

En cuanto a actividades de monitoreo continuas no se han definido las que se deben realizar a los diferentes procesos del área de compras.

- No tienen un tiempo de ejecución real, no se puede determinar desviaciones adicionales a las ya detectadas.
- No existe un responsable de evaluar las actividades de cada elemento de ERM para la organización, ni para el área.
- Existen indicadores pero no existen los procedimientos ejecutados para obtener esta información.
- El monitoreo lo ejecuta el analista de acuerdo al nivel de prioridad de la actividad.

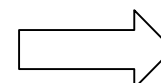
Evaluación de control interno a través de COSO ERM:

Tabla 34

Cuestionario de Control Interno (Supervisión y Monitoreo)

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A							
PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM							
SUPERVISIÓN Y MONITOREO							
PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015							
P 8							
1/3							
N	PREGUNTAS	Respuesta			Pond.	Cal.	Observación
		S	N	NA			
1.	¿Dentro del área de compras existe una persona responsable de monitoreo de abastecimiento de campañas?		X		8	0	
2.	¿Cada analista de compras supervisa sus adquisiciones hasta el ingreso a bodega?	X			7	7	
3.	¿Las reuniones campaneales permiten tener una amplia visibilidad del stock de inventarios?	X			7	7	
4.	¿Se supervisa constantemente el estatus de las órdenes de compra que se han generado?	X			9	9	El control es semanal y se verifica el estatus de cada orden de compra,
5.	¿Se verifica el cumplimiento de los procedimientos establecidos en las políticas corporativas de pagos a proveedores?	X			8	8	
6.	¿Los reportes de información generados localmente tienen la respectiva aprobación de Gerentes Regionales y Locales?	X			7	7	
	SUBTOTAL:				46	38	
ELABORADO POR: P.A.R.T.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		
REVISADO POR: F.E.R.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		

CONTINÚA



PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A							
PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM							
SUPERVISIÓN Y MONITOREO							
PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015							
						P 8	
						2/3	
N	PREGUNTAS	Respuesta			Pond.	Cal.	Observación
		S	N	NA			
7.	¿La difusión en la información generada por el departamento de compras es segura y confidencial?	X			6	6	
8.	¿El área de IT brinda el soporte necesario en los requerimientos del área de Sourcing?	X			8	8	El área de IT brinda apoyo en la parte física y lógica.
9.	¿Se comunica oportunamente al equipo gerencial los posibles eventos que alteren la operatividad de las campañas?	X			8	8	
10.	¿La modificación a las políticas y manuales es comunicada y difundida de manera oportuna y directa a todos los asociados?	X			7	7	
11.	Las actividades de verificación de Sistema de Control interno son planificadas adecuadamente.		X		6	0	Los controles se ejecutan de acuerdo al nivel de la actividad.
12.	Las actividades de monitoreo se realizan en todos los niveles de la organización en Sourcing?		X		7	0	
13.	¿Existe una personas que se realiza directamente a ejercer actividades de monitoreo y control dentro del área?		X		8	0	
	SUBTOTAL:				50	29	
	TOTAL				96	67	
ELABORADO POR: P.A.R.T.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		
REVISADO POR: F.E.R.					FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015		

Tabla 35

Determinación de riesgo y nivel de confianza (Supervisión y Monitoreo)

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SUPERVISIÓN Y MONITOREO: PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015			P 8 3/3		
Nivel de confianza y riesgo					
C O N F I A N Z A	↓	CONFIANZA	MINIMO	MAXIMO	↑ R I E S G O
			ALTO		
		Alto	88.89%	99.99%	
		Medio	77.78%	88.88%	
		Bajo	66.67%	77.77%	
			MEDIO		
		Alto	55.56%	60.60%	
		Medio	45.45%	55.55%	
		Bajo	33.34%	44.44%	
			BAJO		
		Alto	22.23%	33.33%	
		Medio	11.12%	22.22%	
Bajo	0.01%	11.11%			
CALIFICACIÓN TOTAL:		CT =	67		
PONDERACION TOTAL		PT=	96		
NIVEL DE CONFIANZA: NC=CT/PT x 100		NC=	69,79%		
NIVEL DE RIESGO: RI= 100% - NC%		RI=	30.21%		
Nivel De Confianza Del Control Interno: Alto- Bajo					
Nivel De Riesgo: Medio – Alto					
ELABORADO POR: P.A.R.T.		FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015			
REVISADO POR: F.E.R.		FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015			

Análisis de la información obtenida:

Al realizar la evaluación de Control Interno utilizando el componente de Supervisión y Monitoreo, en el área de Sourcing de la empresa Productos Avon Ecuador S.A. se determinó que el nivel de Confianza es de 69,79% (Alto – Bajo) y un riesgo de control del 30,21% (Bajo- Alto), lo que indica que los niveles de control y auditoria están siendo aplicados de manera correcta.

Debilidades detectadas:

- El tiempo en el cual se monitorean las órdenes de compra no es el más óptimo, por cuanto existen factores externos adicionales que se deben tener en cuenta para cerrar el ciclo de compra.
- Adicionalmente se puede mencionar que las actividades de supervisión y monitoreo están inmersas en cada actividad realizada (creación, modificación, eliminación de proveedores, cotizaciones locales, tratamiento de muestras, procesos de calidad, manejo de órdenes para facturación, etc.).

Propuesta:

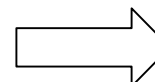
- Las actividades de monitoreo deben alimentarse en una base de datos con el fin de determinar mejoras en tiempos establecidos inicialmente.

Tabla 36

Determinación de riesgo y nivel de confianza (Elementos COSO ERM)

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DETERMINACIÓN DE RIESGO DE CONTROL PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015			P 9 1/2
MATRIZ			
MATRIZ DE PONDERACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	%
Ambiente de Control	137	81	40,89%
Establecimiento de objetivos	77	63	18,18%
Identificación de Eventos	84	39	53,57%
Evaluación de Riesgos	95	48	49,47%
Respuesta al riesgo	77	49	36,36%
Actividades de control	101	69	31,68%
Información y Comunicación	86	64	25,58%
Supervisión y Monitoreo	96	67	30,20%
TOTAL	753	480	
Nivel de confianza y riesgo			
CALIFICACIÓN TOTAL:	CT =	480	
PONDERACION TOTAL	PT=	753	
NIVEL DE CONFIANZA: NC=CT/PT x 100	NC=	63,75%	
NIVEL DE RIESGO: RI= 100% - NC%	RI=	36,25%	
ELABORADO POR: P.A.R.T.		FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015	
REVISADO POR: F.E.R.		FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015	

CONTINÚA



PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A			
PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS			
DETERMINACIÓN DE RIESGO DE CONTROL			
PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015			
P 9			
2/2			
Nivel de confianza y riesgo			
	CONFIANZA	MINIMO	MAXIMO
		ALTO	
	Alto	88.89%	99.99%
	Medio	77.78%	88.88%
	Bajo	66.67%	77.77%
		MEDIO	
	Alto	55.56%	60.60%
	Medio	45.45%	55.55%
	Bajo	33.34%	44.44%
		BAJO	
	Alto	22.23%	33.33%
	Medio	11.12%	22.22%
	Bajo	0.01%	11.11%
<p>Una vez analizados los componentes que integran el modelo COSO ERM, del área de compras de Productos Avon Ecuador S.A., se conoce que hay un nivel de confianza de 63,75% considerado como Alto - Bajo y un nivel de riesgo de control del 36,25%, que se considera como Medio – Bajo. Siendo los elementos con mayor porcentaje de criticidad: Identificación de eventos y evaluación de riesgos.</p>			
ELABORADO POR: P.A.R.T.		FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015	
REVISADO POR: F.E.R.		FECHA: 17 DE ABRIL DE 2015	

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A**PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS****Quito, 30 de abril de 2015**

Ing. Emilio Vega

Senior Manager Supply Chain

Productos Avon Ecuador S.A.

Presente.-

De mi consideración:

Después del estudio realizado al departamento de Compras de la compañía se han determinado los siguientes hallazgos:

Riesgo inherente:

Mediante la aplicación de técnicas de auditoría el riesgo inherente es del 36,97%; esto se ha considerado de acuerdo a la estructura orgánica de la empresa, los manuales, la constitución legal y su evolución así como de los cambios re estructurales que por la coyuntura política se están presentando.

Riesgo de control:

De acuerdo a la calificación del cuestionario podemos determinar que la empresa Productos Avon Ecuador S.A. tiene un riesgo del 36,41% considerado como Medio-Bajo y un nivel de confianza de 63,75% considerado como Medio-Alto.

Se ha considerado:

Nivel de Confianza = NC

Calificación Real = CR

Calificación Óptima = CO

Riesgo de detección

Al ser una evaluación de control interno se considera un riesgo de detección de 0,12%, con el fin de identificar potenciales irregularidades, adicionalmente el riesgo de que se emita conclusiones y recomendaciones que no se ajusten a la situación de la empresa es bajo.

Pero se recomienda que al ejecutarse el plan de auditoría este enfocado a evaluar el área de compras.

Comentario:

- Riesgo Inherente analizado del proceso es relativamente moderado.
- Controles Internos aplicados por la empresa son en su mayoría eficientes y permiten evaluar las condiciones del proceso de compras en cada segmento.

PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A
PROCESO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS
MAPA DE RIESGOS

PERIODO: DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 AL 30 DE MARZO DE 2015

Tabla 37

Mapa de Riesgos

N°	RIESGO DETECTADO EN EL ÁREA	PROBABILIDAD	IMPACTO
1.	Falta de expresión expresa segregación de funciones	90	4
2.	Demora en toma de decisiones	75	4
3.	Falta de actualización del manual de compras	70	3
4.	Falta de control en la generación de órdenes de compra.	75	3
5.	Limitación de proveedores calificados	80	4
6.	Falta de control en el cierre de las órdenes de compra.	60	3

Probabilidad:

N°	%	Ponderación
1	0% - 20%	Poco Probable
2	21% - 40%	Probable
3	41% - 60%	Poco Posible
4	61% - 80%	Posible
5	81% - 100%	Certero

Impacto:

N°	Ponderación
1	Bajo
2	Moderado Bajo
3	Moderado
4	Moderado Alto
5	Alto

Colorimetría:

Color	Puntaje		Riesgo	Confianza
	Mínimo	Máximo		
	0%	20%	Alto	Bajo
	21%	40%	Moderado Alto	Moderado Bajo
	41%	60%	Moderado	Moderado
	61%	80%	Moderado Bajo	Moderado Alto
	81%	100%	Bajo	Alto

Gráfica:

	IMPACTO					
5	5	10	15	20	25	
4	4	8	12	16	20	
3	3	6	9	12	15	
2	2	4	6	8	10	
1	1	2	3	4	5	
	0% - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%	PROBABILIDAD

Figura 50

Colorimetría

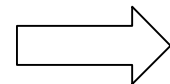
Indicadores de gestión aplicados al área:

Tabla 38

Indicadores de gestión aplicados

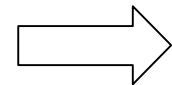
Indicador	Detalle	Unidad	Fórmula	Cálculo
Solicitud de compra o Requisiciones que no cumple con las especificaciones indicadas	Establecer la cantidad de las requisiciones no procesadas por especificaciones deficientes	% de Requisiciones no procesadas	$\frac{N^{\circ} \text{ Total Requi. mes} - N^{\circ} \text{ Requi. procesadas mes}}{N^{\circ} \text{ Total requisiciones mes}}$	$\frac{117 - 108}{117} =$ 7,69%
Solicitudes de compra inmediatas	Indicar las solicitudes de compra consideradas como "inmediatas"	% de Requisiciones de compra inmediatas *análisis de stock máximo y mínimo	$\frac{N^{\circ} \text{ Total Requi. mes} - N^{\circ} \text{ Requi. no inmediatas}}{N^{\circ} \text{ Total requisiciones mes}}$	$\frac{117 - 111}{117} =$ 5,18%
Plazo medio para la generación de OC	Indica el tiempo que transcurre desde que se realiza la requisición hasta que se genera la OC	Órdenes de compra generadas en un plazo de tiempo	$\text{Fecha entrega Req.} - \text{Fecha generación OC}$ * Se considera las cotizaciones que más han tenido demora	04 de marzo – 13 de marzo = 8 días 12 de marzo – 13 de marzo = 1 día

CONTINÚA



Indicador	Detalle	Unidad	Fórmula	Cálculo
Plazo medio para la aprobación de OC	Indica el tiempo que transcurre desde que se genera la OC hasta que se cumple con todos los niveles de aprobación	Órdenes de compra aprobadas en un plazo de tiempo	<i>Fecha entrega OC. – Fecha legalización OC</i>	13 de marzo – 17 de marzo = 1 día *Considera 1 día ya que es fin de semana
Plazo establecido para la legalización de un contrato de proveedor	Indicar el tiempo requerido para la legalización formal de la contratación de un proveedor.	Tiempo en el que se legalizan los contratos. *Dependerá del área de aplicación del contrato	$\frac{\text{Días de legalización contrato}}{\text{N° de contratos legalizados}}$	$\frac{45}{1} =$ Tiempo mínimo de contrato 45
Órdenes de compra legalizadas y enviadas al proveedor ** decisiones tomar delegar responsabilidades	Indica el % de órdenes de compra legalizadas y enviadas al proveedor.	Órdenes generadas y legalizadas enviadas al proveedor.	$\frac{\text{Total OC legalizadas} - \text{Total OC pendientes}}{\text{Total de OC legalizados}}$	$\frac{104 - 17}{104} =$ 83,65%

CONTINÚA



Indicador	Detalle	Unidad	Fórmula	Cálculo
Plazo medio de recepción de cotizaciones	Indica el tiempo que transcurre desde que se solicita las cotizaciones hasta que se reciben.	Días en relación a las cotizaciones recibidas	$Fecha\ solicitud\ de\ las\ cotiz... - Fecha\ recep$	13 de marzo – 21 de marzo = 6 días *Considera que existe un fin de semana
Órdenes de compra recibidas a tiempo	Indicar el número de órdenes de compra recibidas en bodega en el tiempo establecido.	Cantidad de condiciones solicitadas / Documentación recibida	$\frac{N^{\circ}\ de\ condiciones\ de\ negocio\ emitidas\ por}{N^{\circ}\ de\ condiciones\ de\ negocio\ solicitadas}$	$\frac{9}{13} =$ 69,23% de cumplimiento.
Faltantes en la entrega de productos	Indica el % de cumplimiento en la entrega de la mercadería	% productos recibidos	$\frac{N^{\circ}\ de\ productos\ recibidos}{N^{\circ}\ productos\ solicitados}$ *Se considera una orden de compra con productos de hogar, correspondientes a un proveedor local.	$\frac{136400}{136800} =$ 99,70%

CAPITULO V

PROPUESTA DEL RE DISEÑO

5.1 Re diseño de sistema de control interno

Con la siguiente propuesta se espera contribuir al correcto desempeño de la empresa, la misma que está elaborada con base en la información recolectada en el desarrollo del presente trabajo y se describe a continuación:

Introducción:

Dentro de la empresa Productos Avon Ecuador es importante la debida ejecución de control interno que contribuya a la correcta aplicación de procedimientos y al cumplimiento de manuales en todas las actividades relacionadas al área de compras.

El presente re diseño basado en el modelo COSO ERM proporcionará información y directrices necesarias en relación a control de sistema interno que se implantará en el área de compras. Con base a los resultados obtenidos en el estudio de situación actual compras, se estableció acciones a seguir para cada elemento del modelo, de ser necesario se sugerirán cambios en ciertas políticas del manual de compras.

El rediseño deberá implantarse y monitorearse de forma permanente para identificar nuevos cambios que puedan vulnerar el sistema de control propuesto, por lo cual se deberá realizar los cambios que se requieran para mejorar dicho sistema, de esta manera se garantizará calidad en los procesos internos y por ende en la calidad del producto final. Para lo cual será importante cuantificar los costos en el caso de materialización de los riesgos y el costo de responder a ellos, por lo tanto se deberá analizar el costo beneficio de mejorar el sistema de control de las áreas de compras.

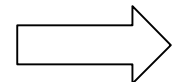
RIESGOS INHERENTES:

De acuerdo a la matriz de riesgos inherentes asociados con el área de compras se han determinado los siguientes:

Tabla 39**Matriz de análisis de Riesgos Inherentes**

CONDICIÓN /Problema	TIPO DE RIESGO / Causa	EFEECTO MONETARIO	COSTO / RECOMENDACIÓN	IMPACTO DE NEGOCIO
Proceso reestructural en el área, genera duplicidad de tareas en ciertos puertos.	Actividades no cubiertas en su totalidad, uso de recursos en exceso y cambios periódicos que no agregan valor a la operación. Responsable de control: Analista	Costo de uso de recursos: \$ 800,00 Costo RR.HH. \$ 1.200,00	Establecer con el Bussines Partner las necesidades inmediatas de la organización a ser cubiertas. Contratación de asesoría externa para la reestructuración \$4.500,00	Fluidez en los procesos internos y externos.
Demora en procesos operativos y administrativos. Decisiones empresariales inadecuadas, sin el análisis necesario.	Desconocimiento de normativas continuamente modificadas.	Costo de los procesos: \$ 600,00	Contratación de analista experto en temas gubernamentales: \$ 3.500,00.	Mejoramiento en las relaciones con entes gubernamentales y fluidez en procesos.

CONTINÚA



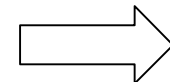
CONDICIÓN /Problema	TIPO DE RIESGO / Causa	EFEECTO MONETARIO	COSTO / RECOMENDACIÓN	IMPACTO DE NEGOCIO
Sistemas informáticos sin debido control de protocolos y perfiles de usuario.	Alteración en la información manejada en los sistemas usados en la organización. Interpretaciones inadecuadas	Costo de uso de recursos: \$ 1.200,00	Re estructuración en los sistemas de la compañía, capacitación al personal de IT para el control de los software de la empresa.	Información precisa y oportuna para la adecuada toma de decisiones.
Estancamiento de los procesos, por ineficiencia administrativa.	Incumplimiento y demora en la ejecución de actividades dentro de los periodos establecidos.	Costo uso de recursos: \$ 1.200 Costo RR.HH: \$ 1600	Levantamiento de procesos, considerando la coyuntura actual del país	Cumplimiento de los objetivos

* Para la elaboración de la siguiente matriz se considerarán efectos supuestos

RIESGOS DE CONTROL:**Tabla 40****Matriz de análisis de Riesgos de control**

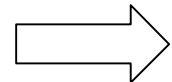
CONDICIÓN /Problema	TIPO DE RIESGO / Causa	EFEECTO MONETARIO	COSTO / RECOMENDACIÓN	IMPACTO DE NEGOCIO	ELEMENTO COSO ERM
Desabastecimiento de unidades para cubrir la demanda adicional del mercado objetivo.	Riesgo operativo: Estimaciones con datos irreales del área de marketing. Responsable de control: Gerente de área de marketing.	De acuerdo al producto afectado el impacto campañal es de \$ 85.000	Uso de sistema de cálculo más preciso, que este acorde a las necesidades actuales del mercado. Implementación del Software: \$ 12.000	Mejorar el nivel de atención a la representante, mediante el cumplimiento total de las órdenes generadas.	Identificación de eventos
Asignación incorrecta de código	Riesgo operativo: Inobservancia del manual de compras. Responsable de control: Analista	Costo de reproceso de acuerdo al número de modificación en las órdenes de compra. RR. HH.: \$350 Tecnológico: \$ 220,00 Tiempo: \$120 Total: \$ 690,00	Mejoramiento en el sistema de Mac Pac mediante la creación de un perfil y de protocolos de seguridad: Costo estimado de la mejora del Software: \$ 2500,00 Costo talento humano: \$1.200 Costo de capacitación para el personal: \$ 300,00	Generación inmediata en la creación de órdenes de compra, disminución de costos por re procesos.	Actividades de control

