



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERIA EN FINANZAS Y  
AUDITORIA**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO-  
AUDITOR**

**TEMA: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL  
INTERNO BASADO EN EL COSO ERM PARA LA  
EMPRESA CHEVY CAR**

**AUTORA: MARCIA JACQUELINE DÍAZ CEVALLOS**

**DIRECTOR: DR. ANÍBAL ALTAMIRANO MBA.  
CODIRECTOR: ING. HENRY PAZMIÑO**

**SANGOLQUÍ**

**2015**

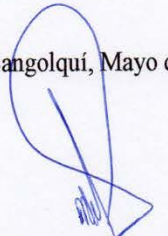
**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE****INGENIERIA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA-AUDITOR****CERTIFICADO****Dr. Aníbal Altamirano MBA****Ing. Henry Pazmiño****CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado "DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM PARA LA EMPRESA CHEVYCAR" realizado por Marcia Jacqueline Díaz Cevallos, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la correcta estructuración de contenidos y a la investigación de la presente tesis, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a la señorita Marcia Jacqueline Díaz Cevallos que lo entregue al Econ. Galo Acosta en su calidad de Director de la Carrera.


Sangolquí, Mayo del 2015



---

Dr. Aníbal Altamirano.

DIRECTOR



---

Ing. Henry Pazmiño.

CODIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE**  
**INGENIERIA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO -**  
**AUDITOR**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

MARCIA JACQUELINE DÍAZ CEVALLOS

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado "DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM PARA LA EMPRESA CHEVYCAR", ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, 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, Mayo del 2015



---

Marcia Jacqueline Díaz Cevallos

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE**


**INGENIERIA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO -  
AUDITOR**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Marcia Jacqueline Díaz Cevallos

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo titulado “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM PARA LA EMPRESA CHEVYCAR”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Mayo 2015



\_\_\_\_\_  
Marcia Jacqueline Díaz Cevallos

## DEDICATORIA

Dedico mi trabajo a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

Para mí querido Padre Marcos que es pilar fundamental en mi vida a quien dedico mi tesis, razón por la que he desarrollado la mencionada en la empresa que con gran esfuerzo logro emprender.

Para mi querida Madre María que me ha brindado su apoyo incondicional en todas las decisiones que he tomado. Gracias queridos padres por todo el amor, por la paciencia y apoyo que a lo largo de mi vida me han demostrado.

A mis hermanos, Mayrita mi cómplice y amiga, Marquitos amigo incondicional y Pamelita, ustedes llenan mi vida de alegría, gracias por su apoyo, los amo y los llevo siempre en mi corazón.

*Jacqueline*

## AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi fortaleza en momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo Felicidad.

A mis padres Marcos y María por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, por haberme dado siempre lo mejor, por haber luchado para que no nos falte nada. Gracias por ser unos excelentes Padres.

A mis hermanos por ser parte importante en mi vida y representar la unidad familiar, gracias por todos los momentos vividos, por ser más que hermanos unos excelentes amigos y por todo el apoyo que he recibido.

A mis amigos y amigas quienes compartí esta etapa de mi vida y las que me apoyaron día a día en esta hermosa etapa universitaria, gracias por eso lindos recuerdos. A una persona que llegó a mi vida y me ha demostrado su apoyo incondicional, lealtad, paciencia y mucho amor.

A todos mis maestros porque influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme y estar preparada para los retos profesionales de la vida, especialmente a mi Director, el Dr. Aníbal Altamirano y Codirector Ing. Henry Pazmiño quienes supieron guiarme acertadamente en el desarrollo del presente proyecto.

# ÍNDICE

CERTIFICADO .....	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	iii
AUTORIZACIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE.....	vii
<u>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....</u>	<u>x</u>
<u>RESUMEN EJECUTIVO .....</u>	<u>xi</u>
<u>EXECUTIVE SUMMARY .....</u>	<u>xii</u>
CAPÍTULO 1.....	- 1 -
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	- 1 -
1.1 ANTECEDENTES.....	- 1 -
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	- 2 -
1.2.1 Situación Actual.....	- 2 -
1.2.2 Pronóstico .....	- 2 -
1.2.3 Control de Pronóstico.....	- 2 -
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	- 3 -
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	- 3 -
1.5 OBJETIVO .....	- 3 -
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	- 3 -
1.5.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	- 4 -
1.6 JUSTIFICACIÓN .....	- 4 -
1.7 METODOLOGÍA.....	- 5 -
1.7.1 TIPOS DE ESTUDIO .....	- 5 -
1.7.2 METODOS DE INVESTIGACIÓN:.....	- 5 -
1.7.3 FUENTES DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN:.....	- 5 -
1.7.4 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN.....	- 6 -
1.7.5 TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	- 6 -
1.7.6 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS.....	- 6 -
CAPÍTULO 2.....	- 7 -
2. LA EMPRESA.....	- 7 -
2.1 ANTECEDENTES.....	- 7 -
2.1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	- 7 -
2.1.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA .....	- 9 -
2.1.2.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	- 12 -
2.1.2.2 Organigrama de Personal .....	- 19 -

2.2	BASE LEGAL .....	- 20 -
2.3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	- 21 -
2.1.1.	FILOSOFÍA EMPRESARIAL .....	- 21 -
2.1.2.	MISIÓN .....	- 21 -
2.1.3.	VISIÓN .....	- 22 -
2.1.4.	OBJETIVOS .....	- 22 -
2.1.5.	POLÍTICAS .....	- 23 -
2.1.6.	PRINCIPIOS Y VALORES.....	- 25 -
	CAPÍTULO 3.....	- 27 -
3.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	- 27 -
3.1	ANÁLISIS INTERNO .....	- 27 -
3.1.1	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS .....	- 28 -
3.2	ANÁLISIS EXTERNO.....	- 41 -
3.2.1.	INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS .....	- 41 -
3.2.1.1.	FACTOR POLÍTICO.....	- 41 -
3.2.1.2.	FACTOR ECONÓMICO.....	- 42 -
3.2.1.3.	FACTOR SOCIAL .....	- 46 -
3.2.1.4.	FACTOR TECNOLÓGICO .....	- 47 -
3.2.1.5.	FACTOR LEGAL.....	- 48 -
3.2.2.	INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS .....	- 50 -
3.2.2.1.	CLIENTES.....	- 50 -
3.2.2.2.	COMPETENCIA .....	- 51 -
3.2.2.3.	PROVEEDORES .....	- 52 -
3.2.2.4.	MATRIZ FODA .....	- 55 -
	CAPÍTULO 4.....	- 57 -
4.	FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA LA APLICACIÓN .....	- 57 -
4.1.	Metodología COSO ERM.....	- 57 -
4.2.	Antecedentes .....	- 58 -
4.3.	Definiciones .....	- 60 -
4.4.	Componentes Metodología COSO ERM .....	- 67 -
4.1.1.	Ambiente de Control Interno .....	- 67 -
4.1.2.	Establecimiento de Objetivos.....	- 68 -
4.1.3.	Identificación de Eventos.....	- 69 -
4.1.4.	Evaluación de Riesgos .....	- 70 -
4.1.5.	Respuesta al Riesgo .....	- 72 -
4.1.6.	Actividades de Control.....	- 73 -
4.1.7.	Información y Comunicación.....	- 74 -
4.1.8.	Monitoreo.....	- 76 -



4.5. Gráficos de los Componentes de Control Interno .....	- 77 -
4.6. Herramienta, Métodos y Técnicas de Evaluación.....	- 79 -
CAPÍTULO 5.....	- 84 -
5. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	- 84 -
5.1. Evaluación del Control Interno Administrativo.....	- 84 -
5.1.1. Evaluación del Control Interno Departamento de Compras .....	- 84 -
5.1.2. Evaluación del Control Interno Departamento de Ventas.....	- 120 -
5.2. Medición del Riesgo de Control .....	- 160 -
5.3. Resultados de la Evaluación .....	- 162 -
5.4. Propuesta de Implementación de Mejoras de Control Interno.....	- 178 -
CAPÍTULO 6.....	- 184 -
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	- 184 -
6.1. Conclusiones .....	- 184 -
6.2. Recomendaciones.....	- 185 -
Bibliografía .....	- 186 -
Anexos .....	- 190 -

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N°1- Clase de Organigramas .....	- 10 -
Ilustración N°2: Organigrama Estructural .....	- 12 -
Ilustración N°3: Organigrama Funcional .....	- 13 -
Ilustración N°4: Organigrama de Personal .....	- 19 -
Ilustración N°5. Principios y Valores de la Empresa.....	- 25 -
Ilustración N°6: Ítems que son afectados por la Sobre Tasa Arancelaria....	- 42 -
Ilustración N°7: Inflación Año 2014 hasta Febrero 2015 .....	- 44 -
Ilustración N°8: Tasa Pasiva Año 2014 hasta Marzo 2015 .....	- 45 -
Ilustración N°9: Implementación Facturación Electrónica en el Ecuador ..	- 49 -
Ilustración N°10: Porcentaje de Ventas.....	- 50 -
Ilustración N°11: Porcentaje de Competencia .....	- 52 -
Ilustración N° 12 : Relación Entre Coso 1 y Coso 2 .....	- 77 -
Ilustración N°13 : Componentes Coso ERM.....	- 78 -

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En un mundo actual donde las empresas buscan cada día mejorar sus procedimientos y sistemas los cuales permitan brindar productos o servicios de mejor calidad para satisfacer las necesidades de los clientes y permanecer en el mercado, surge la exigencia de contar con controles que le permitan detectar las falencias y corregirlas oportunamente. La trayectoria de la Empresa ChevyCar y su situación actual de continuo crecimiento es el precedente de que esta empresa necesita fortalecer el proceso de control interno para la gestión administrativa, para proporcionar seguridad razonable en relación a los objetivos institucionales. El estudio y análisis del Control Interno bajo el modelo Coso ERM, brindará a la empresa una herramienta que permitirá medir la eficiencia y eficacia de sus operaciones y el rendimiento de las actividades diarias que se realizan, constituyendo al desarrollo y fortalecimiento de la compañía. La propuesta de un diseño de control interno bajo el modelo coso erm ayudará a la empresa a salvaguardar sus recursos, evitar fraudes, corregir errores oportunamente, proteger sus activos y verificar el apego de las normas en el momento de realizar sus registros.

### **PALABRAS CLAVE:**

Control

Efectividad

Eficiencia

Cumplimiento

Salvaguardar

## **EXECUTIVE SUMMARY**

In today's world where the companies seek day to day, how to improve their procedures and systems which enable them to provide higher quality products or services in order to meet customer needs and to remain on the market which arises the need to have regulatory controls that allow them to detect and correct deficiencies promptly. The trajectory of the company ChevyCar and its current situation of continuous growth is the precedent that the company need to strengthen the internal control process for the administrative management, to provide reasonable assurance in relation to the institutional objectives. The research and analysis of the internal control will provide the company a tool that will measure the efficiency and effectiveness of their operations and performance of the daily activities which are carried out, constituting the development and strengthening of the company. The proposal to improve internal control procedures will help to ChevyCar to safeguard its resources, prevent frauds, correct errors appropriately, protect its assets, verifying adherence to standards when they performance its records.

### **KEYWORDS:**

Control

Effectiveness

Efficiency

Fulfillment

Safeguard

# **CAPÍTULO 1**

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Diseño de un Sistema de Control Interno Basado en el Modelo COSO ERM para la Empresa CHEVYCAR.

### **1.1 ANTECEDENTES**

En el Ecuador las empresas que se dedican al Comercio son las que ocupan mayor porcentaje por actividad económica. La empresa ChevyCar se dedica a la Importación Distribución y Comercialización de Repuestos Automotrices en la Línea Chevrolet desde hace ya 11 años en la Ciudad de Quito y el parque automotor en este sector ha ido incrementando más que la población y se estima que en el año 2014 circulen más de 445 mil automóviles lo cual incrementa el mercado en donde la empresa puede comercializar las partes y accesorios.

Las empresas en lo que van desarrollándose y creciendo en el mercado se ven involucrados en la toma de decisiones nuevas; y a medida que se extiende su personal, las cifras de comercialización aumentan, se complican los procedimientos. Por ellos la implementación de un control interno es importante para la buena administración de las empresas pues favorece el uso adecuado de los recursos financieros, humanos y materiales con el fin de obtener mejores resultados en las actividades administrativas y operativas.

Uno de los problemas que enfrentan las empresas comercializadoras es la ineficiencia en la salvaguarda de los activos la cual se refleja en las operaciones contables y administrativas. Tales ineficiencias obedecen porque no se cuenta con un Control Interno, manuales de funciones y responsabilidades, políticas y procedimientos debidamente documentados y los formularios necesarios para aplicar el control interno.

El Enfoque COSO ERM define la estructura de Control Interno con respecto a los planes de una empresa, lo cual abarca la actitud, políticas, los procedimientos y actividades, que proporcionen una garantía razonable en el logro de los objetivos y metas.

La Propuesta del Diseño de Control Interno bajo el Modelo Coso ERM aportará a ChevyCar de manera significativa a sus operaciones diarias, para que realice la implementación de controles en cada uno de los procesos operativos permitiéndole, asegurar la exactitud y veracidad de la información contable, eficiencia de los recursos utilizados en la operación de la empresa , estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia con ello se obtendrá la minimización de riesgos, proteger los recursos de la empresa evitando pérdidas o fraude por negligencia y cumplimiento de metas y objetivos.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Situación Actual**

Actualmente no todas las empresas comercializadoras tienen implementado un sistema de control interno, por razones de política de la dirección o por razones de tamaño, porque en las pequeñas empresas la estructura operativa no permite la implementación de un proceso de control integrado, lo cual genera varios inconvenientes a lo que se relaciona con el control adecuado de las operaciones, cumplimientos de metas y uso adecuado de los recursos que la empresa dispone.

La empresa ChevyCar debido a que no cuenta con un control interno tiene como consecuencia la ineficiencia en la salvaguarda de los activos la cual se refleja en las operaciones contables y administrativas. Tales ineficiencias obedecen porque no se cuenta con un sistema de Control Interno, manuales de funciones y responsabilidades, políticas y procedimientos debidamente documentados y los formularios necesarios para aplicar el control interno.

### **1.2.2 Pronóstico**

El control interno es importante para la estructura administrativa de la empresa ya que este asegura la confiabilidad de sus estados financieros, prevención de los fraudes, eficiencia y eficacia operativa, el mismo debe ser ejercido por cada una de las personas de la empresa con una la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno a la medida que la misma va creciendo.

### **1.2.3 Control de Pronóstico**

Mi propuesta es Desarrollar un sistema de Control Interno bajo el Modelo COSO ERM que permita que la empresa minimice los riesgos y mejore la

eficiencia de las operaciones por lo cual le va a permitir el cumplimiento de metas y optimización de recursos.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿En qué medida reduce los riesgos, optimizar los recursos y mejora la eficiencia contable-administrativa el Diseño de un Sistema de Control Interno bajo el enfoque COSO ERM, para la Empresa?

### **1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Se debe realizar el Análisis Interno que permitirá determinar cuáles son las causas de diversos problemas que presente la empresa?
- ¿Es necesario el Análisis Externo para poder identificar las Oportunidades y Amenazas que la empresa tiene en el Mercado Actualmente?
- ¿La Definición del Direccionamiento Estratégico de la Empresa establecerá lineamientos adecuados para la correcta administración de la misma?
- ¿La Evaluación del Control Interno Administrativo Contable que tiene la Empresa actualmente identificará y establecerá los riesgos que posee la misma?
- ¿La medición de los riesgos de la empresa permitirá dar respuesta a los mismos?

### **1.5 OBJETIVO**

#### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un sistema de Control Interno para la empresa ChevyCar, bajo el Modelo COSO ERM, que le permita minimizar los riesgos, optimización de los recursos y alcanzar la eficiencia en las operaciones contables administrativas.

### **1.5.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- Realizar un Análisis Interno que permita determinar cuáles son las causas de diversos problemas que presente la empresa.
- Realizar un Análisis Externo para identificar las Oportunidades y Amenazas que la empresa tiene en el Mercado Actualmente.
- Definir el Direccionamiento Estratégico de la Empresa.
- Evaluar el Control Interno Administrativo Contable que tiene la Empresa actualmente.
- Medir los riesgos de la empresa.

### **1.6 JUSTIFICACIÓN**

Este estudio responde a la línea y sub-línea de investigación de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.

- Línea: Economía aplicada y Administración
- Sub-línea: Auditoría

El Diseño de un Sistema de Control Interno bajo el Modelo COSO ERM será de utilidad a los propietarios y personal contable-administrativo, ya que proporcionará un marco de referencia y/o los procedimientos para la adecuada salvaguarda de los activos y alcanzar la eficiencia en las operaciones, de tal manera que se permita lograr cambios que puedan garantizar información razonable.

El Control Interno bajo el Modelo COSO ERM evalúa y minimiza los riesgos de las empresas, pérdida de activos y a su vez evita el despido de empleados por el mal uso de activos. Mejora la eficiencia de las operaciones de la empresa, y por ende se obtendrá una información económica razonable y adecuada para la toma de decisiones empresariales.



## 1.7 METODOLOGÍA

### 1.7.1 TIPOS DE ESTUDIO

#### **Estudio Correlacional**

La Propuesta es de tipo Correlacional el cual tiene como propósito medir la relación entre las variables dependientes e independientes así como la interacción que se generan entre ellas ya que el tema a estudiar muestra la incidencia de mejorar la eficiencia contable-administrativa y la toma de decisiones a través del “Diseño de un sistema de Control Interno bajo el enfoque COSO ERM, para la empresa ChevyCar.

### 1.7.2 METODOS DE INVESTIGACIÓN:

**Método Inductivo.-** Este método se basa en la observación y en si aplicaremos a la empresa ya que estudiaremos los procesos y actividades que se realizan asimismo se estudiara los fenómenos.

**Método Deductivo.-** Este método nos permitirá estudiar la información general, llegando a lo particular, siendo críticos y preguntándonos de dónde procede la información.

**Método Experimental.-** Al utilizar este método, lograremos obtener información veraz y confiable para tomar decisiones, ya que con este método realizaremos comparaciones, realizaremos gráficas, tablas, y estableceremos ecuaciones matemáticas para predecir lo que va a suceder.

### 1.7.3 FUENTES DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Las técnicas de recopilación de información que se utilizaremos son las siguientes:

**Revisión documental y virtual:** Consisten en los procedimientos o medios que permitan registrar las fuentes de información, así como organizar y sistematizar la información teórica y empírica que contienen las normas, libros, artículos, informes manuales, reglamentos, memorias, tesis y otros documentos

relacionados con la ejecución y el control de los recursos empresariales.

**Entrevistas:** Esta técnica menos permitirá conocer los procesos de primera mano que se los aplicara a todas las personas que trabajen en la empresa y en todos los niveles para el cruce respectivo de información y visualizar mejor los procesos.

#### **1.7.4 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN**

Las actividades que se ejecutaran son:

1. Elaboración del plan de tesis
2. Levantamiento de información primaria.
3. Análisis de la Información.
4. Propuesta de un Diseño del Sistema de Control Interno para la Empresa.

#### **1.7.5 TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Se aplicaran las siguientes técnicas:

- Análisis documental
- Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes
- Comprensión de gráficos
- Conciliación de datos
- Indagación

#### **1.7.6 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS**

En el trabajo de investigación se procesaran los datos con apoyo de las diferentes fuentes, por intermedio de las siguientes técnicas:

- Ordenamiento y clasificación
- Registro manual
- Proceso computarizado con Excel
- Proceso computarizado con Word

## **CAPÍTULO 2**

### **2. LA EMPRESA**

#### **2.1 ANTECEDENTES**

##### **2.1.1 RESEÑA HISTÓRICA**

ChevyCar es una Distribuidora y Comercializadora de Repuestos Automotrices en la Ciudad de Quito desde el Año 2003.

La Iniciativa de formar y emprender un negocio fue del Sr. Marcos Díaz el cual venía acumulando gran experiencia y conocimiento de los Automóviles Chevrolet por estar inmerso en la Venta de Repuestos Automotrices, dicha experiencia la fue adquiriendo en Empresas como Casa Cobo, Automotores Continental entre otros. Los deseos de superación y el sueño de tener un negocio propio impulsaron la ejecución de abandonar un trabajo fijo por invertir todo en un anhelo que a través de los años llegaría a materializarse.

En el mes de Julio del año 2003 ChevyCar empezó a funcionar en la Av. Maldonado y Alamor con una Inversión de \$ 12.000,00 con el que se compró la mercadería inicial de Repuestos, muebles, anaqueles, perchas, estanterías básicas, suministros de oficina entre otras cosas para que pueda funcionar, él conjuntamente con tres empleados eran encargados de realizar todas las operaciones necesarias; como todo negocio nuevo al principio fue muy difícil por cuanto con el transcurso de los meses el abastecimiento de los repuestos para toda necesidad requería más inversión y la entrada de efectivo no era la suficiente para pagar a todos los proveedores.

En el Año 2004 la empresa empezó a fortalecer su inventario debido a que la empresa comenzó a satisfacer las múltiples necesidades de los clientes ya que el éxito para ganar mayor clientela es tener todo lo que busca el cliente. Aquí la empresa no era Obligada a llevar Contabilidad pero debía cumplir con las declaraciones mensuales en formularios físicos.

En el Año 2005 el SRI notifico a ChevyCar que debe llevar Contabilidad por lo cual se hizo la adquisición de un Sistema Contable “Platinum” que permitirá llevar un registro de Inventario, Contable y Administrativo.

En el Año 2007 la empresa incremento su personal con tres vendedores, una persona en la bodega, de igual manera el inventario se fortaleció por lo cual fue necesario rentar 3 locales más junto para el almacenamiento de los mismos y la ventas crecieron un 45% y ya se reflejaba la recuperación total de la inversión inicial.

En el Año 2008 la empresa sistematizo su proceso de facturación es decir dejó de facturar manualmente con esto el proceso de facturación se demoró menos con eso se agilizaron las ventas y el tiempo del cliente.

En el Año 2009 Adquirió un nuevos Sistema llamado “ORION” para el registro de las Operaciones para un mayor control y toma de decisiones anticipadas. Se adquirió un terreno frente al Centro Comercial El Recreo y se construyó un Edificio la Avenida Maldonado y Calvas.

En el Año 2010 la empresa se trasladó al nuevo Edificio el cual está conformado por tres plantas, en la cual el primer piso se hizo para ventas, el segundo y tercero para el inventario, de igual manera hay las oficinas de Contabilidad, Bodega, Comedor lo cual ayudo a mejorar el ambiente laboral.

En el Año 2012 se instaló en ChevyCar la Central Telefónica y se montó una plataforma para el Sistema el cual se actualizo la licencia y amplió para que un mayor número de usuarios puedan utilizar el sistema. Se realizó un convenio con la Importadora “El Arbolito” para realizar las importaciones de Repuestos Automotrices.

En el 2015 la Empresa está Ubicada exactamente en la Av. Maldonado S10-171 y Calvas frente al Centro Comercial “El Recreo”, se dedica a la Importación, Distribución y Comercialización de Repuestos Automotrices Chevrolet, en donde la principal característica es tener todo para su Chevrolet al igual de brindar un

asesoramiento a las personas para que lleven repuestos correctos y de alta calidad para su vehículo.

Esta empresa brinda las mejores opciones para la adquisición de Repuestos Originales y Alternos Chevrolet a los precios más competitivos en el mercado.

### **2.1.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA**

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. **(Mintzberg, 2001)**

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un superviso inmediato.

Según Chiavenato, la estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

### **ORGANIGRAMA**

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización. **(Mintzberg, 2001)**

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización.

<p>En base al Contenido</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estructurales. Tiene por objeto la representación de los órganos que integran el organismo social.</li> <li>✓ Funcionales. Indican en el cuerpo de la gráfica, además de los órganos, las funciones principales que éstos realizan.</li> <li>✓ De integración de puestos. Señalan en cada órgano, los diferentes puestos establecidos, así Como el número de puestos existentes y requeridos.</li> </ul>
<p>En base al Ámbito de aplicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Generales.</b> Representan sólo a los órganos principales de la empresa y sus interrelaciones.</li> <li>✓ <b>Específicos.</b> Ofrecen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad o área de la empresa.</li> </ul>
<p>En base a la Presentación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Vertical.</b> Es el que muestra la jerarquía orgánica en sus diferentes niveles desde el más alto hasta el más bajo.</li> <li>✓ <b>Horizontal.</b> Se aprecia y se interpreta de izquierda a derecha más bien que de arriba hacia abajo.</li> <li>✓ <b>Mixtos.</b> Se representa la estructura de una empresa utilizando combinaciones verticales y horizontales.</li> <li>✓ <b>De bloque.</b> Tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios reducidos.</li> <li>✓ <b>Circular.</b> Se sitúa al ejecutivo en el centro de un círculo con líneas horizontales de la gráfica vertical, formando una serie de círculos concéntricos alrededor del ejecutivo jefe</li> </ul>

**Ilustración N°1- Clase de Organigramas**

**Fuente:** Recopilación de Asignatura Organización y Sistemas

**Autor:** Jacqueline Díaz

A continuación analizaremos la clasificación de los organigramas según su contenido el mismo que consta de:

- Organigrama Estructural
- Organigrama Funcional
- Organigrama Personal

#### **2.1.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL:**

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran. (Fleitman, 2000)

Bajo este argumento, la empresa CHEVY CAR carece de una estructura organizacional definida, que permita establecer las funciones de los empleados y optimizar el trabajo del recurso humano dentro de la empresa.

Por tanto, como primer paso será la reorganización y optimización de los recursos que existen en la empresa CHEVY CAR, además de implementar nuevos puestos de trabajo que guarden relación con los objetivos de la entidad, en tal virtud se propone el siguiente organigrama para la empresa.

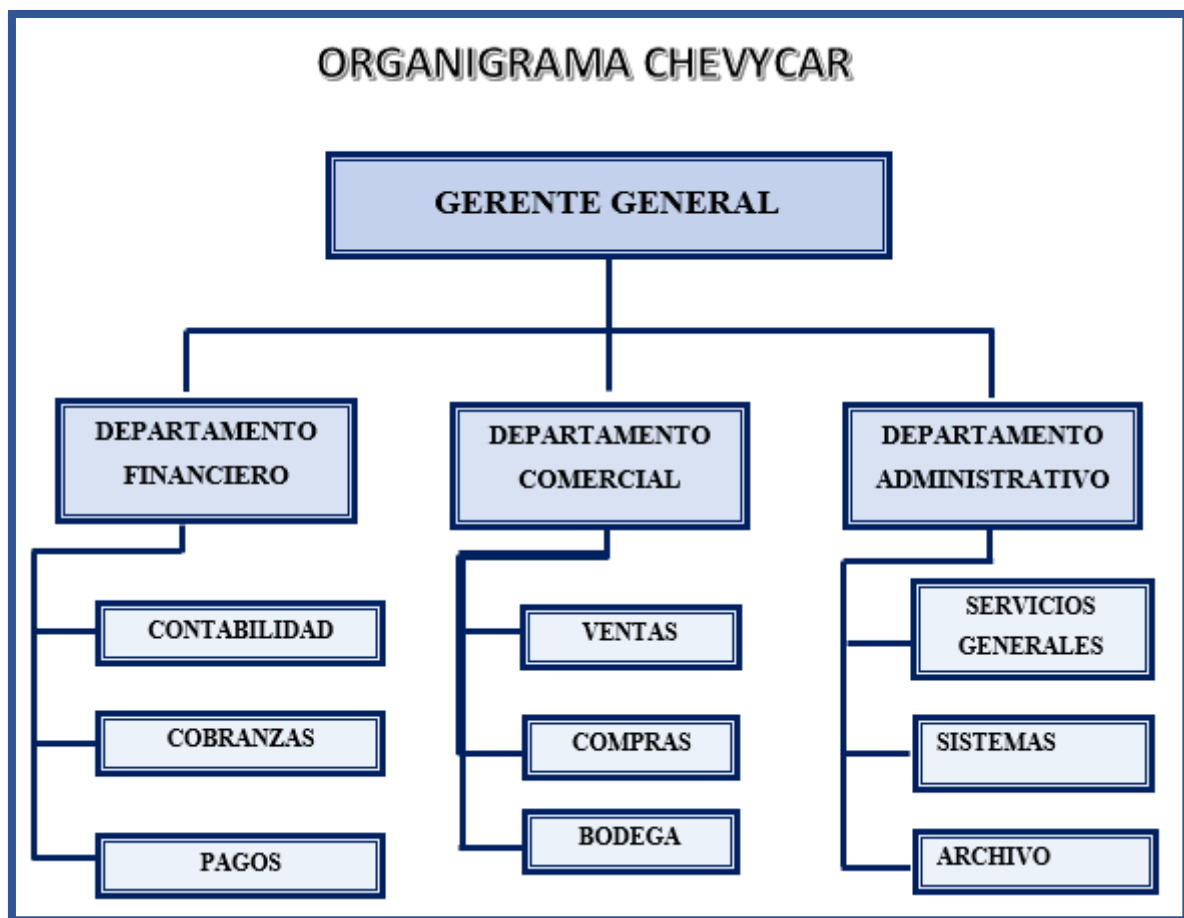


Ilustración N°2: Organigrama Estructural

**Fuente:** ChevyCar

**Autor:** Jacqueline Díaz

### 2.1.2.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Se define como una representación gráfica que incluye las principales funciones que tienen asignadas cada jerarquía, además de las unidades y sus interrelaciones. (Enriquez, 2001).

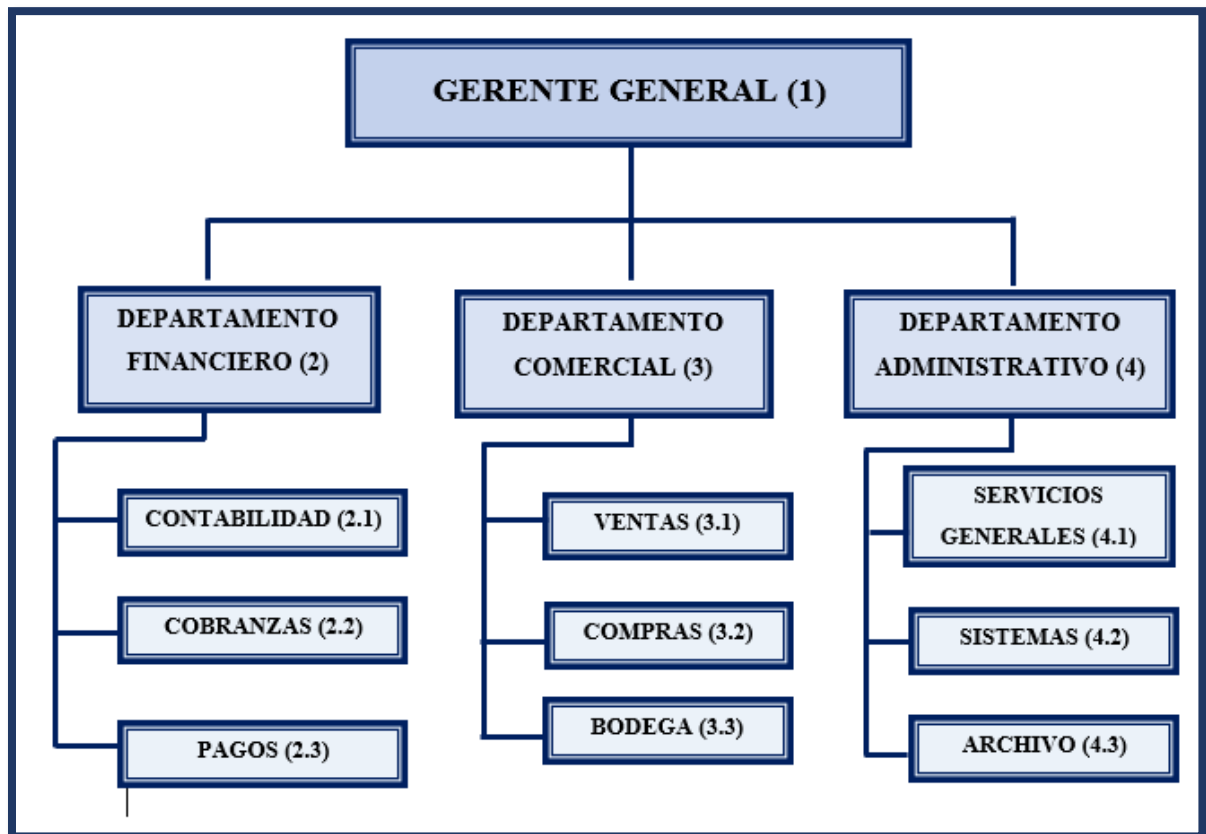
Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

En la actualidad, CHEVY CAR, no tiene establecido una estructura funcional que muestre las principales funciones de cada uno de los departamentos que han



sido diseñados en el organigrama estructural, anteriormente citado, por lo tanto se planteará el organigrama funcional considerando dichos departamentos.

Este tipo de organigrama es de gran utilidad para la empresa, ya que presenta a la organización en forma general las funciones que se deben cumplir en cada departamento.



**Ilustración N°3: Organigrama Funcional**

**Fuente:** ChevyCar

**Autor:** Jacqueline Díaz

## **1.- GERENTE GENERAL**

- Representar legalmente a la empresa CHEVY CAR
- Dictar y hacer cumplir las normas y actividades en las áreas de personal y administración.
- Responsable de la delegación de funciones a las personas, para que exista la responsabilidad individual y empresarial.
- Responsable de autorizar, demandar, modificar o especificar las funciones o actividades de todo el personal.
- Aprobar las cotizaciones para la compra e importación de Repuestos.

## **2.- DEPARTAMENTO FINANCIERO**

- Revisión de las declaraciones, anexos y obligaciones que dispone el Servicio de Rentas Internas para la empresa.
- Aprobar las Conciliaciones Bancarias Mensuales.
- Analizar, establecer y controlar las operaciones de crédito, contado, y determinar los planes de pago.
- Establecimiento de medidas para los créditos incobrables.
- Controlar los gastos y estimar la ganancia.
- Evaluar dichas opciones de inversión, teniendo en cuenta cuál presenta una mayor rentabilidad, cuál nos permite recuperar nuestro dinero en el menor tiempo posible.
- Coordinar con la gerencia para realizar el proceso de compra venta de mercaderías.

## **2.1.- CONTABILIDAD**

- Realizar los movimientos contables en forma oportuna.
- Las aperturas de los libros de contabilidad.
- Establecimiento de sistema de contabilidad.
- Elaboración de pago de impuestos.
- Elaboración de informes contables
- Emitir Estados Financieros (Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo) Trimestrales.
- Supervisar y controlar todas las operaciones contables.
- La elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.

## **2.2.- COBRANZAS**

- Tiene como finalidad ejecutar políticas y procedimientos de cobro.
- Mejorar la recuperación de la mora activa e inactiva, de todos los servicios que ofrece la empresa de repuestos de la empresa.
- Planificar, organizar, controlar y evaluar las diferentes gestiones y procesos administrativos relacionados al cobro y otorgamiento de crédito de sus clientes.
- Ofrecer crédito en un porcentaje muy bajo a las mecánicas y talleres de Reparación de Vehículos.

## **2.3.- PAGOS**

- Programar y controlar los diferentes pagos como: remuneraciones, pago a proveedores y contratos en general.
- Emitir los cheques para el Pago semanal que se realiza a los proveedores.
- Registrar en el sistema los pagos que se realiza a los proveedores.

- Realizar la cancelación y anticipos de las importaciones de la empresa.
- Proceder al registro para el pago de nómina en la empresa.

### **3. DEPARTAMENTO COMERCIAL**

- Programar y realizar estudios de mercado para conocer las necesidades y gustos de los clientes.
- Selección del personal del departamento comercial.
- Detección de necesidades y seguimiento de los planes de formación de todo el personal del departamento comercial.
- Establecimiento de la política de retribución e incentivos del personal de ventas.
- Motivación del personal del departamento.

#### **3.1 VENTAS**

- Atención al cliente sobre las necesidades que tiene.
- Ubicar los repuestos dentro del almacén para mostrárselos al cliente.
- Registrar los repuestos que están con un bajo stock para la compra del mismo posterior a una aprobación del Gerente de Ventas.
- Proyectar el volumen de ventas y sus costos para todo el año.
- Participación en la definición de política de precios y condiciones comerciales y económicas, mediante su aportación de los efectos de los precios y cualidades del producto sobre el resultado de las ventas.
- Pertenece a la gerencia y la dirección financiera de la empresa.
- Gestión de venta de los productos de mayor circulación

### **3.2.- COMPRAS**

- Verificar los pedidos y comprobantes de salida de los bienes, para establecer la conformidad de los mismos.
- Verificar el inventario para solicitar nuevas adquisiciones.
- Efectuar compras debidamente autorizadas.
- Revisar las órdenes de compra, quien lo solicita, y si existe la necesidad de la adquisición.
- Solicitar a diferentes proveedores cotizaciones respectivas para analizar la compra.

