



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en
Contabilidad y Auditoría**

Tema:

**“Control interno para la gestión del área de ventas de la Compañía Calzado
Knguro de la ciudad de Ambato.”**

Autora: Valle Mera, Nicole Fernanda

Tutora: Dra. Jiménez Estrella, Patricia Paola

Ambato-Ecuador

2024

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella con cédula de ciudadanía No. 180293423-0, en mi calidad de Tutora del proyecto integrador sobre el tema: **“CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DEL ÁREA DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA CALZADO KNGURO DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, desarrollado por Nicole Fernanda Valle Mera, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe de proyecto integrador reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Febrero 2024

TUTORA



Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella
C.C. 180293423-0

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Nicole Fernanda Valle Mera con cédula de ciudadanía No. 180426014-7, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DEL ÁREA DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA CALZADO KNGURO DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador

Ambato, Febrero 2024

AUTORA



Nicole Fernanda Valle Mera

C.C. 180426014-7

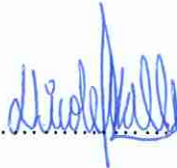
DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Febrero 2024

AUTORA



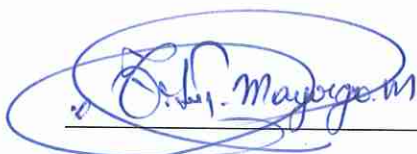
Nicole Fernanda Valle Mera

C.C. 180426014-7

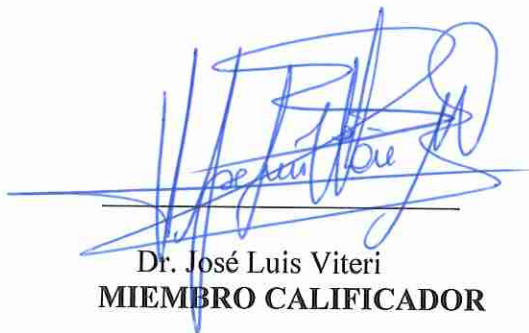
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: “**CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DEL ÁREA DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA CALZADO KNGURO DE LA CIUDAD DE AMBATO**”, elaborado por Nicole Fernanda Valle Mera, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Febrero 2024



Dra. Tatiana Valle Ph. D.
PRESIDENTE



Dr. José Luis Viteri
MIEMBRO CALIFICADOR



Lic. Silvia Navas
MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios, quien me ha dado sabiduría y fortaleza para poder continuar y cumplir mi meta anhelada.

A mis padres Fernando Valle y Anita Mera por ser ese apoyo incondicional y uno de los pilares más fundamentales para poder llegar a cumplir mi meta, ya que sin el apoyo de ellos dicha meta anhelada no hubiese podido alcanzar, mis padres me enseñaron a confiar en Dios, por eso estoy segura que mi vida será llena de triunfos.

A mi hermana Fernanda por siempre darme fuerzas para seguir adelante y apoyarme en todo este trayecto de mi vida.

Nicole Fernanda Valle Mera

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, quien me ha dado la suficiente fortaleza, salud y vida para poder culminar esta etapa tan anhelada.

A mi familia por siempre estar alentándome a seguir adelante y apoyándome, especialmente a mis padres quienes han sido mi gran apoyo en toda mi carrera universitaria.

Al Ing. Edisson Coba por guiarme durante este proceso, de la misma manera a la Dra. Patricia Jiménez por brindarme sus conocimientos y tiempo para culminar exitosamente mi tesis.

Quiero agradecer también a mi querida Facultad de Contabilidad y Auditoría por colocar a cada docente que ha compartido y sembrado sus conocimientos en mí.

Por último, agradecer la colaboración de la compañía Calzado Knguro por brindarme toda la información necesaria para el desarrollo de mi tesis.

Nicole Fernanda Valle Mera

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
A. PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
ABSTRACT.....	xv
B. CONTENIDOS	
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Introducción	1
1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.1.2 Detalles estratégicos.....	2
1.1.1.3 Estructura organizacional.....	3
1.1.1.4 Detalles de operación productos	3
1.1.1.4.1 Productos de calzado.....	3
1.1.1.4.1.1. Botas militares y tácticas.....	3
1.1.1.4.1.2 Botas de seguridad industrial	3
1.1.1.4.1.3 Botas trekking	4

1.1.1.5 Detalles legales.....	4
1.1.1.6 Marca.....	4
1.1.1.7 Ubicación	5
1.1.2 Descripción del entorno	5
1.1.2.1 El control interno en las organizaciones en América Latina.....	5
1.1.2.2 Importancia del control interno en las empresas del sector calzado en el Ecuador	6
1.1.2.3 Beneficios del control interno en la empresa calzado Knguro.....	7
1.1.3 Justificación	8
1.1.4 Objetivos	9
1.1.4.1 Objetivo general.....	10
1.1.4.2 Objetivos específicos	10
1.2 Revisión de la literatura	10
1.2.1 Teoría de la información aplicada al control interno	10
1.2.2 Auditoría	10
1.2.2.1. Importancia	11
1.2.2.3 Fases de auditoría y normas	13
1.2.2.4 Procedimientos de auditoría.....	14
1.2.2.5 Evidencia de auditoría.....	15
1.2.3 Control interno	15
1.2.3.1. Tipos de control interno	15
1.2.3.2 Componentes del control interno	16
1.2.3.2.1 Modelos de control interno	17
1.2.4 Cuadro comparativo entre los tres modelos	19
1.2.5 Modelo MICIL	19
CAPÍTULO II	22

METODOLOGÍA	22
2.1. Descripción de la metodología.....	22
2.1.1. Unidad de análisis	22
2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de la información.....	22
2.1.2.1. Fuente de información primaria.....	22
2.1.3. Fases del desarrollo	24
CAPÍTULO III.....	26
DESARROLLO.....	26
3.1. Control interno	26
3.2 Cuestionario	28
3.3 Resultados del Cuestionario del control interno	31
3.4 Flujogramas de la compañía	35
3.5 Deficiencias en la evaluación de control interno	41
3.5.1 Capacitaciones a los trabajadores.....	41
3.5.2 Fechas específicas para la entrega de cobros	41
3.5.3 Tiempo de entrega de los productos.....	41
3.5.4 Supervisión a trabajadores	42
3.6 Ambiente de control.....	42
3.6.1 Manual de funciones	43
3.6.1.1 Que es un manual de funciones?.....	43
3.6.1.2 Objetivo y alcance.....	43
3.6.2 Plan de capacitación.....	48
3.6.2.1 Que es un plan de capacitación?	48
3.7 Evaluación de riesgo	50
3.7.1 Plan de mitigación de riesgo	50
3.8 Actividades de control	54

3.8.2 Guía de implementación de indicadores de gestión	63
3.9 Información y comunicación.....	64
3.9.1 Plan de comunicación	64
3.10 Monitoreo.....	65
3.10.1 Guía de Mecanismos de Evaluación	65
3.11 Matriz de seguimiento.....	70
CAPÍTULO V.....	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
4.1 Conclusiones	76
4.2 Recomendaciones.....	76
C. MATERIAL DE REFERENCIA	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78
ANEXOS	84

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINAS
TABLA 1. TIPOS DE AUDITORÍA	12
TABLA 2. FASES Y NORMAS DE AUDITORÍA.....	13
TABLA 3. CUADRO COMPARATIVO ENTRE MODELO MICIL, COCO Y COSO.....	19
TABLA 4. PERSONAS QUE FORMARON PARTE DE LA ENCUESTA.....	23
TABLA 5. FORMATO DE PREGUNTAS PARA EL CUESTIONARIO.....	23
TABLA 6 FASES DE DESARROLLO	24
TABLA 7.CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE VENTAS	28
TABLA 8. PONDERACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO	
TABLA 9. MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE	44
TABLA 10. MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE ADMINISTRATIVO	44
TABLA 11. MANUAL DE FUNCIONES DEL CONTADOR	45
TABLA 12. MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE VENTAS	45
TABLA 13. MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE PRODUCCIÓN.....	46
TABLA 14. MANUAL DE FUNCIONES DEL AUXILIAR CONTABLE	46
TABLA 15. MANUAL DE FUNCIONES DEL VENDEDOR	47
TABLA 16. MANUAL DE FUNCIONES DE OBREROS	47
TABLA 17. PLAN DE CAPACITACIÓN	48
TABLA 18. PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS.....	50
TABLA 19. SÍMBOLOS PARA ELABORAR UN FLUJOGRAMA.....	54
TABLA 20. ELEMENTOS DEL PROCESO DE PRE-VENTA.....	55
TABLA 21. ELEMENTOS DEL PROCESO DE VENTAS	56
TABLA 22. ELEMENTOS DEL PROCESO DE VENTA A CONSIGNACIÓN	57
TABLA 23. ELEMENTOS DEL PROCESO DE VENTA DIGITAL	58
TABLA 24. ELEMENTOS DEL PROCESO DE CAMBIO DE MERCADERÍA.....	59
TABLA 25. ELEMENTOS DEL PROCESO DE COBRANZA PREVENTIVA.....	60
TABLA 26. ELEMENTOS DEL PROCESO DE COBRANZA EFECTIVA	61
TABLA 27. ELEMENTOS DEL PROCESO DE COBRANZA JUDICIAL.....	62
TABLA 28. PLAN DE COMUNICACIÓN.....	64
TABLA 29. CUESTIONARIO DE MONITOREO	66
TABLA 30. SIGNIFICADO DE SIGLAS OCUPADAS EN MONITOREO	68
TABLA 31. MATRIZ DE SEGUIMIENTO.....	70

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO	PÁGINAS
ILUSTRACIÓN 1 MISIÓN Y VISIÓN DE LA COMPAÑÍA	2
ILUSTRACIÓN 2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	3
ILUSTRACIÓN 3 LOGO DE LA COMPAÑÍA	4
ILUSTRACIÓN 4 UBICACIÓN	5
ILUSTRACIÓN 5. AUDITORÍA	11
ILUSTRACIÓN 6. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	14
ILUSTRACIÓN 7. EVIDENCIA DE AUDITORÍA.....	15
ILUSTRACIÓN 8. TIPOS DE CONTROL INTERNO.....	16
ILUSTRACIÓN 9. MODELOS DE CONTROL INTERNO	18
ILUSTRACIÓN 10. FLUJOGRAMA DE VENTAS.....	
ILUSTRACIÓN 11. FLUJOGRAMA DE COBRANZAS	36
ILUSTRACIÓN 12. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUALIZADO.....	42
ILUSTRACIÓN 13. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CON FUNCIONES	43
ILUSTRACIÓN 14. INDICADORES DE GESTIÓN PARA VENTAS Y COBRANZAS.....	63
ILUSTRACIÓN 15. GUÍA DE MECANISMO DE EVALUACIÓN.....	65

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DEL ÁREA DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA CALZADO KNGURO DE LA CIUDAD DE AMBATO”

AUTORA: Nicole Fernanda Valle Mera

TUTORA: Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella

FECHA: Febrero 2024

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente proyecto integrador titulado: “Control Interno para la gestión del área de Ventas de la Compañía Calzado Knguro” tiene como objetivo Diseñar el sistema de Control Interno para el departamento de Ventas con la finalidad de llevar a cabo las actividades en forma eficiencia y eficacia de las áreas de ventas y cobranzas. La metodología aplicada es una investigación de campo a través de la utilización de técnicas para la recolección de información y evaluación de control interno. Se aplica de igual manera procedimientos de cada componente con base al método MICIL, obteniendo como resultados que los procedimientos en los departamentos de ventas y cobranzas no están claramente definidos, limitando la consecución de un proceso eficiente y control de sus actividades, para lo cual el diseño de una matriz de seguimiento permite evidenciar que el método MICIL funciona de modo practico en el SCI. Hecho ya este análisis se recomienda seguir con cada uno de los procesos y utilizar el método definido que permita contar con un sistema de control interno eficiente, dando cumplimiento a la normativa, políticas y procedimientos operativos para llevar un control de las ventas y cobranzas lo que incide en la rentabilidad de la empresa.