CONTINÚA



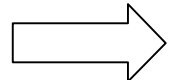
CONDICIÓN /Problema	TIPO DE RIESGO / Causa	EFEECTO MONETARIO	COSTO / RECOMENDACIÓN	IMPACTO DE NEGOCIO	ELEMENTO COSO ERM
Duplicidad de tareas, que genera mayores costos.	Riesgo operativo: Generación de las mismas actividades. Responsable de control: Analista de compras	Costos RR.HH.: \$ 1200,00 Costo tecnológico: \$ 600,00 Costo por reproceso: \$ 2600,00	Ejecución de una auditoria de procesos al área. Contratar una persona que realice auditorias de procesos: \$ 2500	Establecimiento adecuado de tareas, que permitirá detectar de manera inmediata puntos de mejora o falencia administrativas y económicas.	Actividades de control / supervisión y monitoreo.
Asignación de valores erróneos en la orden de compra. (costos unitarios de la OC diferentes a los costos de las cotizaciones)	Riesgo operativo: No procesamiento de la factura y retraso en el cumplimiento de la obligación. Responsable de control: Analista de compras // Asistente administrativa	Devolución de la factura del proveedor, costos por re facturación. Costo de reproceso: RR.HH.: \$600 Tecnológico: \$ 1200 Costo por re facturación: \$ 25,00	Modificación del módulo de adquisiciones mediante la opción de ingreso de valores cotizados que tengan aprobación del nivel gerencial. Costo estimado del Software: \$4.500.	Verificación de las compras cuantiosas realizadas en la organización, mediante las aprobaciones de los gerentes respectivos.	Identificación de eventos

CONTINÚA



CONDICIÓN /Problema	TIPO DE RIESGO / Causa	EFEECTO MONETARIO	COSTO / RECOMENDACIÓN	IMPACTO DE NEGOCIO	ELEMENTO COSO ERM
Generación de órdenes de compra fuera del periodo establecido y demora en la recepción de la misma bodega.	Riesgo operativo: Retraso en la entrega de productos en bodega necesarios para el surtido diario. Responsable de control: Analista de compras	Costo de uso de espacios de inventarios ocioso: \$ 4.000,00 (semanales, dependerá de la ubicación de la bodega así como de sus metros cuadrados)	Planificación adecuada de las actividades, manejo del sistema JDE: \$ 1800,00	Uso adecuado de espacios físicos contratados, así como de permanencia de inventarios óptima.	Respuesta a los riesgos
Manejo de la matriz de creación de proveedores con datos inexactos y posible selección errónea de opción.	Riesgo operativo: Compra a proveedores no calificados, observación grave por parte de Avon global. Responsable de control: Analista de compras	Costos asociados: RR.HH.: \$800,00 Costos tecnológico: \$ 700,00	Uso de la plataforma E1 que permita validar la información ingresada del proveedor. \$ 6.000 Costo de capacitación: \$1200	Cumplimiento de la normativa global en cuanto a ética, seguridad en las negociaciones realizadas.	Actividades de control
Multa por incumplimiento de normativa en relación a producción local.	Riesgo asuntos regulatorios: Sanción por incumplimiento en normativa vigente. Responsable de control: Coordinador de Asuntos regulatorios, Analista de planning / Sourcing	Multa de acuerdo a la categoría de incumplimiento de la normativa.	Actualizaciones al personal de asuntos regulatorios= \$ 5.800,00		Identificación de eventos

CONTINÚA



CONDICIÓN /Problema	TIPO DE RIESGO / Causa	EFEECTO MONETARIO	COSTO / RECOMENDACIÓN	IMPACTO DE NEGOCIO	ELEMENTO COSO ERM
Inobservancia a partidas arancelarias parancelarias registradas en regulación Comex.	Riesgo operativo: Desabastecimiento en el mercado y re procesos en actividades aduaneras. Responsable de control: Analista de compras	Costo de importación: \$ 120.000 Costo de flete: \$22.000 Costos varios: \$11.000 Costo RR.HH.: \$ 3600 Costo Tecnológico: \$ 2400.	Establecer capacitaciones técnicas con los analistas de importaciones y con los analistas de compras. \$ 8000,00 Suscripción para adquisición de material informativo actualizado: \$ 4.500	Reducción de operativos y mejora en la planificación y desarrollo de producción local.	Ambiente de control / Actividades de control

De los informes proporcionados por el área de Auditoría Interna se puede determinar que no presentan recomendaciones significativas específicas al área de compras.

COSTO Y AHORROSS CON MOTIVO DE CONTROLES INTERNOS

De acuerdo a la información analizada del área de compras, se pretende mejorar el nivel de confianza de cada elemento, considerando como aproximado un incremento porcentual de aproximadamente el 10%; adicionalmente se presenta la curva esperada considerando las sugerencias realizadas.

En los elemento de mayor enfoque como son: identificación de eventos, evaluación de riesgos y ambiente de control el enfoque será mayor y por ende el resultado esperado también.

La curva toma otro enfoque debido al nivel de incremento de costos por la implementación de los controles, lo que si bien es cierto inicialmente genera un mayor valor económico a un futuro permitirá tener un nivel de confianza estable y elevadamente alto.

Desplazamiento de la curva de control posterior a la sugerencia de rediseño:

Para la gráfica de las siguientes curvas se ha considerado los datos referenciales de la tabla siguiente, la curva de color negro refleja la relación entre el costo de mantener el sistema de control interno en el área de compras y su respectivo nivel de control; mientras que la curva color naranja representa la relación de cada componente y el riesgo monetario que se asumirá en por la falta de controles.

Tabla 41

Rediseño del sistema

MATRIZ DE PONDERACIÓN	% RIESGO	% CONF.	% RIESGO	% CONF.	COSTOS EMPLEADOS EN S.C.I.	COSTOS EMPLEADOS EN REDISEÑO
Establecimiento de objetivos	18,18%	81,82%	8,18%	91,82%	\$ 7.300,00	\$ 8.500,00
Información y Comunicación	25,58%	74,42%	15,58%	84,42%	\$ 7.000,00	\$ 8.700,00
Supervisión y Monitoreo	30,21%	69,79%	20,21%	79,79%	\$ 6.300,00	\$ 8.300,00
Actividades de control	31,68%	68,32%	21,68%	78,32%	\$ 6.100,00	\$ 10.600,00
Respuesta al riesgo	36,36%	63,64%	26,36%	73,64%	\$ 6.000,00	\$ 12.000,00
Ambiente de Control	40,88%	59,12%	30,88%	69,12%	\$ 4.800,00	\$ 11.300,00
Evaluación de Riesgos	49,47%	50,53%	39,47%	60,53%	\$ 4.100,00	\$ 12.600,00
Identificación de Eventos	53,57%	46,43%	43,57%	56,43%	\$ 3.800,00	\$ 15.800,00

Es la representación actual del control en el área de compras.

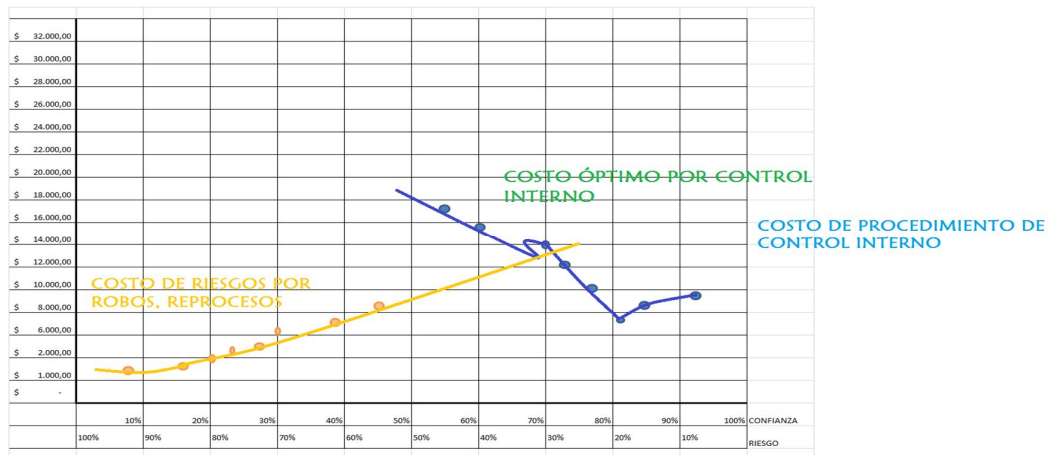


Figura 51

Curva posterior al re diseño de Sistema de control interno en Avon- Área de compras

Para la determinación del punto de equilibrio o costo óptimo se ha considerado la sumatorio de los costos de control menos los costos por robos:

$$CO=(4.800+6500+7.000+4.600+6.000+4.500+300+100)-$$

$$CO=(1950+2450+2650+2950+3700+4150+5500+5700)$$

$$CO=(87.800-9050)$$

$$CO=14350.$$

Objetivos

General:

- Optimizar la gestión realizada en el área de compras a través de re-diseños en el modelo de control Interno COSO ERM para que se desarrollen las actividades de manera eficiente y eficaz.

Específicos:

- Mejorar los medios de comunicación empleados en la organización con el fin de que la toma de decisiones sea eficiente.
- Capacitar de manera personalizada a los asociados acerca de temas como: objetivos empresariales, objetivos del área, funciones y/o actividades, políticas, procedimientos, normas asociándolas con la situación actual de país.
- Establecer y comunicar nuevamente las actividades que ejerce el área de Sourcing (analistas, asistentes, pasantes) para determinar responsabilidades, evitar re-procesos, detectar errores y/o posibles fraudes.
- Convertirse en el mediador directo entre el proveedor y los clientes internos de Avon, generando fuentes de información básica para el mejoramiento continuo de procesos.

Alcance:

El rediseño que se sugerirá será de observancia y práctica constante del área de Compras de Productos Avon Ecuador S. A.

Fases:

Se han establecido tres fases para la aplicación del modelo COSO ERM en el área de compras:

- **Fase I:** Aplicación de acciones primordiales que contribuyan al mejoramiento del sistema de control interno, en relación a todos los involucrados.
- **Fase II:** Determinación de acciones claves para el funcionamiento del modelo, considerando el análisis estructural del área.
- **Fase III:** Retroalimentación de cada una de las actividades propuesta con el fin de establecer relaciones entre la situación anterior y la situación actual del área.