### **3.3.- BODEGA**

- Receptar y verificar que la mercadería recibida este completa, en buen estado y que cumpla con las especificaciones de la orden de compra.
- Custodiar la mercadería que ingresa y sale de la bodega.
- Generar informes mensuales de entrada y salida de los bienes que se encuentren.
- Solicitar la identificación a personas externas.
- Asignar una ubicación apropiada para mantener los materiales en óptimo estado.
- Colocar etiquetas en los repuestos para identificar el proveedor, el precio y características del vehículo al que pertenece.

### **4.- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

- Revisar y aprobar los requerimientos de compra que solicitan las diferentes áreas.
- Analizar las solicitudes de compra de los departamentos solicitantes y verificar si son necesarios.

- Evaluar y controlar el uso de los bienes que han solicitado los departamentos.
- Generar informes de los inventarios.
- Tomar decisiones logísticas de forma oportuna.

#### **4.1.- SERVICIOS GENERALES**

- Informar al cliente sobre los productos y facilidades de pago para la adquisición de Repuestos.
- Manifiestar sobre las nuevas promociones que CHEVY CAR tiene para disposición del cliente.
- Coordinación del lunch y almuerzos de los empleados.
- Organización de las distintas festividades (Fiestas de Quito, Navidad entre otras) que tenga la empresa.

#### **4.2.- SISTEMAS**

- Definir el sistema operativo adecuado para la empresa CHEVY CAR.
- Actualización de software, para el mejor manejo de la empresa.
- Realiza reportes de daños en los sistemas que se está manejando en la empresa.
- Realizar el chequeo semestralmente de los dispositivos de la empresa.

#### **4.3.- ARCHIVO**

- Responsabilizarse del custodio de todos los papales que surjan por la operación de la empresa.
- Velar por la conservación de los papeles y que se encuentren en instalaciones que no dañen los papeles de la empresa.
- Organizar el archivo de manera que se pueda encontrar fácilmente los documentos requeridos.

### 2.1.2.2 Organigrama de Personal

Este tipo de Organigrama nos da a conocer el nombre del departamento, las personas que lo integran y los cargos que ocupan. Se utilizan cuando se desea dar a conocer quienes ocupan determinados cargos, como por ejemplo ante un cambio de autoridades, a continuación se detalla el organigrama de la empresa.

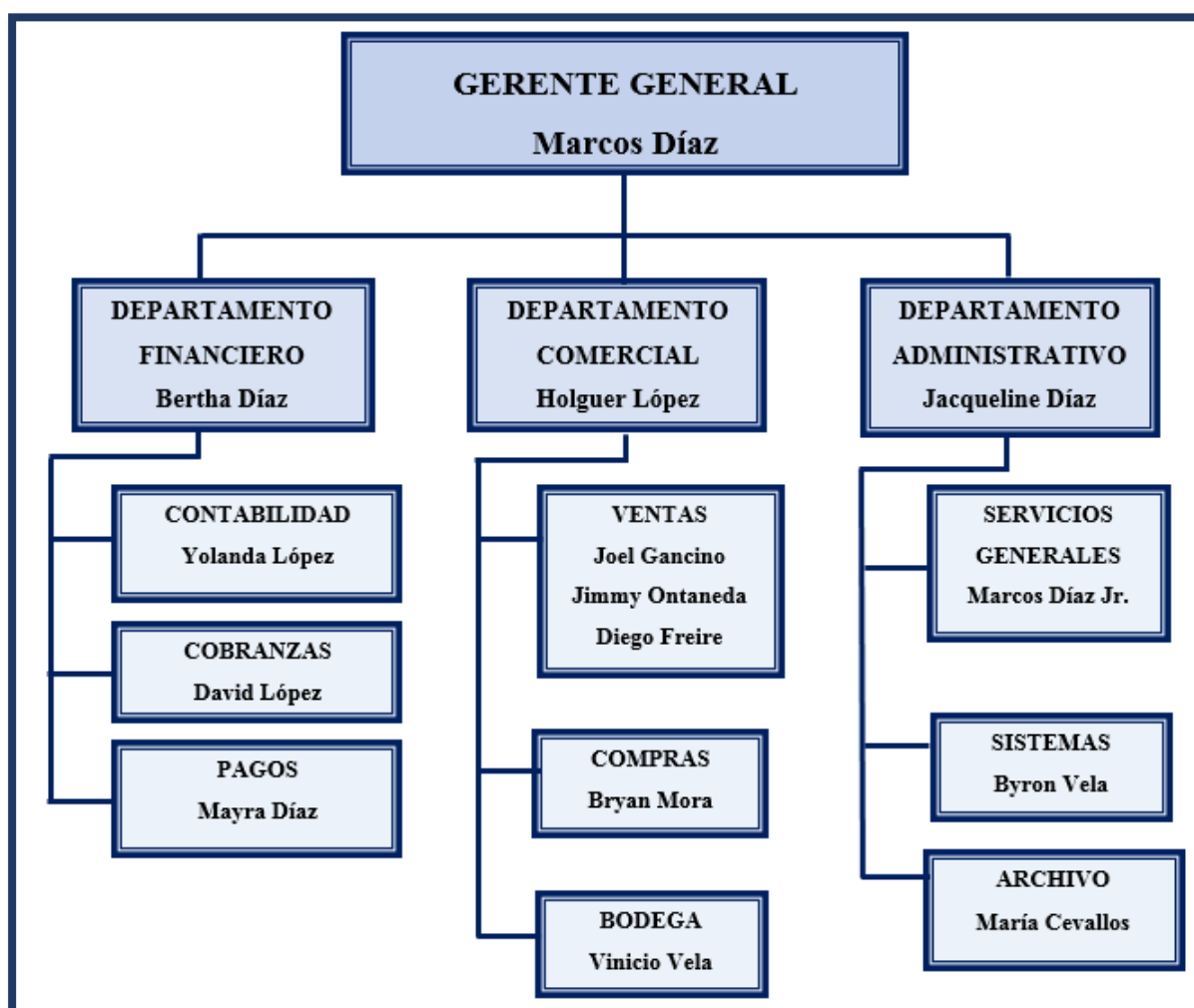


Ilustración N°4: Organigrama de Personal

Fuente: ChevyCar

Autor: Jacqueline Díaz

## **2.2 BASE LEGAL**

La empresa Chevy Car se constituye bajo una Sociedad de Hecho en la ciudad de Quito, bajo las leyes ecuatorianas, el día trece de Septiembre del 2008 del dos mil ocho e inscrita en el Registro Mercantil el 24 de Febrero del mismo año, cuyo objeto principal se enfoca en la venta de insumos repuestos Automotrices para la Línea Chevrolet.

El capital social con el que se constituyó ChevyCar es de VEINTE MIL DÓLARES AMERICANOS, dividido el porcentaje de participación en 60% para el Sr. Marcos Díaz y el 40% a la Sra. Susana Díaz.

Para el cumplimiento del objeto social, la compañía puede realizar toda clase de actos y contratos, permitidos por la ley, puede asociarse con empresas nacionales o extranjeras, o a su vez representantes de las mismas.

### **ORGANISMOS DE CONTROL**

Todo estado o país requiere de leyes, reglamentos, normas y de instituciones que contribuyan para el manejo, control y orden de la administración pública, a fin de mantener la estabilidad social, política y económica de un país.

La Empresa ChevyCar presenta sus declaraciones al Servicio de Rentas Internas para cumplir con sus obligaciones tributarias, como declaración mensual del (IVA) Impuesto al Valor Agregado mediante el formulario 104, declaración mensual de Retenciones del Impuesto a la Renta en el formulario 103, Declaración del Impuesto a la Renta Anual y Presentación de Balances en el formulario 101, Declaración de renta de empleados mediante el anexo de relación de dependencia (RDEP) en el formulario 107, y demás información que fuera de interés para la administración tributaria.

La Empresa ChevyCar., tiene la obligación de obtener una patente municipal anual, documento exigido por el Municipio Metropolitano de Quito como requisito para operar en el cantón Quito.

Los derechos de los trabajadores son irrenunciables, por tal motivo, la empresa ChevyCar., tiene la obligación de cumplir con las disposiciones del Código del



Trabajo y la Ley de Seguridad Social, en cuanto a la afiliación al IESS, el pago del aporte mensual al IESS personal y patronal de todos los empleados, el fondo de Reserva de los trabajadores quienes laboren más de un año y subsidios por enfermedad y maternidad entre otros.

## **2.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **2.1.1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

La filosofía empresarial de una empresa es un conjunto de principios, valores y pautas de actuación genéricas en las que se puede incluir la visión y la misión de una organización empresarial. En este concepto a veces se incluye también la idea de cultura empresarial aunque ésta se encuentra más relacionada con las costumbres y formas de proceder existentes. (Vasquez V. H., 2002)

Por cuanto ChevyCar no ha definido la Filosofía de la Empresa, se propone la siguiente:

*“La filosofía de la empresa es buscar el bienestar de los clientes con la satisfacción de las necesidades con productos de calidad, con buen servicio y una organización confiable”.*

### **2.1.2. MISIÓN**

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. Nada podría parecer más sencillo o evidente que saber cuál es el negocio de una empresa. (David, 2003)

Por cuanto ChevyCar no ha definido la Misión de la Empresa, se propone la siguiente:

*“CHEVY CAR, es una empresa dedicada a la Importación, Distribución y Comercialización de Repuestos Automotrices para la Línea Chevrolet de excelente calidad para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes.”.*

### **2.1.3. VISION**

La visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la compañía. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿en qué queremos que se convierta la organización en los próximos años? (Arco, 2009)

Por cuanto ChevyCar no ha definido la Visión de la Empresa, se propone la siguiente:

*“Ser una empresa líder en la Venta de Repuestos Automotrices Chevrolet en el Sur de Quito en el Año 2018, enfocados en mantenernos a la vanguardia en cuanto a repuestos de vehículos de marca Chevrolet de calidad, para satisfacer las necesidades cada vez más exigentes de nuestro mercado, conjuntamente con la asesoría de nuestro personal capacitado”*

### **2.1.4. OBJETIVOS**

Los objetivos proporcionan una base para la evaluación y control de los resultados obtenidos, deben estar en consonancia con la filosofía general de la empresa, es decir, con su misión y visión, y son elegidos por la empresa una vez evaluados su situación interna y el entorno.

Por cuanto ChevyCar no ha definido los Objetivos de la Empresa, se propone los siguientes:

- ✓ Comercializar repuestos de óptima calidad y en buen estado a nuestros clientes para contribuir con una adecuada satisfacción de las necesidades.
- ✓ Ofrecer los mejores precios en el mercado.
- ✓ Establecer una política de precios justos, similares a los sugeridos por los propios fabricantes para el mercado.
- ✓ Capacitar a nuestro personal en forma continua con el objetivo de fomentar la cultura de servicio de calidad y excelencia.

### 2.1.5. POLÍTICAS

Las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Pueden ser de gran importancia en empresas del Estado y en empresas familiares, sujetas a directrices o preferencias de actores externos. Las políticas definen cuáles son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos. (Antoni, 2006)

Por cuanto ChevyCar no ha definido las Políticas de la Empresa, se propone las siguientes:

- ✓ Atención personalizada al cliente
  - ✓ Respuesta rápida y segura a los problemas que se presenten al momento de adquirir Repuestos Automotrices para su vehículo.
  - ✓ Garantía en los Repuestos adquiridos para su vehículo, según las características ofrecidas por los fabricantes (proveedores).
  - ✓ Garantía en la mano de obra, al momento de la entrega de los repuestos automotrices.
  - ✓ Incrementar y consolidar la innovación en un entorno de Mejora Continua.
  - ✓ Desarrollo permanente de productos competitivos de calidad acordes a las necesidades del cliente
  - ✓ Mantener nuestra imagen.
  - ✓ El cliente siempre tiene la razón.
  - ✓ Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocerlos procedimientos a fin de orientarlos.
  - ✓ Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
  - ✓ Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
  - ✓ La calidad de nuestro trabajo debe ser nuestro punto más importante y está enfocada en la satisfacción del cliente.
  - ✓ Reconocimiento al personal por ideas de mejora y/o ahorro de la empresa
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- ✓ Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.

✓ Mantener una sesión mensual, a fin de mantenernos actualizados en nuestros productos (para la satisfacción del cliente) y considerar planes y programas, definir prioridades plantear soluciones.

✓ Usar materia prima de calidad para darle un producto de agrado al cliente.

✓ Realizar todo trabajo con excelencia.

✓ Todo empleado debe de usar su uniforme completo.

✓ Mantener limpia y ordenada la empresa para una buena impresión del cliente

✓ Realizar su trabajo sin distracciones.

✓ Los empleados cuentan con un horario de almuerzo el cual tiene que ser respetado.

✓ Tener puntualidad

✓ Se debe trabajar con esmero, dedicación.

✓ Habrá sanciones por faltas injustificadas.

## **ESTRATEGIAS**

Gálea conceptualiza la estrategia como un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia y también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales.

Por cuanto ChevyCar no ha definido Estrategias para la Empresa, se propone las siguientes:

### **ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS:**

➤ Capacitación permanente a los empleados.

➤ Motivación a los trabajadores

➤ Otorgar descuentos especiales a los talleres y mecánicas de la localidad.

➤ Descuentos por pagos en Efectivo.

### **ESTRATEGIAS DE VENTAS**

➤ Flexibilidad en el precio del producto.

➤ Reducir el nivel de error de errores en las Ventas.

- Tener todos los Repuestos para el Vehículo de forma inmediata.
- Atención personalizada a los clientes.
- Atención amable con el cliente.
- Preferencia en la compra de los productos.
- Entrega del producto en el tiempo y lugar estipulado por parte del cliente.
- Vender el Repuesto correcto para el Vehículo del Cliente.

### 2.1.6. PRINCIPIOS Y VALORES

#### PRINCIPIOS

Los valores plantean el marco ético - social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos. (Antoni, 2006)

En la empresa ChevyCar, se ha cultivado valores y principios fundamentales que deben ser observados y cultivados a lo largo del tiempo, convirtiéndose en las normas morales que guiarán las acciones de todos los miembros de la empresa (empleados, clientes, proveedores).

La Empresa no ha definido los Principios de la Empresa, por cuanto se propone los siguientes:










PRINCIPIOS		VALORES	
	Orientación al cliente		El Respeto
	Liderazgo		La Integridad
	Sostenibilidad:		El Compromiso
	Mejora continua		La Excelencia
			Responsabilidad

Ilustración N°5. Principios y Valores de la Empresa

**Fuente:** ChevyCar  
**Autor:** Jacqueline Díaz

## **PRINCIPIOS**

**Orientación al cliente:** Nos caracterizamos por dar prioridad a los requerimientos del cliente y satisfacer sus necesidades.

**Liderazgo:** Nuestro personal se caracteriza por tener un alto espíritu de liderazgo lo cual favorece al crecimiento institucional de la empresa.

**Sostenibilidad:** Permanecer dentro del mundo automotriz siendo como una de las mejores empresas en la distribución de repuestos de la marca Chevrolet.

**Mejora continua:** Se enmarca en que tenemos que estar a la par con las nuevas tecnologías que ofrece el mercado Automotriz y en si actualizarse en los Nuevos Repuestos que salgan de acuerdo a los Nuevos Modelos de Vehículos que ofrece la Marca Chevrolet y así llegar hacer una de las mejores empresas comercializadoras de repuestos.

## **VALORES**

**El Respeto:** Impulsamos el respeto mutuo, la dignidad de nuestros trabajadores, socios de negocios y con la sociedad en general.

**La Integridad:** Como empresa impulsamos a la transparencia y honestidad, actuando responsablemente a través de nuestras acciones o comentarios, sean de forma individual y de grupal.

**El Compromiso:** Trabajamos con un alto compromiso con los clientes, siempre brindando el mejor servicios y productos de calidad, satisfaciendo todas sus necesidades y buscando alternativas en Repuestos Automotrices para el buen mantenimiento de su Vehículo.

**La Excelencia:** Buscamos siempre tener los mejores estándares de desempeño desarrollando las habilidades y conocimientos de todos nuestros trabajadores.

**Responsabilidad:** A través del cumplimiento de las obligaciones que exige la normativa Ecuatoriana contribuimos con la Sociedad al Pagar los Impuestos, Afiliar a los empleados, Pagar Impuestos Municipales y con todos los rubros que como empresa se tenga que cumplir.

## CAPÍTULO 3

### 3. ANÁLISIS SITUACIONAL

Un análisis situacional es un estudio a profundidad de la organización en el que se logran identificar elementos internos como las Fuerzas y las Debilidades y elementos externos como las Amenazas y las Oportunidades.

De hecho es muy importante mencionar que el Análisis Situacional es un elemento fundamental del proceso de Planeación Estratégica de la Compañía, que junto con la misión, los objetivos, las estrategias y las técnicas permiten que la alta dirección defina el destino de la organización en el largo plazo. (Rosario, 2004)

El presente estudio permite a la empresa CHEVY CAR, identificar de forma sencilla, rápida, clara, qué posición ocupa la empresa y cómo es el contexto en el que se ha venido desarrollando, deberá contener información de la organización y sus atributos, y del medio ambiente que rodea a la compañía.

#### 3.1 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de la Empresa ChevyCar tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, con el fin de establecer estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

A continuación se realizará un análisis interno de los procesos de Compras, Ventas por cuanto son los procesos generan valor a la empresa. Para el efecto se utilizará la siguiente metodología:

1. **Objetivo:** Establece lo que se llegará a cumplir en los procesos.
2. **Alcance:** Determinar el inicio y final de los procesos a estudiar.
3. **Responsable:** Persona cuya actividad principal es el cumplimiento y funcionamiento adecuado de los procesos.
4. **Políticas Internas:** Directrices de control implementadas por la organización. Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

**5. Documentos:** Evidencia que sustenta que se está cumpliendo con el proceso.

**6. Flujogramas:** Es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales.

### **3.1.1 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS**

#### **3.1.1.1 Proceso de Compras**

El departamento de compras es de gran importancia estratégica dentro de la empresa, ya que tiene una gran responsabilidad en la toma de decisiones que tiene un impacto en el capital de trabajo y en el correcto funcionamiento de las operaciones.

##### **Objetivo**

Asegurar que todo el Inventario de repuestos Automotrices, accesorios y suministros se encuentren a tiempo en la empresa para la operación del negocio.

Mantener una oferta de inventario necesaria y con la garantía de que todos los bienes necesarios siempre estén disponibles.

Controlar el costo del Inventario de Repuestos para garantizar un margen de Rentabilidad que se encuentre dentro del marco de cumplimiento de metas.

##### **Alcance**

El proceso inicia cuando el personal de Ventas identifica la necesidad de los Repuestos que tiene un bajo stock dentro del Inventario y finaliza con la compra y codificación del mismo.

##### **Responsables**

- Jefe de compras
- Vendedores
- Bodeguero
- Proveedor



### **Políticas Relacionadas**

- Los vendedores deberán verificar el Stock de los Repuestos que van despachando y si tiene menos del Stock Mínimo deberán proseguir a registrar en los Pedidos para una posterior Aprobación en la Compra de Repuestos a los Proveedores de acuerdo al siguiente detalle.

<b>Tipo de Inventario</b>	<b>Stock Mínimo</b>
Mayor Circulación	10 Unidades
Mediana Circulación	6 Unidades
Menor Circulación	1 Unidad

- Se comprara los Repuestos a Varios Proveedores para comparar las cotizaciones y elegir el mejor precio y lo más competitivo.
- Se realizar el pedido de Importaciones a la casa Matriz cuando se requiere del Repuesto de manera Urgente.
- El valor de la Importación Mínima es de \$ 12.000,00 y el Máximo es de \$ 70.000,00
- Se realizara la compra de Repuestos de Mayor Circulación de las nuevas líneas de vehículos para tener un Stock en el inventario de los Nuevos Vehículos que salgan al mercado.
- No existe restricción en lo que respecta al valor del repuesto ya que depende el requerimiento.
- Solo podrá hacer el pedido con los Proveedores el Jefe de Repuestos.
- Las devoluciones lo hará el Jefe de Repuestos una vez que hay verificado el desperfecto del mismo o que no se haya pedido lo que se receipten bodega.
- Las Compras Emergentes se pagaran hasta un monto de \$ 3000,00 al mes.
- Las compras para suministra el Inventario se lo realizara por medio de Crédito con los Proveedores determinados.
- Todos los Repuestos Automotrices se deberá codificar detallando, Precio en Código, el Código del Proveedor, el detalle del vehículo al que pertenecen el mismo.
- Todos los Negocios con el Proveedor lo hará el Jefe de Ventas.
- Todas la compras que realizamos se debe realizar al por mayor y con el descuento que se tiene con cada proveedor.

- Una Compra se demorara de 24 a 48 horas desde que se contacta al Proveedor hasta que se tiene el Repuesto en la Bodega.
- Las importaciones que provienen de Venezuela, Colombia, Argentina durar el lapso de hasta 3 meses, y las de Corea tendrán una duración de 6 meses.
- Se deberá pedir a cada uno de los proveedores con todas las características del repuesto para minimizar el error.
- No se deberá pedir más de 10 cantidades de piezas que son de inventario poco rotatorio.

### **Subprocesos**

1. Compras Nacionales
2. Importaciones

### **Descripción del Subproceso 1**

#### **COMPRAS NACIONALES**

##### **Vendedores**

1. Deberá verificar el Stock mínimo determinado en el Sistema de Inventario.
2. Registrar la Serie del Repuesto en la Base.
3. Colocar en las perchas y anaqueles los repuestos ya codificados y registrados por Bodega en el sistema.

##### **Jefe de compras**

1. Recibe la Base de los repuestos realizada por los vendedores.
2. Revisar que los repuestos no se encuentre en el Stock.
3. Filtrar de la Base de Repuesto elaborado por los vendedores.
4. Realizar el pedido a los proveedores determinados.
5. Confirmar si es que el Proveedor tiene los repuestos solicitados.
6. Finiquitar el envío del pedido de Repuestos.
7. Revisar una vez que haya llegado el Repuesto que tengan las mismas características y que no tengan desperfectos.
8. Solicitar al bodeguero que realice la devolución si es que no cumplen con las especificaciones.

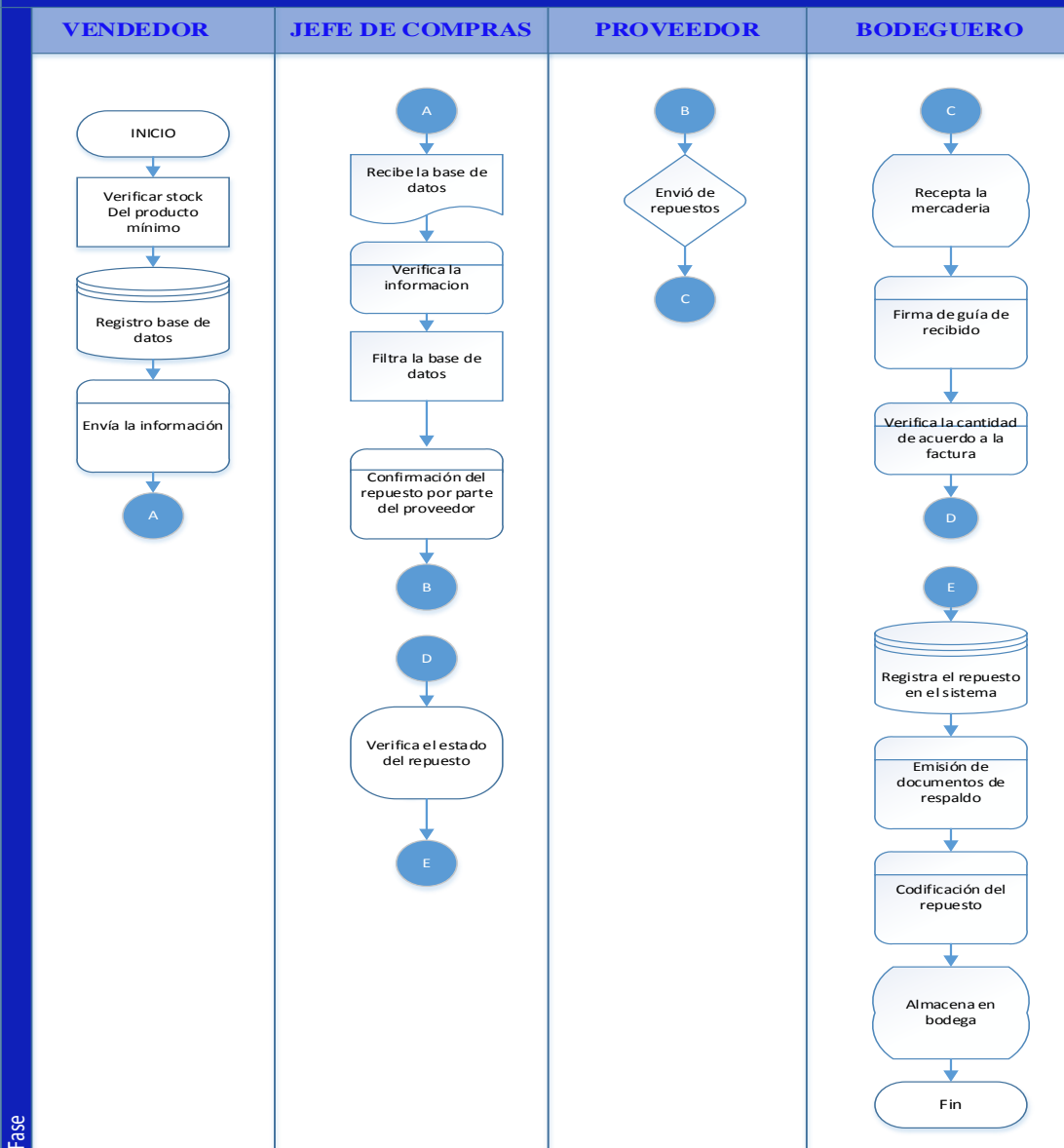
### **Proveedor**

1. Envío de los repuestos del pedido.
2. Ir a la empresa a verlas devoluciones de ser el caso que existan.

### **Bodeguero**

1. Recpta la Mercadería.
2. Firma de la Guía.
3. Verificar la Cantidad con la factura.
4. Si es que hubiera devolución es el encargado de custodiar los repuestos hasta que el proveedor venga a recibir.
5. Registrar los Repuestos dentro del sistema.
6. Emitir la Retención y enviar a Contabilidad para la revisión.
7. Codificar los Repuestos.

ChevyCar  
 Proceso: Compras  
 Subproceso: Compras Nacionales



Fase

## **Descripción del Subproceso 2**

### **IMPORTACIONES**

#### **Jefe de Repuestos**

1. Identifica la necesidad de los repuestos que pueden importarse.
2. Analiza la lista de los repuestos que se van a importar, marca de vehículo, parte del vehículo, original o genérico, entre otros aspectos relevantes.
3. Solicita los ítems al representante de la importadora de los Repuestos que tentativamente los va a incluir en la importación.
4. Recibe la cotización por parte de la importadora con los ítems de los vehículos y partes del motor antes analizado.
5. Analiza si se debe realizar la Importación de los repuestos antes ya analizados, si es que es factible los precios se procede a aprobar los ítems enviados por el proveedor.
6. Realiza la recopilación de los ítems que van en la importación y enviar al proveedor la Lista final.
7. Emite un 50% de anticipo de la importación para que el Representante tramite los papeles y se inicie la Importación.
8. Verifica si los repuestos se encuentran con las especificaciones solicitadas y cumpla con las características específicas, marca, parte del vehículo, numero de parte correcto, precio, cantidad.
9. Procede a pagar el 50% del pago final de los repuestos ya revisados.

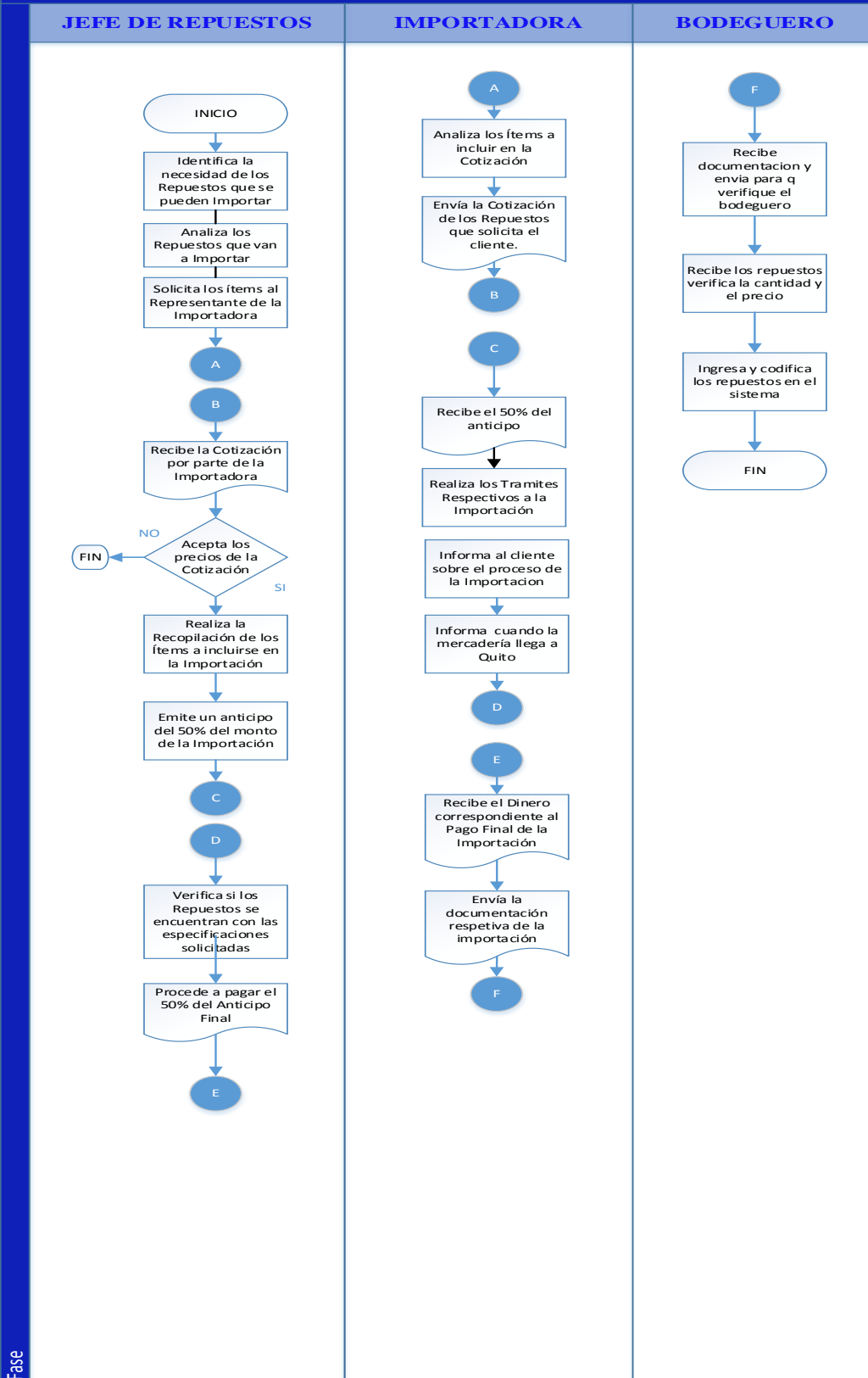
#### **Importadora**

1. Analiza los ítems que incluye el cliente para proceder a realizar la cotización de los ítems solicitados.
2. Envío de cotización que solicito el cliente con el detalle y especificaciones requeridas.
3. Recibe el 50% del anticipo mediante cheque.
4. Realiza los trámites respectivos a la importación.
5. Informa al cliente sobre el proceso de importación y las novedades que se presente frente a diversas situaciones s en el proceso de importación, transporte, aranceles, repuestos y aspectos relevantes.
6. Informa la fecha, lugar y hora que llegar la mercadería.

7. Recibe el dinero correspondiente al pago final de los repuestos ya revisado y entregados al cliente.
8. Envió de la documentación correspondiente a la importación.

**Bodeguero**

1. Recibe la documentación para su respectiva verificación.
2. Recibe los repuestos y verifica la cantidad y precio
3. Ingresa y codifica los repuestos llegados de la importación.



### **3.1.1.2 Proceso de Ventas**

El departamento de Ventas es el departamento más operativo de la empresa ya que es un eje muy importante para el funcionamiento de la misma, aquí interviene la relación directa con los clientes y en ellos depende de que las ventas se concreten.

#### **Objetivo**

Atender las necesidades del cliente y satisfacer las mismas.

Mantener una oferta de inventario necesaria y con la garantía de que todos los bienes necesarios siempre estén disponibles.

Controlar el costo del Inventario de Repuestos para garantizar un margen de Rentabilidad que se encuentre dentro del marco de cumplimiento de metas.

#### **Alcance**

El proceso inicia cuando el personal de Ventas identifica la necesidad del cliente y finaliza cuando el cliente decide comprar y se le entrega su repuesto.

#### **Responsables**

- Cliente
- Vendedor
- Cajera

#### **Políticas Relacionadas**

- Las ventas se realizarían al Contado.
- Cuando sean a Crédito el Gerente de Ventas es el que dar la autorización para conceder.
- Salida la mercadería no se aceptara devoluciones.
- Atención personalizada al cliente.
- Satisfacer todos los requerimientos del cliente.
- Entregar al cliente productos que cumplan todo los requerimientos para el vehículo.
- No se aceptaran cheques.
- Se aceptan Tarjetas de Crédito.
- A partir de 20 dólares se aceptan tarjetas de crédito.
- Cuando se difiere se capta a 3 meses sin intereses con un monto máximo de 90 dólares.



- Se podrá diferir a 6 meses a partir de 200 dólares.
- Se debe presentar la cedula.
- Toda factura deberá salir con RUC o Cedula o Consumidor Final si es que el cliente lo quisiera.
- Toda venta debe ser facturada sin excepción.

### **Subprocesos**

1. Venta Contado y Tarjetas de Crédito
2. Ventas Crédito

### **Descripción del Subproceso 1**

#### **VENTAS CONTADO**

#### **CLIENTE**

1. Requiere el Repuesto.
2. Decide SI comprar o no
3. Paga el valor del repuesto.
4. Lleva el Repuesto.

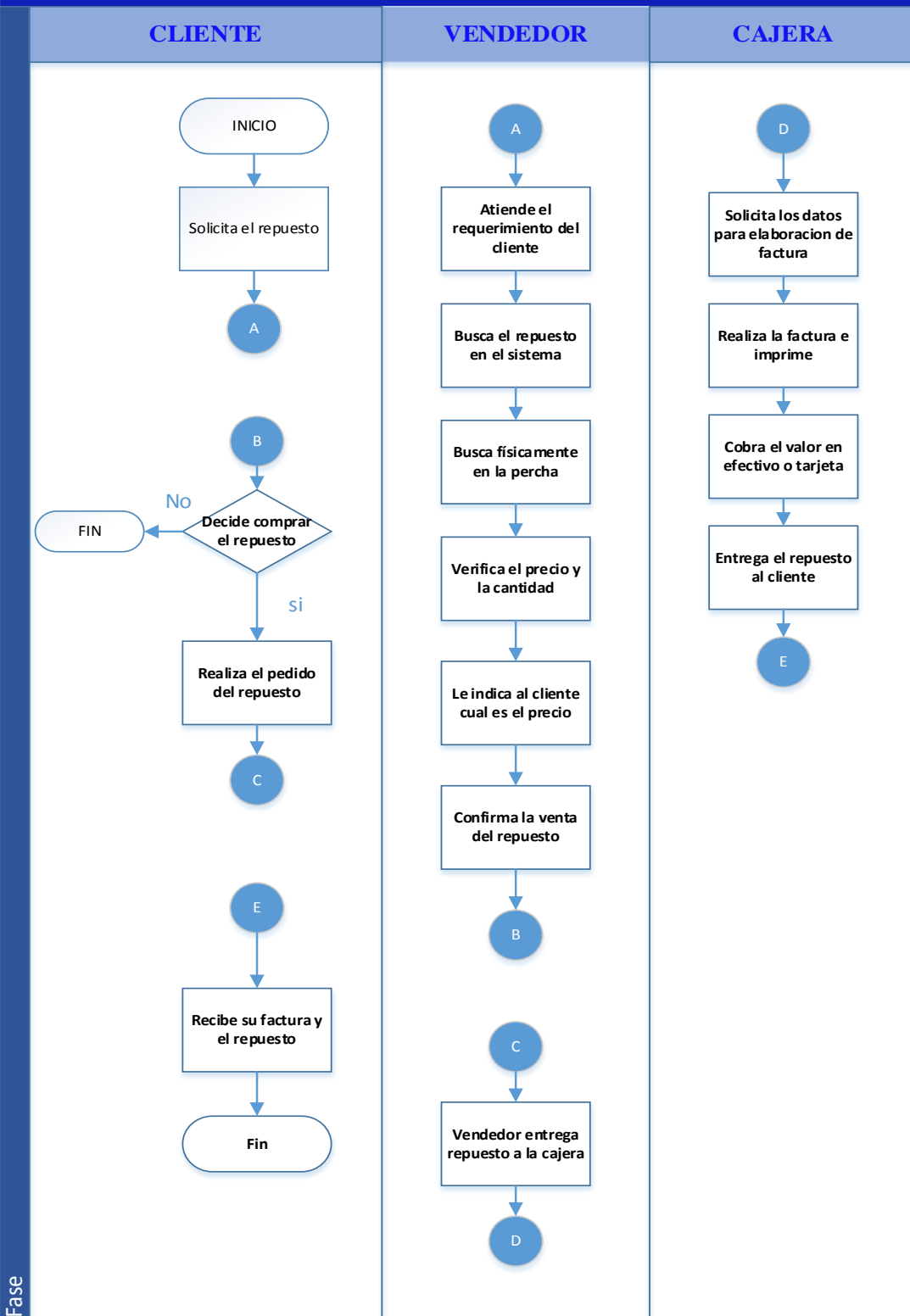
#### **VENDEDOR**

1. Atiende el requerimiento del cliente y escucha al cliente que es lo que desea.
2. Busca el Repuesto en el Sistema.
3. Va a buscarlo físicamente en la percha donde se encuentra.
4. Verifica el precio y cantidad.
5. Le muestra al cliente y le indica cual es el precio.
6. Si el cliente no compra el repuesto, debe ir a dejarlo en el lugar donde encontró el Repuesto.
7. Si decide comprar le indica que el producto está en perfectas condiciones.
8. Entrega el repuesto a la cajera.