PALABRAS DESCRIPTORAS: CONTROL INTERNO, MICIL, VENTAS, COBRANZAS, PROCEDIMIENTOS

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOOUNTING AND AUDITING
ACCOUNTING AND AUDITING CAREER

TOPIC: "INTERNAL CONTROL FOR THE MANAGEMENT OF THE SALES AREA OF THE KNGURO FOOTWEAR COMPANY IN THE CITY OF AMBATO"

AUTHOR: Nicole Fernanda Valle Mera

TUTORA: Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella

DATE: February 2024

ABSTRACT

In this integrative project entitled: "Internal Control for the management of the sales area of the company Knguro Footwear" aims to design the internal control system for the sales department in order to carry out the activities efficiently and effectively in the areas of sales and collections. The methodology applied is a field research through the use of techniques for the collection of information and evaluation of internal control. Procedures of each component are also applied based on the MICIL method, obtaining as results that the procedures in the sales and collections departments are not clearly defined, limiting the achievement of an efficient process and control of its activities, for which the design of a monitoring matrix allows to demonstrate that the MICIL method works in a practical way in the ICS. Once this analysis is done, it is recommended to continue with each of the processes and use the defined method that allows having an efficient internal control system, complying with the regulations, policies and operating procedures to control sales and collections, which affects the company's profitability.

KEYWORDS: INTERNAL CONTROL, MICIL, SALES, COLLECTIONS, PROCEDURES

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador

Se han presentado varios trabajos de titulación con temas similares, se presenta a continuación:

Benitez y Zambrano (2022), con el tema: “Diseño de un sistema de control interno para la empresa Movihouse Mobiliarios y Acabados Cía. Ltda”, Universidad Técnica de Ambato. Resumen:

Se elaboró el Sistema de control interno (SCI) para brindar respaldo a las operaciones, optimizando los recursos de la empresa, para lo cual fue necesario realizar una evaluación inicial y establecer las debilidades que deben ser superadas, con la elaboración de instrumentos administrativos siendo indispensable la verificación en el cumplimiento de objetivos para cada período fiscal

Tobar y Santamaria (2022), con el tema: Diseño de sistema de control interno para la Fundación “Dignidad y Vida” (FUNDYVIDA), Universidad Técnica de Ambato. Resumen:

El presente proyecto tuvo como propósito la elaboración de estructuras para controlar, supervisar y evaluar las acciones, se emplearon los componentes del COSO III, partió de la aplicación de un análisis FODA, siendo necesario un plan de trabajo que tiene por objetivo mejorar los resultados y alcanzar los resultados previstos en la empresa. Se diseñó el SCI con el propósito de elaborar herramientas que permitan un mayor control de las actividades de la empresa en el cual mediante una entrevista se evaluaron controles existentes, para así poder conocer en que situación se encontraba la empresa.

Según Benítez y Barragán (2022), con el tema: Diseño de un sistema de control interno para la empresa GANAVI YF, Universidad Técnica de Ambato. Resumen:

Un SCI dentro de una institución es de suma importancia, por tal razón se ha diseñado este sistema en donde ayude a cumplir todos los procedimientos y procesos administrativos de la empresa con eficiencia y eficacia, mediante entrevistas y observaciones.

1.1.1.1 Historia de la empresa

De acuerdo con el propietario de CALZADO KNGURO Washington Valle (2023), la empresa ha venido ya varios años ofreciendo un producto de calidad dentro del sector comercial, tal y como se detalla a continuación:

Calzado Knguro inicia sus primeras operaciones en el año 1985, su fundador quien con sus discernimientos y deseos de salir adelante trae esa idea al Ecuador desde el país de Australia, ya con todos los conocimientos adquiridos decide emprender y así constituir una empresa de calzado ofreciendo botas de seguridad industrial y botas Trekking, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, obteniendo la certificación de calidad INEN. La empresa realiza importaciones de algunas materias primas desde países como: Colombia, España, México.

1.1.1.2 Detalles estratégicos

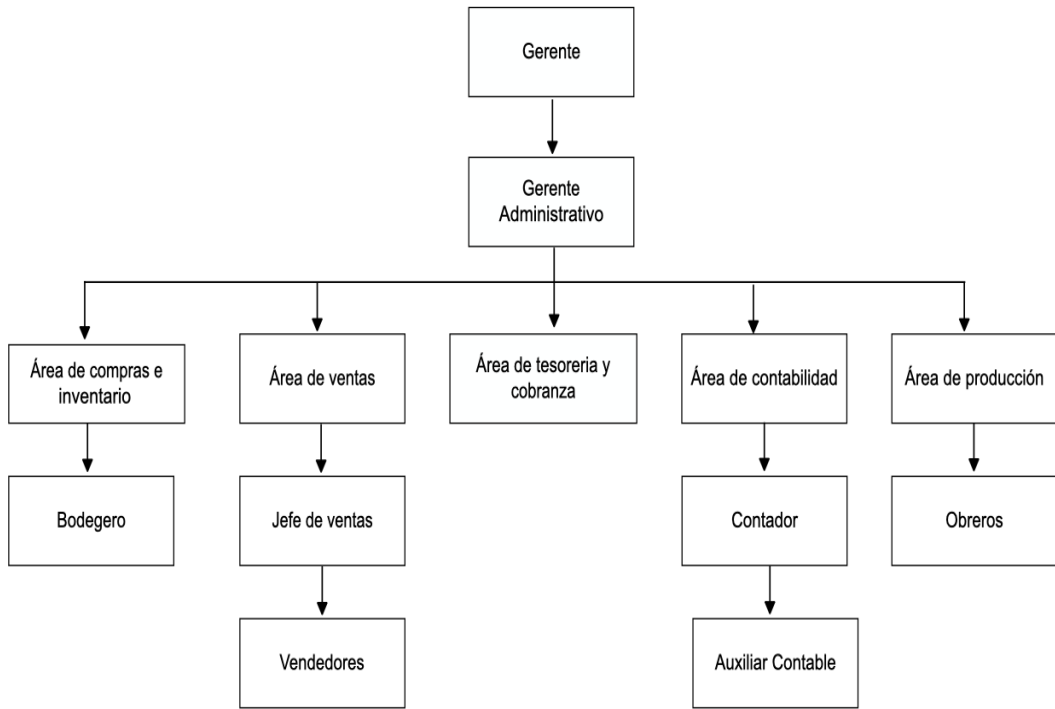
Ilustración 1 Misión y Visión de la Compañía

	• Misión		• Visión
	“Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización nacional de calzado de seguridad industrial, trekking, baja montaña, con un equipo humano calificado, con maquinaria de tecnología de punta, alcanza los más altos niveles de calidad y competitividad, brinda los mejores servicios para la satisfacción de nuestros clientes.”		“Llegar a ser una empresa líder, sólida y reconocida a nivel nacional en la fabricación de calzado, ofrecer productos innovadores y de calidad, y, cumplir con las necesidades de nuestros clientes.”

Elaborado por: Valle (2023)

1.1.1.3 Estructura organizacional

Ilustración 2 Organigrama Estructural



Fuente: Valle (2023)

Elaborado por: Valle (2023)

1.1.1.4 Detalles de operación productos

1.1.1.4.1 Productos de calzado

1.1.1.4.1.1. Botas militares y tácticas

Las botas militares y tácticas están ideadas con el fin de facilitar comodidad en las actividades que realizan, brindando al cliente un buen cuidado a sus pies para el entorno robusto en el que trabajan, por lo tanto, se ofrece un producto de calidad con suelas de eva y caucho y con cuero hidrofugado resistente a hidrocarburos, cuentan con una malla resistente al agua.

1.1.1.4.1.2 Botas de seguridad industrial

El calzado de seguridad industrial está diseñado para brindar cuidado y protección debido a que los clientes frecuentes de dicha línea son personas que trabajan con objetos pesados, peligrosos, cortopunzantes y con líquidos riesgosos. Por lo tanto, cuentan con una puntera de acero y policarbonato, con suelas dieléctricas, caucho y nitrilo, su cuero es hidrofugado resistente a hidrocarburos.

1.1.1.4.1.3 Botas trekking

Las botas Trekking están ideadas para toda persona que le guste escalar montañas o que quieran ocupar dichas botas para uso diario. En la montaña ayuda mucho a la protección de los pies de quien lo use, debido a que cuenta con suelas de eva y caucho permitiendo una mejor sostenibilidad al momento de escalar, también su cuero hidrofugado resistente a hidrocarburos es de mucha ayuda.

1.1.1.5 Detalles legales

- Constitución de la República del Ecuador
- Reglamento aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código orgánico de la producción, comercio e inversiones
- Código del Trabajo
- Ley de Seguridad Industrial
- Reglamento de Seguridad Industrial
- Ley de Propiedad Intelectual
- ISO de Calidad
- Ley de Importaciones
- Ley de Protección de datos personales

1.1.1.6 Marca

La marca por la cual la empresa está identificada desde que inició sus operaciones es un Knguro del país de Australia, debido a que el fundador Washington Valle vivió allá y trajo la idea de su negocio con el logo establecido.

Ilustración 3 Logo de la compañía



Fuente: Valle (2023)

1.1.1.7 Ubicación

La compañía se encuentra localizada en el centro de la ciudad de Ambato en las calles Av. Los Andes y Pilisurco.