Dentro del plan de acción se establece la prioridad respecto al mejoramiento del sistema de CI y que se presentan:

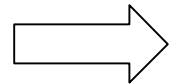
- La primera fase está compuesta de 3 meses de desarrollo.
- La segunda fase compuesta de 6 meses.
- La tercera fase corresponde a actividades realizadas de manera permanente en el área.

Tabla 42

Fases establecidas para el rediseño del proceso de compras

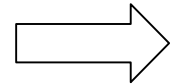
	AMBIENTE DE CONTROL	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	IDENTIFICACION DE EVENTOS	EVALUACION DE RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	SUPERVISIÓN Y MONITOREO
FASE I	<p>Estructura organizacional:</p> <p>Dentro de la estructura organizacional general se propone que Auditoría interna forme parte del organigrama estructural general de la organización es decir que deje de formar parte esencial de finanzas.</p> <p>Adicionalmente se debe establecer el nivel de coordinación que lidere el área de compras.</p>	<p>Creación de objetivos operacionales y de cumplimiento:</p> <p>Establecer reuniones de trabajo previo el inicio de los quarter con el fin de establecer objetivos relacionados a las actividades del área y comunicarlos de manera efectiva a los analistas y asistentes del área.</p> <p>Comunicación de objetivos: Generar espacios dentro del área con el fin de dar a conocer a los asociados involucrados los objetivos establecidos para los diferentes periodos.</p>	<p>Determinación de eventos: Los encargados y responsables del área de Sourcing deben determinar los eventos que puedan suceder en la ejecución de sus funciones, para lo cual es importante determinen de manera clara las actividades que estos realizan.</p> <p>Validar y cotizar la implementación de la herramienta que permita calcular e identificar eventos asociados a la organización.</p>	<p>Consideración de probabilidad e impacto. Cada unidad del área puede realizar una auto-evaluación de manera Subjetiva para identificar los riesgo inherentes de sus actividades evalúan el nivel de control existente y los puntos de mejora a realizar.</p>		<p>Establecer conjuntamente con el área de IT un proceso para la sistematización de la información generada en el área.</p> <p>Estandarizar los procesos de clasificación registro, análisis de información de los datos del área.</p> <p>Fortalecer procedimientos de control en los manuales.</p>	<p>Los sistemas de información pretenden identificar, aprehender, comunicar a todos los involucrados y de manera adecuada los compromisos establecidos que se han generado en el área.</p>	

CONTINÚA



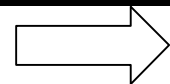
	AMBIENTE DE CONTROL	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	IDENTIFICACION DE EVENTOS	EVALUACION DE RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	SUPERVISIÓN Y MONITOREO
FASE I	<p>Avon Ecuador debe considerar la posibilidad de eliminar el nivel de pasantías, convirtiendo esta posición en un puesto fijo, pues se ha determinado que existe un costo temporal en la capacitación de cada nuevo pasante.</p> <p>Asignación de autoridad y responsabilidad:</p> <p>Feed Back por parte de nivel gerencial al área de compras acerca de las principales responsabilidades de los cargos, así como establecer informes quincenales acerca del avance de las actividades.</p>	<p>Tolerancia al riesgo:</p> <p>Re ajustar los niveles aceptables de variación de las metas establecidas de acuerdo a la clasificación del área (indirectos, directos, incentivos, F&H).</p>						

CONTINÚA



	AMBIENTE DE CONTROL	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	IDENTIFICACION DE EVENTOS	EVALUACION DE RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	SUPERVISIÓN Y MONITOREO
FASE II	Integridad y Valores éticos: Fortalecer prácticas de negocio sólidas y rentables se prevé: capacitaciones de valores corporativos y ética (Cultura organizacional), deben dedicarse una vez cada trimestre con el fin de fortalecer y mejorar el ambiente de trabajo, dentro de estas capacitaciones se debe ejemplificar de manera clara las posibles acciones como resultado de ejecutar acciones inadecuadas o impropias que causen malestar en el ambiente laboral.		Implementación del software Mac Pac, capacitación al personal seleccionado para el uso de esta herramienta.	Determinación del riesgo con mayor probabilidad de impacto y ocurrencia en la organización	En cuanto a la respuesta a los riesgos que se presente y de acuerdo al nivel de tolerancia aceptable, se pretende varias posibilidades de respuesta de acuerdo a la materialización del evento.	Aplicación de controles preventivos en la ejecución de las tareas, así como verificar el cumplimiento de políticas, manuales en la evolución de los procedimientos (controles detectivos / generales).	Establecer retroalimentaciones acerca del desarrollo de los procedimientos generados en el área. Interacción y definición de canales de comunicación para compartir información del back / Front office.	Revisión de la ejecución de controles, así como de la difusión adecuada de las políticas y/o manuales.

CONTINÚA



	AMBIENTE DE CONTROL	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	IDENTIFICACION DE EVENTOS	EVALUACION DE RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	SUPERVISIÓN Y MONITOREO
FAS E III	<p>Compromisos para la competencia: Cumplir con el Plan de Desarrollo de Carrera, realizando evaluaciones periódicas y retroalimentaciones adecuadas con el fin de mejorar las habilidades y el conocimiento de los asociados.</p> <p>Políticas y Prácticas de RR. HH: Solicitar al área de RR. HH. Que se mejoren las descripciones de los puestos o posiciones, es decir que sean más específicas las actividades. Coordinar programas de capacitación y liderazgo para los responsables del área de compras. Rendición de cuentas: controlar el resultado de las negociaciones cerradas durante cada quarter.</p>	Verificar el avance de cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente	Validación del uso de esta herramienta en la determinación de eventos relacionados al área de estudio y correcta difusión entre los asociados.	Análisis comparativo de los riesgos evaluados versus los eventos detectados en el sistema implementado.	Manejo de un portafolio de posibles respuestas a los riesgos detectados, (su aplicación dependerá del entorno total del evento)	Verificación del cumplimiento de los procedimientos y de los resultados obtenidos, de haber incumplido u obtenido resultados adversos se deben aplicar controles correctivos.	Informar y comunicar acerca de los resultados obtenidos, estableciendo niveles comparativos (planificado versus lo real). Proponer soluciones de mejorar para los procesos con oportunidades de mejora,	Verificar los resultados obtenidos después de la aplicación de las modificaciones al proceso de compras.

Diagrama del proyecto con sus respectivas fases:

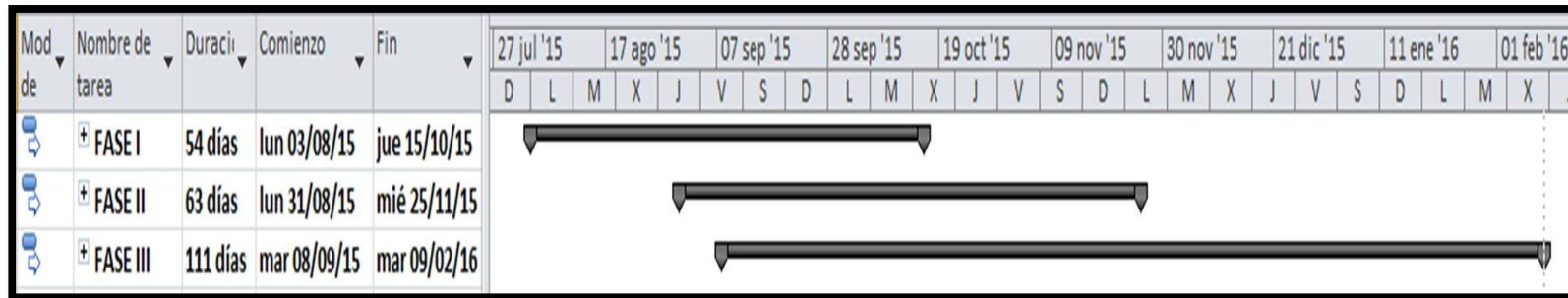


Figura 52

Fases del re diseño de Sistema de Control Interno

FASE I

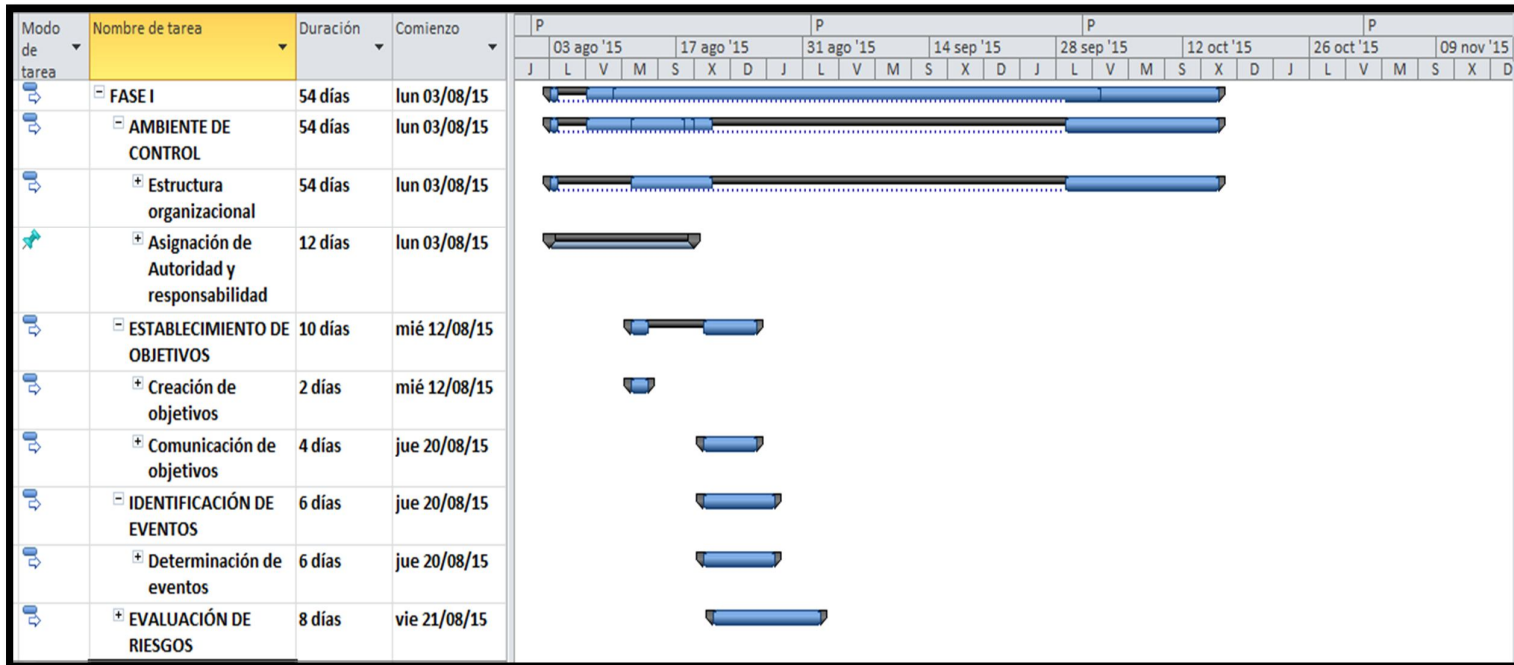


Figura 53

Fase I del Re diseño de Sistema de Control Interno

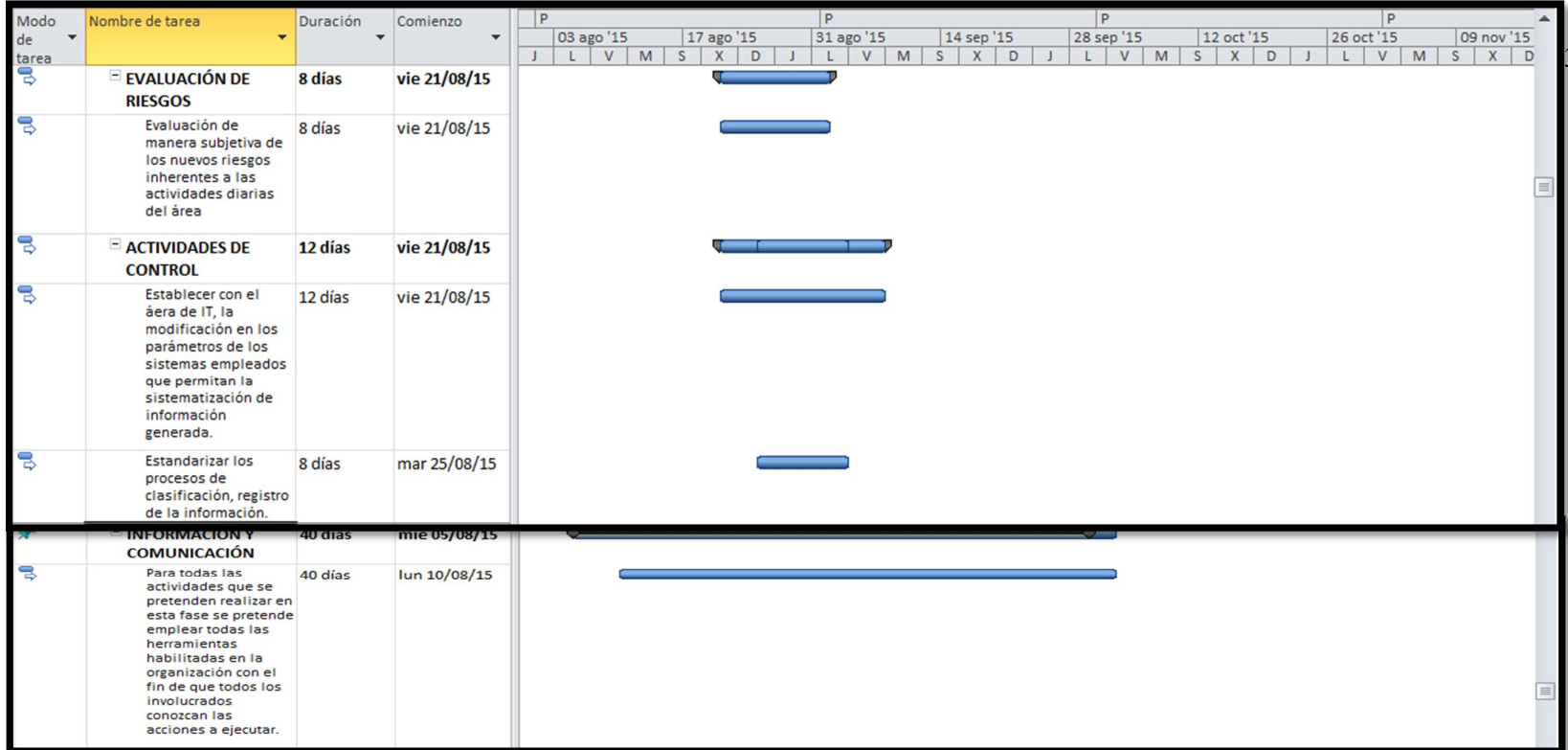


Figura 54

Fase I del Re diseño de Sistema de Control Interno (2)

FASE II:

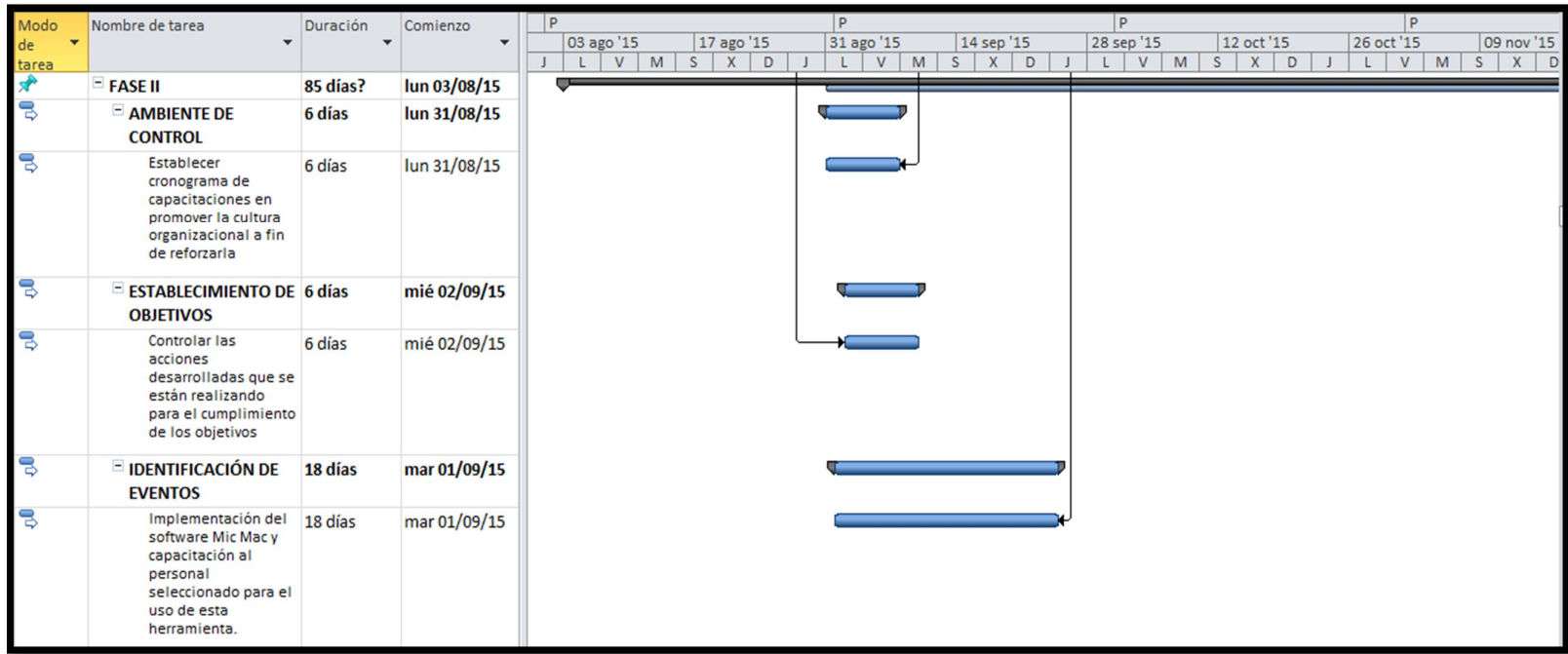


Figura 55

Fase II del Re diseño de Sistema de Control Interno

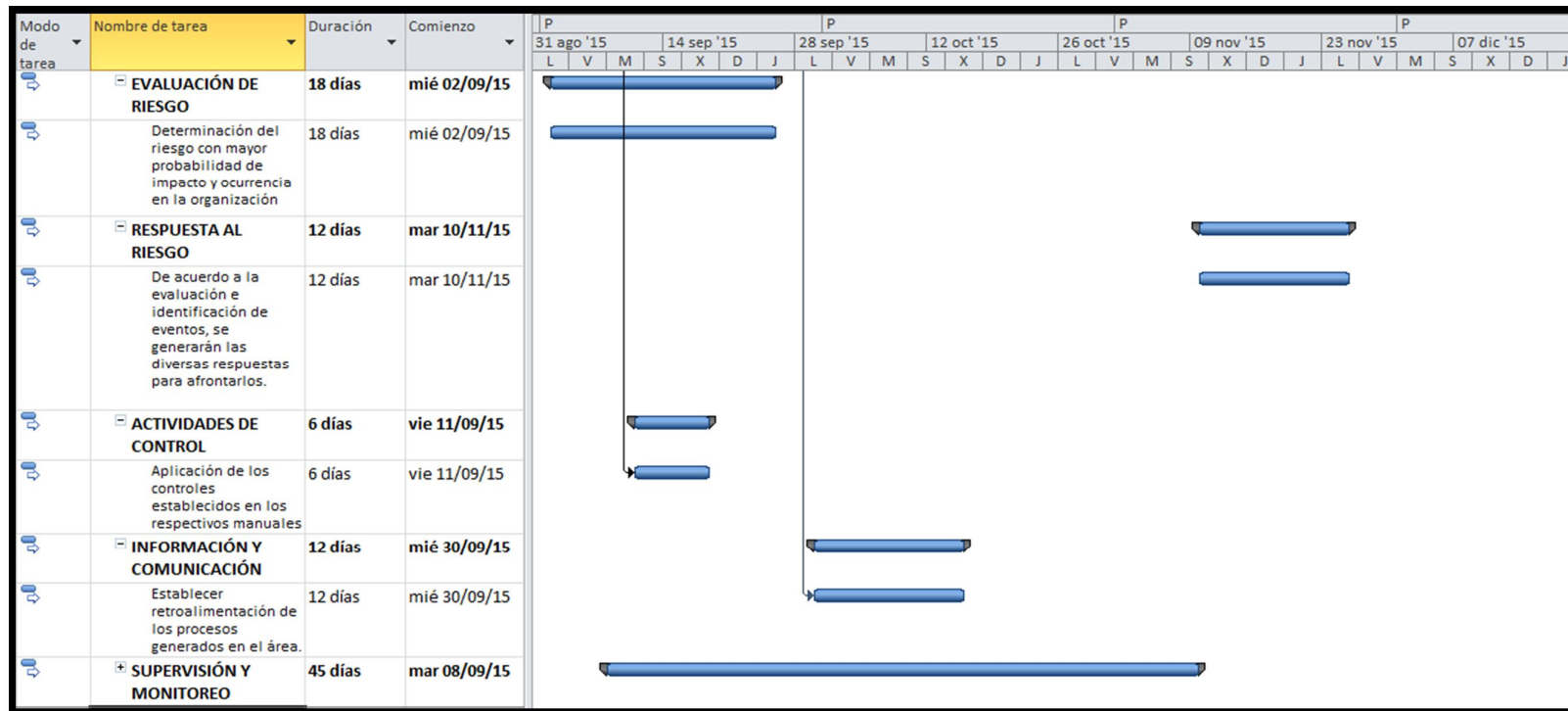


Figura 56

Fase II del Re diseño de Sistema de Control Interno

FASE III

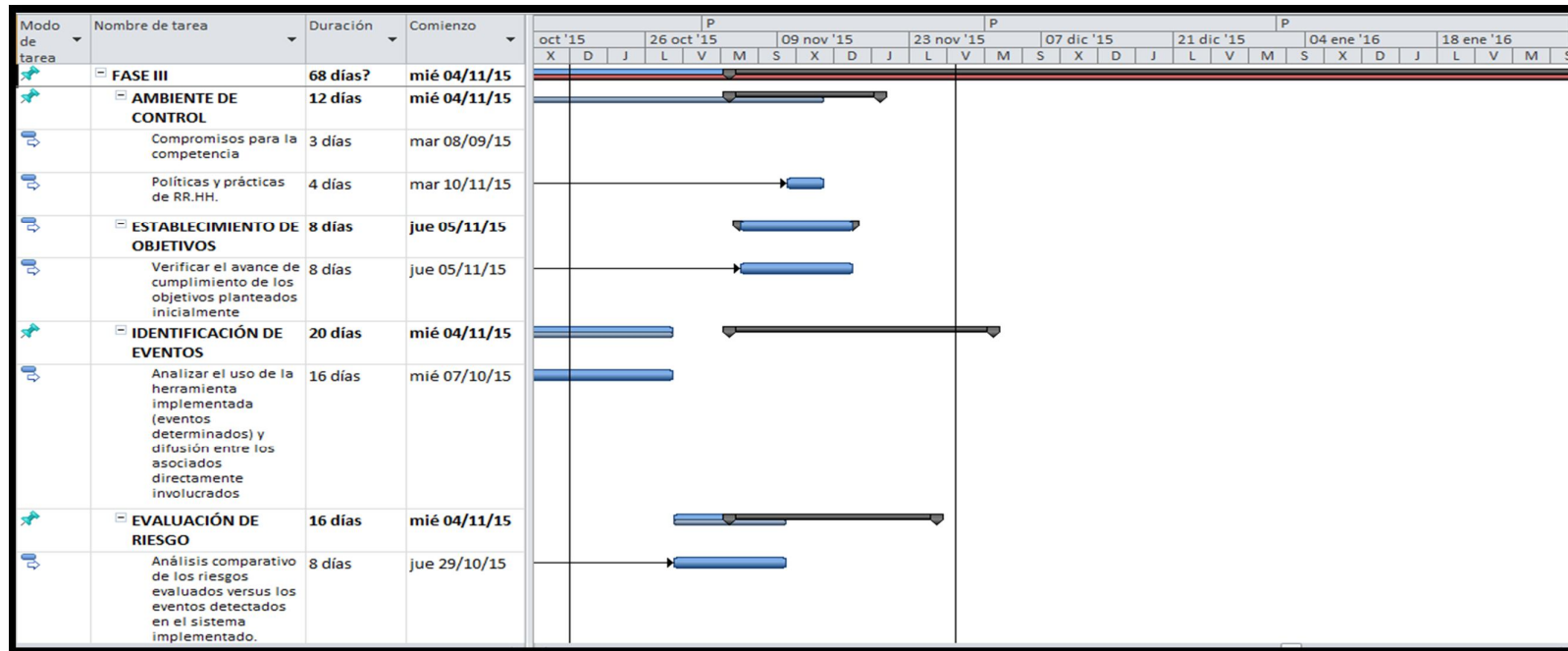


Figura 57

Fase III del Re diseño de Sistema de Control Interno

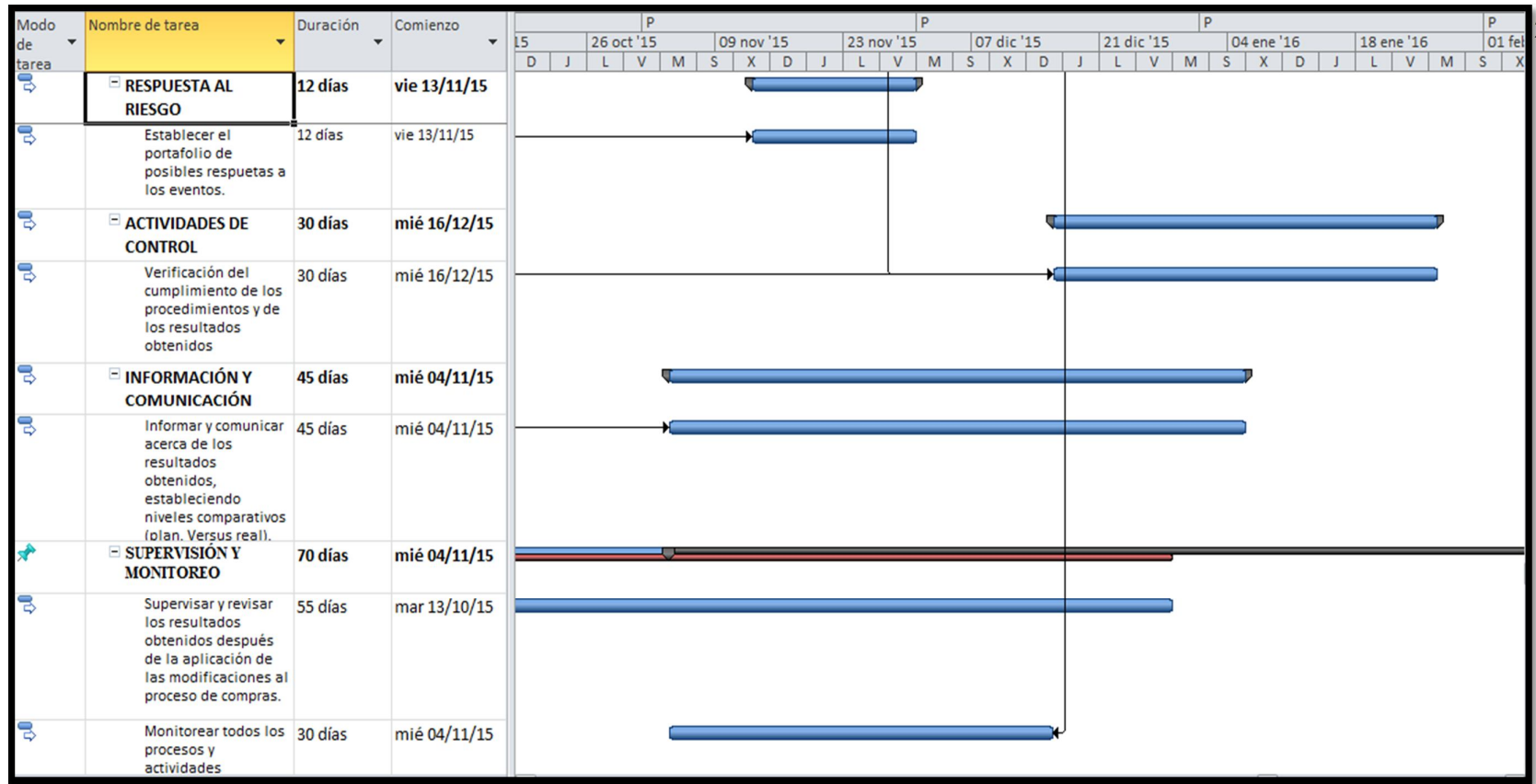


Figura 58

Fase III del Re diseño de Sistema de Control Interno

RECURSOS:**Tabla 43****Recursos a emplearse**

Nombre del recurso	Tipo	Etiqueta de material	Iniciales
Consultores de RR.HH. y gerencia general de la organización	Trabajo		Con
Uso de equipos tecnológicos externos (Nivel CPE)	Material		Eq. Tec.
Comité gerencial / Niveles de reporte	Trabajo		N. G.
Comité gerencial / Niveles de reporte	Trabajo		N. G.
Medios físicos y niveles de difusión	Material		M
Equipo tecnológico	Material		Eq. Tec.
Modificación en el sistema automatizado empleado por el área.	Material		Mod.
Equipo humano (ingeniero en sistemas)	Trabajo		Tal.
Uso de intranet	Material		Red
Carteleras	Material		Mat.
Campañas informativas	Material		Mat.
Software MIC MAC y capacitación	Trabajo		Soft.
Software MIC MAC y capacitación en el sistema al personal operativo	Trabajo		Soft.
Software MIC MAC y personal operativo	Trabajo		Soft.
Analistas	Trabajo		An.
Comité gerencial	Trabajo		N. G.
Gerencia de RR.HH y nivel gerencial	Trabajo		RR. HH.
Equipo de auditoría interna (3 auditores)	Trabajo		Audi.
Gerencia de RR.HH.	Trabajo		RR. HH.
Comité gerencial y niveles de reporte	Trabajo		N. G.
Equipo de IT / Equipo de auditoría interna	Trabajo		IT
Analistas del área de compras	Trabajo		An.
Analistas del área de compras / Equipo de IT	Trabajo		an.
Head hounter del área	Trabajo		An.
Equipo de auditoría	Trabajo		Audi.
Uso de redes internas	Trabajo		Red
Espacios comunicativos	Material		Mat.
Uso de sistema de software	Material		Red
Reportes generados. Informes presentados.	Material		Infor.
Nivel gerencial y analistas.	Trabajo		N. G.