#### **CAJERA**

1. Solicita al cliente los datos para la factura.
2. Realiza la factura e imprime.
3. Cobra el valor en efectivo o tarjeta.
4. Entrega el Repuesto al cliente.

ChevyCar  
Proceso: Ventas  
Subproceso: Ventas al contado



## **Descripción del Subproceso 2**

### **VENTAS CRÉDITO**

#### **CLIENTE**

1. Solicita el repuesto
2. Decide comprar el repuesto
3. Informa la condición de pago (crédito)
4. Recibe conforme el repuesto

#### **VENDEDOR**

1. Atiende el requerimiento del cliente
2. Busca el repuesto en el sistema
3. Verifica que el repuesto se encuentre en la percha
4. Informa del precio y la cantidad al cliente
5. Confirma la venta del repuesto

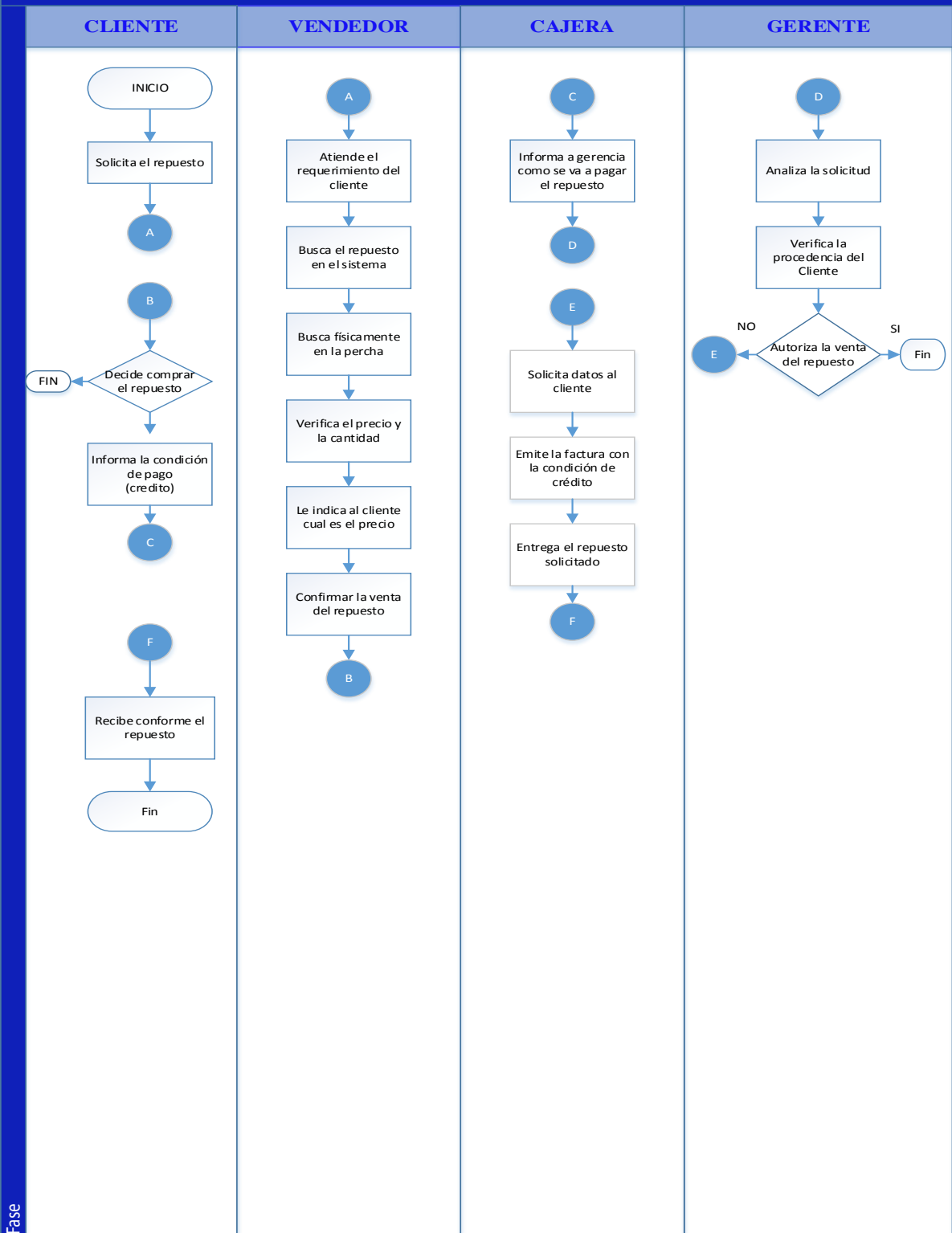
#### **CAJERA**

1. Informa a gerencia como va hacer la forma de pago del repuesto
2. Solicita datos al cliente
3. Emite la factura con la condición de pago
4. Entrega del repuesto solicitado

#### **GERENTE**

1. Analiza la solicitud o petición
2. Verifica historial del cliente
3. Autoriza la venta del repuesto

ChevyCar  
Proceso: Ventas  
Subproceso: Venta a Crédito



## **3.2 ANÁLISIS EXTERNO**

### **3.2.1. INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS**

Las variables macroeconómicas están compuestas por los factores político, económico, social y tecnológico que influyen de manera global al país y a todas las empresas públicas y privadas dentro del territorio ecuatoriano, estos factores se miden a través de variables que miden el desempeño del país, que son una radiografía de la situación actual del país.

#### **3.2.1.1. FACTOR POLÍTICO**

Este factor evalúa las directrices que rigen la situación de la empresa ChevyCar conforme a las leyes o reglamentos que ha impuesto el Estado considerando por el grupo de regulaciones y agencias gubernamentales y sus acciones; las decisiones que se tomen por parte del gobierno son de gran importancia por el efecto que tiene en la empresa privada directa o indirectamente.

Se debe analizar los decretos relevantes que tengan un efecto sobre las empresas comercializadoras de Repuestos en el Ecuador.

En el Ecuador en el periodo Presidencial del Economista Rafael Correa se aprueba la Resolución N° 011-2015 el 11 de Marzo del 2015 establecido en el Pleno del Comité de Comercio Exterior, el mencionado resuelve que se establecerá una sobretasa arancelaria, de carácter temporal y no discriminatorio con el propósito de regular el nivel general de importaciones y de esta manera salvaguardar el equilibrio de la balanza de pagos, conforme al porcentaje advalorem determinado para las importaciones a consumo de las subpartidas descritas en el anexo de la presente resolución. La sobretasa arancelaria será adicional a los aranceles aplicables vigentes, conforme al arancel del Ecuador y los acuerdos comerciales bilaterales y regionales de los que el Estado ecuatoriano es parte contratante.

Esta Resolución afecta de manera directa en la importación de artículos para el vehículo ya que con una sobretasa arancelarias el precio lo asumirá el consumidor final, ocasionando un decremento de la demanda de estos accesorios, ya que aumenta el precio y por ende ocasiona una variación de venta en los mismos.

De igual manera afecta de manera indirecta ya que el Poder Adquisitivo de los clientes va a disminuir ya que baja la preferencia del consumidor final, que va a

priorizar su gastos y adquiriendo productos de primera necesidad y como los repuestos automotrices no son de consumo básico el mismo se ve afectado.

Los accesorios de vehículos que se ve afectada por la sobre tasa arancelaria y afecta a la comercialización de Repuestos Automotrices son los siguientes:

401140000	- De los tipos utilizados en motocicletas	45%	
401150000	- De los tipos utilizados en bicicletas	45%	
4011630000	-- De los tipos utilizados en vehículos y máquinas para la construcción o mantenimiento industrial, para llantas de diámetro superior a 61 cm	45%	
4011690000	-- Los demás	45%	
4011930000	-- De los tipos utilizados en vehículos y máquinas para la construcción o mantenimiento industrial, para llantas de diámetro inferior o igual a 61 cm	45%	
4011940000	-- De los tipos utilizados en vehículos y máquinas para la construcción o mantenimiento industrial, para llantas de diámetro superior a 61 cm	45%	
4011990000	-- Los demás	45%	
4012110000	-- De los tipos utilizados en automóviles de turismo (incluidos los del tipo familiar [«break» o «station wagon»] y los de carreras)	25%	
4012120000	-- De los tipos utilizados en autobuses o camiones	25%	
4012130000	-- De los tipos utilizados en aeronaves	45%	
4012190000	-- Los demás	25%	
4012200000	- Neumáticos (llantas neumáticas) usados	25%	

**Ilustración N°6: Ítems que son afectados por la Sobre Tasa Arancelaria**

**Fuente:** Resolución N° 011-2015

**Autor:** Comité de Comercio Exterior

### 3.2.1.2.FACTOR ECONÓMICO

Luego de la profunda depresión económica de 1999, en la cual toda persona y negocio se vieron afectados significativamente, aún más el comercio interno debido al encarecimiento de los productos y poco poder adquisitivo de las personas, la economía ecuatoriana evoluciono positivamente es decir esta tendencia hasta ahora se ha mantenido.

La producción nacional de vehículos, que en el año 1999 soportó su peor crisis histórica (con una reducción en el número de unidades fabricadas del orden del 63.3% comparado con el año precedente), ha logrado estabilizarse en los últimos

tres años. En el año 2000 a pesar de la salida del poder de Jamil Mahuad, la producción creció por la implementación del dólar y en el año 2001 se incrementó en 117% debido a la reposición de la demanda insatisfecha, principalmente. Empezó hasta el momento la producción no ha logrado superar el récord logrado en 1994 (33.869 unidades). (Comercio)

Este factor repercute directamente a la empresa ChevyCar ya que en gran escala se ve afectado el bolsillo de los ecuatorianos directamente es decir sus clientes, donde el Gobierno es responsable de llevar a cabo las medidas que representen confianza del consumidor y el empresario como tal se ha reflejado una serie de contratación en serie como efecto de la crisis global.

En este sentido tanto el Gobierno como el sector privado han venido implementando sus estrategias, para definir el comportamiento de la economía ecuatoriana. A continuación se analiza la inflación, tasa de interés e importaciones.

a) **La inflación:** es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores producidos de una economía a lo largo del tiempo, lo que es lo mismo un descenso continuado en el valor del dinero

La inflación inquieta a la empresa directamente porque implica una pérdida en el poder de la compra del dinero es decir, las personas cada vez podrían comprar menos con sus ingresos, por lo que en el periodo de inflación los precios de los bienes crecen a una tasa superior a la de los salarios, y de manera parcial el cliente busca alternativas de compras, como sustitución de los productos por otros más baratos y existe preocupación para poder satisfacer las necesidades desde el propio productor y comercializador.

### **Variación de la inflación**

<b>Febrero-28-2015</b>	<b>4.05 %</b>
<b>Enero-31-2015</b>	3.53 %
<b>Diciembre-31-2014</b>	3.67 %
<b>Noviembre-30-2014</b>	3.76 %
<b>Octubre-31-2014</b>	3.98 %
<b>Septiembre-30-2014</b>	4.19 %
<b>Agosto-31-2014</b>	4.15 %
<b>Julio-31-2014</b>	4.11 %
<b>Junio-30-2014</b>	3.67 %
<b>Mayo-31-2014</b>	3.41 %
<b>Abril-30-2014</b>	3.23 %
<b>Marzo-31-2014</b>	3.11 %
<b>Febrero-28-2014</b>	2.85 %
<b>Enero-31-2014</b>	2.92 %

**Ilustración N°7: Inflación Año 2014 hasta Febrero 2015**

**Fuente:** www.bce.fin.ec

**Autor:** Banco Central del Ecuador

La inflación en la empresa ChevyCar, se analiza desde dos puntos de vista el primero puede dar lugar a una mejora de la balanza comercial si se consigue vender la misma cantidad de bienes pero a mayores precios. Aún a pesar de esto, es un valor que distorsiona la actividad económica normal, la segunda disminuye el poder adquisitivo de las personas y puede llegar a una reducción del consumo ya que no se puede comprar más. Por lo tanto afecta a la economía de la empresa, y por ende a la economía del país en general.

La Inflación afecta de manera directa a ChevyCar ya que los clientes pierden el poder adquisitivo cuando se incrementa este valor por lo que se prioriza gastos y por ende se ve afectado ya que las ventas disminuyen.



**b) Tasa de interés pasiva:**

Es aquella que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

<b>Tasa de interés pasiva</b>	
<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Marzo-31-2015	5.31 %
Febrero-28-2015	5.32 %
Enero-31-2015	5.22 %
Diciembre-31-2014	5.18 %
Noviembre-30-2014	5.07 %
Octubre-31-2014	5.08 %
Septiembre-30-2014	4.98 %
Agosto-31-2014	5.14 %
Julio-30-2014	4.98 %
Junio-30-2014	5.19 %
Mayo-31-2014	5.11 %
Abril-30-2014	4.53 %
Marzo-31-2014	4.53 %
Febrero-28-2014	4.53 %
Enero-31-2014	4.53

**Ilustración N°8: Tasa Pasiva Año 2014 hasta Marzo 2015**

**Fuente:** [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

**Autor:** Banco Central del Ecuador

En lo que respecta a la empresa ChevyCar esta variación afecta directamente, porque se ven afectados los rendimientos ya que a medida que la tasa de interés pasiva va aumentando, la economía de la empresa y la del país va creciendo paulatinamente.

Mientras más alta es la tasa pasiva mi ingreso aumenta, por lo cual como empresa puedo invertir más dinero para generar más valor a la misma, y como cliente puedo dar prioridad a productos que se adquiere después de los bienes y servicios de primera necesidad con ello el nivel de ventas aumenta.

Para hacer valido el comentario hacemos una comparación entre la tasa de interés pasiva del año 2014 y año 2015, lo cual refleja un crecimiento del 1%, por lo tanto la economía financiera del país va aumentado para beneficio del pueblo ecuatoriano.

**c) Importación:**

Son los bienes o servicios recibidos desde un país extranjero para su intercambio, venta o incremento de servicios locales

Existe para la calidad un efecto en base a decisiones que son tomadas por el gobierno en cuanto a los aranceles por lo que se ven afectados los precios de ciertos productos que son comercializados por los proveedores

Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Las importaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.

Esto es uno de los factores más importantes, ya que en si todo los Repuestos que se comercializan son de Importación, y si existe nuevos aranceles estos encarecen más el producto y los precios dejarían de ser más competitivos con relación a las casas de Vehículos que Importan Directamente desde la casa Matriz.

En este aspecto si la empresa ChevyCar se ve afectada por la implementación de aranceles que afectan a las importaciones, ya que hoy en día las políticas arancelarias no permiten la importación de ciertos productos y los que son permitidos se estableció una tasa muy alta de aranceles lo cual perjudica a la economía de la empresa y a la satisfacción del cliente.

### **3.2.1.3.FACTOR SOCIAL**

El ambiente social está constituido por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores básicos, percepciones, preferencias y comportamiento de la sociedad

Este es un factor muy significativo para el análisis de la empresa ChevyCar donde se ve involucrado al bienestar social, la proyección poblacional para el 2015 es de aproximadamente de 15'936.000 ecuatorianos con una tasa bruta de mortalidad de 6.2% y un promedio de vida para hombres de 66.4 años y para mujeres de 71.4 años un Ecuador cuyo régimen político es bajo democracia

representativa y cuya economía depende del petróleo, remesas de emigrantes, banano, camarón, y turismo dentro de los rubros más representativos. Dentro de este factor es indispensable analizar al empleo y salario mínimo vital. **(INEN)**

### **Empleo**

Es el trabajo realizado en virtud de un contrato formal o de hecho, individual o colectivo, por el que se recibe una remuneración o salario. Al trabajador contratado se le denomina empleado y a la persona contratante empleador.

Para la empresa CHEVY CAR afecta este factor debido a que los empleados son el motor del funcionamiento de la misma, su contribución da el aporte al desarrollo productivo como también social además debe acatar lo que las leyes establecen “Código de Trabajo” que protegen al empleado bajo el Ministerio de Relaciones Laborales.

### **Salario Mínimo Vital**

Se denomina salario a la remuneración que percibe una persona por los servicios que presta a través de un contrato de trabajo, como consecuencia de su aporte como uno de los factores de producción cantidad mínima que por ley debe pagar un empleador.

ChevyCar está cumpliendo con la disponibilidad de acuerdo al ministerio de relaciones laborales y el IESS; a partir del 1 de Enero del 2015 de acuerdo al ministerio de relaciones laborales el salario es de \$354.00 USD, sin embargo por las actividades que se realizan el sueldo varía de acuerdo a cada función y cargo. **(Ministerio de Relaciones Laborales).**

### **3.2.1.4.FACTOR TECNOLÓGICO**

En la actualidad se diseñan autos más seguros e incorpora GPS, Alarmas y todo se encamina la seguridad y a la comodidad de usuario final, esto en si genera un beneficio y a la vez una Amenaza ya que puede bajar el índice de Ventas de Repuestos que en si son los más susceptibles de cambio como son los Sellos de los Autos, Aros entre otros.

Este factor ayuda al usuario final pero en si disminuye el riesgo que puede tener el auto al que le falte estos accesorios, por lo que igual existe un porcentaje de baja en la Ventas de los mismos.

Los adelantos tecnológicos pueden afectar en gran escala a los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones.

Estos pueden crear mercados nuevos, producir una proliferación de productos nuevos y mejorados, cambiar la posición competitiva relativa de los costos en una industria y hacer que los productos y servicios existentes se vuelven obsoletos

En la actualidad ninguna empresa queda aislada de los avances tecnológicos que se producen y pueden constituirse en un factor clave de la administración estratégica, el cambio tecnológico va en aumento acelerado y está acabando con más negocios cada día esto es fundamental para la mayoría de las decisiones importantes que tomen los administradores, los cuales serán cruciales para abordar la planificación tecnológica en forma analítica y estratégica; la tecnología se puede planificar y administrar usando técnicas formales similares a las usadas para la planificación de negocio e inversiones de capital.

El Ecuador en la actualidad se encuentra con múltiples tropiezos tecnológicos por la situación económica en que vivimos, sumado a esto se encuentra la falta del recurso humano capacitado que impide el mejoramiento de la productividad por esta razón las empresas ecuatorianas tienen que hacer enormes sacrificios para tratar de ir a la par con el avance tecnológico pero aun así resulta una tarea casi imposible.

En el Ecuador ChevyStar es el único sistema que integra lo último en tecnología satelital y celular y ofrece los mejores servicios de seguridad, comunicación, asistencia y monitoreo, directamente desde el Automóvil, este sistema se podría llamar es la última tecnología en monitoreo aquí en el país.

### **3.2.1.5. FACTOR LEGAL**

La Constitución de la República del Ecuador establece dentro de la soberanía comercial, que es responsabilidad del Estado adoptar políticas fiscales, tributarias y arancelarias que protejan al sector comercial e industrial con el fin de evitar la

dependencia de importaciones de mercadería, por lo tanto el sector importador está sujeto a cambios de normativas e incremento de aranceles e impuestos fiscales según las consideraciones del Gobierno Nacional.

## FACTURACIÓN ELECTRÓNICA

En el Ecuador mediante Resolución NAC-DGERCG13-0236 del Director de Servicios Internas el 6 de Mayo del 2013 resuelve que los sujetos pasivos enumerados a continuación deberán emitir documentos únicamente a través de mensaje de datos y firmados electrónicamente de acuerdo al siguiente calendario.

Grupo	Fecha de inicio	Sujetos pasivos
1	A partir del 01 de junio de 2014	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instituciones financieras bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, excepto mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y sociedades emisoras y administradoras de tarjetas de crédito.</li><li>• Contribuyentes especiales que realicen, según su inscripción en el RUC, actividades económicas correspondientes al sector y subsector: telecomunicaciones y televisión pagada, respectivamente.</li></ul>
2	A partir del 01 de agosto de 2014	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sociedades emisoras y administradoras de tarjetas de crédito.</li></ul>
3	A partir del 01 de octubre de 2014	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exportadores calificados por el SRI como contribuyentes especiales.</li></ul>
4	A partir del 01 de enero de 2015	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los demás contribuyentes especiales no señalados en los tres grupos anteriores.</li><li>• Contribuyentes que posean autorización de impresión de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios, a través de sistemas computarizados (autoimpresores).</li><li>• Contribuyentes que realicen ventas a través de internet.</li><li>• Los sujetos pasivos que realicen actividades económicas de exportación.</li></ul>

**Ilustración N°9: Implementación Facturación Electrónica en el Ecuador**

**Fuente:** [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

**Autor:** Servicio de Rentas Internas

Esto afecta de manera directa a ChevyCar ya que deberá cumplir con esta obligatoriedad ya que sus transacciones sustentan crédito tributario del Impuesto al Valor agregado.

### 3.2.2. INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS

#### 3.2.2.1. CLIENTES

CHEVY CAR encamina sus esfuerzos hacia la satisfacción de los gustos y necesidades de sus clientes, por lo que ellos son quienes promueven la actividad y el crecimiento de la empresa, es ahí que el cliente alcanza a través de las características del producto y la calidad del mismo, siendo estos el precio, calidad, plaza y servicio.

ChevyCar tiene tres tipos de clientes;

##### 1. Concesionarias:

Se encuentra Automotores Continental, Lavca y Vallejo Araujo.

##### 2. Talleres y Mecánicas

Los talleres y mecánicas del Sector Sur de la Ciudad, Recreo, San Bartolo, Villa flora y sus alrededores.

##### 3. Usuarios finales

Los Usuarios finales se conforman por el consumidor final, que es la población del Sur de Quito en su gran mayoría pero de igual manera hay de diverso sitios de Quito y de Provincias en un porcentaje mínimo.

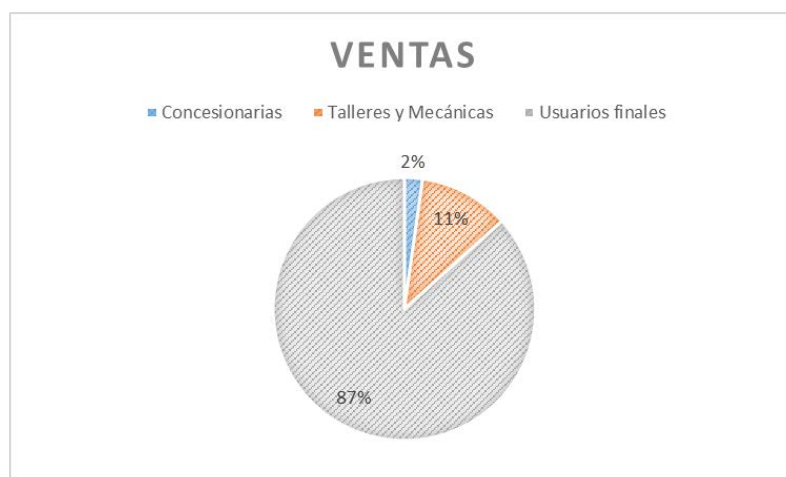


Ilustración N°10: Porcentaje de Ventas

**Fuente:** ChevyCar

**Autor:** Jacqueline Díaz

### 3.2.2.2. COMPETENCIA

La competencia constituye un factor del mercado permanente que se genera debido a la variedad de ofertas de un producto en un determinado sector, lo cual exige a las empresas a generar un valor agregado en su operación para incrementar y mantener su cartera de clientes.

Para ChevyCar la Mayor competencia son las Concesionarias de Vehículos que ofrecen los Repuestos de los vehículos y al ser la casa del Vehículo muchas personas que tienen una buena situación económica lo compran aquí.

De igual manera existe un gran número de almacenes que se dedican a la Venta de Repuestos Automotrices en toda la Ciudad por lo cual brindar un servicio especializado en una sola marca y tener cualquier tipo de repuesto de inmediato genera una fortaleza para la empresa frente a esta amenaza.

En el sector la principal competencia es:

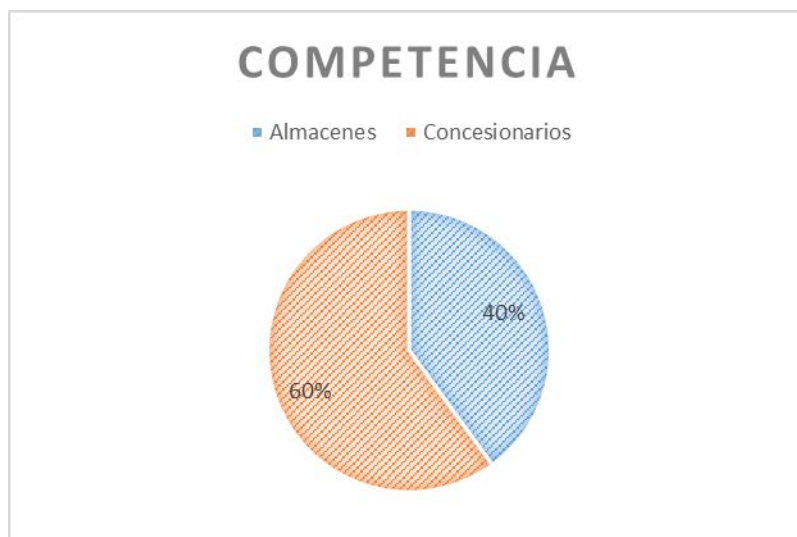


marca Chevrolet.

El objetivo original de la empresa fue la importación y distribución de automotores, así como el mantenimiento de vehículos y venta de repuestos a través de talleres propios autorizados, siendo un concesionario General Motors, y distribuyendo la



Es una Empresa Privada cuya misión es esforzarnos día a día para ser los mejores comercializadores en el mercado nacional de autopartes así mismo ofrecer a nuestros clientes, servicios tales como: Especialidad en frenado, suspensión, cambio de aceite, rótulas, compensadores, afinamiento de motor. Rectificado de tambores y discos, mecánica general y repuestos de todo tipo de automóviles, limpieza de inyectores por ultrasonido.



**Ilustración N°11: Porcentaje de Competencia**

**Fuente:** ChevyCar  
**Autor:** Jacqueline Díaz

### **3.2.2.3. PROVEEDORES**

Los proveedores son un factor muy importante dentro de la operación de una empresa debido a que son la base de lo que posteriormente la empresa va a ofrecer a sus clientes, por tal motivo la elección de los mismos debe ser adecuada.

CHEVY CAR al ofrecer productos de calidad, exige de igual manera a sus proveedores la entrega de productos calificados, por tal motivo la cartera de proveedores de la empresa está dividida en dos grupos:

#### **Proveedores Nacionales de Repuestos Automotrices**

Se detalla los principales proveedores:



#### **CONAUTO**

Provee a ChevyCar de la Línea Lubricantes, Aceites, Baterías.



#### **VALLEJO ARAUJO**

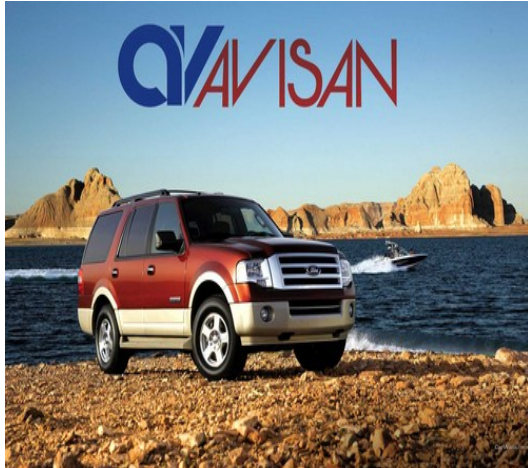
Toda la Gama de Repuestos Originales GM para la marca Chevrolet.





## **HIVIMAR**

Provee a ChevyCar Rulimanes



## **AVISAN**

Provee a ChevyCar Repuestos para  
Carros Americanos:

### **Carros Americanos**

- CAMARO
- SILVERADO
- TRAIL BLAZER
- CHAYAN
- MINI BLAZER

## **PROMESA**

Provee a ChevyCar Repuestos para  
Carros Japoneses.

### **Carros Japoneses**

- NHR
- NKR
- LUV DMAX
- NQR
- SUZUKI FORZA
- GRAND VITARA
- VITARA
- SWIFT
- SUPER CARRY





**DISTRIBUIDORA  
GUAYAQUIL**

Provee a ChevyCar  
Repuestos para Carros  
Coreanos y brasileños

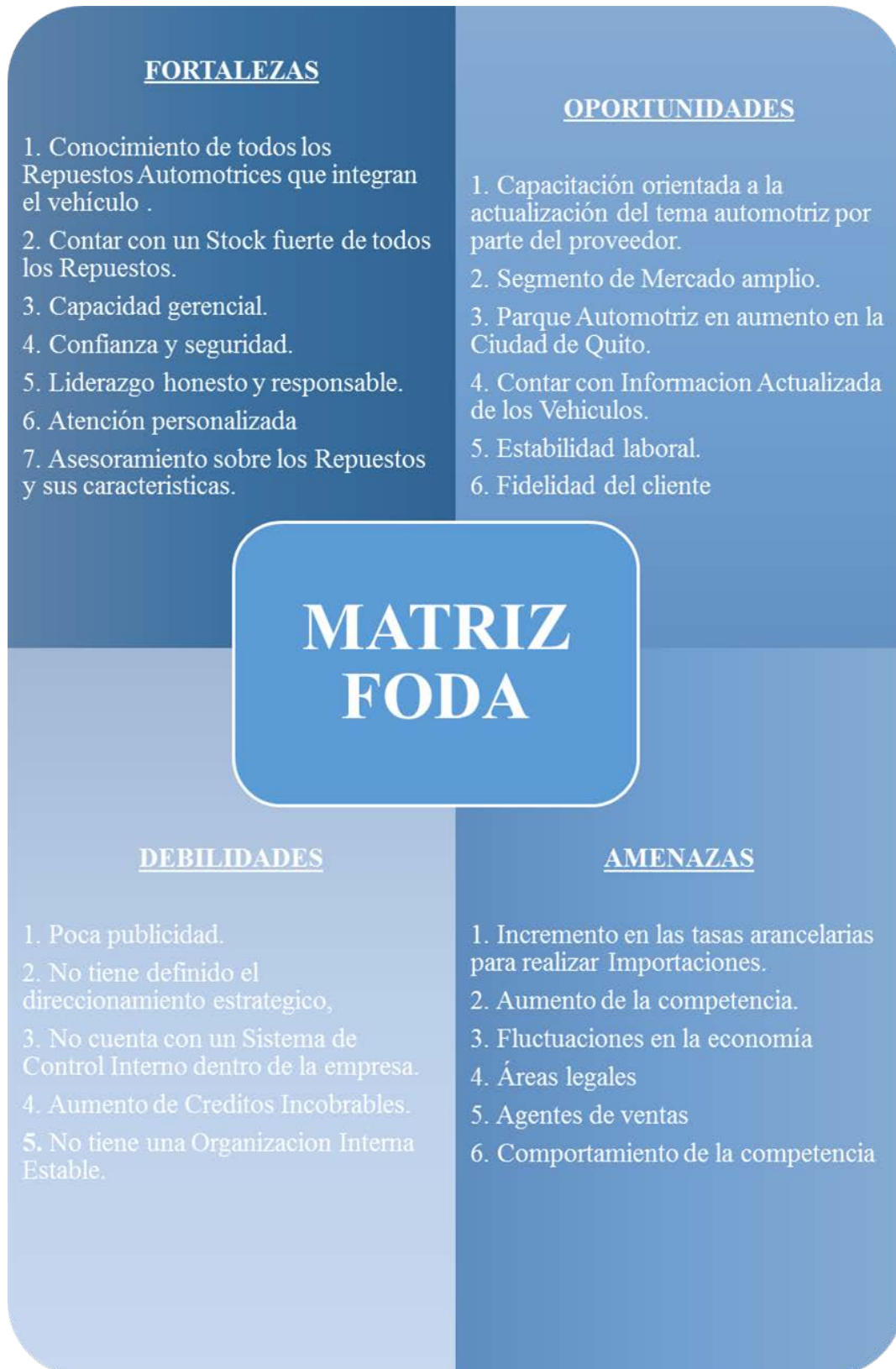
**Carros Coreanos**

- AVEO
- SPARK
- OPTRA
- CAPTIVA
- ORLANDO

**Carros Brasileños**

- CORSA
- CORSA EVOLUTION
- ASTRA
- SAFIRA
- CRUZE

### 3.2.2.4.MATRIZ FODA



**MATRIZ DE ESTRATEGIAS**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<b>(F)</b>	<b>(D)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento de todos los Repuestos Automotrices que integran el vehículo.</li> <li>2. Contar con un Stock fuerte de todos los Repuestos.</li> <li>3. Capacidad gerencial.</li> <li>4. Confianza y seguridad.</li> <li>5. Liderazgo honesto y responsable.</li> <li>6. Atención personalizada</li> <li>7. Asesoramiento sobre los Repuestos y sus características.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca publicidad.</li> <li>2. No tiene definido el direccionamiento estratégico,</li> <li>3. No cuenta con un Sistema de Control Interno dentro de la empresa.</li> <li>4. Aumento de Créditos Incobrables.</li> <li>5. No tiene una Organización Interna Estable.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación orientada a la actualización del tema automotriz por parte del proveedor.</li> <li>2. Segmento de Mercado amplio.</li> <li>3. Parque Automotriz en aumento en la Ciudad de Quito.</li> <li>4. Contar con Información Actualizada de los Vehículos.</li> <li>5. Estabilidad laboral.</li> <li>6. Fidelidad del cliente</li> </ol>	<p>Identificar posible manera de aprovechar el segmento de mercado a través de promociones. (F2,F3, F6)</p> <p>Implementar un sistema que ayude al crecimiento de la empresa (F6,O3,O5)</p> <p>Establecer políticas que favorezcan al desarrollo de las ventas. (F1,F5,O4)</p> <p>Motivar al cliente con descuentos para tener la fidelidad. (F7,O6)</p> <p>Crear una plataforma virtual donde se ofrezcan los productos a los clientes (F6,O3,O6)</p>	<p>Incentivar a los empleados con un 15% para que así realicen con eficiencia sus actividades (D1,D5,O2)</p> <p>Invertir en publicidad. (D1,D5,O2)</p> <p>Estructurar un manual de funciones y por ende el establecimiento de puestos (D5,,D3,O5,O2)</p> <p>Realizar una distribución del área de trabajo y así mejorar la atención al cliente y por ende la imagen de la empresa. (D6,D4,D8,O7,O6)</p>
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIA (FA)</b>	<b>ESTRATEGIA (DA)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento en las tasas arancelarias para realizar Importaciones.</li> <li>2. Aumento de la competencia.</li> <li>3. Fluctuaciones en la economía</li> <li>4. Áreas legales</li> <li>5. Agentes de ventas</li> <li>6. Comportamiento de la competencia</li> </ol>	<p>Realizar un proceso para las Importaciones Directas. (F6,F7,A5)</p> <p>Compensar a los clientes fijos con descuentos en sus compras. (F6,F7,A5)</p> <p>Realizar una planificación estratégica para beneficio de la estructura de la empresa (F2,F4,F5,A6)</p>	<p>Definir el direccionamiento Estratégico de la empresa. (D4,D5,A2)</p> <p>Definir Objetivos en los Departamentos. (D1,D2,A5)</p> <p>Realizar una redistribución del personal. (D6,D5,A2)</p> <p>Implementar políticas de mejoramiento continuo (D5,D5A3)</p> <p>Difundir un Sistema de productos que beneficie a los clientes (D3,A6)</p>

## CAPÍTULO 4

### 4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO SEGÚN EL MÉTODO COSO ERM

#### 4.1. Metodología COSO ERM

El método COSO ERM, permite a la dirección de la empresa poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión, posibilita la priorización de los objetivos, riesgos clave del negocio, y de los controles implantados, lo que permite su adecuada gestión, toma de decisiones más segura, facilitando la asignación del capital.