Ilustración 4 Ubicación



Fuente: Valle (2023)

1.1.2 Descripción del entorno

1.1.2.1 El control interno en las organizaciones en América Latina

La implementación del Control Interno (CI) implica contar con un entorno en el que los individuos puedan llevar a cabo sus tareas y desempeñar sus obligaciones. El marco teórico referente al CI ayuda al establecimiento de metas y objetivos institucionales al producir directrices operativas y actuar como representante en la conciencia de control de todos. La integridad, principios éticos, la capacidad organizativa, la filosofía de gestión y un estilo de gestión centrado son aplicados para la utilización organizacional enfocados al control empresarial (Christian, 2019). Así mismo, Acosta Alva & Godoy Salvatierra (2019) afirman que el control en América Latina se distingue por un proceso estrechamente asociado a las grandes organizaciones, ya que la relación costo-beneficio es crítico para la implementación de diversas técnicas y herramientas para su óptimo desarrollo y como consecuencia el logro de los objetivos de la organización.

Las naciones latinoamericanas y sus sociedades han sufrido a lo largo de los últimos 20 años, a partir de la década de 1980. Los datos sobre macroeconomía y desarrollo son muy escasos. Según algunas estimaciones, el 80% de la población de América

Latina vive en la pobreza. El Marco Integrado de Control Interno de América Latina en Desarrollo puede focalizarse en el nivel global de una nación, en la autoridad de un Estado, en sectores económicos significativos, en entidades particulares, en compañías privadas en sus diversas actividades, en organizaciones (Flores, 2023). Por otro lado, según los autores Jumbo Zambrano & Arias Collaguazo (2022) el control interno se demuestra por medio del uso de políticas aprobadas por la gerencia para desarrollar e implementar tecnologías de gestión y salvaguardar la calidad de los sistemas de información que mejoren las capacidades internas de la organización. Un modelo que ha sido de gran ayuda para el CI en las empresas de América Latina es el modelo MICIL, que surgió como respuesta a la necesidad de contar con un enfoque adecuado a la realidad latinoamericana. El Marco Integrado de CI establece las necesidades que debe tener una organización y cuáles son las expectativas de los directivos de la empresa con la finalidad de alcanzar un desarrollo óptimo (Rivas Márquez, 2011).

1.1.2.2 Importancia del control interno en las empresas del sector calzado en el Ecuador

En la actualidad, el CI se ha transformado en un componente crucial y esencial de las empresas de confección porque tiene como objetivo maximizar los beneficios y proporcionar resultados positivos. El control interno dentro de las empresas considera reducir los riesgos a niveles permisibles a través de un mecanismo que busca prevenir actividades fraudulentas, inversiones fraudulentas de fondos, pérdida de activos e incumplimiento de requisitos normativos (Urdanegui, 2019). Para mantener un nivel de competitividad dentro del mercado en el que operan, necesitan contar con un plan de control eficaz. Es un instrumento para mejorar y salvaguardar los procesos de índole interno y administrativo contable (Karen et al., 2019).

Según Yar (2015) el objetivo básico de las empresas de cualquier sector, independientemente de su ubicación, tamaño o tipo de servicio que presten, es ser productivas y sostenibles a lo largo del tiempo. Por lo tanto, necesitan que sus actividades o procedimientos diarios estén lo más libre posible de errores que son indicadores de pérdidas de muchos tipos, ya sean financieras o físicas. El Ecuador es parte de este entorno, donde también fue necesario adoptar procedimientos y normas de CI, aún con los continuos cambios en su marco legislativo, ya sean monetarios,

laborales, ambientales, o mejoras en la gestión del patrimonio público. Así también, Gabriela (2016) nos menciona que debido a la falta de sistemas de control y a las acciones que involuntariamente causan pérdidas o no lo hacen, tanto las organizaciones públicas como las privadas son actualmente susceptibles de cometer errores internos. En consecuencia, el procedimiento de CI es esencial para la estructura administrativa, garantizando la coherencia de las condiciones financieras, la eficacia operativa y el cumplimiento legal.

1.1.2.3 Beneficios del control interno en la empresa calzado Knguro

La compañía Calzado Knguro presenta deficiencias en el área de ventas evitando el uso inadecuado de los recursos, ya que no ha existido un monitoreo completo en las ventas que se realizan y en las cobranzas, no se ha controlado el tiempo límite establecido para que los vendedores entreguen el dinero ya cobrado, no se ha realizado el registro oportuno en el software contable que utilizan, por tal motivo ha existido pérdidas de dinero que afectan a la compañía, lo que ha limitado llegar a la meta. Por lo tanto, la realización del CI en la empresa calzado Knguro dentro del área de ventas ayudó a controlar y mitigar el riesgo y fraudes, así como un mayor control y monitoreo en dicha área y con los vendedores existentes.

Actualmente hay organizaciones que no realizan controles internos en sus procesos, lo que demuestra que no disponen de la estructura adecuada para establecer con éxito un plan estratégico sólido. El CI ayudará a la empresa a gestionar sus operaciones comerciales con mayor eficacia y como resultado, mantener la estabilidad en un mercado competitivo. La técnica de control interno es una herramienta fiable cuyo principal objetivo es evaluar la eficacia con la que funciona la organización y cuya meta es prevenir riesgos y fraudes. (Chapoñan Santisteban, 2019). Tal como también Aguirre Choix & Armenta Velazquez (2012) nos mencionan que, para garantizar un funcionamiento seguro y correcto, es necesario que el personal conozca el SCI. Como podría parecer, el control interno en PYMES es esencial, al maximizar los recursos y en el rendimiento económico, tanto en el ámbito administrativo como en el operativo. Todos se benefician de ello, desde los propietarios e incluso el cliente, ya que tendrá confianza y prevalecerá en el tiempo la generación del beneficio y el crecimiento interno.

1.1.3 Justificación

El CI es de gran importancia siendo una herramienta que las organizaciones emplean para lograr los objetivos y metas, esto debido a que a través de él se implementan procedimientos o métodos para así asegurar a los activos ante cualquier riesgo que exista y que pueda perjudicar los activos que hay que proteger (Karen et al., 2019). Es importante comprender que estos instrumentos fortalecen la gestión entregando procesos claves y definidos que permiten comprender la realidad empresarial con una adecuada planificación y seguimiento en pro de las mejoras de las operaciones. La mayor parte de su uso se ha centrado en el marco integrado de control interno COSO, que consta de cinco componentes: el entorno de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y la comunicación, y la supervisión. (Fernandez, 2015).

El Marco Integrado de Control Internacional Latinoamericano (MICIL) surgió como respuesta a los requerimientos de auditores externos, que posteriormente fueron evaluados para medir el nivel de confianza en las operaciones, estableciendo de forma definida por una auditoría la formación y directrices dadas desde una auditoría interna dentro de una organización cuya función es evaluar el control interno orientando las acciones a valorar y disminuir los riesgos asociados con el uso de los recursos permitiendo de esta manera el logro de los objetivos (Forero, 2019).

El sistema de control interno ha evolucionado hasta convertirse en una herramienta esencial para las empresas debido a su capacidad para reducir los riesgos y el fraude, al tiempo que permite prever al máximo la detección de errores y cambios. Este sistema puede clasificarse como abierto o global debido a su interacción con el entorno y a su capacidad para adaptarse a sus condiciones. (Alvarez, 2019). Por otro lado, Villón (2021) nos menciona que el control interno, en el que participan todos los empleados, desde los directivos hasta los empleados de línea, es uno de los procesos más importantes y necesarios que deben llevarse a cabo en las empresas. El tamaño y la naturaleza de la entidad determinarán su complejidad, que se divide en cinco áreas: el área de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y documentación, y la supervisión departamental.

Según Mendoza (2021), nos dice que el impacto que el control interno tiene en las organizaciones empieza en su capacidad de generar ingresos, así mismo como la recopilación y procesión de información, la cual nos permite enriquecer una base de datos de control interno al momento de combinar su capacidad de generar ingresos.

Para la recolección de información del proyecto integrador se tomó como referencia varias fuentes primarias entre ellas encuestas realizadas a funcionarios de alto rango, documentación interna, check-list para verificar si se está realizando un buen funcionamiento al control interno, todo esto también se complementó con artículos, libros relacionados al tema, documentos de repositorios, entre otros. Esto ayudando a que exista un análisis profundo de cómo la empresa se encuentra.

La gestión del área de ventas de Calzado Knguro fue de gran ayuda, ya que permitió una mejor gestión y supervisión de los fondos entrantes a la empresa, lo que redundó en una mayor rentabilidad financiera. Existieron mejoras significativas como el evitar que existan riesgos, fraudes, procurando la protección de los bienes de la organización, así también evaluar la eficiencia de la organización. Debido a todos estos factores, fue esencial la aplicación del CI como medida preventiva en la empresa, ya que ayudó a mantener la eficiencia de las operaciones y la observancia de las leyes en todo momento y lugar en que participen los funcionarios.

La relevancia de dicho proyecto se centró en analizar y entender la importancia del SCI para Calzado Knguro y aportar en la elaboración de los procesos internos de tipo administrativo, contable y operativo. La implementación de un control interno de las áreas de ventas de la empresa anteriormente mencionada se vio factible para mantener un control de las operaciones.

1.1.4 Objetivos

1.1.4.1 Objetivo general

- Diseñar el sistema de Control Interno para el departamento de Ventas de la empresa Knguro con la finalidad de una evaluación de la eficacia y eficiencia en sus operaciones de ventas y cobranzas.

1.1.4.2 Objetivos específicos

- Evaluar el Control Interno en el departamento de ventas identificando los niveles de confianza y riesgo para el enfoque de la auditoría.
- Aplicar el modelo MICIL para el control interno de la empresa validando el registro y control de la información financiera.
- Elaborar una matriz de seguimiento para posteriores evaluaciones.