Aclaraciones a la propuesta de Control interno:**Ambiente de control**

- Dentro de los componentes del modelo COSO ERM, se describe al Ambiente de Control, el mismo que pretende establecer un ambiente de trabajo adecuado, proactivo y favorable que facilite el adecuado desarrollo de las actividades y generar un compromiso por parte de los asociados de la organización.
- Descentralizar las actividades de generación de OC, de manera que dentro de cada área de Sourcing al menos dos personas conozcan el estatus de este proceso.
- En relación a la estructura organizacional se realiza las siguientes recomendaciones:

Se recomienda que se cree un comité de auditoría y gestión de riesgos que reporten directamente a los accionistas y propongan actividades de mejoramiento en los controles con el fin de que cada área ejecute las actividades establecidas.

Estructura orgánica sugerida

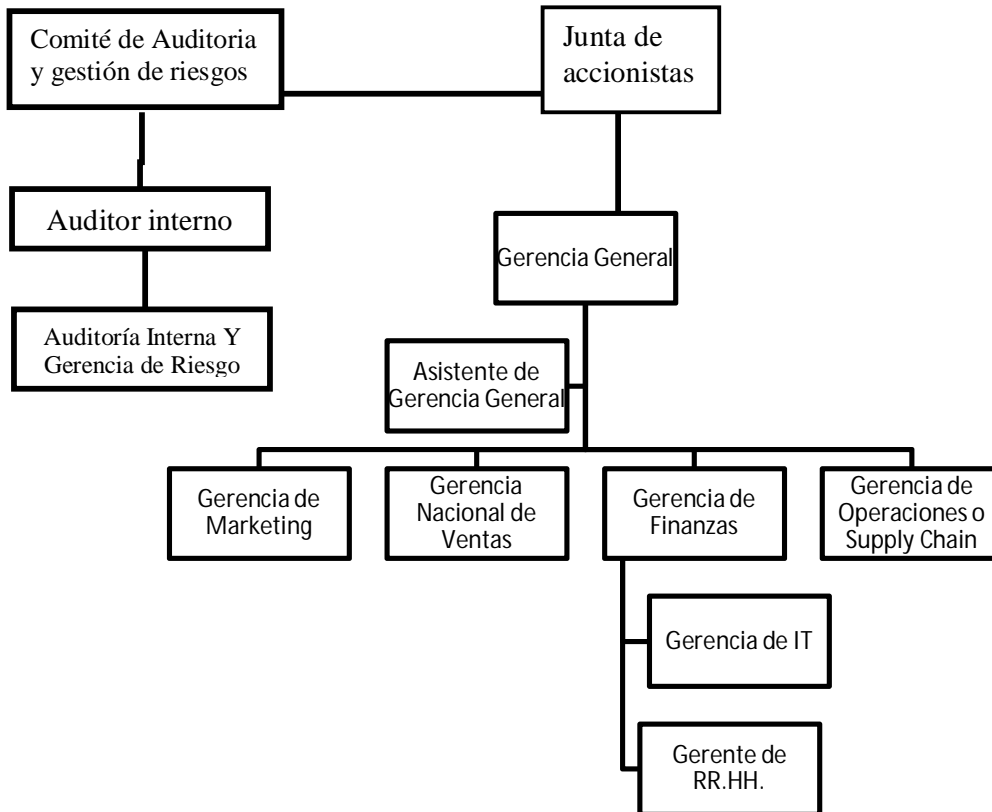


Figura 59

Organigrama estructural sugerido

En cuanto a la estructura interna del área de compras, se sugiere la contratación de una persona que lidere la coordinación del área, es decir que sea el reporte directo de todos los soportes, así como la eliminación de los pasantes en el área convirtiendo esta área en un puesto fijo, pues se ha determinado que existe un costo temporal en la capacitación de cada nuevo pasante.

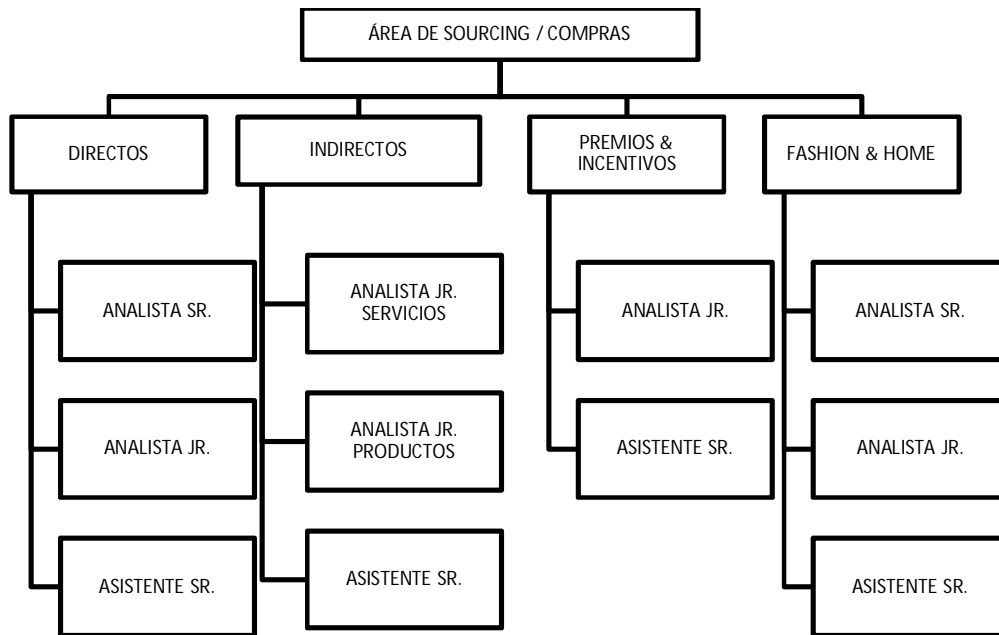


Figura 60

Organigrama estructural sugerido para el área

Establecimiento de objetivos

Propuesta de objetivos:

General:

Cumplimiento de la normativa interna para la creación de proveedores locales e internacionales, (considerando términos de pago, garantías, etc.).

Directos:

Proporcionar a los diferentes centros de manufactura las cifras de planificación semanales así como la cantidad de materia prima que requerirán para la producción local de Productos terminados.

Indirectos:

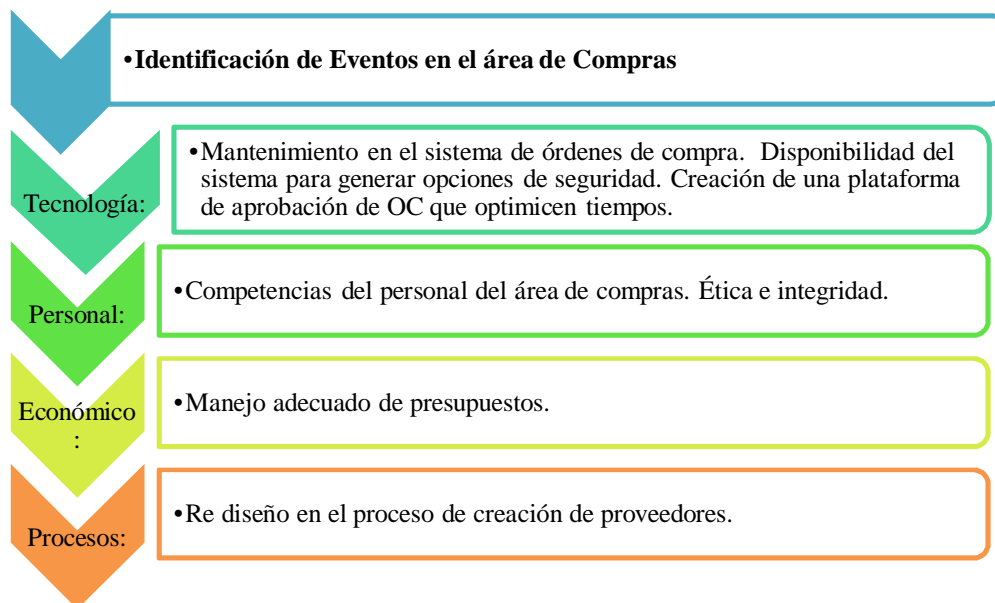
Establecer un ahorro del 12% (tolerancia del $\pm 1.5\%$) en los servicios administrativos, mediante cotizaciones con nuevos proveedores, empleando la matriz respectiva.

Incentivos:

Considerando el % de producción local requerida por instituciones gubernamentales y con la información histórica de producción local se pretende que la meta sea el 35% con un $\pm 2\%$ de variación.