Además alinea los objetivos del grupo con los objetivos de las diferentes unidades de la empresa, así como los riesgos asumidos y los controles puestos en acción, permiten dar soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno, fomenta que la gestión de riesgos pase a formar parte de la cultura del grupo.

La meta del modelo COSO ERM, es proveer seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos organizacionales, identificando eventos que podrían afectar a la entidad y el gerenciamiento de riesgos dentro del apetito de riesgos de la entidad.

#### **Beneficios del Modelo Coso ERM:**

- Alinear el apetito al riesgo con la estrategia.
- Relacionar crecimiento, riesgo y retorno.
- Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo.
- Reducir sorpresas y pérdidas operacionales.
- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos por compañía y grupo agregado.
- Aprovechar las oportunidades.
- Mejorar la asignación de capital.

El marco integrado del modelo COSO ERM divide los objetivos organizacionales en cuatro categorías:

1. **Objetivos estratégicos:** los cuales son relativas a metas de alto nivel, alineados y soportados por la misión de la entidad.
2. **Objetivos operacionales:** el cual se relaciona al eficiente y efectivo uso de los recursos de la entidad.
3. **Objetivos de reportes:** los cuales se relacionan a la confiabilidad de todos los reportes de la entidad para partes internas o externas.
4. **Objetivos de cumplimiento:** los cuales se relacionan al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y regulaciones.

#### 4.2. Antecedentes

**COSO.-** Organización voluntaria del sector privado, establecida en los EEUU, dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno sobre los aspectos fundamentales de organización de este, la ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, el fraude, y la presentación de informes financieros. COSO ha establecido un modelo común de control interno contra el cual las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control.

Hace más de una década el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como COSO, publicó el Internal Control - Integrated Framework (COSO I) para facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces ésta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

El Informe COSO define el Control Interno como un proceso que garantice, con una seguridad razonable (y por lo tanto no absoluta), que se alcanzan los tres objetivos siguientes:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.” (Mantilla B., 2005)

El primero de los 3 objetivos anteriores se refiere a los objetivos del negocio, entendidos en términos de rentabilidad y rendimiento de las operaciones de la empresa u organización.

El segundo objetivo pretende garantizar que la empresa disponga de información financiera cierta, fiable y, muy importante, que esta información se obtenga tempestivamente, eso es, cuando sea necesaria y útil.

El tercer objetivo se refiere al cumplimiento de todas aquellas normas o reglas a las que se encuentre sujeta la empresa.

Los cinco elementos o componentes del Informe COSO que se presentó en 1992 son:

- ✓ Ambiente de control
- ✓ Evaluación de riesgos
- ✓ Actividades de control
- ✓ Información y comunicación
- ✓ Supervisión y monitoreo

### **Control Interno Basado en el Modelo Coso**

El control interno es un proceso 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.

El Control Interno puede juzgarse efectivo en cada una de las categorías anteriores respectivamente, si quienes lo llevan a cabo tienen seguridad razonable sobre que, comprenden la extensión en la cual se están obteniendo los objetivos de las operaciones de la entidad.

### **Evolución del Modelo Coso**

Hacia fines de Septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework (COSO II) y sus Aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

Hacia fines de Septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework (**COSO II**) y sus Aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

### **4.3. Definiciones**

#### **MODELO COSO ERM**

En septiembre de 2004 se publica el estudio ERM Enterprise Risk Management (gerenciamiento de los riesgos empresariales) como una ampliación de Coso I, con el propósito de que este proceso debe estar integrado con el negocio, de tal manera que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento.

Permite a la dirección de la empresa poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión, posibilita la priorización de los



objetivos, riesgos clave del negocio, y de los controles implantados, lo que permite su adecuada gestión, toma de decisiones más segura, facilitando la asignación del capital. (Gaitan., 2010)

Alinea los objetivos del grupo con los objetivos de las diferentes unidades de negocio, así como los riesgos asumidos y los controles puestos en acción, permiten dar soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno, fomenta que la gestión de riesgos pase a formar parte de la cultura del grupo.

Su meta es proveer seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos organizacionales, identificando eventos que podrían afectar a la entidad y el gerenciamiento de riesgos dentro del apetito de riesgos de la entidad.

Dentro de los beneficios de implementar este método se encuentra:

- Alinear el apetito al riesgo con la estrategia.
- Relacionar crecimiento, riesgo y retorno.
- Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo.
- Reducir sorpresas y pérdidas operacionales.
- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos por compañía y grupo agregado.
- Aprovechar las oportunidades.
- Mejorar la asignación de capital.

El marco integrado ERM divide los objetivos organizacionales en cuatro categorías:

1. Objetivos estratégicos: los cuales son relativas a metas de alto nivel, alineados y soportados por la misión de la entidad.
2. Objetivos operacionales: el cual se relaciona al eficiente y efectivo uso de los recursos de la entidad.
3. Objetivos de reportes: los cuales se relacionan a la confiabilidad de todos los reportes de la entidad para partes internas o externas.
4. Objetivos de cumplimiento: los cuales se relacionan al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y regulaciones.

### **Control Interno Basado en el Modelo Coso ERM**

Los 8 componentes del coso II están interrelacionados entre sí. Estos procesos deben ser efectuados por el director, la gerencia y los demás miembros del personal de la empresa a lo largo de su organización

Los 8 componentes del modelo COSO ERM son;

1. Ambiente de control
2. Establecimiento de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Evaluación de riesgos
5. Respuesta al riesgo
6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Supervisión y monitoreo

### **CONTROL INTERNO**

#### **Antecedentes:**

El control interno se origina después del nacimiento de la contabilidad mediante el manejo de la partida doble, y posterior a ello en la revolución industrial es cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas. “Se piensa que el origen del control interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración” (Maria, 2015)

Organizaciones profesionales de América efectuaron tres investigaciones con el fin de alcanzar los siguientes objetivos principales:

- Impulsar el uso racional de estrategias
- Promover la eficiencia en las operaciones
- Lograr los objetivos institucionales y empresariales
- Identificar y administrar los riesgos

- Cumplir con las normativas aplicables
- Contar con una herramienta apropiada para prevenir errores o irregularidades.

### **Concepto de Control Interno**

A continuación se presentan algunas definiciones de control interno según varios autores:

Según Catácora (1996), el control interno “Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros.”

Soriano Guzmán menciona que “El control interno ha sido definido desde cinco puntos de vista, algunos lo definen como la seguridad de la inversión, otros lo relacionan con la corrección de la información. En otros casos lo asocian a la observancia al orden establecido, y por último hay quienes lo definen como la evaluación de las acciones para corregir desviaciones y/o mejorar la administración.” (Guzman, 2007).

El control interno también se define como “Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: **(CATÁCORA F., s.f.)**.

- Honestidad y responsabilidad,
- Eficiencia y eficacia de las operaciones,
- Fiabilidad de la información,
- Salvaguarda de los recursos; y,
- Cumplimiento de las leyes y norma. (Wesberry, 2008)

Otra definición de control interno acuerdo a la publicación del señor Pedro Pérez Solórzano “El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. Es más efectivo cuando los controles se incorporan a la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa. Mediante los controles “incorporados” se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes. Se evitan gastos

innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes”.  
(Perez Solorzano, 2007)

“El control interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tiene como objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión contable y administrativa de la empresa” (Ecuador, 2009)

En resumen, de acuerdo a los conceptos emitidos por varios autores se puede definir al control interno como un conjunto de procedimientos, políticas, normas y planes cuyo objetivo es proporcionar seguridad y confiabilidad de la gestión contable y administrativa que permitan a la empresa alcanzar sus metas y objetivos.

### **CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO**

En el mundo comercial los controles se convierten en herramientas esenciales para lograr un correcto funcionamiento de las unidades que conforman una institución, ya que de esa manera es posible salvaguardar sus activos, confiar en sus registros y resultados obtenidos.

El nivel en que las empresas necesitan establecer medidas de control, dependen de la complejidad del proceso de registro, del costo, del esfuerzo requerido y de las posibles consecuencias por falta de cumplimiento de los mismos, es necesario tomar en cuenta que es responsabilidad de la Administración, no del auditor, el cuidar de que se establezca una estructura adecuada para minimizar errores y omisiones.

Una de las características del control interno es que debe ser ejecutado por los funcionarios y servidores que se desempeñan en la organización, constituyéndose, de tal manera, el capital humano como el elemento más importante para su funcionamiento debido a que en todos los niveles de las instituciones es el elemento activo y dinámico con autoridad al momento de ejecutar las operaciones y es el responsable de orientar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El control interno involucra a las personas debido a que ninguna organización puede conocer e identificar todos los riesgos actuales a los que está expuesta en todo momento y desarrollar inmediatamente controles para combatirlos, es por ello que se torna necesario que el personal de la organización tenga conciencia de la

necesidad de evaluar los riesgos para aplicar controles y deben estar dispuestos a responder adecuadamente ante ello.

Con un control interno aplicado adecuadamente se puede obtener beneficios como:

- Mejora de la estructura organizacional
- Una gestión administrativa y financiera comprometida con los altos niveles.
- Incremento de la productividad
- Recurso humano capacitado y motivado
- Excelencia en la prestación del servicio
- Transparencia y responsabilidad administrativa

## **OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

### **OBJETIVOS GENERALES**

*“Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad”*. Lo cual refiere a que si la institución posee políticas correctamente planteadas, las cuales son respetadas y cumplidas por el personal de la misma, la administración podrá operar de manera más ordenada y segura.

*“Promover Eficiencia operativa”*. Las políticas de la entidad deben identificar metas y estándares de operación básicos que permitan medir el desempeño y evaluar la eficiencia, eficacia y economía que permitan lograr una sinergia operativa integral.

*“Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional que se genera en la entidad”*. La información es la herramienta principal de una entidad ya que es la base para tomar decisiones y para medir cuan eficientes han sido las políticas establecidas y el nivel de operación.

*“Protección de los activos de la entidad”*. Este objetivo cumple con la observancia y control de los tres anteriores, ya que las políticas se orientan principalmente a salvaguardar los activos de la entidad, lo cual es lo que busca la gerencia de una empresa. (Gonzalez, 2003)

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

**Objetivos del sistema contable.-** para que un sistema contable genere información útil para la gerencia debe contar con métodos y registros que:

a. Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que cumplan los criterios establecidos por la Administración.

b. Describan adecuada y oportunamente todas las transacciones con su detalle necesario para una correcta clasificación.

c. Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.

d. Registren las transacciones en el período al que corresponden.

e. Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

Los sistemas de comunicación incluyen la forma en que se dan a conocer las funciones y responsabilidades relacionadas al control interno de los reportes financieros, por lo cual el auditor debe entender plenamente las formas que la entidad utiliza para informar todos los aspectos relacionados con la información financiera.

**Objetivos de autorización.-** todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración:

- Las autorizaciones se deben otorgar de acuerdo con criterios establecidos por el nivel administrativo apropiado.
- Las transacciones deben ser válidas para conocerse y someterse a su aceptación con oportunidad.
- Sólo aquellas transacciones que reúnan los requisitos establecidos por la administración deben reconocerse como tales y procesarse oportunamente.
- Los resultados del procesamiento de las transacciones deben informarse en tiempo y forma, y estar respaldados por archivos adecuados.

**Objetivos de verificación y evaluación.-** los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse, a intervalos razonables, con los activos físicos existentes para tomar medidas apropiadas y oportunas respecto a las diferencias que se detecten.

Así mismo deben existir controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros. El contenido de los informes y de las bases de datos y archivos debe verificarse y evaluarse periódicamente.

**Objetivos de salvaguarda física.-** el acceso a los activos solo debe permitirse de acuerdo con las políticas prescritas por la administración, por lo cual se debe observar de manera específica el pleno apego y respeto a las debidas autorizaciones. (Gonzalez, 2003)

## **IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO**

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que asiera el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

### **4.4. Componentes Metodología COSO ERM**

#### **4.1.1. Ambiente de Control Interno**

El ámbito interno al proveer disciplina y estructura, es el fundamento para todos los demás componentes de la ERM. El ámbito interno influye en la forma como se establecen la estrategia y los objetivos, como se estructuran las actividades de negocios y como se identifican, aprecian y tratan los riesgos. En el diseño y funcionamiento de las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y en las actividades de monitoreo. “

Abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa. (Ambrosone, 2007)

Es la base fundamental para los otros componentes del ERM, dando disciplina y estructura.

Incide en:

- La concientización del personal respecto del riesgo y el control
- El modo en que las estrategias y objetivos son establecidos, las actividades de negocio, son estructuradas y los riesgos son identificados, evaluados y gerenciados.

**Los factores que se contemplan son:**

- ✓ Filosofía de la administración de riesgos
- ✓ Apetito al riesgo
- ✓ Integridad y valores éticos
- ✓ Visión del Directorio
- ✓ Compromiso de competencia profesional
- ✓ Estructura organizativa
- ✓ Asignación de autoridad y responsabilidad
- ✓ Políticas y prácticas de recursos humanos.

**Integridad y Valores Éticos**

La estrategia y los objetivos de una organización y la forma en que se implementan se basan en juicios, preferencias y estilos. La integridad y el compromiso con los valores éticos influyen esas preferencias y los juicios.

Los valores éticos deben ser comunicados y acompañados de guías explícitas detallando lo que está bien y lo que está mal.

- ✓ Código formal de conducta:
- ✓ Carta del CEO
- ✓ Objetivos y filosofía
- ✓ Conflictos de interés
- ✓ Regalos
- ✓ Transparencia
- ✓ Recursos corporativos
- ✓ Responsabilidad social

**4.1.2. Establecimiento de Objetivos**

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos



y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

### **Objetivos Seleccionados**

Condición previa para la identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo.

### **Objetivos estratégicos**

Consisten en metas de alto nivel que se alinean con y sustentan la misión/visión.

Reflejan las elecciones estratégicas de la Gerencia sobre cómo la organización buscará crear valor para sus grupos de interés.

### **Objetivos Relacionados**

Deben estar alineados con la estrategia seleccionada y con el apetito de riesgo deseado.

Se categorizan en forma amplia en: operativos, confiabilidad de la información y cumplimiento.

Cada nivel de objetivos se relaciona con objetivos más específicos bajo un esquema de cascada.

### **4.1.3. Identificación de Eventos**

La gerencia identifica eventos potenciales que afectan la habilidad de la entidad para implementar exitosamente su estrategia y lograr sus objetivos. Aquellos eventos que pueden tener un efecto positivo representan oportunidades, los cuales la entidad los canaliza hacia su estrategia y el proceso de establecimiento de objetivos.

Los eventos con potenciales impactos negativos representan riesgos, los cuales la entidad debe direccionar a través de sus procesos de gerenciamiento de riesgos. La gerencia debe considerar el contexto dentro del cual la entidad opera y determinar su tolerancia al riesgo.

La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo, estas se basarán en eventos del pasado y en supuestos para identificar sucesos futuros.

Según COSO II, los factores externos más importantes, son los siguientes:

- Externos
- Medioambientales

- Políticos
- Sociales
- Tecnológicos

Los factores internos, son los siguientes:

- Infraestructura
- Personal
- Procesos
- Tecnología

Una vez identificados estos factores tanto externos como internos, la dirección puede considerar su relevancia y concentrarse en los eventos que puedan afectar al logro de objetivos.

### **Identificación de Eventos**

- ✓ Técnicas de Identificación de Eventos
- ✓ Existen técnicas focalizadas en el pasado y otras en el futuro
- ✓ Existen técnicas de diverso grado de sofisticación

Ejemplos:

- Inventarios de eventos
- Análisis de información histórica (de la empresa/sector)
- Indicadores de excepción
- Entrevistas y cesiones grupales guiadas por facilitadores
- Análisis de flujos de procesos

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

#### **4.1.4. Evaluación de Riesgos**

Permite a la entidad considerar el grado en el cual eventos potenciales podrían impactar en el logro de los objetivos.

La evaluación de riesgos puede realizarse desde dos perspectivas: probabilidad de ocurrencia e impacto.

- ✓ Considera que la evaluación se debe realizar tanto para riesgos inherentes como residuales.

✓ La metodología de evaluación de riesgos comprende una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar como los eventos potenciales podrían afectar el logro de sus objetivos. La evaluación de la gerencia de los eventos desde dos perspectivas: probabilidad e impacto, usando una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos.

Al evaluar los riesgos, la dirección deberá determinar o considerar los eventos esperados e inesperados y analiza que impacto pueden generar dentro de la entidad, los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo perspectivas de probabilidad e impacto.

• **Riesgo Inherente:** Es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto

• **Riesgo Residual:** Es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos organizacionales.

El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez se han implementado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente.

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. Las técnicas cualitativas se utilizan cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no se cuentan con datos suficientes para una evaluación, mientras que las técnicas cuantitativas son utilizadas en actividades más complejas y sofisticadas estas aportan mayor precisión, se utilizan cuando existe suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo y son complementarias a las técnicas cualitativas.

Los métodos cuantitativos incluyen técnicas probabilísticas, no probabilísticas y de benchmarking, su objetivo es el obtener suficientes datos validos de fuentes internas o externas y arrojar información precisa.

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual. (Ambrosone, 2007)

#### **4.1.5. Respuesta al Riesgo**

La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

##### **Evaluando Posibles Respuestas**

✓ Las Respuestas son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido.

✓ En la evaluación de las respuestas al riesgo, la Gerencia considera varios aspectos.

##### **Categorías de respuesta al riesgo:**

**Evitarlo:** Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo.

**Reducirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.

**Compartirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.

**Aceptarlo:** No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

##### **Visión del portafolio de riesgos**

ERM propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto o de portafolio de riesgos.

Permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad.

Es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan.

Permite determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con su apetito de riesgo global.

La dirección selecciona las posibles respuestas -evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

#### **4.1.6. Actividades de Control**

Las actividades de control son los procedimientos y políticas que ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo apropiadas sean ejecutadas, las actividades de control ocurren a través de la organización, en todos los niveles, y en todas las funciones, incluyen actividades como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

##### **Tipos de Actividades de Control**

Reventivas, detectivas, manuales, computarizadas y controles gerenciales.

Las actividades de control, están enfocadas a alcanzar los objetivos de la entidad, estas pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionadas: estratégicos, operativos, de reporte y cumplimiento.

- **Análisis efectuados por la dirección:** Los resultados se analizan con los presupuestos, con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos. Las acciones de la dirección relacionadas con el análisis y el seguimiento representan actividades de control.
  
- **Gestión directa de funciones por actividades:** Los responsables de cada función o actividad dentro de la empresa revisan los informes sobre los resultados logrados.
  
- **Proceso de información:** Realización de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
  
- **Controles físicos:** Se realizan conteos físicos o verificación del inventario, donde se comprueba la existencia física con los registros de la empresa.
  
- **Indicadores de rendimiento:** Estos pueden actuar como control de las operaciones o puede ser relativo a la información financiera. Por ejemplo fluctuaciones de los precios de compra, el análisis de los indicadores contribuye al control relativo de la información financiera.
  
- **Segregación de funciones:** Se refiere a la repartición de las tareas entre los empleados para que existe un control y reducir los errores o fraudes.

Las actividades de control se respaldan en dos elementos importantes: Las políticas, donde se determina que es lo que se debería hacer y los procedimientos, donde se determinan las acciones a llevar a cabo para cumplir las políticas.

#### **4.1.7. Información y Comunicación**

##### **Información:**

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida para que llegue de forma oportuna a todas las áreas y para que las personas puedan asumir sus responsabilidades, la información está compuesta por datos que se generan dentro de la entidad y también de actividades externas las cuales son necesarias para la toma de decisiones.

Los sistemas de información están divididos en:

- Formales: Es información obtenida en un seminario, congreso, etc.
- Informales: Información obtenida a través de conversaciones con clientes, proveedores, etc.

La toma de decisiones acertadas y adecuadas dependerá de la calidad de la información utilizada. Por lo cual depende de algunos factores que son:

- Contenido: Que se encuentre reflejada la información necesaria.
- Oportunidad: Tiempo de obtención adecuado
- Actualidad: Información reciente.
- Exactitud: Los datos son correctos
- Accesibilidad: Fácil obtención por las personas adecuadas.

##### **Comunicación:**

La comunicación resulta indispensable para crear el entorno adecuado y es una herramienta para apoyar el resto de los componentes de la gestión de riesgos corporativos.

Los sistemas de información deben proporcionar información a las personas adecuadas, por ende la comunicación es inherente a los sistemas de información, esta se divide en dos grupos

✓ **Comunicación interna:**

Es de suma importancia que la información que transmite la alta dirección hacia el personal sea claro y eficaz, para que las personas puedan entender los aspectos relevantes del sistema de control interno, como funcionan y saber cuál es su papel y responsabilidad en el sistema, si no se cumplen puede existir violaciones a los controles establecidos.

✓ **Comunicación externa:**

La comunicación externa es aquella que se realiza con clientes y proveedores, aportando gran valor puesto que puede servir para el mejoramiento de calidad de productos en función de preferencias y exigencias de los clientes.

Las COMUNICACIONES recibidas de terceros brindan información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno, termine conocer por medio de reclamos las falencias que se tienen para poder implementar las mejoras oportunas.

✓ La información es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y dar una respuesta al riesgo.

✓ Se debe identificar, capturar y comunicar la información pertinente en tiempo y forma que permita a los miembros de la organización cumplir con sus responsabilidades.

✓ La información relevante es obtenida de fuentes internas y externas

✓ La comunicación se debe realizar en sentido amplio, y fluir por la organización en todos los sentidos (ascendente, descendente, paralelo).

✓ Asimismo, debe existir una comunicación adecuada con partes externas a la organización como ser: clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

#### **4.1.8. Monitoreo**

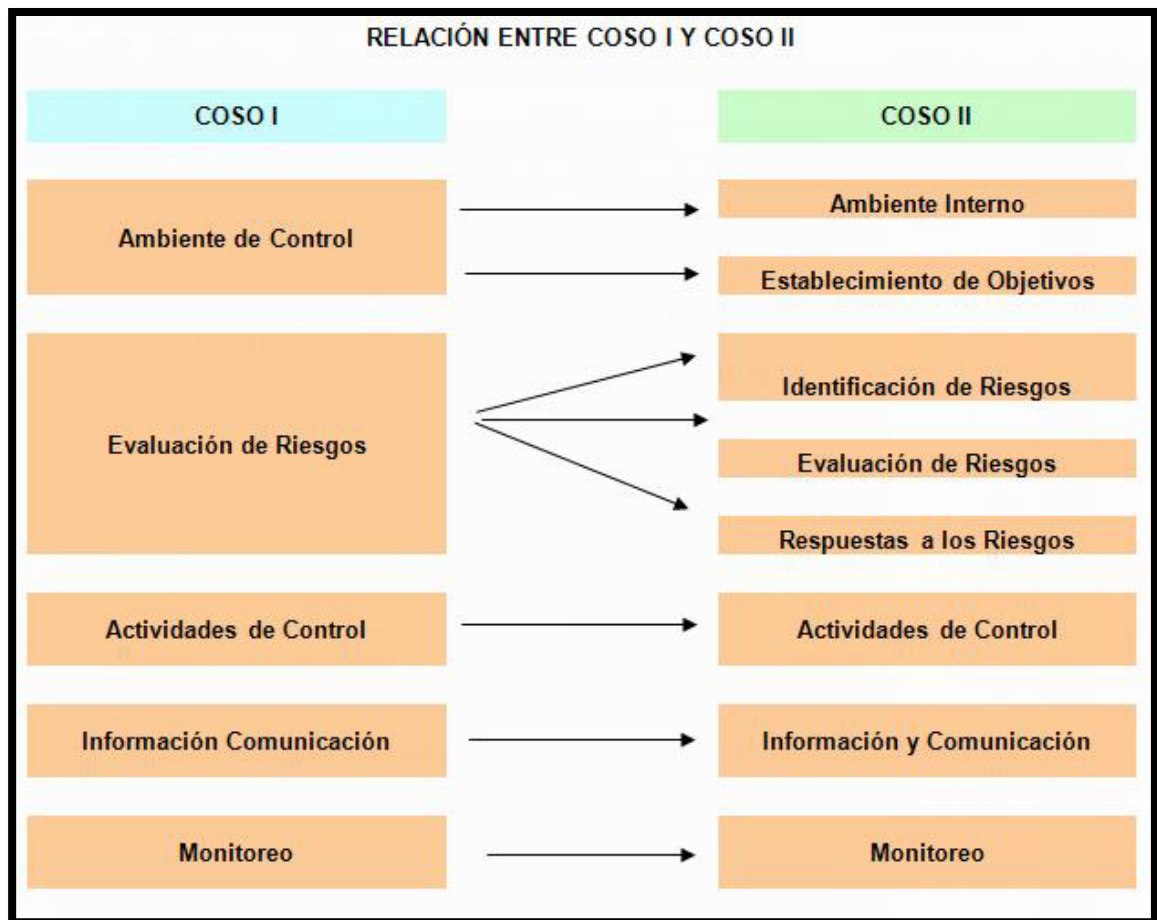
Implica monitorear que el proceso de Administración de Riesgos mantiene su efectividad a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM funcionen adecuadamente a través de:

- Actividades de monitoreo continuo, que se llevan a cabo durante el curso normal de las operaciones.
- EVALUACIONES puntuales, realizadas por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades. Su alcance y frecuencia de realización depende de los resultados de la evaluación de riesgos y de la efectividad de las actividades de monitoreo continuo.
- Una combinación de ambas formas.

La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, EVALUACIÓN es independientes o ambas actuaciones a la vez.



#### 4.5. Gráficos de los Componentes de Control Interno



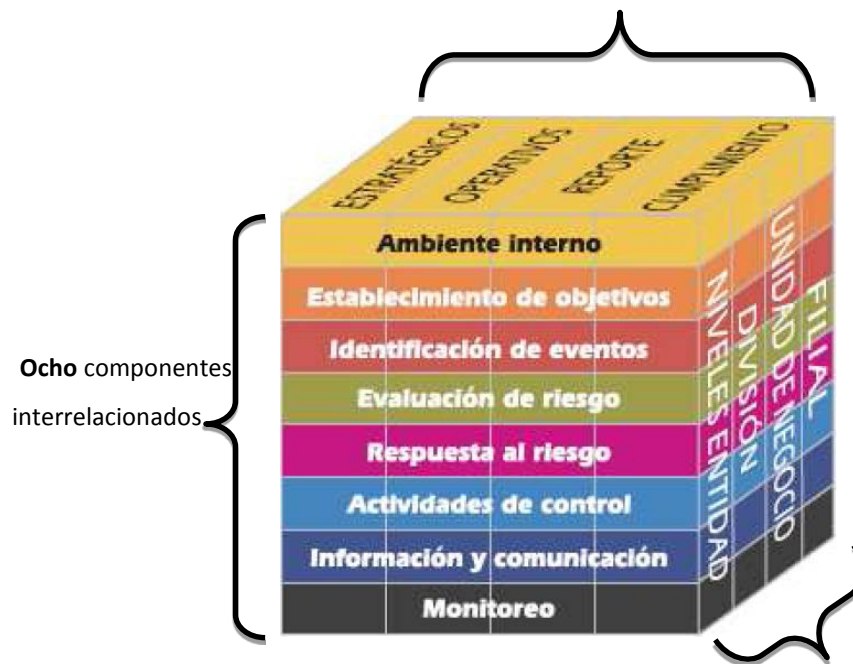
**Ilustración N° 12 : Relación Entre Coso 1 y Coso 2**

**Fuente:** Recopilación Asignatura Control Interno ESPE

**Autor:** Jacqueline Díaz

**Dónde**

Considera las actividades de todos los niveles de la organización



**Dónde**

Considera las actividades de todos los niveles de la organización

**Ilustración N°13 : Componentes Coso ERM**

**Fuente:** Marco Teórico COSO ERM

**Autor:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

#### **4.6. Herramienta, Métodos y Técnicas de Evaluación**

Para determinar si los controles internos de la entidad están diseñados y operando de manera adecuada se debe evaluar el sistema de control interno para lo cual se puede usar los siguientes métodos:

##### **Descripción narrativa**

“Es la narración o descripción detallada, en forma de relato, de las características de los sistemas o el modo de operar de una organización, referente a las secuencias relevadas provenientes de las explicaciones de los individuos de la empresa, en cuanto a: funciones, normas, procedimientos, operaciones, archivos, custodia de bienes, etc.”

##### **Cuestionarios.**

Los cuestionarios permiten evaluar el control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa. Con relación a los cuestionarios se debe considerarse los siguientes aspectos:

- Es necesario que se apliquen a los funcionarios relacionados con el componente auditado, incluyendo personal de todo nivel administrativo.
- Es necesario verificar la veracidad de las respuestas.
- Se debe diseñar con preguntas relacionadas y repreguntas para establecer la consistencia de las respuestas.
- Es necesario evitar realizar preguntas no aplicables, para lo cual en vez de utilizar cuestionarios estándar, debe elaborarse cuestionarios que reconozcas las particulares características de cada empresa.
- Es necesario que al final del cuestionario firme el funcionario al que se le realizaron las preguntas.

##### **Flujogramas**

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso. Además de la secuencia de actividades, el flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas. (GOMEZ CEJAS, 1991)

Los Flujoigramas son de gran importancia para toda empresa y persona ya que brinda elementos de juicio idóneos para la representación de procedimientos y procesos, así como las pautas para su manejo en sus diferentes versiones.

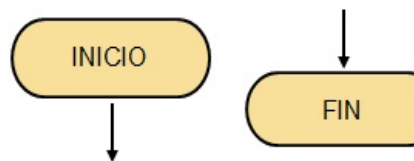
La selección de los símbolos dependen del procedimiento que va a ponerse en las gráficas y del empleo que vaya a darse en las mismas, por tal motivo es fundamental que se empleen de forma correcta, al colocar un símbolo en un sitio inadecuado, cambia el sentido del flujograma.

El flujograma hace más fácil el análisis de un proceso para la identificación de:

El flujograma utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos. (GOMEZ CEJAS, 1991)

Los símbolos más comunes utilizados son los siguientes:

**Límites:** Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso:



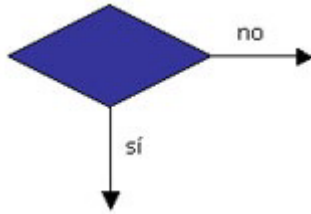
**Operación:** Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa y de quien la ejecuta se registra al interior del rectángulo:



**Documento:** Simboliza al documento resultante de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda:



**Decisión:** Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real:



El proceso administrativo cuenta con cinco pasos que son:

1. Seguimiento de trámites y retrasos
2. Archivo de Documentos
3. Registro de Operaciones
4. Reporte de Actividades
5. Revisión de los Documentos.

La correcta aplicación de este proceso, permitirá verificar los procesos de la empresa, los mismos que comprueban la eficiencia y eficacia de las operaciones que se realizan en la entidad.

Es un método muy útil para evaluar el control interno, El flujograma es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales. Se denominan también diagramas de secuencia y constituyen una herramienta para levantar la información y evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización.

Generalmente, se puede representar a través de los flujogramas los procesos de: abastecimientos, que integran compras y bodega; recaudaciones; tesorería; remuneraciones, que integran sueldos, jornales y beneficios a empleados, etc.

Para la elaboración de los flujogramas se deben observar los siguientes aspectos:

- ✓ Los procedimientos deben describirse secuencialmente a través del sistema.
- ✓ Describir los documentos que tengan incidencia contable.
- ✓ Demostrar cómo se llevan los archivos y como se preparan los informes con incidencia contable.
- ✓ Demostrar el flujo de documentos entre las distintas unidades de la organización.
- ✓ Identificar el puesto y quien efectúa el procedimiento.
- ✓ Para identificar los controles principales, el auditor recogerá toda la información pertinente relacionada con las transacciones como la documentación y formatos.

Para actualizar los flujogramas se obtendrá la información normalmente, entrevistándose con el personal de la organización sobre los procedimientos seguidos y revisando los manuales de procedimientos en el caso que existieren.

Los flujogramas permiten al auditor:

- Simplificar la tarea de identificar el proceso.
- Orientar la secuencia de las actividades con criterio lógico, pues sigue el curso normal de las operaciones.
- Unificar la exposición con la utilización de símbolos convencionales con las siguientes ventajas para el usuario.
  - Visualizar la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos, etc.
  - Facilitar la supervisión a base de las características de claridad, simplicidad, ordenamiento lógico de la secuencia.
  - Demostrar a las autoridades financieras las razones que fundamentan nuestras observaciones y sugerencias para mejorar los sistemas o procedimientos financieros.

Para la evaluación del control interno no hay reglas ni métodos rígidos a seguirse; puesto que, el juicio del equipo de auditores desempeña un papel muy importante.

**Matrices.**


El control interno también puede ser evaluado a través de matrices, que contengan los siguientes aspectos: 1) Listado de los controles clave (importantes), 2) Asignación de una ponderación a cada control, y 3) En base a los resultados obtenidos en la evaluación de cada control, asignar una calificación.

## CAPÍTULO 5

### 5. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA CHEVYCAR

#### 5.1. Evaluación del Control Interno Administrativo

##### 5.1.1. Evaluación del Control Interno Departamento de Compras

	<b>CHEVY CAR</b> <b>DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b> <b>Narrativa Descripción de Procesos</b> <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014</b>	Ref.: <b>ECL.1</b> 1/7
<p><b>COMPRAS</b></p> <p>El departamento de compras es de gran importancia estratégica dentro de la empresa, ya que tiene una gran responsabilidad en la toma de decisiones que tiene un impacto en el capital de trabajo y en el correcto funcionamiento de las operaciones.</p> <p>Y se divide en 2 Subprocesos que son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Compras Nacionales</li><li>• Importaciones</li></ul> <p>➤ <b>Compras Nacionales</b></p> <p>La Empresa ChevyCar desarrolla el proceso de Compras Nacionales de la siguiente manera:</p> <p><b>Vendedores</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Deberá verificar el Stock mínimo determinado en el Sistema de Inventario.</li><li>2. Registrar la Serie del Repuesto en la Base.</li><li>3. Colocar en las perchas y anaqueles los repuestos ya codificados y registrados por Bodega en el sistema.</li></ol>		
<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz	<b>FECHA:</b> 15 de Enero del 2015	
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano	<b>FECHA:</b> 16 de Enero del 2015	



DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Narrativa Descripción de Procesos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.1**  
2/7

**Jefe de compras**

1. Recibe la Base de los repuestos realizada por los vendedores.
2. Revisar que los repuestos no se encuentre en el Stock.
3. Filtrar de la Base de Repuesto elaborado por los vendedores.
4. Realizar el pedido a los proveedores determinados.
5. Confirmar si es que el Proveedor tiene los repuestos solicitados.
6. Finiquitar el envío del pedido de Repuestos.
7. Revisar una vez que haya llegado el Repuesto que tengan las mismas características y que no tengan desperfectos.
8. Solicitar al bodeguero que realice la devolución si es que no cumplen con las especificaciones.