1.2 Revisión de la literatura

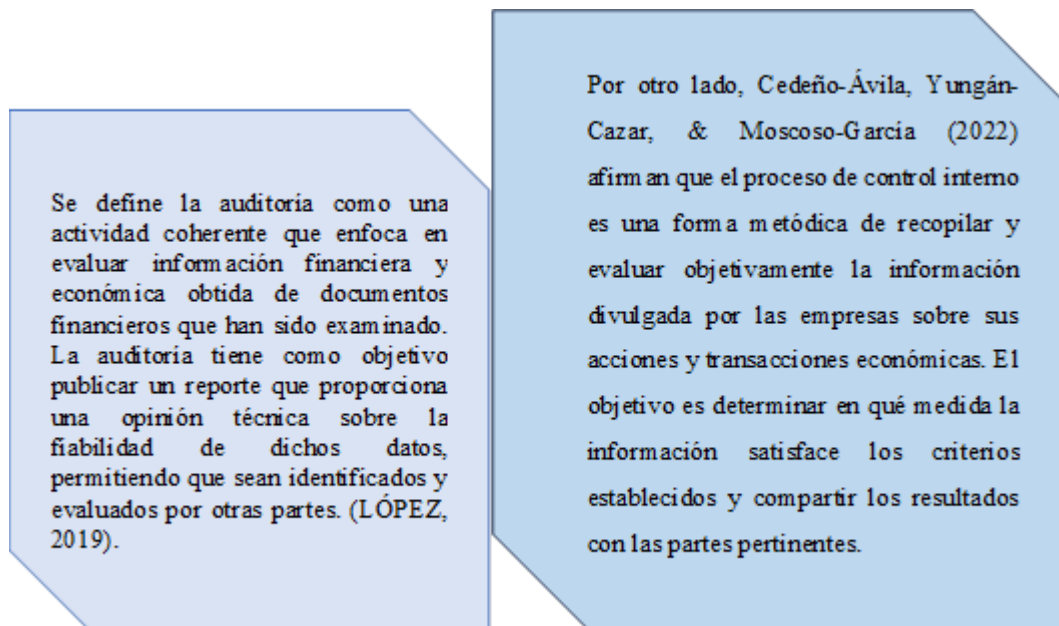
1.2.1 Teoría de la información aplicada al control interno

De acuerdo con Shannon & Weaver (1949) la teoría de la información se desarrolla a partir de la necesidad de determinar la información de los distintos sistemas de comunicación. Según esta teoría, incluye "todos los procedimientos por los que una mente puede influir en otra", en un sentido muy amplio. De este modo, se examinan todas las formas en que un sujeto puede comunicar sus opiniones: verbal, escrita o en enlace. Por otro lado, Machado de Almeida & Marques de Almeida (2011) en su artículo llamado Entorno a las teorías justificativas de la auditoría nos comentan que los tres componentes principales de la teoría de la información son la generación de información financiera creíble, información financiera relevante y confiable para toma de decisiones.

Por lo que, la teoría de la información ayuda al CI a mejorar los sistemas de comunicación entre las partes funcionales de su organización tomando en cuenta la estructura orgánica y así obtener mejores resultados que beneficien tanto a los empleados como a la gerencia de la empresa, los efectos positivos son la generación y divulgación de información financiera razonable para que la alta dirección, se pueda enfocar en aprovechar nuevas oportunidades que le permita el crecimiento continuo y su permanencia en el mercado del sector calzado.

1.2.2 Auditoría

Ilustración 5. Auditoría



Fuente: LÓPEZ (2019) - Cedeño-Ávila, Yungán-Cazar, & Moscoso-García (2022)

Elaborado por: Valle (2023)

1.2.2.1. Importancia

El rol de la auditoría es crucial en la organización, dado que contribuye alguna vez a la gestión aportando un enfoque sistemático y disciplinado. El razonamiento de su relevancia radica en su contribución al mantenimiento de un control constante y eficiente en las empresas, lo que protege las actividades, disminuye la posibilidad de fraude, se fomente la eficacia operativa y optimiza la calidad de la información en la organización. (Ortiz & Cruz, 2022).

1.2.2.2. Tipos de auditoría

Según Plácido (2019) nos menciona que la auditoría se clasifica en:

Tabla 1. Tipos de Auditoría

Tipos	Concepto
Auditoría tributaria o fiscal	Se trata de un examen del cumplimiento por parte de una organización de sus obligaciones financieras, que puede ser de carácter preventivo o fiscal. Los auditores fiscales independientes realizan la medida preventiva voluntaria. La presentación de impuestos es obligatoria en todos los niveles de la economía siendo necesario declarar tanto los ingresos como gastos en plazos definidos.
Auditoría financiera	Es un procedimiento llevado a cabo por auditores o expertos independientes que examinan y verifican la información financiera y económica que se incluyen en los estados financieros basados en los PCGA y otras disposiciones asumidas por el país.
Auditoría administrativa	Examina cómo las actividades de la compañía se ejecutan correctamente, enfocándose al desempeño laboral. Es la verificación del apego a las políticas internas y la planificación dada para un tiempo procurando cuidar de los recursos y maximizando las respuestas ante las acciones empresariales.
Auditoría operativa	Se examinan las áreas operativas a partir de su funcionamiento para ver si disponen de los controles necesarios para funcionar eficazmente.
Auditoría gubernamental	Se trata de una revisión exhaustiva, sistemática y detallada de todas las actividades financieras y administrativas llevadas a cabo por los organismos del gobierno estatal en sus tres niveles -central, regional y local-, así como por otras organizaciones del sector público.
Auditoría ambiental	Es la evaluación de la calidad de los elementos ambientales, así como la conservación de animales y plantas silvestres, todo ello valorado por las organizaciones, especialmente por las personas.
Auditoría académica	Se trata de una auditoría especial a los diseños curriculares, los perfiles de los estudiantes, los procedimientos de evaluación, la acreditación establecida, el nivel de rendimiento académico, las políticas y criterios aplicables en la gestión educativa.

Fuente: Plácido (2019)

Elaborado por: Valle (2023)

1.2.2.3 Fases de auditoría y normas

Vargas (2020) nos menciona que la auditoría es un proceso sistemático de recuperación de información que persigue la consecución de un objetivo específico y debe pasar por varias etapas como son:

Tabla 2. Fases y Normas de Auditoría

FASE	CONCEPTO	NORMAS
Planificación	Es el método para la obtención de datos pertinentes y suficientes para llevar a cabo el proceso de revisión.	<p>NIA 200 - Objetivos generales establece que el Auditor debe ser Independiente en su trabajo.</p> <p>NIA 210 – define los niveles de responsabilidad.</p> <p>NIA 300 - Planificación los procesos necesarios para la revisión de los estados financieros</p> <p>NIA 315 - Identificación de los riesgos mediante el conocimiento interno como externo.</p>
Ejecución	La auditoría se lleva a cabo durante su ejecución. Antes de comenzar, se presenta toda la información pertinente relativa a la auditoría. Los formularios de auditoría se actualizan en tiempo real y están conectados al sistema.	<p>NIA 230 – Revisa la documentación de los procesos internos</p> <p>NIA 330 - Respuestas a los riesgos.</p> <p>NIA 500 - Evidencia de los diferentes tipos que se presentan en el proceso de verificación.</p> <p>NIA 520 - Procedimientos analíticos de los datos obtenidos en los procesos de auditoría.</p> <p>NIA 580 - Manifestaciones escritas</p>

Emisión de informe	El documento de auditoría, que presenta los resultados y conclusiones acompañados de pruebas suficientes y competentes.	NIA 700 - Formación de la opinión en el caso de la auditoría financiera con los diferentes tipos de opiniones. NIA 701 - Asuntos clave que afectan el rendimiento empresarial. NIA 705 - Opinión modificada el informe emitido
--------------------	---	--

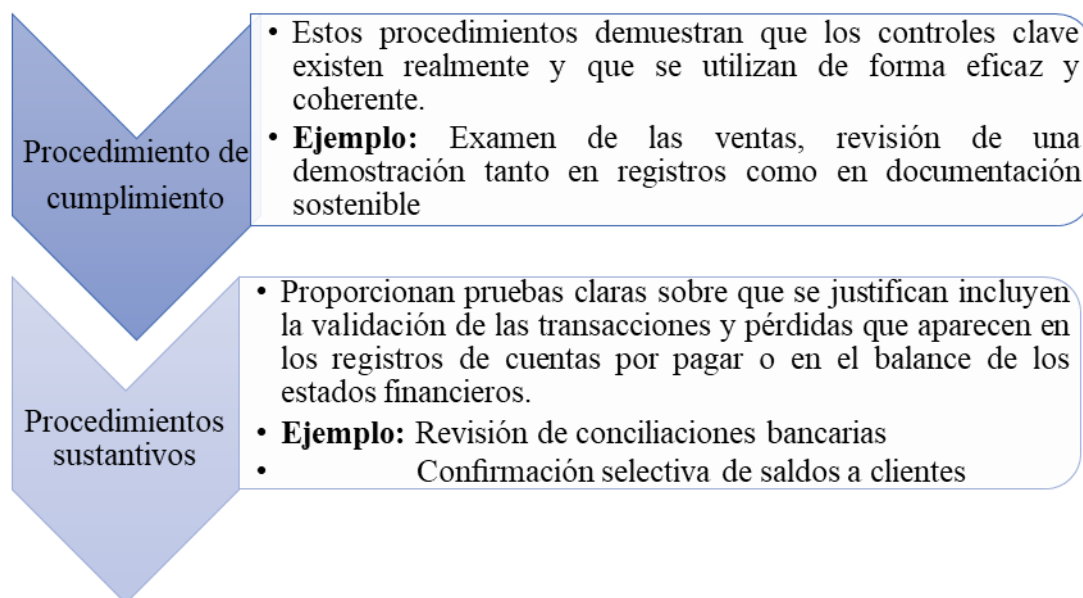
Fuente: Vargas (2020)

Elaborado por: Valle (2023)

1.2.2.4 Procedimientos de auditoría

Los procedimientos de auditoría son un conjunto de técnicas o avances a seguir en el proceso de examen. Asumiendo que las técnicas se combinan mejor según el tipo, alcance y oportunidad, tendremos procedimientos más eficaces. Existen dos tipos de procedimientos tales como se muestra a continuación:

Ilustración 6. Procedimientos de Auditoría

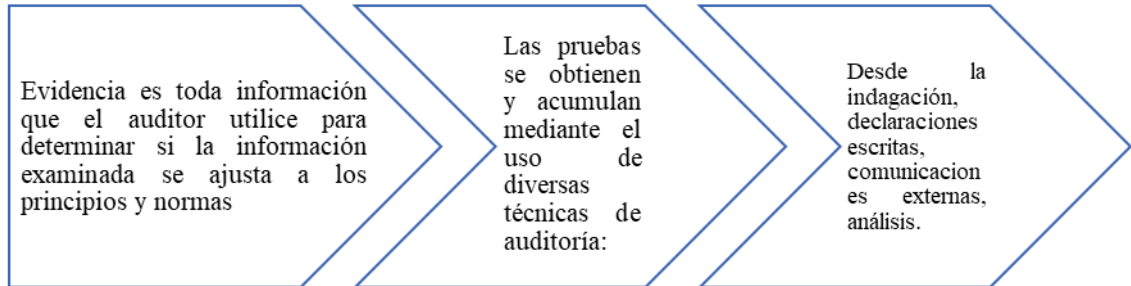


Fuente: Soldevilla (2014)

Elaborado por: Valle (2023)

1.2.2.5 Evidencia de auditoría

Ilustración 7. Evidencia de Auditoría



Fuente: Soldevilla (2014)

Elaborado por: Valle (2023)

La evidencia de auditoría es toda la información recopilada por el auditor para facilitar el alcance de las opiniones dadas por el mismo, esta información puede ser obtenida mediante los estados financieros o registros contables.