Identificación de eventos

Los encargados y responsables del área de Sourcing deben determinar los eventos que puedan suceder en la ejecución de sus funciones, para lo cual es importante determinen de manera clara las actividades que estos realizan, de manera general los posibles eventos son los siguientes:

**Figura 61****Identificación de Eventos en el área de compras**

Evaluación de riesgos

Para la evaluación de los riesgos determinados se ha establecido considerar la probabilidad y el impacto de estos:

Altamente probable	Alto
Posiblemente probable	Medio
Remotamente probable	Bajo

N°	Riesgos	Probabilidad	Impacto
1	Demora en la compra de las unidades adicionales, posible Agotamiento en la categoría.	Bajo	Medio
2	Asignación de código de proveedor erróneo	Bajo	Alto
3	Duplicidad de tareas.	Medio	Alto
4	Asignación de valores erróneos en la orden de compra, devolución de la factura al proveedor por inconsistencia en la información proporcionada.	Bajo	Medio
5	Colocación tardía en la orden de compra en el sistema.	Medio	Alto
6	Manejo de la matriz con datos inexactos y posible selección errónea de opción.	Bajo	Alto
7	Multa por incumplimiento de normativa en relación a producción local.	Bajo	Alto
8	Reembarque de mercadería y desabastecimiento local.	Bajo	Alto

Figura 62

Evaluación de riesgos y determinación de impacto

Respuesta a los riesgos

En cuanto a respuestas a los riesgos se han determinado las siguientes:

Componente COSO-ERM: Respuesta al riesgo

Evaluar posibles respuestas

<p>Evitar el Riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dejar de producir un producto o servicio altamente riesgoso 	<p>Compartir el Riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra de seguros contra pérdidas inesperadas significativas • Contratación de outsourcing para procesos del negocio • Compartir el riesgo con acuerdos sindicales o contractuales con clientes, proveedores u otros socios de negocio
<p>Aceptar el Riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las recomendaciones emitidas por organismos de control • Aceptar los riesgos de acuerdo a los niveles de tolerancia de riesgo 	<p>Mitigar el Riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del control interno en los procesos del negocio • Diversificación de productos • Establecimiento de límites a las operaciones y monitoreo • Reasignación de capital entre unidades operativas

8

Figura 63

Posibles respuestas a los eventos determinados

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Una vez concluido el trabajo de investigación y haber analizado e interpretado la información obtenida se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Se ha podido determinar que existen procedimientos para mantener y gestionar un adecuado sistema de control interno, los mismos que serán mejorados y optimizados para disminuir el riesgo de irregularidades.
2. Se ha determinado que existe duplicidad en determinadas actividades que no generan un valor agregado en el segmento del proceso de compras; atribuyéndose a la reestructuración que atraviesa la organización como resultado de la política implantada por el gobierno.
3. La organización desarrolla sus planes de capacitación en diferentes temas sin considerar que existen necesidades específicas de cada una de las áreas respecto a la preparación de técnicas y metodologías específicas que contribuyen al mejoramiento de desempeño de cada segmento.
4. La aplicación del modelo COSO ERM, como herramienta administrativa de riesgos y agregador de valor al área de compras de Productos Avon Ecuador, permitió realizar un análisis de los riesgos potenciales existentes dentro de la ejecución de las actividades diarias, así como la identificación de oportunidades de mejora.
5. La responsabilidad de la autoridad máxima es mejorar continuamente el sistema de control interno del área de compras, para lo cual se realizan evaluaciones periódicas que permitan detectar de forma oportuna las debilidades que afecten al logro de objetivos.

6. Se debe recalcar que dentro de la organización una de las áreas de mayor relevancia es Aseguramiento de Calidad, quienes retroalimentan al proceso de compras; permitiendo validar de manera técnica, específica el proceso de adquisición de los productos, características, niveles de aceptación, etc.
7. Mediante la aplicación de las diferentes técnicas (Ishikawa, SIPOC y otras) se pudo identificar un mayor número de causas, que originan los problemas y que a su vez permiten establecer los impactos en el desarrollo del proceso; para lo cual el nivel gerencial elabora un plan de acción claramente definido y comunicado a los involucrados.
8. La organización realiza monitoreos permanentes a los procesos con el fin verificar el cumplimiento de los planes de acción y objetivos establecidos, generando una retroalimentación al sistema y específicamente del proceso de compras con el propósito de mejorar el sistema de control interno implantado.
9. Se debe mencionar que un factor importante de estudio y análisis es el desabastecimiento de productos, que si bien es cierto se debe a múltiples factores debe analizarse con un mayor énfasis para evitar que esto sea un tema repetitivo en cada campaña.

6.2. Recomendaciones

1. Se debe delimitar funciones, manejar una adecuada segregación de funciones de manera escrita, identificando puntos claves de mejora, reforzando el registro correcto y oportuno de información, uso de indicadores, prácticas de auto-control con el fin de mejorar las actividades diarias que se ejecutan.
2. Debe realizarse un levantamiento del proceso de capacitación con el fin de establecer la un plan específico de capacitación orientada cada áreas, y de esta manera fortalecer actividades y el desempeño. y poder responder al perfil de puesto.
3. Generar conjuntamente con el área de Recursos Humanos planes de capacitación en temas de compras, servicio al cliente, negociaciones para poder disponer de personal humano con las características requeridas para cada posición.
4. El departamento de RR.HH., conjuntamente con el comité gerencial deben promover el fiel cumplimiento de los manuales, políticas y procedimientos establecidos para cada procedimiento dentro de la organización.
5. Con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia se recomienda fortalecer el programa de entrenamiento, capacitación, motivación y remuneración apropiada de esta manera se pueden evitar acciones inusuales o fraudes en la operación del negocio.
6. La organización analiza la gestión de los procesos que se realizan y el efecto que genera a las cifras reflejadas en los estados financieros, así como en los indicadores de gestión (eficiencia, eficacia, efectividad, rendimiento) empleados de una manera adecuada pueden convertirse en una herramienta de monitoreo del logro de objetivos de los procesos.

7. Debido al impulso que se está dando al sector productivo del país, se debe aprovechar esta oportunidad para desarrollar proveedores en relación a materias primas, empaques, plásticos, textiles y aumentar el nivel de producción local mediante la contratación de un recurso humano.
8. Se sugiere evaluar el manual de funciones de los asociados que cumplen las actividades de compras, con el fin de determinar si las actividades están acordes con el perfil del personal, capacidades físicas, mentales, tiempo de actividades, niveles de responsabilidad.
9. El presente trabajo puede ayudar administrar de manera correcta las áreas de la empresa, mediante el Modelo COSO ERM, por lo cual se recomienda que la propuesta planteada sea ejecutada en la organización previo la correcta difusión en el comité gerencial de la organización, considerando factores actuales en el que se desarrolle su implementación, adicionalmente se podría evaluar la posibilidad de re diseñar el sistema de control en otras áreas de la empresa.

REFERENCIAS

- AGUILERA, A., & RIASCOS, S. (JUNIO de 2009). *ESTUDIOS GERENCIALES*.
Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232009000200007&script=sci_arttext
- Archivos de Productos AVON Estados Unidos. Matriz Nueva Cork. (26 de Noviembre de 2014). *Avon Global*.
- Avon, A. P. (26 de Noviembre de 2014). *Avon Estados Unidos, Nueva York*.
Obtenido de <http://www.avoncompany.com/aboutavon/history/avonlady.html>
- Banco Central Del Ecuador. (6 de Marzo de 2015). Obtenido de Información Económica:
http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador. (25 de Marzo de 2015). *Boletines de prensa*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/783-la-balanza-de-bienes-mejora-su-desempeño-en-el-2014>
- BELCORP. (2 de FEBRERO de 2015). Obtenido de SOMOS BELCORP:
<http://www.belcorp.biz/somosbelcorp/bienvenidos.html>
- CHACÓN, V. (2002). *Evaluación Eficaz del Sistema Control Interno*.
- EKOS NEGOCIOS. (Abril de 2015). Economía Ecuatoriana una comparación internacional. *EKOS*, 22-23.
- EKOS NEGOCIOS. (26 de MARZO de 2015). *GUÍA DE NEGOCIOS*. Obtenido de RANKING EMPRESARIAL:
<http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx#>
- EKOS NEGOCIOS. (2015). INFLACIÓN INDICADOR SALUDABLE. *EKOS*, 14-15.
- EL COMERCIO. (14 de MAYO de 2015). *DIARIO EL COMERCIO*. Obtenido de DATA: <http://www.elcomercio.com/datos/exportaciones-ecuador-estadisticas-cifras-bancocentral.html>.
- EL UNIVERSO. (7 de Abril de 2015). *Diario EL Universo*. Obtenido de Sección Economía:
<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/04/07/nota/4743101/recaudacion-salvaguardia-llega-11-millones>

- ESTUPIÑAN, G. R. (2006). *CONTROL INTERNO Y FRAUDES CON BASE EN CICLO TRANSACCIONALES*. BOGOTÁ: ECOE EDICIONES.
- FUNDACIÓN MAPFRE DE SEGUROS. (6 de MAYO de 2015). *MAPFRE*.
Obtenido de <http://www.mapfre.es/wdiccionario/general/fundacion-mapfre.shtml>
- GESTIOPOLIS. (4 de MAYO de 2015). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de DIAGRAMA SIPOC: <http://www.gestiopolis.com/sipoc/default.aspx#>
- MANTILLA, S. A. (2007). *CONTROL INTERNO INFORME COSO*. BOGOTÁ: ECOE EDICIÓN.
- PORTER, M. (2009). *SER COMPETITIVO*. España: Impresía Ibérica.
- Productos Avon Ecuador. (2015). *División Zonal en Ecuador*. Quito: Avon .
- Productos Avon Ecuador S.A. (28 de 03 de 2015). *Avon Ecuador*.
- REVISTA LÍREDES. (26 de MARZO de 2015). *GRUPO EL COMERCIO*. Obtenido de SECCIÓN EMPRESASA: <http://www.revistalideres.ec/lideres/correa-defendio-salvaguuardias-ecuador.html>.
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (25 de Marzo de 2015). *PORTAL DE INFORMACIÓN*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/porta1/index.php>
- YANBAL. (6 de FEBRERO de 2015). Obtenido de YANBAL ECUADOR: <http://www.yanbal.com/ecuador/company/quienessomos>

LINKGRAFÍA

www.avon.com

www.wikipedia.com

www.gestiopolis.com

www.supercias.gob.ec

www.sri.gob.ec

www.senae.gob.ec