**Proveedor**

1. Envío de los repuestos del pedido.
2. Ir a la empresa a ver las devoluciones de ser el caso que existan.

**Bodeguero**

1. Receta la Mercadería.
2. Firma de la Guía.
3. Verificar la Cantidad con la factura.
4. Si es que hubiera devolución es el encargado de custodiar los repuestos hasta que el proveedor venga a recibir.
5. Registrar los Repuestos dentro del sistema.
6. Emitir la Retención y enviar a Contabilidad para la revisión.
7. Codificar los Repuestos.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 15 de Enero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 16 de Enero del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Narrativa Descripción de Procesos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.1**  
3/7

➤ **Importaciones**

**Jefe de Repuestos**

1. Identifica la necesidad de los repuestos que pueden importarse.
2. Analiza la lista de los repuestos que se van a importar, marca de vehículo, parte del vehículo, original o genérico, entre otros aspectos relevantes.
3. Solicita los ítems al representante de la importadora de los Repuestos que tentativamente los va a incluir en la importación.
4. Recibe la cotización por parte de la importadora con los ítems de los vehículos y partes del motor antes analizado.
5. Analiza si se debe realizar la Importación de los repuestos antes ya analizados, si es que es factible los precios se procede a aprobar los ítems enviados por el proveedor.
6. Realiza la recopilación de los ítems que van en la importación y enviar al proveedor la Lista final.
7. Emite un 50% de anticipo de la importación para que el Representante tramite los papeles y se inicie la Importación.
8. Verifica si los repuestos se encuentran con las especificaciones solicitadas y cumpla con las características específicas, marca, parte del vehículo, numero de parte correcto, precio, cantidad.
9. Procede a pagar el 50% del pago final de los repuestos ya revisados.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 15 de Enero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 16 de Enero del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Narrativa Descripción de Procesos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.1**  
4/7

**Importadora**

1. Analiza los ítems que incluye el cliente para proceder a realizar la cotización de los ítems solicitados.
2. Envío de cotización que solicito el cliente con el detalle y especificaciones requeridas.
3. Recibe el 50% del anticipo mediante cheque.
4. Realiza los trámites respectivos a la importación.
5. Informa al cliente sobre el proceso de importación y las novedades que se presente frente a diversas situaciones s en el proceso de importación, transporte, aranceles, repuestos y aspectos relevantes.
6. Informa la fecha, lugar y hora que llegar la mercadería.
7. Recibe el dinero correspondiente al pago final de los repuestos ya revisado y entregados al cliente.
8. Envío de la documentación correspondiente a la importación.

**Bodeguero**

1. Recibe la documentación para su respectiva verificación.
2. Recibe los repuestos y verifica la cantidad y precio
3. Ingresa y codifica los repuestos llegados de la importación.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 15 de Enero del 2015

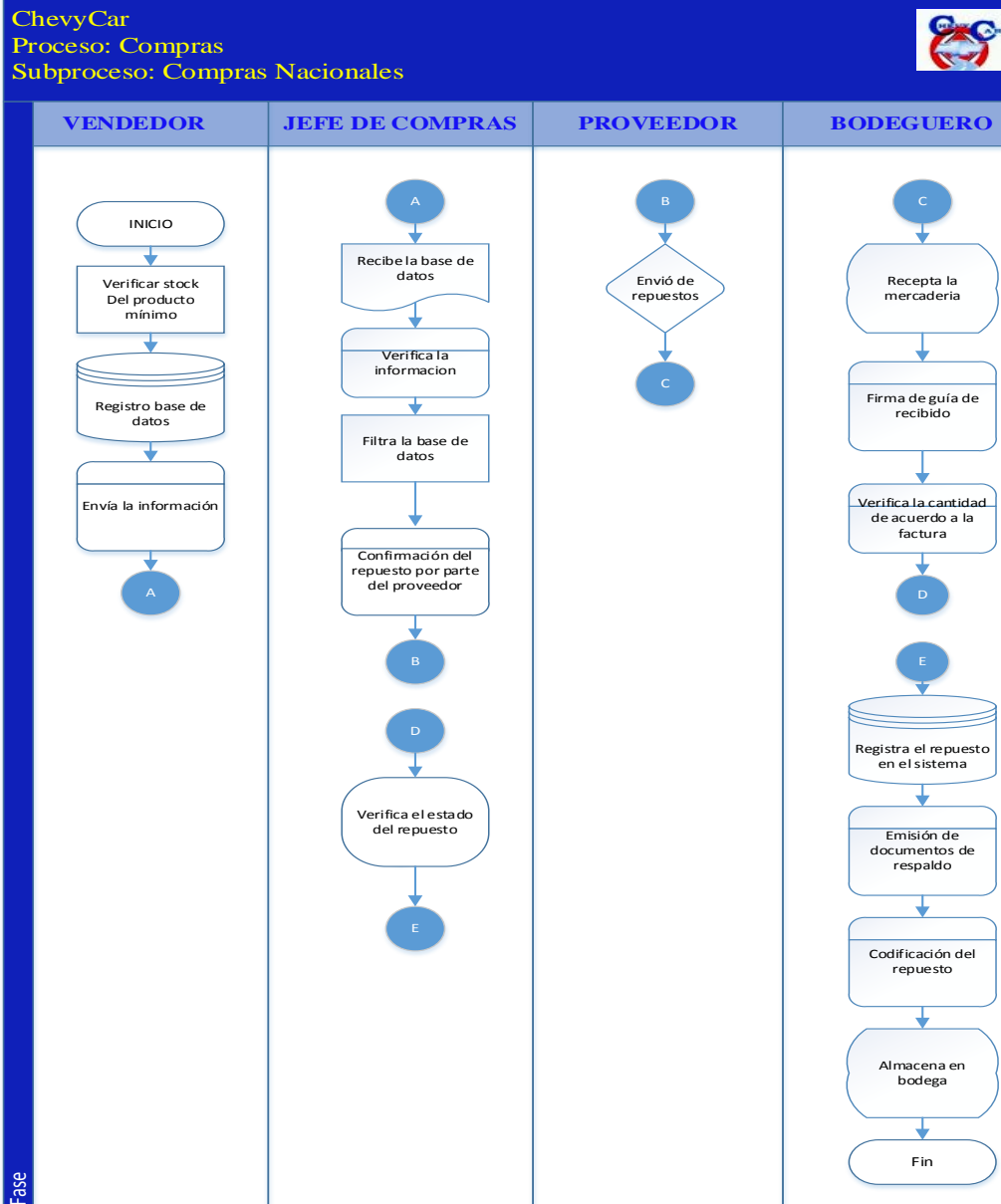
**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 16 de Enero del 2015

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Flujogramas de Proceso**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.2**  
 1/4

**COMPRAS NACIONALES**

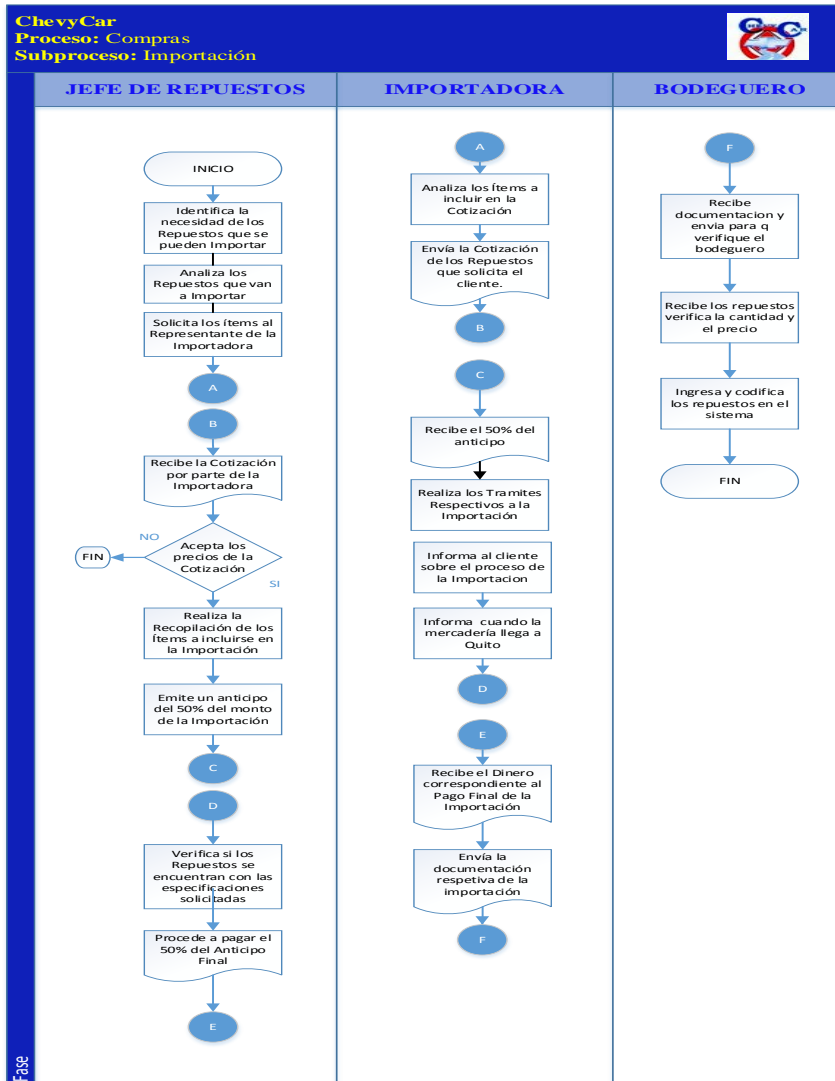


<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz	<b>FECHA:</b> 18 de Enero del 2015
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano	<b>FECHA:</b> 19 de Enero del 2015

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Flujogramas de Proceso**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014**

Ref.:  
**ECI.2**  
 2/4

**IMPORTACIONES**



ELABORADO POR: Jacqueline Díaz	FECHA: 18 de Enero del 2015
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 19 de Enero del 2015

**b) Evaluación del Sistema de Control Interno**

<p><b>DÍAZ &amp; ASOCIADOS</b></p>	<p><b>CHEVY CAR</b>  <b>DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL</b>  <b>INTERNO</b>  <b>Cuestionario de Control Interno</b>  <b>Departamentos de Compras</b>  <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del</b>  <b>2014</b></p>	<p>Ref.:  <b>ECI.3</b>  1/3</p>
--	--	---

**Ambiente de Control**

No.	PREGUNTAS	SI	NO	CALF.		OBSERVACIONES
				OP.	OB.	
1	¿El personal que labora en la empresa es el necesario para cumplir con las actividades de compras?		X	10	0	El gerente es la persona encargada de las compras.
2	¿Se tiene documentados las funciones que deben realizar las personas de compras?		X	10	0	No se documentan las actividades y funciones del departamento de compras.
3	¿Se encuentra diseñado un flujo grama de proceso para compras?		X	10	0	No cuenta con un flujo grama.
4	¿Existe una planificación para realizar las compras?	X		10	10	
5	¿La administración da a conocer al personal sobre sus obligaciones y responsabilidades?	X		10	10	
6	¿Se encuentran asignadas formalmente las responsabilidades de los trabajadores de la empresa?	X		10	10	
7	¿Se da capacitación a los trabajadores en el área de compras?	X		10	10	
8	¿El personal que labora en la empresa reúne los conocimientos para ejecutar el trabajo en el área de compras?	X		10	10	
	TOTAL			80	50	

<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz	<b>FECHA:</b> 22 de Marzo del 2015
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Anibal Altamirano	<b>FECHA:</b> 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Medición de Riesgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.4**  
1/2

Ambiente de Control	Ponderación (Optimo)	Calificación (Obtenido)
Preguntas	80	50

**Nivel de Confianza**



$$NC = \frac{50}{80} \times 100 = 62.5\%$$

**Nivel de Riesgo**

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 100 - 62.5 = 37.50\%$$

Baja	Moderada	Alta	
15%-50%	51% -75%	76%-95%	<b>Confianza</b>
76 - 95%	51% -75%	15%-50%	<b>Riesgo</b>
Alto	Moderado	Bajo	

**Interpretación de Resultados:**

De conformidad con los resultados del desarrollo del Cuestionario de Control Interno se determina que la empresa ChevyCar cuenta con un nivel de confianza moderado del 62.5% en consecuencia su nivel de Riesgo es bajo con un 37.5%.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 06 de Abril del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 07 de Abril del 2015

<p><b>DÍAZ &amp; ASOCIADOS</b></p>	<p><b>CHEVY CAR</b>  <b>DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL</b>  <b>INTERNO</b>  <b>Cuestionario de Control Interno</b>  <b>Departamentos de Compras</b>  <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del</b>  <b>2014</b></p>	<p>Ref.:  <b>E.CI.3</b>  1/3</p>
--	--	--

**Establecimiento de Objetivos**

No.	PREGUNTAS	SI	NO	CALF.		OBSERVACIONES
				OP.	OB.	
1	¿Los objetivos de compras contribuyen al cumplimiento de la misión de la empresa?	X		10	10	
2	¿Al establecer los objetivos de para compras se analizan factores externos e Internos?	X		10	10	
3	¿Se tienen definidos objetivos y metas acerca del departamento de Compras?		X	10	0	No existen objetivos en el departamento de compras.
4	¿Los proveedores aportan para el cumplimiento de los objetivo en compras?	X		10	10	
5	¿Dispone los proveedores con un stock necesario para el cumplimiento de los objetivos?	X		10	10	
6	¿Existe participación del área de compras para el logro de los objetivos?	X		10	10	
7	¿Se elabora las compras de acuerdo al límite del presupuesto definido?		X	10	0	No cuenta con presupuesto la empresa para las compras.
8	¿Las compras se realizan a proveedores que ofrecen los precios más competitivos para alinearse con el objetivo De la empresa?	X		10	10	
TOTAL				80	60	
ELABORADO POR: Jacqueline Díaz			FECHA: 22 de Marzo del 2015			
REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano			FECHA: 24 de Marzo del 2015			



DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Medición de Riesgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.4**  
1/2

Establecimiento o de Objetivos	Ponderación (Optimo)	Calificación (Obtenido)
Preguntas	280	180

**Nivel de Confianza**

$$NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$NC = \frac{60}{80} \times 100 = 75\%$$

**Nivel de Riesgo**

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 100 - 75 = 25\%$$

Baja	Moderada	Alta	
15%-50%	51% -75%	76%-95%	<b>Confianza</b>
76 - 95%	51% -75%	15%-50%	<b>Riesgo</b>
Alto	Moderado	Bajo	

**Interpretación de Resultados:**

De conformidad con los resultados del desarrollo del Cuestionario de Control Interno se determina que la empresa ChevyCar cuenta con un nivel de confianza moderado del 75% en consecuencia su nivel de Riesgo es bajo con un 25%.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 06 de Abril del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 07 de Abril del 2015

<b>DÍAZ &amp; ASOCIADOS</b>	<p><b>CHEVY CAR</b>  <b>DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL</b>  <b>INTERNO</b>  <b>Cuestionario de Control Interno</b>  <b>Departamentos de Compras</b>  <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del</b>  <b>2014</b></p>	<div style="border: 1px solid red; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">                 Ref.:  <b>ECI.3</b>                  1/3             </div>
-------------------------------------	--	--

**Identificación de Eventos**

No.	PREGUNTAS	SI	NO	CALF.		OBSERVACIONES
				OP.	OB.	
1	¿La empresa analiza e identifica eventos potenciales que afecten el proceso de compras y por ende el logro de los objetivos?	X		10	10	
2	¿Cuándo se han identificado eventos se analizado factores externos e internos?	X		10	10	
3	¿Ha existido la participación de jefe de compras para la identificación de eventos?	X		10	10	
4	¿La empresa cuenta con la elaboración de un FODA en el proceso de compras?		X	10	0	No cuenta con un FODA en compras.
5	¿Al existir un evento negativo existe un análisis por parte de la dirección de forma inmediata?	X		10	10	
6	¿El sistema informático de compras esta de acorde a sus necesidades?	X		10	10	
7	¿La empresa cuenta con un análisis de precios, marcas, modelos de otros proveedores?	X		10	10	
8	¿Cuándo existe compras que no cuentan con las características pedidas o existe queja de los clientes con el repuesto la empresa reporta a los proveedores sobre estos inconvenientes?	X		10	10	
9	¿Al detectar riesgos se consideran con eventos pasados y futuros?	X		10	10	
	TOTAL			90	80	

<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz	<b>FECHA:</b> 22 de Marzo del 2015
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Anibal Altamirano	<b>FECHA:</b> 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Medición de Riesgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.4**  
1/2

Identificación de Eventos	Ponderación (Optimo)	Calificación (Obtenido)
Preguntas	280	180

**Nivel de Confianza**

$$NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$NC = \frac{80}{90} \times 100 = 88\%$$

**Nivel de Riesgo**

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 100 - 80 = 12\%$$

Baja	Moderada	Alta	
15%-50%	51% -75%	76%-95%	<b>Confianza</b>
76 - 95%	51% -75%	15%-50%	<b>Riesgo</b>
Alto	Moderado	Bajo	

**Interpretación de Resultados:**

De conformidad con los resultados del desarrollo del Cuestionario de Control Interno se determina que la empresa ChevyCar cuenta con un nivel de confianza alto del 88% en consecuencia su nivel de Riesgo es bajo con un 12%.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 06 de Abril del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 07 de Abril del 2015

<p><b>DÍAZ &amp; ASOCIADOS</b></p>	<p><b>CHEVY CAR</b>  <b>DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL</b>  <b>INTERNO</b>  <b>Cuestionario de Control Interno</b>  <b>Departamentos de Compras</b>  <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del</b>  <b>2014</b></p>	<p>Ref.:  <b>ECl.3</b>  1/3</p>
--	--	---

**Evaluación de Riesgos**

No.	PREGUNTAS	SI	NO	CALF.		OBSERVACIONES
				OP.	OB.	
1	¿En el área de compras cuando identifican los riesgos la empresa cuenta con técnicas cualitativas y cuantitativas para su evaluación?	X		10	10	
2	¿La administración tiene en cuenta el alcance de los eventos y el impacto que pueden tener en el logro de los objetivos en compras?		X	10	0	
3	¿La empresa tiene asignado un responsable para resguardar los documentos del área de compras?	X		10	10	
4	¿En la compra existe una persona encargada de la supervisión para el correcto cumplimiento del proceso?	X		10	10	
5	¿Los riesgos positivos y negativos son examinados individualmente?	X		10	10	
6	¿Al adquirir los repuestos se analiza el incremento del mismo y los riesgos en compras e importaciones?	X		10	10	
7	¿Al realizar cambios en el proceso de compra la empresa analiza el impacto de posibles riesgos?		X	10	0	No se realiza ninguna evaluación.
8	¿La empresa analiza los posibles problemas con las reformas para las importaciones?		X	10	0	No se ha realizado el estudio sobre las reformas de importaciones.
<b>TOTAL</b>				80	50	

<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz	<b>FECHA:</b> 22 de Marzo del 2015
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Anibal Altamirano	<b>FECHA:</b> 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Medición de Riesgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.4**  
1/2

Evaluación de Riesgos	Ponderación (Optimo)	Calificación (Obtenido)
Preguntas	280	180

**Nivel de Confianza**

$$NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$NC = \frac{50}{80} \times 100 = 62.50\%$$

**Nivel de Riesgo**

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 100 - 64 = 37.5\%$$

Baja	Moderada	Alta	
15%-50%	51% -75%	76%-95%	<b>Confianza</b>
76 - 95%	51% -75%	15%-50%	<b>Riesgo</b>
Alto	Moderado	Bajo	

**Interpretación de Resultados:**

De conformidad con los resultados del desarrollo del Cuestionario de Control Interno se determina que la empresa ChevyCar cuenta con un nivel de confianza moderado del 62.50% en consecuencia su nivel de Riesgo es bajo con un 37.50%.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 06 de Abril del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 07 de Abril del 2015

<b>DÍAZ &amp; ASOCIADOS</b>	<p><b>CHEVY CAR</b>  <b>DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL</b>  <b>INTERNO</b>  <b>Cuestionario de Control Interno</b>  <b>Departamentos de Compras</b>  <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del</b>  <b>2014</b></p>	<div style="border: 1px solid red; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">                 Ref.:  <b>ECI.3</b>                  1/3             </div>
-------------------------------------	--	--

**Respuesta al Riesgo**

No.	PREGUNTAS	SI	NO	CALF.		OBSERVACIONES
				OP.	OB.	
1	¿Al identificarse un riesgo potencial en el proceso de compras, la gerencia evalúa posibles respuestas, como evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo?		X	10	0	
2	¿La empresa tiene diseñado mecanismos para la toma de decisiones y análisis de las alternativas para responder a los riesgos?		X	10	0	
3	¿El área de compras emite reportes de las compras a gerencia para que sean revisadas y controlas?	X		10	10	
4	¿Existe la participación de toda la administración para analizar las alternativas de respuesta al riesgo?	X		10	10	
5	¿La empresa tiene establecido controles para determinar un nivel de riesgo residual?	X		10	10	
6	¿La empresa tiene actualmente un plan de contingencia en caso de que los proveedores no abastezcan con los repuestos?		X	10	0	
7	¿Se realiza análisis de las posibilidades de no Importar con el representante actual de la Importadora?		X	10	0	
<b>TOTAL</b>				70	40	
<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz			<b>FECHA:</b> 22 de Marzo del 2015			
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Anibal Altamirano			<b>FECHA:</b> 24 de Marzo del 2015			

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Medición de Riesgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.4**  
1/2

Respuesta al Riesgo	Ponderación (Optimo)	Calificación (Obtenido)
Preguntas	280	180

**Nivel de Confianza**

$$NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$NC = \frac{40}{70} \times 100 = 57.14\%$$

**Nivel de Riesgo**

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 100 - 57.14 = 42.86\%$$

Baja	Moderada	Alta	
15%-50%	51% -75%	76%-95%	<b>Confianza</b>
76 - 95%	51% -75%	15%-50%	<b>Riesgo</b>
Alto	Moderado	Bajo	

**Interpretación de Resultados:**

De conformidad con los resultados del desarrollo del Cuestionario de Control Interno se determina que la empresa ChevyCar cuenta con un nivel de confianza moderado del 57.14% en consecuencia su nivel de Riesgo es bajo con un 42.86%.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 06 de Abril del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 07 de Abril del 2015

<p><b>DÍAZ &amp; ASOCIADOS</b></p>	<p><b>CHEVY CAR</b>  <b>DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL</b>  <b>INTERNO</b>  <b>Cuestionario de Control Interno</b>  <b>Departamentos de Compras</b>  <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del</b>  <b>2014</b></p>	<p>Ref.:  <b>ECI.3</b>  1/3</p>
--	--	---

**Actividades de Control**

No.	PREGUNTAS	SI	NO	CALF.		OBSERVACIONES
				OP.	OB.	
1	¿En el área de compras, se encuentran segregadas las funciones y responsabilidades?		X	10	0	El Gerente de Ventas realiza todo el proceso.
2	¿Se realizan constataciones físicas de los productos recibidos al momento que llega a la empresa?	X		10	10	
3	¿Se realizan EVALUACIONES al proceso de compras?		X	10	0	No se realiza la evaluación en todo el proceso.
4	¿Al realizar una compra se verifica junto con la factura los repuestos que se ingresan a bodega?	X		10	10	
5	¿Se realiza la retención de Impuestos a todas las compras sujetas a la misma?	X		10	10	
6	¿Se verifican las guías de remisión, al momento de recibir la mercadería y se constata que la mercadería es la correcta a lo adquirido?	X		10	10	
7	¿Los pagos a los proveedores son cancelados al tiempo establecido?	X		10	10	Se cancela con los plazos internos establecidos.
8	¿Existe un estricto control sobre los dineros que salen por conceptos de compras?		X	10	0	Para las Importaciones se emiten cheques con la autorización del Gerente y no se respalda frente a un contrato o documento que garantice la compra.
<b>TOTAL</b>				80	50	

<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz	<b>FECHA:</b> 22 de Marzo del 2015
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Anibal Altamirano	<b>FECHA:</b> 24 de Marzo del 2015



DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Medición de Riesgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.4**  
1/2

Actividades de Control	Ponderación (Optimo)	Calificación (Obtenido)
Preguntas	280	180

**Nivel de Confianza**

$$NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$NC = \frac{50}{80} \times 100 = 62.5\%$$

**Nivel de Riesgo**

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 100 - 62.5 = 37.5\%$$

Baja	Moderada	Alta	
15%-50%	51% -75%	76%-95%	<b>Confianza</b>
76 - 95%	51% -75%	15%-50%	<b>Riesgo</b>
Alto	Moderado	Bajo	

**Interpretación de Resultados:**

De conformidad con los resultados del desarrollo del Cuestionario de Control Interno se determina que la empresa ChevyCar cuenta con un nivel de confianza moderado del 62.5% en consecuencia su nivel de Riesgo es bajo con un 37.5%.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 06 de Abril del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 07 de Abril del 2015

<p><b>DÍAZ &amp; ASOCIADOS</b></p>	<p><b>CHEVY CAR</b>  <b>DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL</b>  <b>INTERNO</b>  <b>Cuestionario de Control Interno</b>  <b>Departamentos de Compras</b>  <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del</b>  <b>2014</b></p>	<p>Ref.:  <b>ECI.3</b>  1/3</p>
--	--	---

**Información y Comunicación**

No.	PREGUNTAS	SI	NO	CALF.		OBSERVACIONES
				OP.	OB.	
1	¿La información dentro del proceso de compras es formal?	X		10	10	
2	¿Los proveedores proporcionan información oportuna acerca de sus productos?	X		10	10	
3	¿La información fluye en todos los niveles de la empresa?	X		10	10	
4	¿La planificación de compras es comunicada oportunamente?	X		10	10	
5	¿Los proveedores informan, promociones, descuentos sobre sus productos?	X		10	10	
6	¿El jefe de compras comunica a la administración sobre inconvenientes con los proveedores?	X		10	10	
7	¿Para las Importaciones la Comunicación es Formal?		X	10	0	Se utilizan emails, siendo esto documentos no validos como un contrato.
8	¿Cuándo se ha presentado inconvenientes con un cliente en la entrega de los muebles, se informa inmediatamente a la administración?	X		10	10	
8	¿La información proporcionada por la empresa al área de compras es confiable para la toma de decisiones?	X		10	10	
9	¿Se comunica la Información oportunamente acerca de los nuevos precios de las diferentes marcas?	X		10	0	
<b>TOTAL</b>				90	80	

<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz	<b>FECHA:</b> 22 de Marzo del 2015
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano	<b>FECHA:</b> 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Medición de Riesgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.4**  
1/2

Información y Comunicación	Ponderación (Optimo)	Calificación (Obtenido)
Preguntas	280	180

**Nivel de Confianza**

**Nivel de Riesgo**

$$NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$NR = 100 - NC$$

$$NC = \frac{80}{90} \times 100 = 88.8\%$$

$$NR = 100 - 88.8 = 11.2\%$$

Baja	Moderada	Alta	
15%-50%	51% -75%	76%-95%	<b>Confianza</b>
76 - 95%	51% -75%	15%-50%	<b>Riesgo</b>
Alto	Moderado	Bajo	

**Interpretación de Resultados:**

De conformidad con los resultados del desarrollo del Cuestionario de Control Interno se determina que la empresa ChevyCar cuenta con un nivel de confianza alto del 88.8% en consecuencia su nivel de Riesgo es bajo con un 11.2%.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 06 de Abril del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 07 de Abril del 2015

	<p><b>CHEVY CAR</b>  <b>DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL</b>  <b>INTERNO</b>  <b>Cuestionario de Control Interno</b>  <b>Departamentos de Compras</b>  <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del</b>  <b>2014</b></p>	<div style="border: 1px solid red; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">                 Ref.:  <b>ECI.3</b>                  1/3             </div>
---	--	--

**Supervisión y Monitoreo**

No.	PREGUNTAS	SI	NO	CALF.		OBSERVACIONES
				OP.	OB.	
1	¿Existe una evaluación a los servicios de los principales proveedores, acerca de los productos y servicios adquiridos?		X	10	0	No hay una evaluación a los proveedores.
2	¿Se efectúan comparaciones de compras mensuales con las compras históricas?	X		10	10	
3	¿Se evalúa y supervisa el desempeño de los compras?	X		10	10	
4	¿La empresa realiza SUPERVISIONES rutinarias para identificar deficiencias en el proceso de compras?	X		10	10	
5	¿La administración realiza monitoreo en el área de compras y proporcionar recomendaciones sobre riesgos corporativos?	X		10	10	
6	Se realiza una evaluación continua sobre las compras locales que se realizaron.	X		10	10	
7	Se realiza una evaluación sobre las importaciones que ha realizado la empresa, para ver si los precios fueron convenientes.		X	10	0	No hay una evaluación.
8	Se realiza una evaluación a la Importadora acerca de los servicios.		X	10	0	
TOTAL				80	50	

<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz	<b>FECHA:</b> 22 de Marzo del 2015
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Anibal Altamirano	<b>FECHA:</b> 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Medición de Riesgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.4**  
1/2

Supervisión y Monitoreo	Ponderación (Optimo)	Calificación (Obtenido)
Preguntas	280	180

**Nivel de Confianza**

$$NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$NC = \frac{50}{80} \times 100 = 62.5\%$$

**Nivel de Riesgo**

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 100 - 62.5 = 37.5\%$$

Baja	Moderada	Alta	
15%-50%	51% -75%	76%-95%	<b>Confianza</b>
76 - 95%	51% -75%	15%-50%	<b>Riesgo</b>
Alto	Moderado	Bajo	

**Interpretación de Resultados:**

De conformidad con los resultados del desarrollo del Cuestionario de Control Interno se determina que la empresa ChevyCar cuenta con un nivel de confianza moderado del 62.5% en consecuencia su nivel de Riesgo es bajo con un 37.5%.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 06 de Abril del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 07 de Abril del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**

**Medición de Riesgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**  
**DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

Ref.:  
**ECI.4**  
1/2

MATRIZ DE PONDERACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Ambiente de Control	80	50
Establecimiento de Objetivos	80	60
Identificación de Eventos	90	80
Evaluación de Riesgo	80	50
Respuesta a los Riesgos	70	40
Actividades de control	80	50
Información y Comunicación	90	80
Supervisión y Monitoreo	80	50
<b>TOTAL</b>	<b>650</b>	<b>460</b>

**Nivel de Confianza**

$$NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$NC = \frac{460}{650} \times 100 = 70.77\%$$

**Nivel de Riesgo**

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 100 - 70.77 = 29.23\%$$

Baja	Moderada	Alta	
15%-50%	51% -75%	76%-95%	<b>Confianza</b>
76 - 95%	51% -75%	15%-50%	<b>Riesgo</b>
Alto	Moderado	Bajo	

**Interpretación de Resultados:** De conformidad con los resultados del desarrollo del Cuestionario de Control Interno se determina que la empresa ChevyCar cuenta con un nivel de confianza moderada del 70.77% en consecuencia su nivel de Riesgo es bajo con un 29.23%.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 06 de Abril del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 07 de Abril del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Ambiente de Control

**TÍTULO: FALTA DE PERSONAL PARA REALIZAR LAS COMPRAS**

<b>Condición</b>	La Empresa <b>Chevy Car</b> cuenta actualmente con una persona que es el Gerente de Ventas que es la responsable de comprar los repuestos localmente y de igual manera a realizar las Importaciones, por lo cual recae una gran cantidad de actividades.
<b>Criterio</b>	La empresa debe contar con las personas suficientes para realizar el proceso de compras de una manera más organizada y que cuenta con una adecuada planificación.
<b>Causa</b>	La empresa únicamente tiene una persona en el área de compras el cual es encargado de todas las responsabilidades de comprar, devolveré y relacionarse con el proveedor.
<b>Efecto</b>	Las funciones y responsabilidades de las compras de Repuestos recaen solo en una persona por lo cual es difícil tener una organización en la misma. Además no existe una adecuada segregación de funciones.

**Conclusión:** No existe el personal suficiente para el área de compras debido a que la empresa solo cuenta con una sola persona para que realice este proceso, por lo cual no se tiene una adecuada planificación y organización al momento de adquirir los Repuestos Automotrices; la empresa debe tener una adecuada segregación de funciones para que se desarrolle de la mejor manera el proceso.