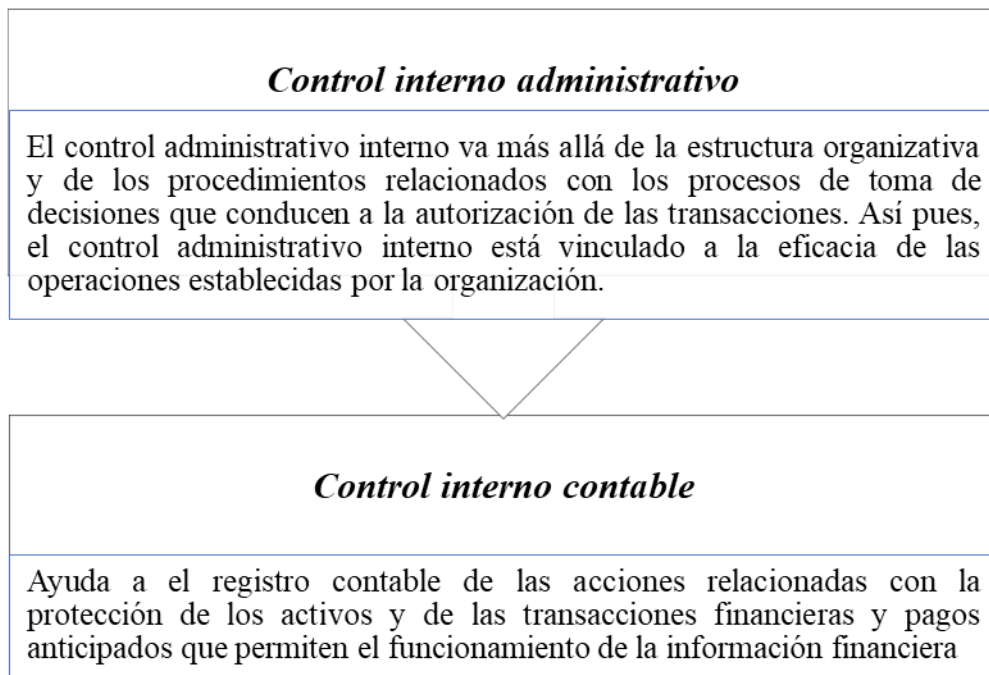
1.2.3 Control interno

El CI trabaja para mejorar sus procesos identificando y ajustando los procesos que se utilizan. Este control es muy útil a la hora de tomar decisiones de gestión porque establecen parámetros de crecimiento eficaces y eficientes para la empresa. Es crucial comprender el propósito del control interno, que incluye salvaguardar las operaciones de la empresa, disminuir los riesgos potenciales que puedan surgir a diario e identificar cualquier desviación que pueda conducir al incumplimiento de los objetivos (Palmiro, 2019).

1.2.3.1. Tipos de control interno

Como nos mencionan Espinoza Morante & Yopez Montes (2019) existen dos tipos de control interno, la cual esta representado en la ilustración 8:

Ilustración 8. Tipos de Control Interno



Fuente: Espinoza Morante & Yopez Montes (2019)

Elaborado por: Valle (2023)

El control interno administrativo es de suma importancia para mejorar procedimientos dentro de una empresa, así también para la eficacia de las operaciones, por otro lado el control interno contable ayuda a la protección de los activos y transacciones financieras realizadas en la empresa. Por lo tanto, para dicho proyecto integrador se va a realizar un control interno mixto, es decir administrativo y contable.

1.2.3.2 Componentes del control interno

De acuerdo con los autores (Espinoza Morante & Yopez Montes, 2019) existen los siguientes componentes de control interno:

- ***Ambiente de control***

El entorno de control interno, también conocido como entorno de gestión de riesgos, se refiere a la importancia que el equipo ejecutivo de una pequeña empresa reconoce en la gestión de riesgos y la auditoría. Además, este componente se ocupa de los procedimientos y el estilo que se utilizan para las iniciativas institucionales.

- ***Evaluación de riesgos***

Los riesgos son acciones emprendidas por una pequeña empresa para determinar cualquier situación en la definición de la situación financiera o jurídica de la organización.

- ***Actividades de control gerencial***

Describe todas las políticas, procedimientos y buenas prácticas que una pequeña empresa aplica para reducir riesgos.

- ***Información y comunicación***

Se trata de los métodos utilizados para formar a la mano de obra que participa en las actividades de control. Este componente puede ser aplicado de diversas maneras por una pequeña empresa.

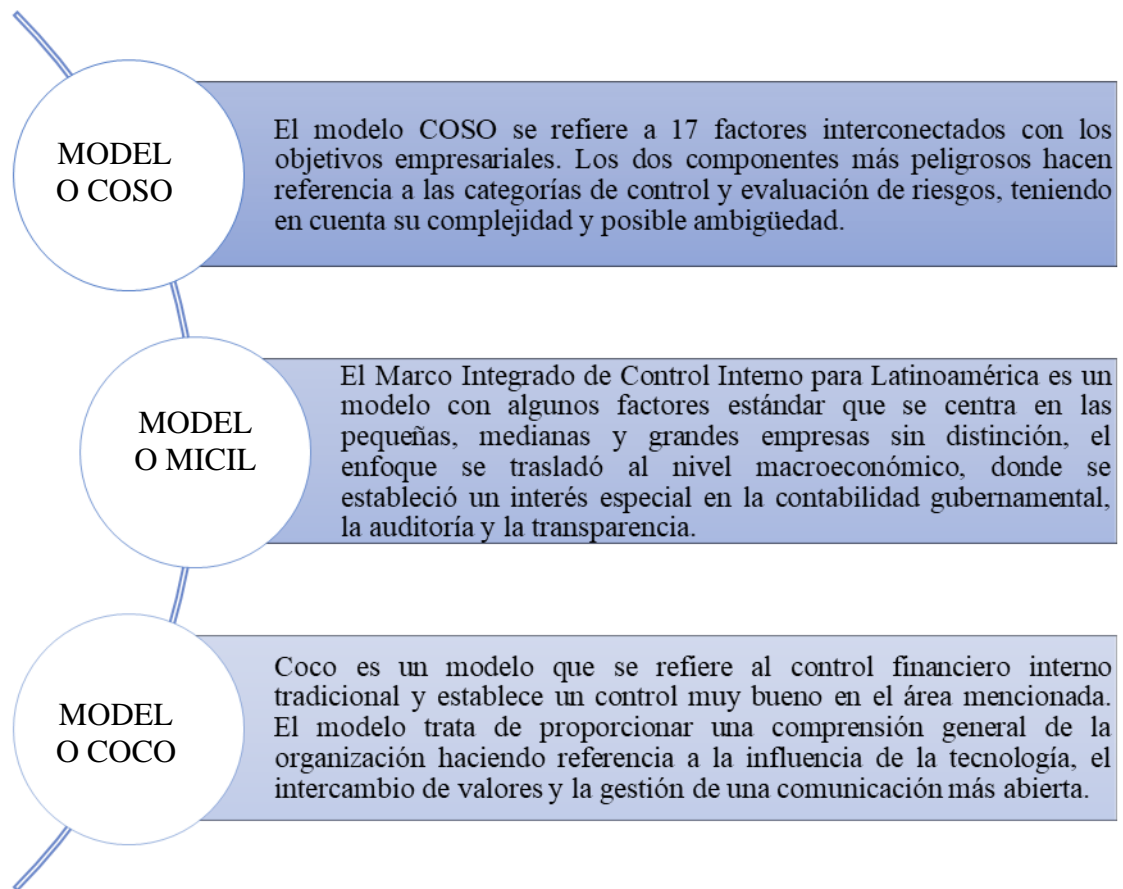
- ***Supervisión***

Describe los procedimientos utilizados por una pequeña empresa para auditar de forma independiente los sistemas de gestión de riesgos, asegurándose al mismo tiempo de que todos los empleados apliquen las políticas internas.

1.2.3.2.1 Modelos de control interno

Según las autoras Solís Morejón & Llamuca Pérez (2020) nos mencionan que existen varios modelos de costo interno, como se muestra a continuación:

Ilustración 9. Modelos de Control Interno



Fuente: Solís Morejón & Llamuca Pérez (2020)

Elaborado por: Valle (2023)

1.2.4 Cuadro comparativo entre los tres modelos

Tabla 3. Cuadro Comparativo entre Modelo MICIL, COCO Y COSO

MODELO	VENTAJAS	COMPONENTES
COSO	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda en la integración de los sistemas de gestión de riesgos con otros sistemas instalados en la organización. • Ayuda a maximizar los recursos en términos de rentabilidad. • Mejora la comunicación de la organización y el control interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de Control. • Evaluación de Riesgos. • Actividades de Control. • Información y Comunicación. • Monitoreo.
MICIL	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda al cumplimiento de las metas y los objetivos, las políticas, los planes y los programas de trabajo. • Analiza la estructura de la organización para determinar si es adecuada o no. • Examina las razones que han impedido alcanzar las metas y objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de control y trabajo institucional. • Evaluación de los riesgos para obtener objetivos. • Actividad de control para minimizar los riesgos. • Información y comunicación para fomentar la transparencia. • Supervisión interna continua y externa periódica.
COCO	<ul style="list-style-type: none"> • Introdujo el sentido de propósito como primer elemento de Control Interno. • Establece una secuencia similar a la de gestión: • Definir el propósito • Comprometerse • Capacitarse • Actuar y medir el desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito. • Compromiso. • Aptitud. • Evaluación y Aprendizaje.

Fuente:

Elaborado por: Valle (2023)

1.2.5 Modelo MICIL

Según Sánchez (2004) dicho modelo tiene la implementación y operación de la inteligencia artificial en las organizaciones públicas y privadas en América Latina, este modelo tiene un papel fundamental. En 2002, durante el Congreso Latinoamericano de Auditores Internos en Managua, Nicaragua, se realizó su análisis y presentación en el Siglo VII. Enfocar las acciones de control hacia las actividades que generan valor añadido y son las más importantes, es fundamental para mantener indefinidamente el

diseño de una estructura organizativa considerando los procesos de infraestructura, gestión y validación financiera, registro e información.

El Modelo MICIL contiene cinco componentes que son:

- El ambiente de control y trabajo institucional.
- Evaluación de riesgos para conseguir objetivos.
- Actividades de control para mitigar riesgos.
- Información y comunicación.
- Supervisión interna continua y externa periódica.

Ambiente de control y trabajo institucional.