**Acción de Mejora:** Gerente General: Realizar una distribución de Actividades entre el personal que cuenta la empresa respetando de igual manera las funciones ya asignadas a cada empleado, para que se desarrolle de manera más planificada y organizada las diferentes actividades en el proceso de compras locales y de importaciones.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Ambiente de Control

<b>TÍTULO: ACTIVIDADES DOCUMENTADAS</b>	
<b>Condición</b>	La Empresa Chevy Car no tiene documentadas las actividades y funciones que deben realizar en Compras de Repuestos Automotrices.
<b>Criterio</b>	Se debe tener manuales ya que son las guías básicas para realizar cada una de las actividades en el proceso de compras.
<b>Causa</b>	La empresa no cuenta con manuales que permita conocer la descripción de las tareas, políticas internas, requerimientos que complementan el proceso de compras.
<b>Efecto</b>	No permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a las actividades y procedimientos en el departamento de compras.
<p><b>Conclusión:</b> No tiene documentadas las actividades y funciones que se deben realizar en el proceso, debido a que no cuentan con manuales por lo cual no se conoce el funcionamiento interno del área de compras.</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: Diseñara e implementara canales de comunicación interna que permitan a las diferentes aéreas conocer y considerar los diferentes objetivos que la organización se está planteando para que de esta manera dichos objetivos puedan ser ejecutados y alcanzados.</p>	

<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz	<b>FECHA:</b> 22 de Marzo del 2015
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano	<b>FECHA:</b> 24 de Marzo del 2015



DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Ambiente de Control

<b>TÍTULO: NO CUENTA CON FLUJOGRAMA DE COMPRAS</b>	
<b>Condición</b>	La Empresa <b>Chevy Car</b> no posee un flujograma que describa las actividades en el departamento de compras.
<b>Criterio</b>	Las empresas deben tener un flujograma que permita conocer cada una de las actividades que se desarrollan y los responsables, ya que es una herramienta para analizar el control del proceso y tomar decisiones, minimizar procesos y tener una adecuada segregación de funciones.
<b>Causa</b>	No posee una adecuada organización en la cual se desarrollen estas herramientas ya que todo nace de manera empírica y se va mejorando en base a la experiencia adquirida.
<b>Efecto</b>	La organización no cuenta con una herramienta que permite analizar las principales causas de una ineficiencia existente y que o le permita tomar decisiones de manera anticipada para que el riesgo de control sea mucho menor.
<p><b>Conclusión:</b> No posee flujogramas de las actividades del proceso de compras por razón que la empresa no cuenta con una organización que desarrolle dicha herramienta, ya que es de gran importancia que las empresas posean herramienta que permitan conocer a la gerencia posibles errores en el proceso y una oportuna toma de decisión para que minimice el riesgo y no cuente con problemas.</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: La empresa debe diseñar los flujogramas del proceso de compras ya que es una herramienta que permite visualizar las actividades y responsables, permitiendo a la gerencia una adecuada toma de decisiones.</p>	

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Establecimiento de Objetivos

<b>TÍTULO: INEXISTENCIA DE OBJETIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>	
<b>Condición</b>	La Empresa Chevy Car no tiene definidos los objetivos de compras lo cual evidencia una mala organización en el departamento.
<b>Criterio</b>	Los objetivos son una herramienta de administración ya que identifica cuales son los resultados que se quieren conseguir, transformando los objetivos en tareas concretas a desarrollar dentro del departamento para lograr las metas en la empresa.
<b>Causa</b>	No se tiene una organización bien definida la cual desarrolle los objetivos del departamento de compras.
<b>Efecto</b>	Al no tener definido los objetivos, se pierde orientación de los resultados que se quieren conseguir dentro del departamento de compras y por ende afecta a toda la organización ya que es trabajar sin dirección.
<p><b>Conclusión:</b>                      No tiene definidos los objetivos del departamento de compras por que la empresa no tiene una organización que defina los mismos, esto genera que se pierda la orientación de los resultados que se quiere conseguir ya que los objetivos son una herramienta de administración que define a través de los objetivos tareas concretas a desarrollar para alcanzar las metas.</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: Establecer objetivos bien definidos en el proceso de compras que permitirá identificar los resultados que se deben alcanzar y estén alineados con las metas del departamento lo cual genera un resultado beneficioso a la entidad.</p>	

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Establecimiento de Objetivos

<b>TÍTULO: NO EXISTE PRESUPUESTO PARA REALIZAR LAS COMPRAS</b>	
<b>Condición</b>	La empresa Chevy Car no posee un presupuesto definido para el departamento de compras.
<b>Criterio</b>	El presupuesto sirve de guía en una empresa ya que la formulación de un presupuesto implica fijar metas, ejecutar planes para alcanzar las metas y comprar resultados reales.
<b>Causa</b>	El desconocimiento de la administración de la empresa para desarrollar esta herramienta de organización.
<b>Efecto</b>	No posee planeación, dirección y control sobre los recursos financieros que se debe destinar al departamento de compras.
<p><b>Conclusión:</b> No posee un presupuesto definido por el desconocimiento de la administración de la empresa, y esto genera un falta de dirección en la misma ya que el presupuesto es una guía para la planeación, dirección y control de los recurso financieros de la empresa.</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: Elaborar un presupuesto del Departamento de compras ya que es una herramienta que establece metas para guiar y enfocar las acciones de la empresa, y el presupuesto es una forma de dirigir y coordinar las actividades con el fin de alcanzar dichas metas.</p>	

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Identificación de Eventos

TÍTULO: NO EXISTE FODA	
<b>Condición</b>	La empresa Chevy Car no posee un FODA en el departamento de Compras.
<b>Criterio</b>	El análisis FODA es una herramienta muy importante para el estudio estratégico de la empresa, ya que proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que influyen en el éxito o fracaso de una decisión dentro de la empresa.
<b>Causa</b>	No cuenta con una organización estratégica que identifique estas herramientas.
<b>Efecto</b>	No analiza los factores internos y externos relacionados a la actividad de la empresa, por lo cual no se desarrolla acciones concretas enfocadas a mejorar la competitividad y posición en el mercado.
<p><b>Conclusión:</b> No posee un FODA en el departamento por razón de que la empresa no cuenta con una organización estratégica que identifique los análisis internos y externos relacionados a la actividad de la empresa, por lo cual no se desarrolla acciones concretas enfocadas a mejorar la competitividad y posición en el mercado.</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: Realizar un Análisis FODA del departamento puesto que es una herramienta muy importante para el estudio estratégico de la empresa, ya que proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que afectan al departamento de compras y por ende a toda la actividad de la empresa.</p>	

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Evaluación de Riesgos

<b>TÍTULO: ANÁLISIS IMPACTO DE RIESGOS</b>	
<b>Condición</b>	La empresa Chevy Car no realiza una evaluación a los posibles riesgos con los proveedores a los cuales compran.
<b>Criterio</b>	La Evaluación de riesgos es de gran importancia den la empresa ya que permite identificar posibles eventos que afecten a la operación de la empresa y que el riesgos sea alto. Ya que si se evalúa el impacto del riesgo en la actividad podremos desarrollar planes de contingencia frente a los diversos riesgos que existe como es la falta de Repuestos cuando se compra a un solo proveedores así como diverso riesgos existentes.
<b>Causa</b>	El desconociendo de estos elementos ya que el proceso se desarrolla de manera empírica y la corrección del problema se lo realiza ya cuando pasa la situación es decir no existe un evaluación previa que permita que no se afecte el proceso con la operación de la empresa.
<b>Efecto</b>	La organización no evalúa riesgos existentes y potenciales que puedan afectar de manera significante las operaciones de la misma.
<p><b>Conclusión:</b> Actualmente la empresa no realiza ninguna evaluación a los riesgos que existen en el departamento y que afecten a la operación de la empresa, por motivo que existe desconocimiento a nivel gerencial lo cual afecta a la toma de decisiones ya que la misma se realiza sin tomar en cuenta alguna evaluación previa de los riesgos más altos que puedan existir.</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: Evaluar los posibles riesgos que se puedan suscitar y que afecten a la toma de decisiones como a la operación de la empresa.</p>	

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Evaluación de Riesgos

<b>TÍTULO: ANÁLISIS PRECIOS DE LOS REPUESTOS</b>	
<b>Condición</b>	La empresa Chevy Car no realiza la evaluación a los posibles aumentos de los precios de los Repuestos.
<b>Criterio</b>	Se debe analizar el aumento de los precios de los Repuestos Automotrices para administrar los recursos financieros y planificar de mejor manera las compras.
<b>Causa</b>	El desconociendo de estos elementos provoca que la empresa no realice una estimación que afecta a la empresa para que realice las compras.
<b>Efecto</b>	Tomas de decisiones erróneas al momento de realizar las compras, ya que no se cuenta con alguna planificación que permita que el aumento de precios no afecte de manera drástica al flujo de efectivo que maneja ChevyCar.
<p><b>Conclusión:</b> No se realiza la evaluación de los posibles aumentos a los Repuestos Automotrices por el desconocimiento de la gerencia lo que provoca la toma de decisiones posiblemente erróneas ya que no cuenta con la evaluación de los riesgos que cuida que el flujo de efectivo de la empresa se realice de la manera adecuada en el área de operaciones.</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: Realizar la evaluación con base a los factores externos que afecten de manera directa el aumento de precios en los Repuestos Automotrices y la misma permita una mejor toma de decisiones y desarrollo de la planificación en el proceso de compras.</p>	

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Evaluación de Riesgos

<b>TÍTULO: ANÁLISIS PROCESO DE IMPORTACIONES</b>	
<b>Condición</b>	La Empresa Chevy Car no analiza los posibles riesgos al realizar las importaciones con los representantes de la Importadora.
<b>Criterio</b>	Se debe realizar proceso que permita formalizar el proceso para realizar las importaciones.
<b>Causa</b>	Las importaciones se las realiza con Intermediarios que son los representantes para realiza todo el proceso de una Importación.
<b>Efecto</b>	El riesgo aumenta al momento de realizar una Importación ya que se puede suscitar una posible pérdida por no formalizar los procesos con los representantes al momento de realizar una Importación.
<p><b>Conclusión:</b> No se analiza los posibles riesgos al realizar las importaciones con los representantes y esto genera que el riesgo aumente de manera significativa ya que los proceso no se formalizan con el intermediario y en cualquier momento puede generar una pérdida de gran magnitud, ya que los montos que se entregan superan un valor significativa y afecta a la liquidez de la empresa.</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: Realizar el análisis de los riesgos y formalizar con los intermediarios es decir los presentantes de las Importadoras, para que se minimice el riesgo de algún evento que su pueda suscitar y que la empresa no tenga un gran impacto es sus operaciones si llegar a ocurrir, de igual manera se debe analizar la opción de realizar las importación es de manera directa con esto los precios de disminuirá ya que al tener muchos intermediarios el precio aumenta de los Repuesto Automotrices, el cual afecta al consumidor final lo cual tiene un impacto en el segmento de mercado que tiene Chevy Car.</p>	

<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz	<b>FECHA:</b> 22 de Marzo del 2015
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano	<b>FECHA:</b> 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Respuesta al Riesgo

<b>TÍTULO: RESPUESTA A UN RIESGO POTENCIAL</b>	
<b>Condición</b>	La Empresa Chevy Car no cuenta con respuestas a los riesgos potenciales en el departamento de compras.
<b>Criterio</b>	Una empresa puede afrontar un riesgo de cuatro formas diferentes: aceptarlo, transferirlo, mitigarlo o evitarlo, y depende de que tan crítico es el riesgo para tomar alguna decisión e implementar medidas correctivas.
<b>Causa</b>	El desconociendo de estos elementos se debe que no se tiene una valoración para determinar cuáles son los riesgos más críticos de la empresa, por ende no se puede dar una respuesta a los mismos.
<b>Efecto</b>	La organización no cuenta con una respuesta a los posibles riesgos que se presenten en el departamento de compras lo cual afecta a la operación del departamento de compras si existe la ocurrencia de los mismos.
<p><b>Conclusión:</b> No cuenta con respuesta a los riesgos, esto es porque no tiene de igual manera identificado los riesgos más críticos de la empresa por lo cual afectaría a la operación si estos ocurrieran, la importancia radica que se pueden reaccionar de 4 maneras diferentes como es aceptarlo, transferirlo, mitigarlo o evitarlo y todo depende del impacto que tenga en la empresa.</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: Identificar los riesgos más críticos que puedan ocurrir en el departamento de compras para analizar el impacto y dar respuesta a los riesgos que puedan suceder y afecten a las operaciones del negocio.</p>	

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015



DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Actividades de Control

<b>TÍTULO: SEGREGACIÓN DE FUNCIONES</b>	
<b>Condición</b>	La Empresa Chevy Car no tiene segregadas las funciones del departamento de compras con el personal ya que solo se cuenta con u a persona que realiza el proceso de compras y tiene la información de proveedores así como realiza el análisis y aprobación de todas las compras.
<b>Criterio</b>	La segregación de funciones está orientada a evitar que una misma persona tenga varias responsabilidades dentro del departamento, de tal forma que pueda realizar acciones que lleven a la consumación de errores y que mejore su control interno y minimice los riesgos de fraude.
<b>Causa</b>	Bajo entendimiento sobre qué funciones y actividades deben ser segregadas, ya que no se tiene identificadas de manera formal, porque las actividades las realiza una sola persona.
<b>Efecto</b>	Concentración de Responsabilidades de la Realización de compras en una persona por lo cual afecta a que las compras que realiza ChevyCar no se la realice de manera eficiente.
<p><b>Conclusión:</b> No existe una adecuada segregación de funciones ya que no existe un entendimiento de las funciones que se desarrollan en el departamento por lo cual puede genera que no se desarrollen las compras de manera eficiente y el riesgo aumenta ya que no se tiene mecanismo de control y se consolida la información en una sola persona.</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: Evaluar los recursos de personal que posee Chevy Car para apoyar una adecuada segregación de funciones para que el proceso de compras sea más eficiente y se evite que a una sola persona se le asigne muchas responsabilidades y no se mantenga el control de las funciones que realiza.</p>	

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Información y Comunicación

<b>TÍTULO: COMUNICACIÓN INFORMAL EN EL PROCESO DE IMPORTACIONES</b>	
<b>Condición</b>	La Empresa Chevy Car para realizar las importaciones los convenios lo realizan vía email, es decir no hay una formalidad al momento de realizar las importaciones.
<b>Criterio</b>	Las negociaciones que se realizan en la empresa deben estar sustentados en documentos formales y legales que permite tener un respaldo de las transacciones así como de los valores invertidos para salvaguardar los recursos de la empresa.
<b>Causa</b>	La empresa no tiene la costumbre ni tampoco maneja formalidades por motivo de que se tiene confianza con los representantes de las Importadoras,
<b>Efecto</b>	Aumenta un riesgo potencial de alguna estafa o pérdida de los valores invertidos y no tener un respaldo legal con el que se pueda reclamar si llegara a suceder alguna contingencia con la Importación en proceso.
<p><b>Conclusión:</b> En el proceso de Importación la empresa no utiliza una comunicación formal con el representante de la Importadora puesto que no se tiene una costumbre lo cual genera que no tenga un respaldo legal de las importaciones que se realizan lo cual aumenta un riesgo potencial de alguna estafa o pérdida de los valores invertidos y no tener un respaldo legal con el que se pueda reclamar si llegara a suceder alguna contingencia con la Importación en proceso.</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: Todas las Importaciones que se realicen, se debe tener documentos legales con los representantes de las Importadora así como se debe formalizar la entrega de los anticipos con un contrato en el cual la Importadora recibe a conformidad y que cumpla con lo dispuesto al final del proceso para que no ocurra ninguna pérdida significativa en la liquidez de la empresa.</p>	

<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz	<b>FECHA:</b> 22 de Marzo del 2015
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano	<b>FECHA:</b> 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Supervisión y Monitoreo

**TÍTULO: EVALUACIÓN SERVICIOS DE PROVEEDORES**

<b>Condición</b>	La empresa Chevy Car no realiza una evaluación a los proveedores de los servicios y productos que recibe.
<b>Criterio</b>	Se debe tener el control de las actividades que realizan los proveedores para la empresa ya que el tiempo de entrega, la calidad del producto son aspectos muy importantes que pueden afectar a las operaciones del negocio.
<b>Causa</b>	La empresa no tiene conocimiento de esta medida de control para el servicio que brinda los proveedores.
<b>Efecto</b>	Al no evaluar los servicios de los proveedores, existe un riesgo al momento de dar un seguimiento a los servicios que se tarden en el servicio de entrega o que los Repuestos no cumplan con las características que se solicitó ya que esto ayuda a las operaciones de la empresa puesto que es una empresa comercial y brindar un excelente servicio es primordial.

**Conclusión:** No se realiza la evaluación a los servicios que brindan los proveedores para la empresa ya que es de gran importancia tener en cuenta el tiempo de entrega y calidad de los servicios que se entrega al consumidor final puesto que es una empresa comercializadora y al no evaluar los servicios de los proveedores, existe un riesgo al momento de dar un seguimiento a los servicios que se tarden en el servicio de entrega o que los Repuestos no cumplan con las características que se solicitó ya que esto ayuda a las operaciones de la empresa puesto que es una empresa comercial y brindar un excelente servicio es primordial.

**Acción de Mejora:** Gerente General: Realizar un proceso de evaluación a los proveedores para que se tome como prioridad a los proveedores que sean mejor puntuados con servicio y calidad de los productos, ya que si ellos fallan en suministrar productos que cumplan con lo requerido (especificaciones, plazos de entrega, cantidades, etc.) ocasionarán inconvenientes que se verán reflejados en las prestaciones finales al cliente.


**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

## 5.1.2. Evaluación del Control Interno Departamento de Ventas

	<b>CHEVY CAR</b> <b>DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL</b> <b>INTERNO</b> <b>Narrativa Descripción de Procesos</b> <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del</b> <b>2014</b>	<b>Ref.:</b> <b>ECI.1</b> <b>5/7</b>
<p><b>VENTAS</b></p> <p>El departamento de Ventas es el departamento más operativo de la empresa ya que es un eje muy importante para el funcionamiento de la misma, aquí interviene la relación directa con los clientes y en ellos depende de que las ventas se concreten.</p> <p>Y se divide en 2 Subprocesos que son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ventas al Contado y Tarjetas.</li><li>• Ventas Crédito</li></ul> <p>➤ <b>Ventas Contado y Tarjetas</b></p> <p><b>Cliente</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Requiere el Repuesto.</li><li>2. Decide SI comprar o no</li><li>3. Paga el valor del repuesto.</li><li>4. Lleva el Repuesto.</li></ol> <p><b>Vendedor</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Atiende el requerimiento del cliente y escucha al cliente que es lo que desea.</li><li>2. Busca el Repuesto en el Sistema.</li><li>3. Va a buscarlo físicamente en la percha donde se encuentra.</li><li>4. Verifica el precio y cantidad.</li></ol>		
<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz	<b>FECHA:</b> 15 de Enero del 2015	
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano	<b>FECHA:</b> 16 de Enero del 2015	

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Narrativa Descripción de Procesos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.1**  
6/7

5. Le muestra al cliente y le indica cual es el precio.
6. Si el cliente no compra el repuesto, debe ir a dejarlo en el lugar donde encontró el Repuesto.
7. Si decide comprar le indica que el producto está en perfectas condiciones.
8. Entrega el repuesto a la cajera.

**Cajera**

5. Solicita al cliente los datos para la factura.
6. Realiza la factura e imprime.
7. Cobra el valor en efectivo o tarjeta.
8. Entrega el Repuesto al cliente.

➤ **VENTAS CREDITO**

**Cliente**

1. Solicita el repuesto
2. Decide comprar el repuesto
3. Informa la condición de pago (crédito)
4. Recibe conforme el repuesto

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 18 de Enero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 19 de Enero del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Narrativa Descripción de Procesos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.1**  
7/7

**Vendedor**

1. Atiende el requerimiento del cliente
2. Busca el repuesto en el sistema
3. Verifica que el repuesto se encuentre en la percha
4. Informa del precio y la cantidad al cliente
5. Confirma la venta del repuesto

**Cajera**

2. Informa a gerencia como va hacer la forma de pago del repuesto
3. Solicita datos al cliente
4. Emite la factura con la condición de pago
5. Entrega del repuesto solicitado

**Gerente**

1. Analiza la solicitud o petición
2. Verifica historial del cliente
3. Autoriza la venta del repuesto

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 18 de Enero del 2015

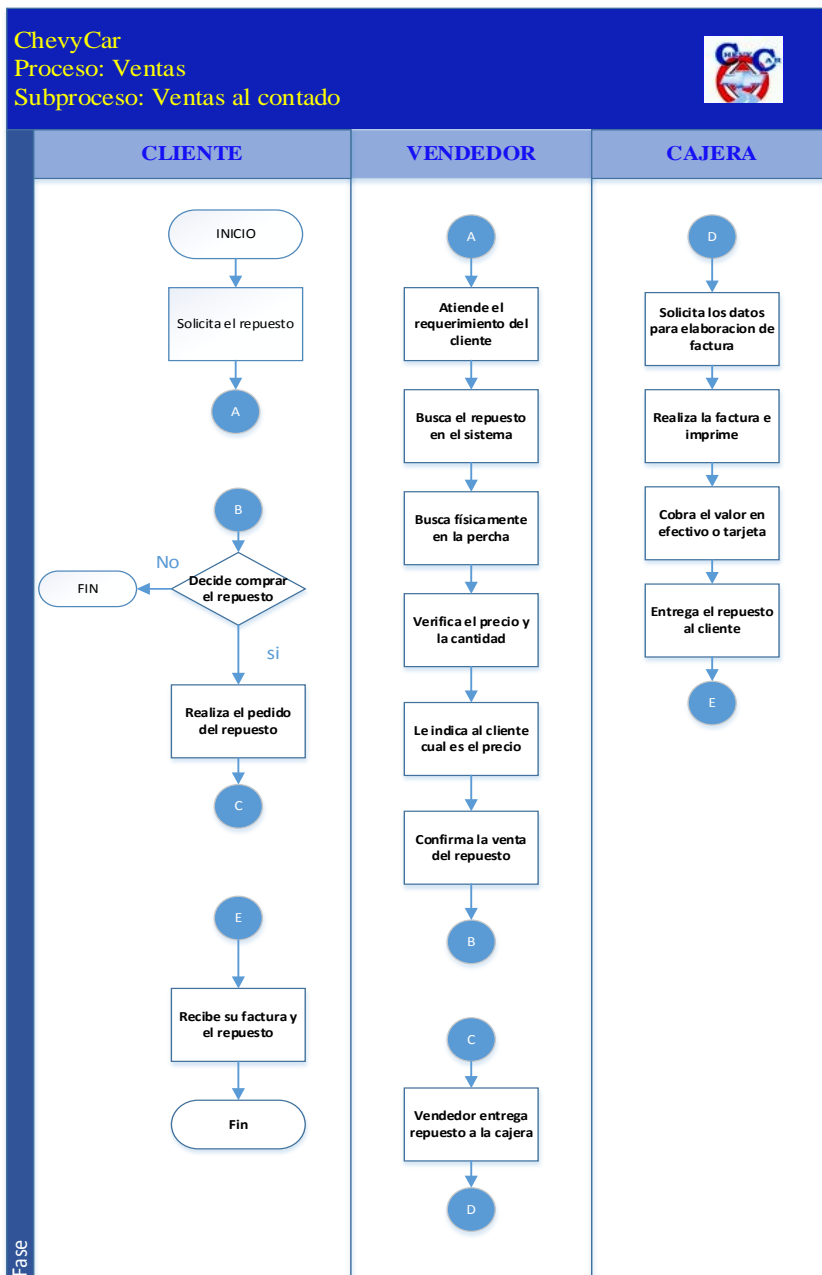
**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 19 de Enero del 2015

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Flujogramas de Proceso**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.2**  
3/4

**VENTAS CONTADO**

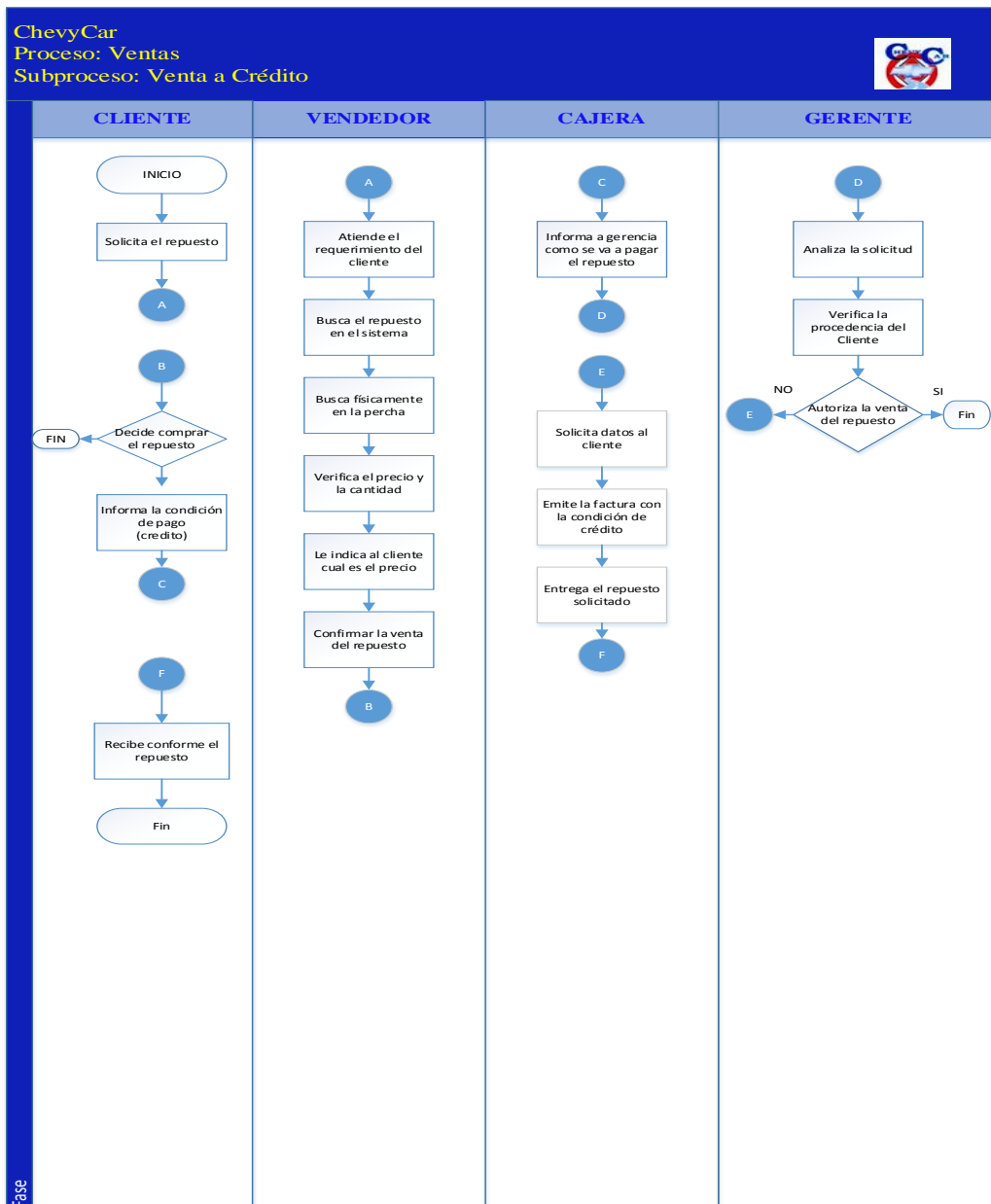


<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz	<b>FECHA:</b> 18 de Enero del 2015
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano	<b>FECHA:</b> 19 de Enero del 2015

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Flujogramas de Proceso**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.2**  
4/4

**VENTAS CREDITO**



ELABORADO POR: Jacqueline Díaz	FECHA: 18 de Enero del 2015
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano	FECHA: 19 de Enero del 2015



b) Evaluación del Sistema de Control Interno

<p><b>DÍAZ &amp; ASOCIADOS</b></p>	<p><b>CHEVY CAR</b>  <b>DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL</b>  <b>INTERNO</b>  <b>Cuestionario de Control Interno</b>  <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del</b>  <b>2014</b></p>	<p style="border: 1px solid red; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">                 Ref.:  <b>ECI.3</b>                  1/3             </p>
--	---	--

**Ambiente de Control**

No.	PREGUNTAS	SI	NO	CALF.		OBSERVACIONES
				OP.	OB.	
1	Se cuenta con manuales para realizar el proceso de ventas en la empresa		X	10	0	No tienen manuales
2	Cumple todo el personal del departamento de ventas con los objetivos propuestos.	X		10	10	
3	Las Funciones del departamento de ventas son independientes de: ¿Contabilidad? ¿Cobranzas?		X	10	0	No existe una adecuada segregación de funciones
4	Está capacitado el personal del departamento de ventas para realizar cualquier tarea asignada	X		10	10	
5	¿Las facturas de venta son controladas numéricamente por el departamento de contabilidad?	X		10	10	
6	¿Se realizan capacitaciones al personal del departamento de ventas periódicamente para mejorar su rendimiento	X		10	10	
7	¿La empresa cuenta con métodos para motivar al personal de ventas?		X	10	0	<b>No existen métodos para incentivar al personal</b>
8	¿Se encuentra diseñado un organigrama para el proceso de ventas?	X		10	10	
<b>TOTAL</b>				80	50	

<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz	<b>FECHA:</b> 22 de Marzo del 2015
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Anibal Altamirano	<b>FECHA:</b> 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Medición de Riesgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.4**  
1/2

Ambiente de control	Ponderación (Optimo)	Calificación (Obtenido)
Preguntas	80	50

**Nivel de Confianza**



$$NC = \frac{50}{80} \times 100 = 62.5\%$$

**Nivel de Riesgo**

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 100 - 62.5 = 37.5\%$$

Baja	Moderada	Alta	
15 - 50%	51% - 75%	76% - 95%	<b>Confianza</b>
76 - 95%	51% - 75%	15% - 50%	<b>Riesgo</b>
Alto	Moderado	Bajo	

**Interpretación de Resultados:**

De conformidad con los resultados del desarrollo del Cuestionario de Control Interno se determina que la empresa ChevyCar cuenta con un nivel de confianza es moderado con el 62.5% en consecuencia su nivel de Riesgo es bajo con un 37.5%.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 06 de Abril del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 07 de Abril del 2015

<b>DÍAZ &amp; ASOCIADOS</b>	<p><b>CHEVY CAR</b>  <b>DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL</b>  <b>INTERNO</b>  <b>Cuestionario de Control Interno</b>  <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del</b>  <b>2014</b></p>	<div style="border: 1px solid red; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> Ref.:  <b>ECI.3</b>  1/3 </div>
-------------------------------------	---	--

**ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

No.	PREGUNTAS	SI	NO	CALF.		OBSERVACIONES
				OP.	OB.	
1	La empresa Chevy Car cuenta con proyecciones de ventas		X	10	0	No, tiene proyecciones de Ventas.
2	Se poseen objetivos claramente definidos en el Departamento de ventas		X	10	0	No hay Objetivos.
	Los objetivos se encuentran alineados con el riesgo aceptado por la empresa	X		10	10	
	Están definidos los objetivos de venta a corto, mediano y largo plazo	X		10	10	
5	Se establecen los objetivos organizacionales analizando la misión y visión de la organización	X		10	10	
6	La organización cuenta con propósitos a largo y corto plazo	X		10	10	
7	Existe participación del personal de ventas para el logro de los objetivos	X		10	10	
8	Están comprometidos todos los niveles de la dirección, en la ejecución de los objetivos y en su divulgación para un correcto cumplimiento	X		10	10	
	<b>TOTAL</b>			80	60	
<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz			<b>FECHA:</b> 22 de Marzo del 2015			
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano			<b>FECHA:</b> 24 de Marzo del 2015			

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Medición de Riesgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.4**  
1/2

Establecimiento de Objetivos	Ponderación (Optimo)	Calificación (Obtenido)
Preguntas	80	60

**Nivel de Confianza**



$$NC = \frac{60}{80} \times 100 = 75\%$$

**Nivel de Riesgo**

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 100 - 75 = 25\%$$

Baja	Moderada	Alta	
15% - 50%	□ 1% - 75%	76% - 95%	<b>Confianza</b>
76 - 95%	51% - 75%	15% - 50%	<b>Riesgo</b>
Alto	Moderado	Bajo	

**Interpretación de Resultados:**

De conformidad con los resultados del desarrollo del Cuestionario de Control Interno se determina que la empresa ChevyCar cuenta con un nivel de confianza moderado del 75% en consecuencia su nivel de Riesgo es bajo con un 25%.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 06 de Abril del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 07 de Abril del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.3**  
1/3

**IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

No.	PREGUNTAS	SI	NO	CALF.		OBSERVACIONES
				OP.	OB.	
1	Se identifican los eventos que afectan la prestación del servicio a los clientes de la empresa ChevyCar	X		10	10	.
2	El departamento de ventas posee un registro de siniestros		X	10	0	No se tiene un registro.
3	Se establecen análisis FODA de manera pertinente en el Departamento de ventas.		X	10	0	No se cuenta con un FODA para el departamento de ventas
4	Se ha realizado estudios sobre la competencia	X		10	10	
5	Se comunican y se ejecutan las políticas de identificación de eventos al personal de la empresa ChevyCar.	X		10	10	
6	Existe un responsable de la custodia de los bienes en el almacén	X		10	10	
7	Se realizan identificación periódicas de los eventos que han afectado a la empresa	X		10	10	
8	El Departamento de ventas, cuenta con un Plan de Contingencias.		X	10	0	
<b>TOTAL</b>				80	60	

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Medición de Riesgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.4**  
1/2

Identificación de eventos	Ponderación (Optimo)	Calificación (Obtenido)
Preguntas	80	60

**Nivel de Confianza**



$$NC = \frac{60}{80} \times 100 = 75\%$$

**Nivel de Riesgo**

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 100 - 75 = 25\%$$

Baja	Moderada	Alta	
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	<b>Co</b> <input type="checkbox"/> <b>fianza</b>
76 - 95%	51% - 75%	15% - 50%	<b>Riesgo</b>
Alto	Moderado	Bajo	

**Interpretación de Resultados:**

De conformidad con los resultados del desarrollo del Cuestionario de Control Interno se determina que la empresa ChevyCar cuenta con un nivel de confianza moderado del 75% en consecuencia su nivel de Riesgo es bajo con un 25%.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 06 de Abril del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 07 de Abril del 2015

<p><b>DÍAZ &amp; ASOCIADOS</b></p>	<p><b>CHEVY CAR</b>  <b>DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL</b>  <b>INTERNO</b>  <b>Cuestionario de Control Interno</b>  <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del</b>  <b>2014</b></p>	<p>Ref.:  <b>ECI.3</b>  1/3</p>
--	---	---

**EVALUACIÓN DE RIESGOS**

No.	PREGUNTAS	SI	NO	CALF.		OBSERVACIONES
				OP.	OB.	
1	Al identificar los riesgos la empresa cuenta con técnicas cualitativas y cuantitativas para su evaluación		X	10	0	Los socios evalúan de acuerdo a su experiencia
2	La base de datos de la cartera de clientes es actualizada periódicamente en la empresa ChevyCar	X		10	10	
3	Se ha distribuido el riesgo mediante acuerdos contractuales con proveedores o socios de la empresa ChevyCar	X		10	0	
4	Los sistemas de control se evalúan y supervisan continuamente		X	10	10	No se cuenta con un sistema de control
5	La empresa tiene asignado un responsable para la custodia de documentos del área de ventas	X		10	10	
6	Existe el personal idóneo para otorgar créditos a nuestro clientes		X	10	0	No existe una persona que realice ese trabajo
7	El área de ventas cuenta con tecnología para su funcionamiento eficaz y no impida el logro del objetivo	X		10	10	
8	Existe una evaluación y supervisión constante de los riesgos que puede tener el departamento de ventas	X		10	10	
TOTAL				80		

<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz	<b>FECHA:</b> 22 de Marzo del 2015
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Anibal Altamirano	<b>FECHA:</b> 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Medición de Riesgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.4**  
1/2

Evaluación de riesgos	Ponderación (Optimo)	Calificación (Obtenido)
Preguntas	80	50

**Nivel de Confianza**



$$NC = \frac{50}{80} \times 100 = 62.5\%$$

**Nivel de Riesgo**

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 100 - 62.5 = 37.5\%$$

Baja	Moderada	Alta	
15%-50%	51% -75%	76%-95%	<b>Confianza</b>
76 - 95%	51% -75%	15%-50%	<b>Riesgo</b>
Alto	Moderado	Bajo	

**Interpretación de Resultados:**

De conformidad con los resultados del desarrollo del Cuestionario de Control Interno se determina que la empresa ChevyCar cuenta con un nivel de confianza moderado del 64% en consecuencia su nivel de Riesgo es bajo con un 37.5%.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 06 de Abril del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 07 de Abril del 2015



DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.3**  
1/3

**RESPUESTA AL RIESGO**

No.	PREGUNTAS	SI	NO	CALF.		OBSERVACIONES
				OP.	OB.	
1	Al identificarse un riesgo potencial en el proceso de ventas, la empresa evalúa posibles respuestas, como evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo	X		10	10	
2	Se poseen parámetros a seguir que ayuden a identificar el riesgo presentado		X	10	0	No posee parámetros los cuales toca implementar
3	La empresa tiene contratado un seguro para el transporte de la mercadería	X		10	10	
4	Existe la participación de toda la administración para analizar las alternativas de respuestas al riesgo	X		10	10	
5	Los niveles operativos cuentan con parámetros de actuación en caso de un evento fortuito en el departamento de ventas	X		10	10	
6	Se encuentra elaborado un plan de contingencias, para afrontar los riesgos en ventas		X	10	10	No se tiene establecido un plan de contingencia
7	Cuenta la empresa con un listado de precios estándares de la competencia	X		10	10	
<b>TOTAL</b>				70		

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Medición de Riesgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.4**  
1/2

Respuesta al riesgo	Ponderación (Optimo)	Calificación (Obtenido)
Preguntas	70	50

**Nivel de Confianza**



$$NC = \frac{50}{70} \times 100 = 71\%$$

**Nivel de Riesgo**

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 100 - 71 = 29\%$$

Baja	Moderada	Alta	
15%-50%	51% -75%	76%-95%	<b>Confianza</b>
76 - 95%	51% -75%	15%-50%	<b>Riesgo</b>
Alto	Moderado	Bajo	

**Interpretación de Resultados:**

De conformidad con los resultados del desarrollo del Cuestionario de Control Interno se determina que la empresa ChevyCar cuenta con un nivel de confianza moderado del 71% en consecuencia su nivel de Riesgo es bajo con un 29%.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 06 de Abril del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 07 de Abril del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.3**  
1/3

**ACTIVIDADES DE CONTROL**

No.	PREGUNTAS	SI	NO	CALF.		OBSERVACIONES
				OP.	OB.	
1	Se realizan EVALUACIONES constantes al personal perteneciente al Departamento de ventas		X	10	0	No se realizan EVALUACIONES al personal de ventas
2	Se realiza labores de mantenimiento periódicos del funcionamiento operativo de la empresa ChevyCar	X		10	0	
3	Todas las transacciones de cobro se comparan con la información de la factura.	X		10	10	
4	Se realizan constataciones físicas de los productos existentes en el almacén	X		10	10	
5	Se realizan arqueos de caja diarios y sorpresivos a las cajas de la empresa ChevyCar	X		10	10	
6	Se ha realizado encuestas a los clientes acerca de la atención e información recibida por parte de los vendedores		X	10	0	No se realiza encuestas a los clientes
7	Se realiza mantenimiento periódico del sistema informático de la empresa	X		10	10	
8	El departamento de ventas realiza la respectiva verificación de inventarios	X		10	10	
<b>TOTAL</b>				80		

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Medición de Riesgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.4**  
1/2

Actividades de control	Ponderación (Optimo)	Calificación (Obtenido)
Preguntas	80	60

**Nivel de Confianza**



$$NC = \frac{60}{80} \times 100 = 75\%$$

**Nivel de Riesgo**

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 100 - 75 = 25\%$$

Baja	Moderada	Alta	
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	<b>Confianza</b>
76 - 95%	51% - 75%	15% - 50%	<b>Riesgo</b>
Alto	Moderado	Bajo	

**Interpretación de Resultados:**

De conformidad con los resultados del desarrollo del Cuestionario de Control Interno se determina que la empresa ChevyCar cuenta con un nivel de confianza moderado del 75% en consecuencia su nivel de Riesgo es bajo con un 25%.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 06 de Abril del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 07 de Abril del 2015

<p><b>DÍAZ &amp; ASOCIADOS</b></p>	<p><b>CHEVY CAR</b>  <b>DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL</b>  <b>INTERNO</b>  <b>Cuestionario de Control Interno</b>  <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del</b>  <b>2014</b></p>	<p>Ref.:  <b>ECI.3</b>  1/3</p>
--	---	---

**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

No.	PREGUNTAS	SI	NO	CALF.		OBSERVACIONES
				OP.	OB.	
1	La empresa tiene diseñado canales de comunicación durante el proceso de ventas	X		10	10	
2	La información fluye en todos los niveles de la empresa	X		10	10	
3	La información dentro del proceso de ventas es formal	X		10	10	
4	Se informa a los clientes sobre promociones, descuentos al momento de realizar una compra	X		10	10	
5	Los vendedores informan a la administración sobre inconvenientes con clientes		X	10	0	<b>No todos comunican el inconveniente</b>
6	Se entregan listados de nuevos precios y productos a los vendedores	X		10	10	
7	La planificación de ventas es comunicada oportunamente a los vendedores	X		10	10	
8	En la empresa ChevyCar tienen programas de publicidad.		X	10	0	<b>No tienen publicidad</b>
	TOTAL			80		

<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz	<b>FECHA:</b> 22 de Marzo del 2015
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano	<b>FECHA:</b> 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Medición de Riesgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.4**  
1/2

Información y comunicación	Ponderación (Optimo)	Calificación (Obtenido)
Preguntas	80	60

**Nivel de Confianza**



$$NC = \frac{60}{80} \times 100 = 75\%$$

**Nivel de Riesgo**

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 100 - 75 = 25\%$$

Baja	Moderada	Alta	
15%-50%	51% -75%	76%-95%	<b>Confianza</b>
76 - □5%	51% -75%	15%-50%	<b>Riesgo</b>
Alto	Moderado	Bajo	

**Interpretación de Resultados:**

De conformidad con los resultados del desarrollo del Cuestionario de Control Interno se determina que la empresa ChevyCar cuenta con un nivel de confianza moderado del 75% en consecuencia su nivel de Riesgo es bajo con un 25%.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 06 de Abril del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 07 de Abril del 2015

<p><b>DÍAZ &amp; ASOCIADOS</b></p>	<p><b>CHEVY CAR</b>  <b>DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL</b>  <b>INTERNO</b>  <b>Cuestionario de Control Interno</b>  <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del</b>  <b>2014</b></p>	<p>Ref.:  <b>ECI.3</b>  1/3</p>
--	---	---

**SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

No.	PREGUNTAS	SI	NO	CALF.		OBSERVACIONES
				OP.	OB.	
1	La empresa ChevyCar realiza seguimiento de las falencias identificadas en los procesos	X		10	0	.
2	Se realiza un monitoreo de la atención brindada a los clientes	X		10	0	
3	Existe un sistema para controlar las actividades del personal del departamento de ventas		X	10	10	No existe un sistema se lo hace manualmente
4	Se efectúan comparaciones de ventas mensuales con ventas históricas	X		10	10	
5	¿Se evalúa y supervisa el desempeño de los vendedores	X		10	10	
6	¿Existe una persona que supervise que se cumpla el proceso en ventas		X	10	10	No existe una persona encargada del control
7	Existen controles para reducir los desperdicios en la empresa ChevyCar	X		10	0	
TOTAL				70		

<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz	<b>FECHA:</b> 22 de Marzo del 2015
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Anibal Altamirano	<b>FECHA:</b> 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Medición de Riesgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**ECI.4**  
1/2

Supervisión y monitoreo	Ponderación (Optimo)	Calificación (Obtenido)
Preguntas	70	50

**Nivel de Confianza**



$$NC = \frac{50}{70} \times 100 = 71\%$$

**Nivel de Riesgo**

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 100 - 71 = 29\%$$

Baja	Moderada	Alta	
15%-50%	51% -75%	76%-95%	<b>Confianza</b>
76 - 95%	51% -75%	15%-50%	<b>Riesgo</b>
Alto	Moderado	Bajo	

**Interpretación de Resultados:**

De conformidad con los resultados del desarrollo del Cuestionario de Control Interno se determina que la empresa ChevyCar cuenta con un nivel de confianza moderado del 71% en consecuencia su nivel de Riesgo es bajo con un 29%.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 06 de Abril del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 07 de Abril del 2015



DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR  
DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL  
INTERNO**

**Medición de Riesgos**

**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2014**

**DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Ref.:  
**ECI.4**  
1/2

MATRIZ DE PONDERACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Ambiente de Control	80	50
Establecimiento de Objetivos	80	60
Identificación de Eventos	80	60
Evaluación de Riesgo	80	50
Respuesta a los Riesgos	70	50
Actividades de control	80	60
Información y Comunicación	80	60
Supervisión	70	50
<b>TOTAL</b>	<b>620</b>	<b>440</b>

**Nivel de Confianza**

**Nivel de Riesgo**

$$NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$NR = 100 - NC$$

$$NC = \frac{440}{620} \times 100 = 71\%$$

$$NR = 100 - 71 = 29\%$$

Baja	Moderada	Alta	
15%-50%	51% -75%	76%-95%	<b>Confianza</b>
76 - 95%	51% -75%	15%-50%	<b>Riesgo</b>
Alto	Moderado	Bajo	

**Interpretación de Resultados:** De conformidad con los resultados del desarrollo del Cuestionario de Control Interno se determina que la empresa ChevyCar cuenta con un nivel de confianza moderado del 64% en consecuencia su nivel de Riesgo es bajo con un 36%.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 06 de Abril del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 07 de Abril del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Ambiente de Control

<b>TÍTULO: FALTA DE MANUALES</b>	
<b>Condición</b>	La Empresa ChevyCar, no cuenta con manuales, lo cual es un inconveniente para llegar a cumplir las metas planteadas.
<b>Criterio</b>	Los manuales son de gran importancia para las empresas ya que garantizan una guía para el desarrollo de las funciones que se debe realizar en el departamento.
<b>Causa</b>	La empresa ChevyCar no posee manuales por lo tanto no existe una segregación de funciones de los empleados.
<b>Efecto</b>	El desconocimiento de las actividades que deben desempeñar los empleados de la empresa ChevyCar, afecta a la producción de la empresa y a los cumplimientos de los objetivos
<p><b>Conclusión:</b> No están implementados los manuales esto se debe a la falta de planificación que existe en la empresa de igual manera esto afecta al desempeño de los trabajadores ya que no se tiene una guía para el desarrollo de las funciones.</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: Diseñara e implementara los manuales adecuados para el funcionamiento de la empresa para que permita el desarrollo de las actividades de las personas en el departamento de ventas y con ellos se logre la eficiencia de las operaciones.</p>	

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Ambiente de Control

<b>TÍTULO: NO EXISTE SEGREGACIÓN DE FUNCIONES</b>	
<b>Condición</b>	La Empresa ChevyCar cuenta con empleados que realizan actividades no correspondientes a las funciones asignadas.
<b>Criterio</b>	La segregación de funciones está orientada a evitar que una misma persona tenga accesos a dos o más responsabilidades dentro del sistema, de tal forma que pueda realizar acciones o transacciones que lleven a la consumación de un fraude.
<b>Causa</b>	El desconocimiento ya que se asigna responsabilidades de manera que surgen las actividades, es decir de manera que se aparecen eventos se asigna a las personas que no tiene la responsabilidad pero por falta de personal tiene que cumplirlo.
<b>Efecto</b>	La empresa cuenta con personal que no sabe qué actividad desempeñar por lo cual ocasiona una acumulación de funciones.
<p><b>Conclusión:</b> No existe una adecuada segregación de funciones en la empresa, por lo cual afecta al desempeño personal e institucional dando como resultado una acumulación de tareas dentro de la empresa.</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: Designar funciones fijas a cada uno de los empleados para que con ellos cada uno asuma la responsabilidad de la tarea que realiza en el departamento y así mejorar el desempeño del personal de la empresa Chevy Car.</p>	

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Ambiente de Control

<b>TÍTULO: NO TIENE METODOS PARA INSENTIVAR AL PERSONAL</b>	
<b>Condición</b>	La Empresa <b>ChevyCar</b> no cuenta con un programa de incentivos lo cual ayude al desempeño del personal de la empresa.
<b>Criterio</b>	Los incentivos son una manera de que incentivar a los trabajadores estos programas de incentivos dentro de la empresa ayudara al desempeño de personal y por ende aumentar las ventas anuales.
<b>Causa</b>	No se tiene información ni conocimiento de cómo desarrollar los programas ya que si se lo realiza de manera errónea la empresa quedaría sin liquidez ya que estaría desembolsando tal vez un valor en exceso.
<b>Efecto</b>	El personal se siente afectado por no recibir los incentivos que en muchas empresas existen por lo cual se limitan a cumplir las funciones desarrolladas y por ende afectan a las ventas mensuales de la empresa.
<p><b>Conclusión:</b> La empresa ChevyCar no tiene dentro de sus políticas establecido un programa de incentivos para los empleados que trabajan en dicha empresa, los incentivos ayudaran a incrementar las ventas anuales por lo cual ayudara a que la empresa tenga un incremento en las ventas mensuales.</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: implementara un programa donde establezca o se incorpore un programa de incentivos para los empleados de la empresa previo a una organización y desarrollo de la evaluación del mismo para que no se desembolse una gran cantidad de dinero ya que la empresa incurriría en pérdidas.</p>	

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Establecimientos de objetivos

<b>TÍTULO: NO TIENE PROYECCIONES DE VENTAS</b>	
<b>Condición</b>	La Empresa Chevy Car no tiene establecido una proyección de ventas, que ayude a identificar la liquidez de la empresa
<b>Criterio</b>	Las proyecciones de ventas en la empresa públicas o privadas es muy indispensable ya que es un indicador que nos ayuda a medir el rendimiento de la empresa.
<b>Causa</b>	El desconocimiento de las proyecciones que tiene la empresa afecta al desarrollo económico de la misma, ya que no se cuenta con una planificación adecuada.
<b>Efecto</b>	La empresa no cuenta con proyecciones lo cual ayude a la consecución de los objetivos
<p><b>Conclusión:</b> No existe una proyección que nos ayude a identificar el grado de productividad que tiene la empresa, por lo tanto esto puede ser un factor importante al momento de identificar el grado de liquidez</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> El departamento de ventas debe implementar una proyección de ventas para analizar la situación en la que se encuentra la empresa y verificar si se están cumpliendo con los objetivos establecidos</p>	

<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz	<b>FECHA:</b> 22 de Marzo del 2015
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano	<b>FECHA:</b> 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Establecimiento de Objetivos

<b>TÍTULO: FALTA DE OBJETIVOS EN LA EMPRESA</b>	
<b>Condición</b>	La Empresa Chevy. No cuenta con objetivos establecidos, lo cual es una deficiencia y una debilidad en la empresa
<b>Criterio</b>	El establecer objetivos es muy necesario para una buena planificación en la empresa ya que nos ayuda a identificar a dónde quiere llegar la empresa.
<b>Causa</b>	El desconociendo que no es importante tener unos objetivos para el funcionamiento de la empresa es perjudicial ya que esos indicadores nos ayuda a identificar el nivel de confianza y de riesgo.
<b>Efecto</b>	La empresa no cuenta con objetivos plasmados para el desarrollo de la empresa, ya que no tiene un objetivo que ayude al cumplimiento de metas de la empresa.
<p><b>Conclusión:</b> En la actualidad todas las empresas deben tener establecidos los objetivos que nos ayuden a verificar el cumplimiento y el desempeño que la empresa, por ende si no se establecen objetivos la empresa puede sufrir un declive, la empresa a razón del desconocimiento de la gerencia no ha creado los objetivos.</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente general: Se debe implementar objetivos lo cual ayude a la mejora continua de la empresa, ya que es una guía que permitirá cumplir las metas de la misma.</p>	

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Identificación de Eventos

<b>TÍTULO: NO SE TIENE UN REGISTRO DE SINIESTROS.</b>	
<b>Condición</b>	La Empresa Chevy Car como tiene establecido un registro de siniestro que ayude a la prevención de los mismo
<b>Criterio</b>	El registro de siniestros es muy indispensable en la empresa, ya que nos ayuda a identificar los posibles inconvenientes que se presenten dentro de la empresa.
<b>Causa</b>	La empresa no está también informada acerca de los siniestros que puede ocurrir en la actualidad por lo tanto no se ha priorizado en llevar un registro de siniestro.
<b>Efecto</b>	La empresa no tiene un registro de siniestros lo cual es perjudicial para el funcionamiento de la empresa.
<p><b>Conclusión:</b> Al no tener implementado un adecuado registro de siniestros, la empresa puede sufrir acontecimientos que no se tuvo previsto en el transcurso de la actividad laboral de la empresa.</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> El gerente debe implementar un plan donde se establezca un registro de siniestros para beneficio de la empresa y ayude económicamente a la empresa.</p>	

<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz	<b>FECHA:</b> 22 de Marzo del 2015
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano	<b>FECHA:</b> 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Identificación de eventos

<b>TÍTULO: NO TIENE UN FODA ESTABLECIDO</b>	
<b>Condición</b>	La empresa ChevyCar carece de una matriz FODA la misma que ayuda a identificar muchos indicadores
<b>Criterio</b>	Dentro de la planificación de la empresa debe constar con la matriz FODA, para saber el funcionamiento de la empresa y realizar las respectivas correcciones.
<b>Causa</b>	El desconocimiento de la utilización de la matriz FODA es perjudicial ya que es una matriz muy útil para la toma de decisiones en la empresa
<b>Efecto</b>	La empresa ChevyCar no tiene establecida una matriz <b>FODA</b> dentro de la empresa
<p><b>Conclusión:</b> No existe una matriz FODA establecida dentro de la empresa, esta matriz es muy indispensable para verificar y hacer un diagnóstico de las fortalezas oportunidades y debilidades y amenazas.</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: en conjunto con el departamento administrativo serán los encargados de diseñar una matriz FODA de la empresa ChevyCar.</p>	

<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz	<b>FECHA:</b> 22 de Marzo del 2015
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano	<b>FECHA:</b> 24 de Marzo del 2015



DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Evaluación de riesgos

<b>TÍTULO: LOS SOCIOS EVALÚAN DE ACUERDO A SU EXPERIENCIA</b>	
<b>Condición</b>	La Empresa Chevy Car. cuenta con empleados sin capacidad para evaluar los procesos de ventas que se realiza
<b>Criterio</b>	La deficiencia de la empresa es la evaluación ya que es necesario que los socios evalúen todos los procesos que se realizan en el departamento de ventas
<b>Causa</b>	La evaluación es muy indispensable para una empresa ya sea pública o privada, ya que es una herramienta que nos ayuda a medir el nivel de riesgo que se encuentra la empresa.
<b>Efecto</b>	No existe un sistema de evaluación por lo que los socios mismos deben realizar esa actividad.
<p><b>Conclusión:</b> No existe un sistema de evaluación en la empresa ChevyCar, por lo tanto no se puede identificar que problemas existe en el Departamento de Ventas.</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: Diseñara un sistema de evaluación el mismo que ayudara a la consecución de los objetivos de la empresa y ser competitivo en el mercado laboral.</p>	

<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz	<b>FECHA:</b> 22 de Marzo del 2015
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano	<b>FECHA:</b> 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Evaluación de riesgos

<b>TÍTULO: FALTA DE UN SISTEMA DE CONTROL</b>	
<b>Condición</b>	La Empresa ChevyCar. No cuenta con un sistema de control adecuado para la evaluación del proceso de ventas.
<b>Criterio</b>	La deficiencia en la empresa es que carece de un sistema de control de ventas por lo tanto los procesos se vuelven engorrosos y más complicados para los clientes
<b>Causa</b>	El desconocimiento de un sistema de control perjudica a la empresa al momento de su evaluación y a la toma de decisiones
<b>Efecto</b>	No existe un sistema de control lo cual ayude a la verificación de los procesos llevados a cabo en la empresa.
<p><b>Conclusión:</b> Es indispensable implementar un sistema de control en el Departamento de venta y así mejorar la producción y reducir los desperdicios y por ende aumentar la producción.</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: Diseñara un sistema de control el mismo que ayudara a la consecución de los objetivos de la empresa y mejorar los procesos de ventas en la empresa, y además ser competitivo en el mercado laboral.</p>	

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### Evaluación de riesgos

<b>TÍTULO: FALTA DE UNA PERSONA PARA QUE REALICE LA EVALUACIÓN</b>	
<b>Condición</b>	La Empresa ChevyCar. No cuenta con una persona específica para que realice la actividad de evaluación a los procesos.
<b>Criterio</b>	La empresa tiene una deficiencia en conseguir una persona que se encargue de la evaluación del proceso de ventas
<b>Causa</b>	El desconocimiento de la evaluación afecta a la productividad y por ende a la liquidez de la empresa y a la satisfacción del cliente
<b>Efecto</b>	La empresa no tiene una persona idónea para que realice la actividad de evaluación.
<p><b>Conclusión:</b> Delegar a una persona para que realice el trabajo de evaluación de procesos favorece a la empresa al momento de entregar el producto y no aceptar reclamos de los clientes porque se entrega un producto de calidad</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: asignara a la persona idónea para que desempeñe dicha función y mejorar la productividad de la empresa</p>	

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### RESPUESTA AL RIESGO

<b>TÍTULO: NO POSEE PARÁMETROS DE VENTAS</b>	
<b>Condición</b>	La Empresa ChevyCar. No cuenta con parámetros de ventas para la satisfacción del cliente
<b>Criterio</b>	Es indispensable implementar los parámetros que nos ayuden hasta donde tiene la capacidad la empresa al momento de vender y no tener productos desperdiciados
<b>Causa</b>	El desconocimiento de implementar parámetros de medición puede afectar a los procesos de ventas y por ende disminuir la productividad
<b>Efecto</b>	La empresa no tiene establecido parámetros que ayuden a la medición a la consecución de los objetivos
<p><b>Conclusión:</b> ChevyCar carece de parámetros, los mismos que son indispensables al momento de la toma de decisiones y no perjudicar en la actividad económica de la empresa comercial</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: tiene la obligación de implementar parámetros de ventas que ayude a crecer la productividad de la empresa y llegar a ser reconocida como la mejor empresa en venta de repuestos</p>	

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### RESPUESTA AL RIESGO

<b>TÍTULO: FALTA DE PLAN DE CONTINGENCIA</b>	
<b>Condición</b>	La Empresa ChevyCar. No cuenta con un plan de contingencia para prevenir imprevistos laborales.
<b>Criterio</b>	Un plan de contingencia es primordial dentro de toda institución porque nos ayuda a cubrir cualquier imprevisto que ocurra en la empresa y no afectar a la misma
<b>Causa</b>	En los manuales de la empresa debe estar establecido un plan de contingencia que ayude al mejor funcionamiento y no tener ningún inconveniente dentro de la empresa
<b>Efecto</b>	No existe un plan de contingencia en la empresa que sirva para cubrir imprevistos presentados en la misma
<p><b>Conclusión:</b> El plan de contingencia es una herramienta que nos ayuda a cubrir los imprevistos presentados en la empresa por lo tanto se debe tomar la decisión de implementar para mejorar el funcionamiento</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: Diseñara un PLAN DE CONTINGENCIA para mejorar los procesos y no tener ningún inconveniente en los requerimientos de los clientes</p>	

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### ACTIVIDADES DE CONTROL

<b>TÍTULO: NO SE REALIZA EVALUACIÓN AL PERSONAL</b>	
<b>Condición</b>	La Empresa ChevyCar. cuenta con empleados los mismos que no se les realiza ninguna evaluación en su periodo de trabajo
<b>Criterio</b>	Es muy importante realizar EVALUACIÓN es periódicas a los empleados para medir la capacidad que tiene al momento de realizar las tareas asignadas.
<b>Causa</b>	El desconocimiento de métodos de evaluación puede influir en el desempeño del personal que trabaja en la empresa dando como resultado una mala prestación de servicios
<b>Efecto</b>	El gerente general de la empresa asignará una persona para que realice las EVALUACIÓN es y capacitaciones al personal
<p><b>Conclusión:</b> No se realiza EVALUACIÓN es al personal de ventas el mismo que influye en el desempeño laboral y como consecuencia disminución de la productividad en la empresa.</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: debe desarrollar programas donde se implemente la evaluación periódica de los empleados y así poder mejorar económicamente y ser competitivo en el mercado laboral</p>	

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

**ACTIVIDADES DE CONTROL**

<b>TÍTULO: NO SE REALIZA ENCUESTA A LOS CLIENTES</b>	
<b>Condición</b>	La Empresa ChevyCar. No se preocupa por realizar encuestas a los clientes para atender los requerimientos
<b>Criterio</b>	En la planificación de la empresa es indispensable utilizar una técnica llamada encuesta la misma que sirve como herramienta para identificar las necesidades de los clientes
<b>Causa</b>	El desconocimiento de los empleados de la empresa ChevyCar de establecer o realizar encuestas a los clientes puede perjudicar a la consecución de los objetivos
<b>Efecto</b>	No existe la técnica de encuestas a los clientes, por lo tanto pueden disminuir los clientes
<p><b>Conclusión:</b> No existe una herramienta la cual nos ayude a identificar las necesidades que pueden tener los clientes por lo tanto se debe optar por utilizar la encuesta u otros tipos de mecanismos que ayuden al cumplimiento de los objetivos</p> <p><b>Acción de Mejoras:</b> Gerente General: Decidirá implementar en los próximos programas que se realice las encuestas a los clientes para así aumentar las ventas en la empresa y mejorar la productividad</p>	

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

**TÍTULO: NO TODOS COMUNICAN EL INCONVENIENTE**

<b>Condición</b>	En la empresa ChevyCar existen empleados que no comunican los inconvenientes que existe
<b>Criterio</b>	Es indispensable que exista una buena comunicación entre empleador y trabajador, ya que el trabajador informara los inconvenientes para que el empleador tomo las respectivas medidas correctivas
<b>Causa</b>	Cuando los empleados desconocen esos parámetros pueden afectar a la imagen corporativa de la empresa y quitarle es prestigio que la misma tiene en el mercado laboral
<b>Efecto</b>	En la empresa no está establecido una política de información de los inconvenientes que sucede al interior de la empresa.

**Conclusión:** No existe una política donde exija a los empleados informar sobre los acontecimientos e inconvenientes que se presenten en la empresa, lo cual puede ocasionar problemas dentro de la empresa y perjudica a la toma de decisiones.

**Acción de Mejora:** Gerente General: debe implementar una política donde se obligue a las personas a informar de todos los inconvenientes que suceda dentro de la empresa.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015



DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

<b>TÍTULO: NO TIENEN PUBLICIDAD</b>	
<b>Condición</b>	La empresa Chevy Car en los medios de comunicación no cuenta con una publicidad específica
<b>Criterio</b>	Es indispensable realizar espacios publicitarios donde se den a conocer los productos y así llegar a la gente además informar de promociones que se esté efectuando en dicha temporada
<b>Causa</b>	La falta de información acerca de los medios de comunicación afecta a la empresa al momento de ofertar los productos a los clientes
<b>Efecto</b>	No existe una publicidad donde se den a conocer las ofertas los productos y promociones que la empresa tiene.
<p><b>Conclusión:</b> No existe la publicidad adecuada para informar a los clientes de los productos que la empresa ofrece para beneficio de los clientes, y por ende aumentar la productividad y ser reconocido en todo el país.</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: debe delegar una persona que se encargue de la publicidad de la empresa implementando plataformas virtuales donde se dé a conocer los productos promociones etc.</p>	

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### SUPERVISIÓN Y MONITOREO

<b>TÍTULO: NO EXISTE UN SISTEMA LO REALIZAN MANUALMENTE</b>	
<b>Condición</b>	La empresa ChevyCar, en la actualidad no tiene un sistema que facilite la supervisión y monitoreo de los procesos.
<b>Criterio</b>	Es indispensable que en la políticas de la empresa se implemente un sistema de supervisión el mismo que ayudara a mejorar los procesos
<b>Causa</b>	La desinformación de los empleados acerca de los sistemas que existe para realizar la EVALUACIONes, los mismos ayudaran a mejorar la productividad en la empresa
<b>Efecto</b>	No existe un sistema de supervisión por lo que el personal opta por realizar manualmente
<p><b>Conclusión:</b> No existe un sistema de supervisión y monitoreo en la empresa ChevyCar, por lo tanto todos los procesos se demoran y por ende disminuye la productividad y no cumple con los objetivos establecidos</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: Diseñará un sistema de evaluación el mismo que ayudara a reducir los gastos innecesarios que la empresa realiza y mejorar la liquidez de la empresa.</p>	

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**

Ref.:  
**HC 1**  
**1/1**

### SUPERVISIÓN Y MONITOREO

<b>TÍTULO: NO EXISTE UNA PERSONA ENCARGADA EN LA SUPERVISIÓN</b>	
<b>Condición</b>	La Empresa ChevyCar. No cuenta con una persona específica para que realice la actividad de supervisión y monitoreo en la empresa
<b>Criterio</b>	La empresa tiene una deficiencia en conseguir una persona que se encargue de la supervisión y monitoreo del proceso de ventas y así mejorar la productividad
<b>Causa</b>	El desconocimiento de la supervisión y el monitoreo afecta a la productividad de la empresa y por ende se debe tomar medidas correctivas para beneficio de la misma
<b>Efecto</b>	ChevyCar no cuenta con una persona idónea que pueda realizar la supervisión y monitoreo de los procesos de ventas
<p><b>Conclusión:</b> No existe una persona encargada de la supervisión y monitoreo por lo cual se debe asignar una persona para que haga el trabajo de evaluación de procesos favorece a la empresa al momento de entregar el producto y no aceptar reclamos de los clientes porque se entrega un producto de calidad.</p> <p><b>Acción de Mejora:</b> Gerente General: asignará a la persona idónea para que desempeñe la función de supervisión para mejorar la productividad de la empresa.</p>	


**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 22 de Marzo del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 24 de Marzo del 2015

## 5.2. Medición del Riesgo de Control

<b>CHEVY CAR</b> <b>DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL</b> <b>INTERNO</b> <b>Medición de Riesgos</b> <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del</b> <b>2014</b> <b>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>					
			Ref.: <b>ECI.4</b> 1/2		
	<b>MATRIZ DE PONDERACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>		
	Ambiente de Control	80	50		
	Establecimiento de Objetivos	80	60		
	Identificación de Eventos	90	80		
	Evaluación de Riesgo	80	50		
	Respuesta a los Riesgos	70	40		
	Actividades de control	80	50		
	Información y Comunicación	90	80		
	Supervisión y Monitoreo	80	50		
	<b>TOTAL</b>	<b>650</b>	<b>460</b>		
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>Nivel de Confianza</b></p> <div style="background-color: #c8e6c9; padding: 5px; border: 1px solid #ccc; margin-bottom: 10px;"> <math display="block">NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100</math> </div> <div style="background-color: #c8e6c9; padding: 5px; border: 1px solid #ccc;"> <math display="block">NC = \frac{460}{650} \times 100 = 70.77\%</math> </div> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>Nivel de Riesgo</b></p> <div style="background-color: #f44336; padding: 5px; border: 1px solid #ccc; margin-bottom: 10px; color: white;"> <math display="block">NR = 100 - NC</math> </div> <div style="background-color: #f44336; padding: 5px; border: 1px solid #ccc; color: white;"> <math display="block">NR = 100 - 70.77 = 29.23\%</math> </div> </td> </tr> </table>				<p><b>Nivel de Confianza</b></p> <div style="background-color: #c8e6c9; padding: 5px; border: 1px solid #ccc; margin-bottom: 10px;"> <math display="block">NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100</math> </div> <div style="background-color: #c8e6c9; padding: 5px; border: 1px solid #ccc;"> <math display="block">NC = \frac{460}{650} \times 100 = 70.77\%</math> </div>	<p><b>Nivel de Riesgo</b></p> <div style="background-color: #f44336; padding: 5px; border: 1px solid #ccc; margin-bottom: 10px; color: white;"> <math display="block">NR = 100 - NC</math> </div> <div style="background-color: #f44336; padding: 5px; border: 1px solid #ccc; color: white;"> <math display="block">NR = 100 - 70.77 = 29.23\%</math> </div>
<p><b>Nivel de Confianza</b></p> <div style="background-color: #c8e6c9; padding: 5px; border: 1px solid #ccc; margin-bottom: 10px;"> <math display="block">NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100</math> </div> <div style="background-color: #c8e6c9; padding: 5px; border: 1px solid #ccc;"> <math display="block">NC = \frac{460}{650} \times 100 = 70.77\%</math> </div>	<p><b>Nivel de Riesgo</b></p> <div style="background-color: #f44336; padding: 5px; border: 1px solid #ccc; margin-bottom: 10px; color: white;"> <math display="block">NR = 100 - NC</math> </div> <div style="background-color: #f44336; padding: 5px; border: 1px solid #ccc; color: white;"> <math display="block">NR = 100 - 70.77 = 29.23\%</math> </div>				
	Baja	Moderada	Alta		
	15%-50%	51% -75%	76%-95%		
	76 - 95%	51% -75%	15%-50%		
	Alto	Moderado	Bajo		
			<b>Confianza</b>		
			<b>Riesgo</b>		
<p><b>Interpretación de Resultados:</b> De conformidad con los resultados del desarrollo del Cuestionario de Control Interno se determina que la empresa ChevyCar cuenta con un nivel de confianza moderada del 70.77% en consecuencia su nivel de Riesgo es bajo con un 29.23%.</p>					
<b>ELABORADO POR:</b> Jacqueline Díaz		<b>FECHA:</b> 06 de Abril del 2015			
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano		<b>FECHA:</b> 07 de Abril del 2015			

DÍAZ  
&  
ASOCIADOS

**CHEVY CAR**  
**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**  
**INTERNO**  
**Medición de Riesgos**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del**  
**2014**  
**DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Ref.:  
**ECI.4**  
1/2

MATRIZ DE PONDERACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Ambiente de Control	80	50
Establecimiento de Objetivos	80	60
Identificación de Eventos	80	60
Evaluación de Riesgo	80	50
Respuesta a los Riesgos	70	50
Actividades de control	80	60
Información y Comunicación	80	60
Supervisión	70	50
<b>TOTAL</b>	<b>620</b>	<b>440</b>

**Nivel de Confianza**

**Nivel de Riesgo**

$$NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$NR = 100 - NC$$

$$NC = \frac{440}{620} \times 100 = 71\%$$

$$NR = 100 - 71 = 29\%$$

Baja	Moderada	Alta	
15%-50%	51% -75%	76%-95%	<b>Confianza</b>
76 - 95%	51% -75%	15%-50%	<b>Riesgo</b>
Alto	Moderado	Bajo	

**Interpretación de Resultados:** De conformidad con los resultados del desarrollo del Cuestionario de Control Interno se determina que la empresa ChevyCar cuenta con un nivel de confianza moderado del 64% en consecuencia su nivel de Riesgo es bajo con un 36%.

**ELABORADO POR:** Jacqueline Díaz

**FECHA:** 06 de Abril del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 07 de Abril del 2015

### **5.3. Resultados de la Evaluación**

## **INFORME DE CONTROL INTERNO**

Quito, 01 de Mayo del 2015

Sr.

Marcos Eduardo Díaz Anagumbra

Gerente General de Chevy Car

Presente.-

En la planeación y ejecución de la revisión del Sistema de Control Interno en la empresa Chevy Car por el período comprendido entre el 1 de Enero del 2014 al 31 de Diciembre del 2014, con la finalidad de determinar las principales deficiencias de control interno en los procesos operativos de la empresa.

Para la realización del presente trabajo y para la valoración específica del Control Interno he aplicado el método de evaluación COSO II, el análisis se efectuó a la parte administrativa en las Áreas de Compras y Ventas.

El análisis del control interno nos ha permitido identificar las principales deficiencias en el control interno que puedan afectar el giro normal de la Empresa Chevy Car por lo que en el presente Informe se incluye conclusiones y recomendaciones en relación con asuntos operativos y administrativos.

En el presente informe se describen algunos parámetros que a mi criterio consideré son deficientes en el diseño y operación del control interno de su empresa y que pueden afectar las operaciones de la misma, así como los resultados de la propuesta de implementación y mejora de los controles internos son los que se adjuntan en el presente informe.

## **RESULTADOS DE CONTROL INTERNO CHEVYCAR**

De acuerdo con el análisis que se realizó a la empresa Chevy Car, los resultados se encuentran expresados en un resumen de los hallazgos detectados, los cuales tienen sus respectivas conclusiones y recomendaciones para la mejora de los mismos en el departamento administrativo y, a continuación se detallan:

### **AREA DE COMPRAS**

#### **1.- FALTA DE PERSONAL PARA REALIZAR LAS COMPRAS**

La Empresa **Chevy Car** cuenta actualmente con una persona que es el Gerente de Ventas que es la responsable de comprar los repuestos localmente y de igual manera a realizar las Importaciones, por lo cual recae una gran cantidad gama de actividades como de responsabilidades que no son bien segregadas con el recurso disponible en la empresa, .

#### **Conclusión:**

No existe el personal suficiente para el área de compras debido a que la empresa solo cuenta con una sola persona para que realice este proceso, por lo cual no se tiene una adecuada planificación y organización al momento de adquirir los Repuestos Automotrices; la empresa debe tener una adecuada segregación de funciones para que se desarrolle de la mejor manera el proceso.

#### **Acción de Mejora:**

Gerente: Realizará una distribución de Actividades entre el personal que cuenta la empresa respetando de igual manera las funciones ya asignadas a cada empleado, para que se desarrolle de manera más planificada y organizada las diferentes actividades en el proceso de compras locales y de importaciones.

## **2.- ACTIVIDADES DOCUMENTADAS**

La Empresa Chevy Car no tiene documentadas las actividades y funciones que deben realizar en Compras de Repuestos Automotrices por lo cual no existe una guía adecuada como un manual para que se identifique las responsabilidades en cada actividad del proceso.

### **Conclusión:**

No tiene documentadas las actividades y funciones que se deben realizar en el proceso, debido a que no cuentan con manuales por lo cual no se conoce el funcionamiento interno del área de compras.

### **Acción de Mejora:**

Gerente: Diseñará e implementará canales de comunicación interna que permitan a las diferentes aéreas conocer y considerar los diferentes objetivos que la organización se está planteando para que de esta manera dichos objetivos puedan ser ejecutados y alcanzados.

## **3.- NO CUENTA CON FLUJOGRAMA DE COMPRAS**

La Empresa **Chevy Car** no posee un flujograma que describa las actividades en el departamento de compras, la cual detalle los responsables de la actividad así como los diversos controles dentro del proceso para una toma de decisiones correctiva anticipada,

### **Conclusión:**

No posee flujogramas de las actividades del proceso de compras por razón que la empresa no cuenta con una organización que desarrolle dicha herramienta, ya que es de gran importancia que las empresas posean herramienta que permitan conocer a la gerencia posibles errores en el proceso y una oportuna toma de decisión para que minimice el riesgo y no cuente con problemas.

### **Acción de Mejora:**

Gerente: La empresa debe diseñar los flujogramas del proceso de compras ya que es una herramienta que permite visualizar las actividades y responsables, permitiendo a la gerencia una adecuada toma de decisiones.



#### **4.- INEXISTENCIA DE OBJETIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

La Empresa Chevy Car no tiene definidos los objetivos de compras lo cual evidencia una mala organización en el departamento

**Conclusión:**

No tiene definidos los objetivos del departamento de compras por que la empresa no tiene una organización que defina los mismos, esto genera que se pierda la orientación de los resultados que se quiere conseguir ya que los objetivos son una herramienta de administración que define a través de los objetivos tareas concretas a desarrollar para alcanzar las metas.

**Acción de Mejora:**

Gerente: Establecerá objetivos bien definidos en el proceso de compras que permitirá identificar los resultados que se deben alcanzar y estén alineados con las metas del departamento lo cual genera un resultado beneficioso a la entidad.

#### **5.- NO EXISTE PRESUPUESTO PARA REALIZAR LAS COMPRAS**

La empresa Chevy Car no posee un presupuesto definido para el departamento de compras.

**Conclusión:**

No posee un presupuesto definido por el desconocimiento de la administración de la empresa, y esto genera un falta de dirección en la misma ya que el presupuesto es una guía para la planeación, dirección y control de los recurso financieros de la empresa.

**Acción de Mejora:**

Gerente: Elaborará un presupuesto del Departamento de compras ya que es una herramienta que establece metas para guiar y enfocar las acciones de la empresa, y el presupuesto es una forma de dirigir y coordinar las actividades con el fin de alcanzar dichas metas

## **6.- NO EXISTE FODA**

La empresa Chevy Car no posee un FODA en el departamento de Compras

### **Conclusión:**

No posee un FODA en el departamento por razón de que la empresa no cuenta con una organización estratégica que identifique los análisis internos y externos relacionados a la actividad de la empresa, por lo cual no se desarrolla acciones concretas enfocadas a mejorar la competitividad y posición en el mercado.

### **Acción de Mejora:**

Gerente: Realizará un Análisis FODA del departamento puesto que es una herramienta muy importante para el estudio estratégico de la empresa, ya que proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que afectan al departamento de compras y por ende a toda la actividad de la empresa.

## **7.- ANÁLISIS IMPACTO DE RIESGOS**

La empresa Chevy Car no realiza una evaluación a los posibles riesgos con los proveedores a los cuales compran.

### **Conclusión:**

Actualmente la empresa no realiza ninguna evaluación a los riesgos que existen en el departamento y que afecten a la operación de la empresa, por motivo que existe desconocimiento a nivel gerencial lo cual afecta a la toma de decisiones ya que la misma se realiza sin tomar en cuenta alguna evaluación previa de los riesgos más altos que puedan existir.