Marca la etapa del comportamiento interno de los funcionarios de una organización y tiene un impacto directo similar en el grado de control aportando al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Evaluación de riesgos para obtener objetivos

Los riesgos inciden directamente en la capacidad de una organización para operar, competir con éxito en su sector. El nivel directivo de la compañía debe evaluar el grado de peligro que considera justo e intentar conservarlos en los límites establecidos o bajo control.

Actividades de control para minimizar riesgos

Describe todas las políticas, procedimientos y buenas prácticas que una pequeña empresa aplica para reducir riesgos

Información y comunicación

Se trata de los métodos utilizados para formar a la mano de obra que participa en las actividades de control. Este componente puede ser aplicado de diversas maneras por una pequeña empresa.

Supervisión interna continua y externa periódica.

Describe los procedimientos utilizados por una pequeña empresa para auditar de forma independiente los sistemas de gestión de riesgos, asegurándose al mismo tiempo de que los empleados cumplen las políticas internas.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Descripción de la metodología

2.1.1. Unidad de análisis

En el proyecto integrador para el control interno se consideró como unidad de análisis a Calzado Knguro que se encuentra ubicado en la ciudad de Ambato. El área evaluada fue la de ventas, ya que es de suma importancia para el desarrollo de la empresa, contribuyendo en el crecimiento, así también facilitando a través de la gestión de cobranzas que las decisiones sean tomadas de manera más acertada.

Se diseñó un SCI adecuado al área de ventas lo que permitió que existiese una supervisión más idónea en cuanto a los controles y procesos que dirige la compañía, ya que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos establecidos y para la toma de decisiones. El objetivo que se tuvo en dicho proyecto fue el de evaluar que los controles y procesos de ventas y cobranzas se ejecuten de una manera apropiada.

2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de la información

2.1.2.1. Fuente de información primaria

Para el proyecto integrador se obtuvo información de manera directa de la compañía Calzado Knguro proporcionada por el personal encargado del área de ventas, aplicando así las técnicas de la encuesta y observación a los procesos y personal involucrado en el área de estudio, para de esta manera poder tener un mayor conocimiento de la realidad de la operatividad del departamento al que se va aplicar el control interno e identificando sus vulnerabilidades y riesgos a los que se encuentra expuesto. De igual manera se aplicaron los instrumentos de cuestionarios y check-list con preguntas direccionadas a evaluar como diagnóstico preliminar el problema central en el área de ventas por lo que se mantuvo una cartera vencida alta lo que perjudicó en cierta manera una limitada liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo y en ciertas circunstancias corrió el riesgo de volverse incobrables.

Tabla 4. Personas que formaron parte de la encuesta

Nombres	Cargo	Departamento
Washington Valle	Gerente	Gerencial
David Valle	Jefe administrativo	Administrativo
Valeria Cabrera	Coordinadora del área de ventas	Ventas
Fernando Valle	Jefe del área de ventas	Ventas

Elaborado por: Valle (2023)

Encuesta: Esta técnica se desarrolló de manera presencial en la compañía Calzado Knguro el día 10 de noviembre del 2023 a las 16h00, por medio de una encuesta al jefe administrativo y gerente para recolectar información general de la compañía.

Cuestionario: Se empleó un cuestionario de preguntas cerradas con respuestas en una escala nominal de SI y NO, esto con el fin de conocer a fondo la información general de la compañía Calzado Knguro.

Tabla 5. Formato de preguntas para el Cuestionario

Preguntas	SI	NO
¿El SCI para el manejo de las ventas es el adecuado?		
¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos del área de ventas?		
¿Las políticas de ventas y cobranzas establecidas son las adecuadas para el logro de los objetivos de la empresa?		
¿La empresa mantiene un plan de capacitación para el personal en el área de ventas?		
¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidades dentro del área de ventas?		
¿La empresa considera aceptable el diseño del sistema de control interno con un método diferente al COSO en el área de ventas?		
¿El área de ventas planifica de manera frecuente los objetivos departamentales?		
¿La empresa cuenta con los recursos suficientes para realizar un buen trabajo en el área de ventas?		

¿La empresa realiza acciones de supervisión rutinaria para identificar deficiencias?		
¿El área de ventas reporta información a otras áreas de la empresa?		
¿El sistema contable financiero satisface las necesidades para el control de ventas y cobranzas?		
¿La empresa controla que exista suficiente mercadería para satisfacer todos los pedidos?		
¿La atención al cliente en las ventas se hace de una manera rápida y oportuna?		
¿La empresa evalúa la satisfacción de los clientes?		

Fuente: Rosa (2021)

Elaborado por: Valle (2023)

2.1.2.2. Fuentes secundarias

Para el desarrollo del proyecto integrador se tomó en cuenta varias fuentes bibliográficas que complementaron a profundidad la investigación, lo que constituyó revisión de artículos, libros relacionados al tema, documentos de repositorios, archivos pdf., entre otros; con lo que se complementó el análisis de cómo la empresa opera en sus actividades diarias.

2.1.3. Fases del desarrollo

Tabla 6 Fases de desarrollo

Objetivos Específicos	Fase o etapa	Descripción
Evaluar el Control Interno en el departamento de ventas identificando los niveles de confianza.	Planificación	En la Fase I Planificación la evidencia que se obtuvo fue la encuesta realizada al personal del área de ventas en donde se recabó información general de la compañía una vez aplicado el cuestionario permitiendo valorar el SCI, esto nos ayudó a tener como resultado una matriz de diagnóstico preliminar y los niveles de riesgo y confianza en dicho sistema de control.
Aplicar el modelo MICIL para el control interno de la empresa		La fase II Ejecución como evidencia se tiene un check-list en base al Modelo MICIL, en donde se aplicó todos sus componentes, lo que permitió

validando el registro y control de la información financiera.	Ejecución	una evaluación de los registros e información financiera valedera en el SCI.
Elaborar una matriz de seguimiento para posteriores evaluaciones	Comunicación	En la Fase III Se elaborará la matriz de seguimiento que se aplicará en futuros procesos de auditoría

Elaborado por: Valle (2023)

CAPÍTULO III

DESARROLLO

3.1. Control interno

Para el desarrollo del presente proyecto integrador, se evaluó el área de ventas en el cual se pudo valorar el nivel de riesgo y confianza de la compañía Calzado Knguro, utilizando un cuestionario de control interno basado en el método MICIL, el cual nos facilitó la identificación de posibles riesgos que afectaban a dicha área, y así mejorar la eficiencia y eficacia del área objeto de estudio.

Por lo tanto, se utilizaron las fases de auditoria mencionadas en la tabla 6 las cuales permitieron la planificación y desarrollo de dicho capítulo, en donde se detalla lo que se va a realizar en la Fase I, Fase II y Fase III.

FASE I

PLANIFICACIÓN

3.2 Cuestionario

Tabla 7. Cuestionario de control interno para el área de ventas

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	PT	CT
A	AMBIENTE DE CONTROL				4	0
1	¿El SCI para el manejo de las ventas es el adecuado?		X		1	0
2	¿Las políticas de ventas y cobranzas establecidas son las adecuadas para alcanzar los objetivos de la empresa?		X		1	0
3	¿La empresa mantiene un plan de capacitación?		X		1	0
4	¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidades dentro del área de ventas?		X		1	0
B	EVALUACION DE RIESGOS				4	1
5	¿La empresa cuenta con los recursos para realizar un buen trabajo en el área de ventas?		X		1	0
6	¿Los directivos identifican los riesgos institucionales debido a factores internos o externos?	X			1	1
7	¿La empresa realiza la valoración del riesgo considerando la experticia de los funcionarios de la entidad?		X		1	0
8	¿La empresa cuenta con el plan de mitigación de riesgos en base a las cuales se definirán las estrategias para mejorar los resultados empresariales?		X		1	0

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	PT	CT
C	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR RIESGOS				6	2
9	¿Cuenta con un manual de procedimientos de ventas?		X		1	0
10	¿Se aplicados controles a los procesos internos?		X		1	0
11	¿El área de ventas planifica de manera frecuente los objetivos departamentales?	X			1	1
12	¿Se han aplicado indicadores a los objetivos?		X		1	0
13	¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos del área de ventas?		X		1	0
14	¿Existe un responsable de vigilar el proceso de ventas?		X		1	1
D	INFORMACION Y COMUNICACIÓN				4	3
15	¿El área de ventas reporta información a otras áreas de la empresa?		X		1	0
16	¿Los sistemas de información cuentan con controles de la información y datos sensibles?	X			1	1
17	¿Cuenta con un plan de comunicación?	X			1	1
18	¿Aplica controles a la información que genera su área?	X			1	1

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	PT	CT
E	SUPERVISION INTERNA CONTINUA Y EXTERNA PERIODICA				4	3
19	¿Se realizan acciones de supervisión a los procesos de ventas?		X		1	0
20	¿Aplican indicadores de gestión a los procesos de ventas?		X		1	0
21	¿Se emiten informes de los procesos de supervisión?	X			1	1
22	¿La empresa realiza supervisiones al proceso de ventas?	X				1
23	¿La empresa evalúa la satisfacción de los clientes?	X			1	1

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	VMNF	24/11/23
REVISADO POR	JEPP	27/11/23

3.3 Resultados del Cuestionario del control interno

Ambiente de control y trabajo institucional

Ausencia de un sistema de control interno y políticas de venta para el manejo de las ventas y cobranzas

Conclusión:

Una vez aplicada la evaluación se pudo establecer que la empresa Knguro no cuenta con un SCI enfocado al manejo de las ventas por tanto no ha generado las políticas necesarias para regular el proceso de ventas ni tampoco las cobranzas que se deben realizar dejando, en varias ocasiones a la empresa sin liquidez para el cumplimiento de sus actividades ordinarias e incumpliendo los objetivos planteados para un período de tiempo.

Recomendación:

Responsable administrativo y financiero

Controlar y supervisar de manera exhaustiva el proceso de ventas y cobranzas, para que así la compañía no se quede sin liquidez para el cumplimiento de sus actividades.

Responsable del área de ventas:

Supervisar que todas las ventas y cobranzas se realicen de manera correcta.

Ausencia de un plan de capacitación

Conclusión:

El personal que elabora en el área de ventas no ha sido parte de un proceso de capacitación desconoce los mecanismos de negociación fijados por la empresa tampoco se ha aplicado un proceso regulado afectando considerablemente los ingresos de la empresa.

Recomendación:

Implementar un plan para cumplir con la capacitación del área de ventas para que así estén informados de los mecanismos nuevos con los que la empresa labora.

Desconocimiento de la línea de autoridad en el área de ventas

Conclusión:

El organigrama estructural que posee la empresa Knguro no está actualizado ni tampoco presenta las posiciones jerárquicas de manera clara esto afecta a las líneas de mando y a la generación del proceso de supervisión y la comercialización.