### **Acción de Mejora:**

Gerente: Evaluará los posibles riesgos que se puedan suscitar y que afecten a la toma de decisiones como a la operación de la empresa

## **8.- ANÁLISIS PRECIOS DE LOS REPUESTOS**

La empresa Chevy Car no realiza la evaluación a los posibles aumentos de los precios de los Repuestos.

**Conclusión:**

No se realiza la evaluación de los posibles aumentos a los Repuestos Automotrices por el desconocimiento de la gerencia lo que provoca la toma de decisiones posiblemente erróneas ya que no cuenta con la evaluación de los riesgos que cuida que el flujo de efectivo de la empresa se realice de la manera adecuada en el área de operaciones.

**Acción de Mejora:**

Gerente: Realizará la evaluación con base a los factores externos que afecten de manera directa el aumento de precios en los Repuestos Automotrices y la misma permita una mejor toma de decisiones y desarrollo de la planificación en el proceso de compras.

## **9.- ANÁLISIS PROCESO DE IMPORTACIONES**

La Empresa Chevy Car no analiza los posibles riesgos al realizar las importaciones con los representantes de la Importadora

**Conclusión:**

No se analiza los posibles riesgos al realizar las importaciones con los representantes y esto genera que el riesgo aumente de manera significativa ya que los proceso no se formalizan con el intermediario y en cualquier momento puede generar una pérdida de gran magnitud, ya que los montos que se entregan superan un valor significativo y afecta a la liquidez de la empresa.

**Acción de Mejora:**

Gerente: Realizará el análisis de los riesgos y formalizar con los intermediarios es decir los presentantes de las Importadoras, para que se minimice el riesgo de algún evento que su pueda suscitar y que la empresa no tenga un gran impacto es sus operaciones si llegar a ocurrir, de igual manera se debe analizar la opción de realizar las importación es de manera directa con esto los precios de disminuirá ya que al tener muchos intermediarios el precio aumenta de los Repuesto Automotrices, el cual afecta al consumidor final lo cual tiene un impacto en el segmento de mercado que tiene Chevy Car.

## **10.- RESPUESTA A UN RIESGO POTENCIAL**

La Empresa Chevy Car no cuenta con respuestas a los riesgos potenciales en el departamento de compras

### **Conclusión:**

No cuenta con respuesta a los riesgos, esto es porque no tiene de igual manera identificado los riesgos más críticos de la empresa por lo cual afectaría a la operación si estos ocurrieran, la importancia radica que se pueden reaccionar de 4 maneras diferentes como es aceptarlo, transferirlo, mitigarlo o evitarlo y todo depende del impacto que tenga en la empresa.

### **Acción de Mejora:**

Gerente: Identificará los riesgos más críticos que puedan ocurrir en el departamento de compras para analizar el impacto y dar respuesta a los riesgos que puedan suceder y afecten a las operaciones del negocio.

## **11.- SEGREGACIÓN DE FUNCIONES**

La Empresa Chevy Car no tiene segregadas las funciones del departamento de compras con el personal ya que solo se cuenta con una persona que realiza el proceso de compras y tiene la información de proveedores así como realiza el análisis y aprobación de todas las compras.

### **Conclusión:**

No existe una adecuada segregación de funciones ya que no existe un entendimiento de las funciones que se desarrollan en el departamento por lo cual puede genera que no se desarrollen las compras de manera eficiente y el riesgo aumenta ya que no se tiene mecanismo de control y se consolida la información en una sola persona.

### **Acción de Mejora:**

Gerente: Evaluará los recursos de personal que posee Chevy Car para apoyar una adecuada segregación de funciones para que el proceso de compras sea más eficiente y se evite que a una sola persona se le asigne muchas responsabilidades y no se mantenga el control de las funciones que realiza.

## **12.- COMUNICACION INFORMAL EN EL PROCESO DE IMPORTACIONES**

La Empresa Chevy Car para realizar las importaciones los convenios lo realizan vía email, es decir no hay una formalidad al momento de realizar las importaciones

### **Conclusión:**

En el proceso de Importación la empresa no utiliza una comunicación formal con el representante de la Importadora puesto que no se tiene una costumbre lo cual genera que no tenga un respaldo legal de las importaciones que se realizan lo cual aumenta un riesgo potencial de alguna estafa o pérdida de los valores invertidos y no tener un respaldo legal con el que se pueda reclamar si llegara a suceder alguna contingencia con la Importación en proceso.

### **Acción de Mejora:**

Gerente: Todas las Importaciones que se realicen, se debe tener documentos legales con los representantes de las Importadora así como se debe formalizar la entrega de los anticipos con un contrato en el cual la Importadora recibe a conformidad y que cumpla con lo dispuesto al final del proceso para que no ocurra ninguna pérdida significativa en la liquidez de la empresa.

## **13.- EVALUACIÓN SERVICIOS DE PROVEEDORES**

La empresa Chevy Car no realiza una evaluación a los proveedores de los servicios y productos que recibe

### **Conclusión:**

No se realiza la evaluación a los servicios que brindan los proveedores para la empresa ya que es de gran importancia tener en cuenta el tiempo de entrega y calidad de los servicios que se entrega al consumidor final puesto que es una empresa comercializadora y al no evaluar los servicios de los proveedores, existe un riesgo al momento de dar un seguimiento a los servicios que se tarden en el servicio de entrega o que los Repuestos no cumplan con las características que se solicitó ya que esto ayuda a las operaciones de la empresa puesto que es una empresa comercial y brindar un excelente servicio es primordial.

**Acción de Mejora:**

Gerente: Realizará un proceso de evaluación a los proveedores para que se tome como prioridad a los proveedores que sean mejor puntuados con servicio y calidad de los productos, ya que si ellos fallan en suministrar productos que cumplan con lo requerido (especificaciones, plazos de entrega, cantidades, etc.) ocasionarán inconvenientes que se verán reflejados en las prestaciones finales al cliente.

**AREA DE VENTAS**

**1. Falta de manuales en la empresa**

La Empresa Chevy Car, no cuenta con manuales, lo cual es un inconveniente para llegar a cumplir las metas planteadas. .

**Conclusión:**

No están implementados los manuales esto se debe a la falta de planificación que existe en la empresa de igual manera esto afecta al desempeño de los trabajadores ya que no se tiene una guía para el desarrollo de las funciones.

**Acción de Mejora:**

Gerente: Diseñará e implementará los manuales adecuados para el funcionamiento de la empresa para que permita el desarrollo de las actividades de las personas en el departamento de ventas y con ellos se logre la eficiencia de las operaciones.

**2.- NO EXISTE SEGREGACIÓN DE FUNCIONES**

La Empresa ChevyCar cuenta con empleados que realizan actividades no correspondientes a las funciones asignadas.

**Conclusión:**

No existe una adecuada segregación de funciones en la empresa, por lo cual afecta al desempeño personal e institucional dando como resultado una acumulación de tareas dentro de la empresa.

**Acción de Mejora:**

Gerente: Designará funciones fijas a cada uno de los empleados para que con ellos cada uno asuma la responsabilidad de la tarea que realiza en el departamento y así mejorar el desempeño del personal de la empresa Chevy Car.

**3.-NO TIENE METODOS PARA INSENTIVAR AL PERSONAL**

La Empresa **Chevy Car** no cuenta con un programa de incentivos lo cual ayude al desempeño del personal de ventas de la empresa.

**Conclusión:**

La empresa no tiene dentro de sus políticas establecido un programa de incentivos para los empleados que trabajan en dicha empresa, los incentivos ayudaran a incrementar las ventas mensuales por lo cual ayudara a que la empresa tenga un incremento en las ventas anuales.

**Acción de Mejora:**

Gerente: Implementará un programa donde establezca o se incorpore un programa de incentivos para los empleados de la empresa previo a una organización y desarrollo de la evaluación del mismo para que no se desembolse una gran cantidad de dinero ya que la empresa incurriría en pérdidas.

**4.-NO TIENE PROYECCIONES DE VENTAS**

La Empresa ChevyCar no tiene establecido una proyección de ventas, que ayude a identificar la liquidez de la empresa con la que cuenta, y tampoco permite evaluar el aumento o disminución de manera prolongada y saber si se cumplieron las metas y objetivos.

**Conclusión:**

No existe una proyección que nos ayude a identificar el grado de productividad que tiene la empresa, por lo tanto esto puede ser un factor importante al momento de identificar el grado de liquidez, y si la misma se desarrolla de manera productiva.

**Acción de Mejora:**

El departamento de ventas: Debe implementar una proyección de ventas para analizar la situación en la que se encuentra la empresa y verificar si se están

cumpliendo con los objetivos establecidos, previo a un análisis de los factores que esta proyección se pueda afectar, por ejemplo factores tales como temporada alta, vacaciones, navidad y que sea más acercada a la realidad del mercado y de la realidad del consumidor final.

## **5.- NO SE TIENE UN REGISTRO DE SINIESTROS**

La Empresa Chevy Car no tiene establecido un registro de siniestro que ayude a la prevención de los mismos por una posible eventualidad futura.

### **Conclusión:**

Al no tener implementado un adecuado registro de siniestros, la empresa puede sufrir acontecimientos que no se tuvo previsto en el transcurso de la actividad laboral de la empresa.

### **Acción de Mejora:**

El Gerente: Debe implementar un plan donde se establezca un registro de siniestros para beneficio de la empresa y ayude económicamente a la empresa.

## **6.- NO TIENE UN FODA ESTABLECIDO**

La empresa ChevyCar carece de una matriz FODA la misma que ayuda a identificar los factores internos y externos que afecten al giro del negocio.

### **Conclusión:**

No existe una matriz FODA establecida dentro de la empresa, esta matriz es muy indispensable para verificar y hacer un diagnóstico de las fortalezas oportunidades y debilidades y amenazas que afectan de manera directa a las operaciones de la misma.

### **Acción de Mejora:**

Gerente: En conjunto con el departamento administrativo serán los encargados de diseñar una matriz FODA del departamento de ventas la cual ayudara al análisis interno y externo de factores formar estrategias para la mejora de la comercialización.



## **7.- LOS SOCIOS EVALÚAN DE ACUERDO A SU EXPERIENCIA**

La Empresa Chevy Car. Cuenta con empleados sin capacidad para evaluar los procesos de ventas que se realizan los mismos.

### **Conclusión:**

No existe un sistema de evaluación en la empresa ChevyCar, por lo tanto no se puede identificar que problemas existe en el Departamento de Ventas

### **Acción de Mejora:**

Gerente: Diseñará un sistema de evaluación el mismo que ayudara a la consecución de los objetivos de la empresa y ser competitivo en el mercado laboral.

## **8.- FALTA DE UN SISTEMA DE CONTROL**

La Empresa Chevy Car. No cuenta con un sistema de control adecuado para la evaluación del proceso de ventas.

### **Conclusión:**

Es indispensable implementar un sistema de control en el Departamento de venta y así mejorar la producción y reducir los desperdicios y por ende aumentar la producción.

### **Acción de Mejora:**

Gerente: Diseñará un sistema de control el mismo que ayudara a la consecución de los objetivos de la empresa y mejorar los procesos de ventas en la empresa, y además ser competitivo en el mercado laboral.

## **10.- FALTA DE UNA PERSONA PARA QUE REALICE LA EVALUACIÓN DE CREDITOS.**

La Empresa Chevy Car. No cuenta con una persona específica para que realice la actividad de evaluación crediticia a los créditos que se otorgue.

### **Conclusión:**

La empresa no cuenta con una persona que realice la evaluación crediticia al momento de realizar su compra a crédito por razón de que no se cuenta con el conocimiento y por confianza se otorga los mismo, lo cual genera perdida por el

índice de incobrabilidad alta con la que se cuenta, ya que los valores que no se recuperan son mensuales por lo que anualmente es un valor significativo.

**Acción de Mejora:**

Gerente: Delegará a una persona para que realice el trabajo de evaluación de procesos favorece a la empresa al momento de entregar el producto y no aceptar reclamos de los clientes porque se entrega un producto de calidad

Asignara a la persona idónea para que desempeñe dicha función y mejorar la productividad de la empresa

**11.- NO POSEE PARÁMETROS DE VENTAS**

La Empresa Chevy Car. No cuenta con parámetros de ventas para la satisfacción del cliente y por ende aumentar la productividad en la empresa

**Conclusión:**

Chevy Car carece de parámetros, los mismos que son indispensables al momento de la toma de decisiones y no perjudicar en la actividad económica de la empresa comercial

**Acción de Mejora:**

Gerente: Tiene la obligación de implementar parámetros de ventas que ayude a crecer la productividad de la empresa y llegar a tener un aumento en el porcentaje de ventas.

**12.- FALTA DE PLAN DE CONTINGENCIA**

La Empresa Chevy Car. No cuenta con un plan de contingencia el mismo que es indispensable para prevenir imprevistos laborales y que afecte a la operación de la empresa.

**Conclusión:**

El plan de contingencia es una herramienta que nos ayuda a cubrir los imprevistos presentados en la empresa por lo tanto se debe tomar la decisión de implementar para mejorar el funcionamiento.

**Acción de Mejora:**

Gerente: Diseñará un Plan de Contingencia para mejorar los procesos y no tener ningún inconveniente en los requerimientos de los clientes

**13.- NO SE REALIZA EVALUACIÓN AL PERSONAL**

La Empresa Chevy Car. Cuenta con empleados los mismos que no se les realiza ninguna evaluación en su periodo de trabajo

**Conclusión:**

No se realiza EVALUACIÓN es al personal de ventas el mismo que influye en el desempeño laboral y como consecuencia disminución de la productividad en la empresa.

**Acción de Mejora:**

Gerente: Desarrollará programas donde se implemente la evaluación periódica de los empleados y así poder mejorar económicamente y ser competitivo en el mercado laboral

**14.- NO SE REALIZA ENCUESTA A LOS CLIENTES**

La Empresa Chevy Car. No se preocupa por realizar encuestas a los clientes para atender los requerimientos y así aumentar las ventas mensuales.

**Conclusión:**

No existe una herramienta la cual nos ayude a identificar las necesidades que pueden tener los clientes por lo tanto se debe optar por utilizar la encuesta u otros tipos de mecanismos que ayuden al cumplimiento de los objetivos.

**Acción de Mejora:**

Gerente: Implementará en los próximos programas que se realice las encuestas a los clientes para así aumentar las ventas en la empresa y mejorar la productividad

**15.- NO TODOS COMUNICAN EL INCONVENIENTE**

En la empresa Chevy Car existen empleados que no comunican los inconvenientes que existen al interior de la empresa para ser atendidos con el tiempo necesario.

**Conclusión:**

No existe una política donde exija a los empleados informar sobre los acontecimientos e inconvenientes que se presenten en la empresa, lo cual puede ocasionar problemas dentro de la empresa y perjudica a la toma de decisiones.

**Acción de Mejora:**

Gerente: Implementará una política donde se obligue a las personas a informar de todos los inconvenientes que suceda dentro de la empresa.

**16.- NO TIENEN PUBLICIDAD**

La empresa Chevy Car en los medios de comunicación no tiene establecida una publicidad la misma que ayude a difundir de sus precios promociones que está ofreciendo a sus clientes

**Conclusión:**

No existe la publicidad adecuada para informar a los clientes de los productos que la empresa ofrece para beneficio de los clientes, y por ende aumentar la productividad y ser reconocido en todo el país.

**Acción de Mejora:**

Gerente: Delegará una persona que se encargue de la publicidad de la empresa implementando plataformas virtuales donde se dé a conocer los productos promociones etc.

**17.- NO EXISTE UN SISTEMA LO REALIZAN MANUALMENTE**

La empresa Chevy Car, en la actualidad no tiene un sistema que facilite la supervisión y monitoreo de los procesos.

**Conclusión:**

No existe un sistema de supervisión y monitoreo en la empresa Chevy Car, por lo tanto todos los procesos se demoran y por ende disminuye la productividad y no cumple con los objetivos establecidos

**Acción de Mejora:**

Gerente: Diseñará un sistema de evaluación el mismo que ayudara a reducir los gastos innecesarios que la empresa realiza y mejorar la liquidez de la empresa.

## **18.- NO EXISTE UNA PERSONA ENCARGADA EN LA SUPERVISIÓN**

La Empresa Chevy Car. No cuenta con una persona específica para que realice la actividad de supervisión y monitoreo en la empresa

### **Conclusión:**

No existe una persona encargada de la supervisión y monitoreo por lo cual se debe asignar una persona para que haga el trabajo de evaluación de procesos favorece a la empresa al momento de entregar el producto y no aceptar reclamos de los clientes porque se entrega un producto de calidad

### **Acción de Mejora:**

Gerente: Asignará a la persona idónea para que desempeñe la función de supervisión para mejorar la productividad de la empresa.

## 5.4. Propuesta de Implementación de Mejoras de Control Interno

### PROPUESTA DE DISEÑO DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA CHEVYCAR

Acción de Mejora	Responsable	Tiempo de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Resultado Esperado
Realizará una distribución de Actividades entre el personal que cuenta la empresa en el departamento de compras.	Gerente de Compras	15 días	20 de mayo.	5 de junio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El tiempo en adquisición de Repuestos se minimizara en un 50% del actual.</li> <li>✓ Las Actividades del departamento de compras se verán mejor desarrolladas.</li> <li>✓ Se tendrá más tiempo para una mayor planificación en las compras con lo cual el inventario en stock será el adecuado.</li> </ul>
Diseñará e implementará canales de comunicación interna que permitan a las diferentes aéreas conocer y considerar los diferentes objetivos de la empresa.	Gerente de Compras	7 días	20 de mayo	27 de mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento de todos los empleados de las metas y objetivos en la empresa.</li> <li>✓ Aumentará el nivel de eficiencia en las operaciones ya que se tiene objetivos definidos y sirven de guías para la ejecución de actividades diarias.</li> </ul>
Diseñará el flujograma del proceso de compras donde se reflejara las actividades y responsables del proceso.	Gerente de Compras	8 días	20 de mayo	28 de mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificará el proceso de compras, el cual le va a permitir ver las deficiencias existentes y corregirlas de manera inmediata.</li> <li>✓ Reconocerá las actividades de cada persona e identificará los puntos de controles que no se ejecuten en el proceso.</li> <li>✓ Obtendrá una adecuada asignación de responsabilidades al interior de la empresa.</li> </ul>

Acción de Mejora	Responsable	Tiempo de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Resultado Esperado
Evaluará los riesgos que afecten al proceso de realizar las compras.	Gerente de Compras	6 días	20 de mayo	26 de mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Minimización de exposición al riesgo, ya que se analizara los que afecten la operación de la empresa para tener un plan que determine las medidas respectivas.</li> <li>✓ Se tendrá siempre el Stock suficiente ya que se creara pasos alternos por el riesgo de que un proveedor no nos entregue el producto a tiempo.</li> <li>✓ Ayudará a tomar las decisiones que sean beneficiosas para la empresa ChevyCar.</li> </ul>
Realizará la evaluación de los precios de los Repuestos y desarrollara un análisis de los mismos.	Gerente de Compras	4 días	20 de mayo	24 de mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analizará qué medidas tomar cuando el precio llegue sufrir una disminución o aumento y que no afecte con gran impacto al consumidor final.</li> <li>✓ Obtendrá resultados que logre prevenir la disminución de los clientes por motivo del aumento de los precios de los repuestos.</li> </ul>
Contratará una póliza de seguro para la bodega y los repuestos que se tiene en el almacén.	Contabilidad	5 días	20 de mayo	25 de mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Minimizará el riesgo ante posibles eventos que no se puede controlar con una póliza de seguro, ya que hay eventos como incendios, robos entre otros en el cual se puede perder un gran parte del Inventario y que lleve a la empresa a sufrir una gran pérdida.</li> </ul>

Acción de Mejora	Responsable	Tiempo de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Resultado Esperado
Evaluará a los proveedores que tiene la empresa en lo que respecta a las compras locales y las importaciones que se realiza.	Gerente de Compras	10 días	20 de mayo	30 de mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se comprara a proveedores que brinden un buen servicio y que ayuden a que las compras sean de manera inmediata.</li> <li>✓ Los reclamos de clientes bajaran ya que se contara con productos de calidad ya que se adquiere a proveedores que previamente calificamos y nos dan un buen producto como servicio.</li> </ul>
Formalizará todos los documentos que se tiene con los intermediarios de la Importadora.	Gerente de Compras	3 días	20 de mayo	23 de mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se evitará estafas al momento de realizar algún reclamo de las importaciones que tenga un riesgo alto.</li> <li>✓ No se perderá recurso financieros, ya que habrá la posibilidad de recuperar alguna perdida ocurrida por parte de la importadora de manera eventual.</li> <li>✓ Mayor seguridad en la entrega de los anticipos a las importaciones.</li> </ul>
Importará de manera directa los Repuestos Automotrices.	Gerente General y Gerente de Compras	6 meses	20 de mayo	22 de mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Minimización de los costos de manera significativa ya que no se tendrá que pagar a los intermediarios.</li> <li>✓ Mayor ventaja con los precios ya que al tener precios más bajos, tendremos más clientes y el segmento de mercado actual aumentara de manera significativa.</li> <li>✓ Aumentará la productividad de la empresa y mejor posicionamiento en el mercado</li> </ul>



Acción de Mejora	Responsable	Tiempo de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Resultado Esperado
Establecerá objetivos bien definidos en el proceso de compras que identifiquen el resultado que se quiere conseguir.	Administrador y Gerente de Compras	2 días	20 de mayo	22 de mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definirá una guía en el departamento para la compra eficiente y eficaz de Repuestos Automotrices que es un pilar fundamental en la operación de la empresa.</li> <li>✓ Comprometerá a los empleados a cumplir los objetivos establecidos por parte de gerencia.</li> </ul>
Elaborará un presupuesto para el área de compras junto con el departamento contable e ira enfocado con las metas ya definidas.	Gerente General, Gerente de Compras y Contadora.	10 días	20 de mayo	30 de mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Minimización de costos anuales, y maximización de la utilidad ya que con un presupuesto se obtendrá un límite en las compras, por lo cual se manejara las manera más consciente y se hará la adquisición del inventario necesario.</li> <li>✓ Aumentará la rotación del inventario, ya que se evitara que se adquiera repuestos que tenga un índice de rotación bajo y que sean costosos.</li> <li>✓ Mejorará el manejo de los recursos financieros que posee la empresa.</li> <li>✓ Minimizará los gastos innecesarios que se dan al interior de la empresa.</li> </ul>
Realizará un Análisis FODA del departamento de compras con estrategias después del análisis interno y externos de la empresa.	Gerente General	5 días	25 de mayo	25 de mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificará las debilidades potenciales dentro del departamento de compras y tomara acciones para minimizarlas.</li> <li>✓ Aprovechará las Oportunidades con respecto al factor externo para aumentar la productividad.</li> <li>✓ Se Implementará estrategias que ayudara a la operación del negocio.</li> </ul>

**PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Acción de Mejora	Responsable	Tiempo de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Resultado Esperado
Implementará una proyección de ventas.	Gerente de Ventas y Contadora	12 días	20 de mayo	2 de junio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ayudará a verificar el rendimiento de las ventas que se ha realizado en el transcurso de un periodo determinado.</li> <li>✓ Se determinará la consecución de los objetivos.</li> <li>✓ Ayudará a comprometer a los empleados a cumplir las metas y por ende a incrementar la liquidez de la empresa.</li> </ul>
Implementará un Sistema de con Cámaras en el mostrador.	Gerente General	12 días	20 de mayo	2 de junio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Minimización del riesgo de robo de los Repuestos que se encuentran en exhibición en el mostrador.</li> <li>✓ Minimizará el riesgo de sufrir un robo en la noche.</li> </ul>
Implementará un registro de siniestros que identifique las causas y efectos en la operación del negocio y la manera en el que se solucionó.	Gerente de Ventas	8 días	20 de mayo	28 de mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prevedrá los percances que se pueda dar al en departamento de ventas, dando la guía a la solución de los mismo que hayan ocurrido anteriormente.</li> </ul>

Acción de Mejora	Responsable	Tiempo de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Resultado Esperado
Diseñará e implementará los manuales para el departamento de ventas para que permita el desarrollo de las actividades de las personas en el departamento.	Gerente de Ventas	5 días	20 de mayo	25 de mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organización y administración transparente que ayuda al crecimiento económico de la empresa.</li> <li>✓ Al tener una guía, las operaciones se desarrollaran de mejor manera y se tendrá una eficiencia en el departamento de ventas.</li> </ul>
Designará funciones fijas a cada uno de los empleados del departamento de ventas.	Gerente de Ventas	3 días	20 de mayo	23 de mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejoramiento de los procesos en las ventas y así cumplir los requerimientos de los clientes</li> <li>✓ Buena asignación de actividades a los empleados de la empresa.</li> <li>✓ Se asumirá las responsabilidades por cada persona del departamento de ventas, por lo cual se disminuirá los errores en las ventas así como la falta de realizar actividades que contribuyan al departamento de ventas.</li> <li>✓ Mejorará el desempeño del personal.</li> </ul>
Implementará un programa donde establezca un programa de incentivos para los empleados de la empresa previo a una organización y desarrollo de la evaluación del mismo.	Gerente General, Gerente de Ventas y Contadora.	9 días	20 de mayo	29 de mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ayudará a incrementar las ventas en la empresa ya que tenemos unos empleados comprometidos con el desarrollo económico de la empresa.</li> <li>✓ Aumentará la posibilidad que se cumplan los objetivos y metas de la empresa.</li> </ul>

# CAPÍTULO 6

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

El objetivo del presente proyecto se ha cumplido con satisfacción con la elaboración del diseño de un sistema de Control Interno para la empresa ChevyCar, bajo el Modelo COSO ERM, que le permita minimizar los riesgos, optimización de los recursos y alcanzar la eficiencia en las operaciones contables administrativas.

El control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza razonable de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Las empresas al contar con un Sistema de Control Interno fuerte permitirá que se obtenga una seguridad razonable y los riesgos serán los mínimos con lo que la organización se desarrollará de la mejor manera.

Se logró determinar las falencias dentro los Departamentos de Ventas y Compras de la empresa ChevyCar, lo cual demuestra los cambios en el sistema de control interno que tenía y el cual después de aplicar los controles se vio reflejado las mejoras que un buen sistema de control interno ayuda, por lo que se vio el resultado en las actividades diarias que se realizan con una adecuada planificación y organización así como se previenen con distintas actividades posibles eventos que afecten a la operación de la empresa, así como el desempeño del personal en la ejecución de las actividades y que estas se realicen de manera eficiente y eficaz.

La ejecución de este trabajo aportó a los conocimientos y enriquecimiento profesional al evidenciar la importancia de que las organizaciones tengan un sistema de control interno fuerte, ya que en una organización se debe realizar una evaluación constante a todos los procesos y tomar de una manera acertada decisiones que aporten a que la empresa tenga información transparente y confianza razonable para que futuros eventos no puedan afectar en gran magnitud la administración de la misma.

## **6.2. Recomendaciones**

Se recomienda la elaboración de proyectos de investigación que tomen como tema el Control Interno de las organizaciones ya que esto aplica a cualquier organización de cualquier tipo, ya que toda empresa necesita tener una confianza alta y un nivel de riesgo mínimo para la eficacia y eficiencia de sus operaciones.

Todas las empresas sin importar si son PYMES o grandes empresas deben Incorporar un Sistema de Control Interno que le permita el grado de efectividad en cada uno de los departamentos, así como elaborar un reglamento de control interno de manejo y difundir a todos quienes conforman la Institución y por ende proteger recursos económicos, materiales y humanos de la empresa buscando así una adecuada, administración ante riesgos que se pueden presentar dentro de la entidad.

La Empresa ChevyCar debe Incorporar un Sistema de Control Interno de manera constante que le permita el grado de efectividad en cada uno de los departamentos, así como elaborar un reglamento de control interno de manejo y difundir a todos quienes conforman la organización y por ende proteger recursos económicos, materiales y humanos de la empresa buscando así una adecuada, administración ante riesgos que se pueden presentar dentro de esta entidad.

Todo profesional debe evaluar el control interno ya que al evaluar el mismo, se dará cuenta de si la empresa tiene una sólida confianza y un nivel de riesgo mínimo, lo cual permitirá tener una calificación acertada de cómo está la organización, para los fines que necesitemos la información, como la ejecución de una Auditoria, una Valoración de Empresas entre otras en la cual el análisis del mismo es de gran importancia.

## Bibliografía

- (s.f.). <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/quito/item/el-parque-automotor-crece-mas-que-la-poblacion.html>.
- Administrativo, M. (s.f.). Obtenido de <http://mundoadministrativo.net/la-COMUNICACIÓN-concepto-e-importancia/>
- Ambrosone, M. (2007). *PricewaterhouseCoopers*, 2.
- Antoni, F. (2006). Planes y estrategias de una Empresa.
- Arco, E. A. (2009). Empresa e Iniciativa Emprendedora. Vazquez Blomer.
- BUYATTI, O. A. (2010). *SISTEMA ADMINISTRATIVO Y CONTROL INTERNO*. BUENOS AIRES- ARGENTINA: LIBRERIA.
- BUYATTI, O. A. (2010). SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y CONTROL INTERNO . En O. A. BUYATTI, *SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y CONTROL INTERNO* (pág. 60). BUENOS AIRES : Librería Editorial.
- CATÁCORA F., S. y. (s.f.).
- Comercio, E. (s.f.). El Parque automotor se sigue incrementando.
- Conceptos, D. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/INFORMACIÓN/>
- CONSULTOR, B. (s.f.). Obtenido de <http://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/>
- David, F. (2003). Conceptos de Administracion. McGrawWill.
- DeConceptos. (s.f.). Obtenido de <http://deconceptos.com/general/factor>
- DeConceptos. (s.f.). Obtenido de <http://deconceptos.com/general/actividad>
- definicion.de. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/riesgo/>
- DEFINICION.DE. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/politica/>
- Ecuador, I. (2009). Obtenido de <http://ecuadorimpuestos.com>
- Enriquez, F. (2001). Organizacion de Empresas . MacGraw Hill.
- ENRIQUEZ, F. (2004). *Organización de Empresas II*. McGraw Hill .
- Fleitman, J. (2000). Negocios Exitosos. McGraw- Hill.
- Gaitan, R. E. (2006). *Administración de riesgos E R M y la auditoria interna*. Bogota: Ecoe Ediciones .
- Gaitan., R. E. (2010). *Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoria Interna* Pág. 119,.
- Gonzalez, S. (2003). Establecimiento de sistemas de control interno. Segunda Edicion .
- Guzman, S. (2007). La Auditoria Interna en el Proceso Administrativo.
- IV, F. (2014). *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA*. Obtenido de <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>
- Kell, W. G. (s.f.). *Auditoria Moderna* Pág. 135,.
- MANTILLA, S. A. (2013). *CONTROL INTERNO INFORME COSO*. BOGOTA.
- Maria, G. (2015). *Gestiopolis*. Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Mintzberg. (2001). Diseño de Organizaciones Eficientes. En Mintzberg, *Estructura* (pág. 12). Buenos Aires, Aregentina: El Ateneo.
- Perez Solorzano, P. M. (2007). *Los cinco componentes del control interno*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulo/>
- Rosario, S. (2004). Exportacion Efectiva .
- SULSER, R. (2004). *Exportación Efectiva* . México.
- Telegrafo, E. (2013). págs. <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/quito/item/el-parque-automotor-crece-mas-que-la-poblacion.html>.
- VALENCIA, J. R. (2009). *CONTROL INTERNO UN EFECTIVO SISTEMA PARA LA EMPRESA*. MEXICO D.F. : TRILLAS.
- Vasquez, V. H. (2002). *Organización Aplicada* (Segunda ed.).

Wesberry, J. (2008). Marco Integrado, Control de los recursos y los riesgos Ecuador  
CORRE. MacGrand.

WIKIPEDIA. (2014). Obtenido de  
[http://es.wikipedia.org/wiki/COSO\\_\(administraci%C3%B3n\)](http://es.wikipedia.org/wiki/COSO_(administraci%C3%B3n))

Willingham., J. J. (s.f.). *Auditoria Conceptos y Métodos*, Pág. 206.

(s.f.). <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/quito/item/el-parque-automotor-crece-mas-que-la-poblacion.html>.

Administrativo, M. (s.f.). Obtenido de <http://mundoadministrativo.net/la-COMUNICACIÓN-concepto-e-importancia/>

Conceptos, D. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/INFORMACIÓN/>

CONSULTOR, B. (s.f.). Obtenido de  
<http://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/>

DeConceptos. (s.f.). Obtenido de <http://deconceptos.com/general/factor>

DeConceptos. (s.f.). Obtenido de <http://deconceptos.com/general/actividad>

definicion.de. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/riesgo/>

DEFINICION.DE. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/politica/>

Gaitan, R. E. (2006). *Administración de riesgos E R M y la auditoria interna*. Bogota: Ecoe Ediciones .

Gaitan., R. E. (s.f.). *Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoria Interna Pág. 119,*.

Kell, W. G. (s.f.). *Auditoria Moderna Pág. 135,*.

Telegrafo, E. (2013). págs. <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/quito/item/el-parque-automotor-crece-mas-que-la-poblacion.html>.

(s.f.). <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/quito/item/el-parque-automotor-crece-mas-que-la-poblacion.html>.

Administrativo, M. (s.f.). Obtenido de <http://mundoadministrativo.net/la-COMUNICACIÓN-concepto-e-importancia/>

BUYATTI, O. A. (2010). *SISTEMA ADMINISTRATIVO Y CONTROL INTERNO*. BUENOS AIRES-ARGENTINA: LIBRERIA.

BUYATTI, O. A. (2010). SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y CONTROL INTERNO . En O. A. BUYATTI, *SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y CONTROL INTERNO* (pág. 60). BUENOS AIRES : Librería Editorial.

Conceptos, D. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/INFORMACIÓN/>

CONSULTOR, B. (s.f.). Obtenido de  
<http://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/>

- DeConceptos. (s.f.). Obtenido de <http://deconceptos.com/general/coso>
- DeConceptos. (s.f.). Obtenido de <http://deconceptos.com/general/control> inherente
- definicion.de. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/implantar>
- DEFINICION.DE. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/politica/>
- Gaitan, R. E. (2006). *Administración de riesgos E R M y la auditoria interna*. Bogota: Ecoe Ediciones .
- IV, F. (2014). *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA*. Obtenido de <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>
- Kell, W. G. (s.f.). *Auditoria Moderna Pág. 135,*.
- MANTILLA, S. A. (2013). *CONTROL INTERNO INFORME COSO*. BOGOTA.
- Telegrafo, E. (2013). págs. <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/quito/item/el-parque-automotor-crece-mas-que-la-poblacion.html>.
- WIKIPEDIA. (2014). Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/COSO\\_\(administraci%C3%B3n\)](http://es.wikipedia.org/wiki/COSO_(administraci%C3%B3n))
- Willingham., J. J. (s.f.). *Auditoria Conceptos y Métodos, Pág. 206*.
- (s.f.). <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/quito/item/el-parque-automotor-crece-mas-que-la-poblacion.html>.
- Administrativo, M. (s.f.). Obtenido de <http://mundoadministrativo.net/la-COMUNICACIÓN-concepto-e-importancia/>
- BUYATTI, O. A. (2010). *SISTEMA ADMINISTRATIVO Y CONTROL INTERNO*. BUENOS AIRES-ARGENTINA: LIBRERIA. (PAG 110)
- Gaitan, R. E. (2006). *Administración de riesgos E R M y la auditoria interna*. Bogota: Ecoe Ediciones .
- Gaitan., R. E. (s.f.). *Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoria Interna Pág. 119,*.
- MANTILLA, S. A. (2013). *CONTROL INTERNO INFORME COSO*. BOGOTA. Pág. 45
- VALENCIA, J. R. (2009). *CONTROL INTERNO UN EFECTIVO SISTEMA PARA LA EMPRESA*. MEXICO D.F. : TRILLAS.
- MUÑIZ LUIS , J. R. (2007). *COMO IMPLANTAR Y EVALUAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO COLOMBIA* : Ed. Mundo Pág. 65.



## **Sitios Web**

- [www.semplades.gob.ec](http://www.semplades.gob.ec)
- [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)
- [www.ministeriodesalud.gob.ec](http://www.ministeriodesalud.gob.ec)
- [www.iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec)
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.municipiodequito.com/](http://www.municipiodequito.com/)
- <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>
- <http://www.osmarbuyatti.com/>
- <http://www.jpconsultor.com/>
- <http://es.slideshare.net/drosca/sistema-de-control-interno-13331786>
- <http://dspace.ups.edu.ec/>
- <http://repositorio.espe.edu.ec>

## Anexos

**CHEVYCAR**  
**AV. MALDONADO S10-171 Y CALAS**  
**FRENTE AL C.C. EL RECREO**



**REPUESTOS AUTOMOTRICES**  
**TODO PARA SU CHEVROLET**