Recomendación:

Responsable administrativo y financiero

Mantener el organigrama estructural actualizado y completo en donde se pueda observar de mejor manera las posiciones jerárquicas, dando así un mejor proceso de supervisión y comercialización.

Evaluación del riesgo

No se ha destinado recursos para una evaluación del riesgo del área de ventas

Conclusión:

A pesar de que el área de ventas genera ingresos, esta no designa los recursos necesarios para poder realizar diagnósticos, estudios o acciones enfocadas a minimizar o extinguir los riesgos que se pueden presentar en el mercado afectando considerablemente los ingresos de la empresa.

Recomendación:

Responsable administrativo y financiero

Realizar de manera mensual una evaluación de riesgos que existan en el área de ventas dando así un diagnóstico claro y confiable en donde se pueda observar cuales son los riesgos y minimizarlos.

Ausencia de un plan de mitigación de riesgos

Conclusión:

A pesar de contar con una administración, esta no ha elaborado un plan de mitigación de riesgos que permita conocer las deficiencias para establecer las acciones necesarias para poder superarlas en el corto, mediano y largo plazo dejando la empresa sin instrumentos ideales para la prevención.

Recomendación:

Implementar un plan de mitigación de riesgos en donde la empresa pueda prevenir cualquier tipo de riesgo y así definir acciones necesarias para poder superarlas ya sea a corto, mediano y largo plazo.

Actividades de control

No cuentan con un manual de procesos de ventas y cobranza

Conclusión:

Las operaciones que realiza el área de ventas y cobranzas no están reguladas por un manual donde se define a las actividades, responsables y puntos de control que deben

ser verificados, por esta razón se han presentado inconsistencias en los reportes de ventas afectando considerablemente a la empresa.

Recomendación:

Responsable administrativo y financiero

Realizar un manual de procesos de ventas y cobranzas en donde se defina de manera clara las actividades y responsables de realizar los procesos.

Ausencia de indicadores de gestión

Conclusión:

La administración de la empresa no ha aplicado indicadores de gestión, por ende se desconoce el grado de avance que se tiene en cada uno de los objetivos institucionales, por la falta de este importante instrumento no se ha podido tomar acciones para mejorar los resultados y alcanzar los objetivos previstos.

Recomendación:

Responsable administrativo y financiero

Aplicar indicadores de gestión a cada objetivo institucional con los que la empresa cuente, para así poder conocer de mejor manera el grado de avance que cada objetivo tiene y así tomar decisiones de una mejor manera.

Falta un responsable de la supervisión del proceso de ventas y un manual de procedimientos

Conclusión:

Se ha definido un jefe del área de ventas, pero en las funciones que este debe desempeñar están principalmente la comercialización de productos no realiza las acciones de supervisión de los otros funcionarios del área se desconoce el nivel de rendimiento de ellos y cómo afecta en el posicionamiento del mercado y los ingresos, de igual manera debido a la ausencia de un manual de procedimientos el vendedor no ha podido realizar correctamente las acciones de ventas.

Recomendación:

Definir un responsable en la supervisión del proceso de ventas que se encargue principalmente de supervisar cada función que el área realice para así poder conocer el rendimiento de cada uno de ellos y mejorar las deficiencias existentes.

Información y Comunicación:

Ausencia de informes del área de ventas

Conclusión:

El área de ventas conoce cuál es la información que genera y las medidas de seguridad que debe presentar, pero no se han emitido informes a las otras áreas empresariales afectando la toma de decisiones.

Recomendación:

Se recomienda emitir informes periódicos sobre el rendimiento del personal del área de ventas principalmente su relación con las metas de comercialización, a fin de que se tomen las medidas correctivas a tiempo, de la misma manera sobre el proceso de cobranzas a fin de establecer las estrategias necesarias para mejorar la liquidez de la empresa.

Supervisión Interna y Externa Continua

Ausencia de un plan de supervisión e indicadores de gestión

Conclusión:

La empresa no ha aplicado mecanismos de supervisión e indicadores de gestión que ayuden a los procesos de ventas de forma permanente con la finalidad de establecer las deficiencias y dar solución de manera inmediata, por esta razón se mantienen errores que perjudican la liquidez y la rentabilidad de la misma.

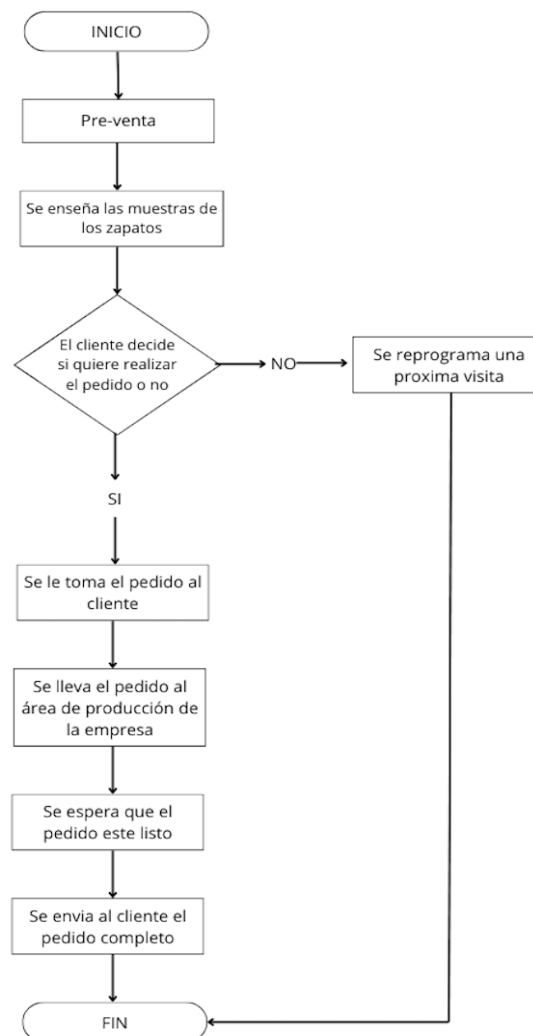
Recomendación:

Se recomienda un plan de supervisión enfocada al cumplimiento de las funciones de los procesos y la aplicación de indicadores de gestión de manera regular a fin de establecer el crecimiento empresarial

3.4 Flujogramas de la compañía

La compañía Calzado Knguro realiza sus ventas mediante procedimientos tal y como se muestran en la Ilustración 10, en donde se puede observar que inicia sus ventas con una pre-venta en donde se lleva las muestras físicas de los zapatos a los clientes para una mejor observancia del producto y en donde el cliente puede ya decidir si quiere realizar un pedido o no, tal sea el caso que se realiza el pedido el vendedor en una nota de ventas toma el pedido realizado por el cliente para posteriormente entregar en área de producción, se espera 15 días a que el pedido esté completo para poder enviar al cliente.

Ilustración 10. Flujograma de Ventas

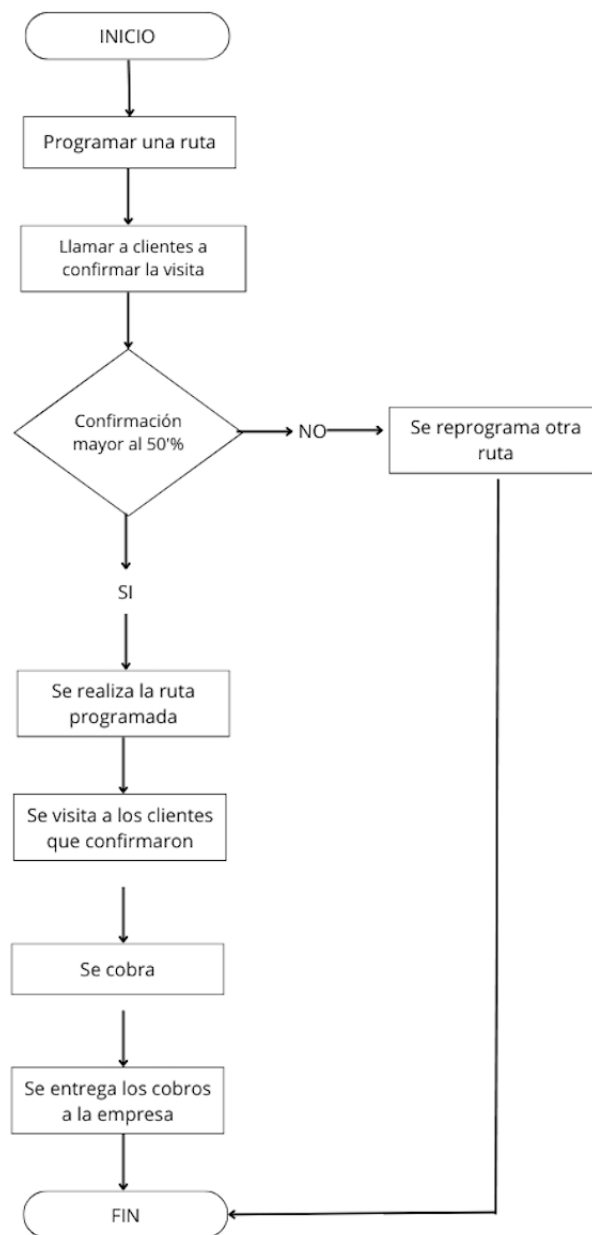


Elaborado por: Valle (2023)

Fuente: Knguro (2023)

El procedimiento para realizar un cobro inicia con la programación de una ruta en donde se llama a los clientes a confirmar la visita, si es que la mayoría de clientes de dicha ruta programada confirman su visita se realiza la ruta y se visita a los clientes confirmados, se cobra y todos los cobros realizados se entregan al encargado, en el caso que los clientes no confirmen su visita se reprograma otra ruta.

Ilustración 11. Flujograma de Cobranzas



Elaborado por: Valle (2023)

Fuente: Knguro (2023)



MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	CALZADO KNGURO
REPRESENTANTE LEGAL:	Washington Neptalí Valle Guerrero
PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN:	Control Interno

ÍNDICE DE MEMORANDO	
Descripción	Referencia
1. Información General	MP1
2. Objetivos de Control Interno	MP2
3. Alcance del Control Interno	MP3

1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	
1.1 Nombre de la entidad	CALZADO KNGURO
1.2 Numero de Ruc	1800647347001
1.3 Dirección	Ambato, Av. Los Andes y Tomas Sevilla
1.4 Correo electrónico de la empresa	Wsport1945@hotmail.com
1.5 Fecha de visita	18-12-2023
1.6 Representante Legal	Washington Valle
1.7 Elaborado por	Nicole Valle



2. Objetivos del control interno

Objetivo General

- Diseñar el sistema de Control Interno para el departamento de Ventas de la empresa Knguro con la finalidad de una evaluación de la eficacia y eficiencia en sus operaciones de ventas y cobranzas.

Objetivos Específicos

- Evaluar el Control Interno en el departamento de ventas identificando los niveles de confianza y riesgo para el enfoque de la auditoría.
- Aplicar el modelo MICIL para el control interno de la empresa validando el registro y control de la información financiera.
- Elaborar una matriz de seguimiento para posteriores evaluaciones



3. Alcance del control interno

Ejecutar el SCI al área de ventas para de esa manera poder evaluar el nivel de eficacia y eficiencia que se encuentra dicha área mediante la ponderación de la confianza y riesgo, y así poder mejorar el área objeto de estudio.

**ENFONQUE DE AUDITORIA
CALZADO KNGURO
AÑO 2023**

Luego de realizar un análisis al cuestionario de control interno aplicado a la empresa Calzado Knguro y siguiendo la ponderación del nivel de confianza y riesgo Tabla 8, se obtuvo que los componentes Ambiente de Control y Trabajo Institucional, Evaluación de Riesgo para Obtener Objetivos y Actividades de Control para Minimizar Riesgos se encuentran con el **80,56%** en riesgo y su nivel de confianza es del **19%**. Por otro lado, los componentes Información y Comunicación y Supervisión Interna Continua y Externa Periódica se encuentran con **32,50%** en riesgo y **68%** en su nivel de confianza. Concluyendo así, que los primeros tres componentes necesitan un control más exhaustivo debido a su riesgo **ALTO**.

Tabla 8. Ponderación del nivel de confianza y riesgo

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO		ALTO
5% - 50%		76% - 95%
95% - 50%		24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	VMNF	24/11/23
REVISADO POR	JEPP	27/11/23

FASE II

EJECUCIÓN

3.5 Deficiencias en la evaluación de control interno

3.5.1 Capacitaciones a los trabajadores

Mediante el check-list que se realizó se pudo observar que existen trabajadores que no están aptamente capacitados y por lo tanto han existido varias deficiencias en el área de ventas, esto debido a que la alta dirección no cuenta con un plan de capacitación a sus trabajadores en temas competentes al departamento de ventas. La aplicación del método MICIL para dicha deficiencia es de gran ayuda ya que, dentro de todos los componentes que forman dicho método se tiene el de Ambiente de Control y Trabajo Institucional, el cual ayudó con el cumplimiento de las metas planificadas.

3.5.2 Fechas específicas para la entrega de cobros

El área de ventas se ha visto afectada en varias pérdidas de dinero ya que, dicha área no cuenta con fechas específicas de cobranza por lo que, el jefe de ventas no puede supervisar si cada trabajador ya ha realizado el cobro pertinente o no, cabe señalar que en algunas ocasiones han existido trabajadores que se han dispuesto del dinero de los cobros ya realizados, esto afecta claramente al área de ventas y por lo tanto a la liquidez de la compañía. La aplicación del método MICIL fue de gran ayuda para la identificación de esta deficiencia ya que, cuenta con componentes como Ambiente de Control el cual ayudó a que dicha área cumpla con su objetivo propuesto en lo que se refiere al monto establecido de cobros y ventas para un año, por otro lado, el componente Actividades de Control ayudó a que el área de ventas cumpla con todos sus procedimientos correctamente y así ir reduciendo los riesgos.

3.5.3 Tiempo de entrega de los productos

Una vez realizado el check-list se pudo observar que existió pérdida de clientes y que las ventas han bajado, esto debido a que no se ha cumplido con el tiempo de entrega de los productos y por lo tanto se ha recibido quejas por parte de algunos clientes, esto debido a la demora en la entrega de materia prima (MP) por parte de los proveedores lo que está limitando y paralizado en ciertas ocasiones la producción, el aplicar el método MICIL fue de suma ayuda, ya que sus componentes Supervisión Interna Continua y Externa Periódica y Evaluación de Riesgos para Obtener Objetivos ayudó a que en la compañía siempre exista suficiente materia prima que permita dar continuidad a la producción a través de la cadena de suministros para satisfacer todos

los pedidos y que se realice una valoración de riesgos de las pérdidas que va a generar para la compañía si sigue existiendo retrasos en las entregas de productos.

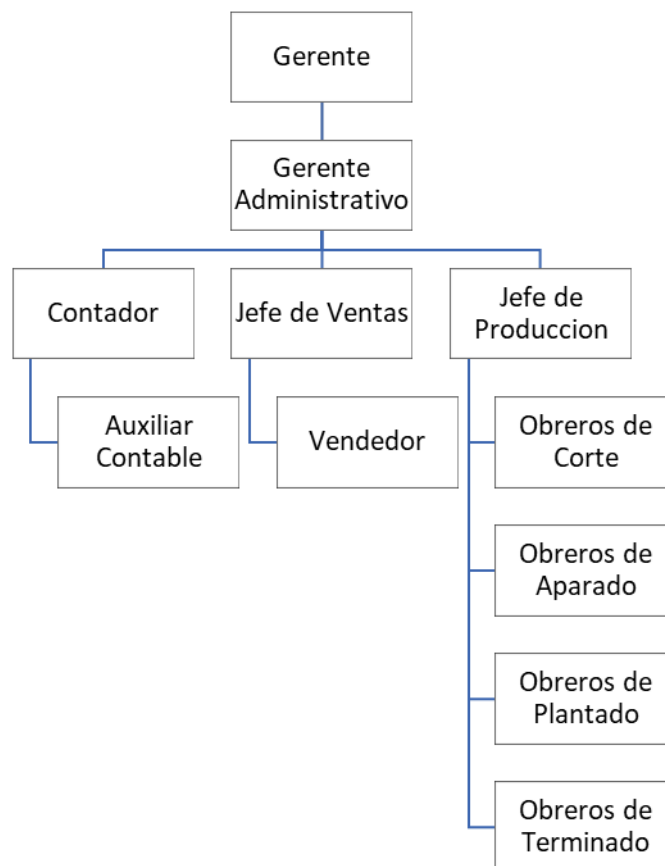
3.5.4 Supervisión a trabajadores

Cada área de trabajo dentro de la compañía no cuenta con un encargado que supervise y controle si se están cumpliendo los procedimientos adecuadamente, por lo tanto, han existido malos manejos de tiempos en algunas órdenes de producción haciendo esto que la entrega del pedido se retrase. La aplicación del método MICIL fue de gran ayuda a mejorar dicha deficiencia ya que cuenta con componentes como Información y Comunicación el cual ayudó a que exista un plan de comunicación en dónde se delega cargos y la información que deben proporcionar para un mejor manejo de las áreas.

3.6 Ambiente de control

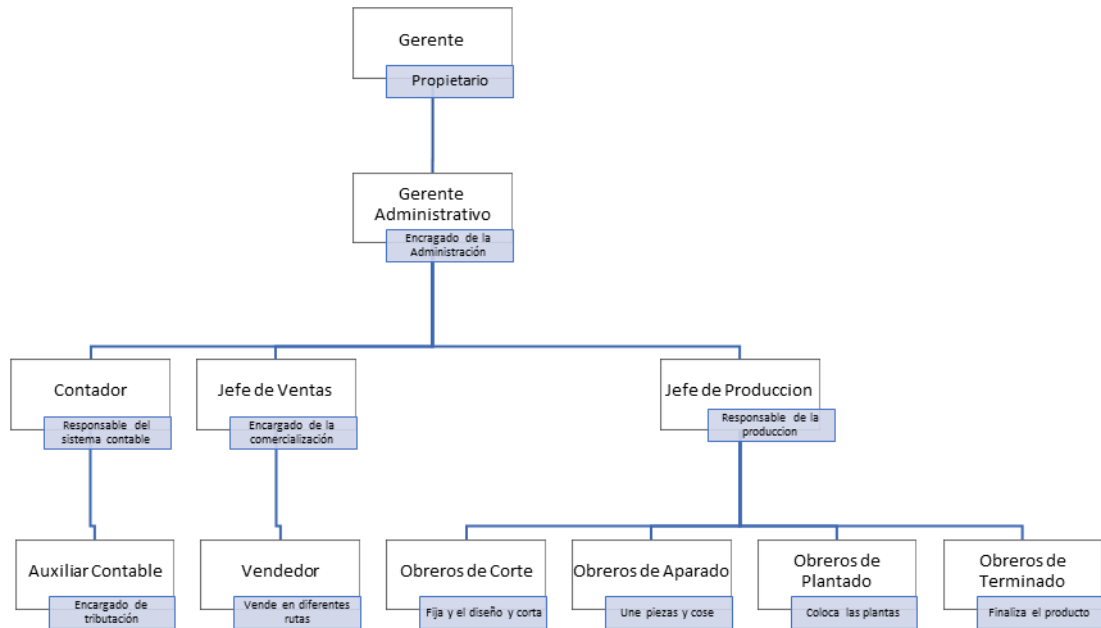
1.- Organigrama Estructural

Ilustración 12. Organigrama Estructural Actualizado



Elaborado por: Valle (2023)

Ilustración 13. Organigrama Estructural con Funciones



Elaborado por: Valle (2023)

3.6.1 Manual de funciones

3.6.1.1 Que es un manual de funciones?

Según Alvarado Suarez. & Narváez Nicoya (2016) un Manual de Funciones es un registro de los puestos de trabajo para establecer las responsabilidades de los empleados, de esta manera, no se duplican acciones o se dejan de lado actividades importantes; no solo resultan en perjuicios temporales sino también en la disminución de responsabilidades entre los empleados de la compañía, o más adelante de una misma sección.

3.6.1.2 Objetivo y alcance

El alcance de un manual de funciones es describir de forma básica las funciones y responsabilidades de los distintos puestos, aborda específicamente los procesos internos de la empresa. Debe describirse brevemente cada función, responsabilidad básica, límite y esencia del puesto.

Establecer las competencias laborales que conforman la planta de personal, junto con los requerimientos de conocimiento, experiencia y otros, es el propósito del Manual Específico de Funciones

Tabla 9. Manual de Funciones del Gerente

Puesto de Trabajo	Gerente
Misión del Puesto de Trabajo	Supervisar a todos los puestos de trabajo con la finalidad que generen utilidades
Funciones Principales	Revisar la contabilidad A probar la planificación empresarial Revisar la contabilidad Aprobar estados financieros Aplicar controles a las diferentes áreas empresariales Tomar decisiones en base a un diagnóstico previo Definir modificar y supervisar las estrategias de comercialización
Conocimientos Básicos	No requiere conocimientos básicos
Habilidades y Destrezas	Ser líder honesto responsable motivador
Función Jerárquica	Es el principal de la posición jerárquica

Tabla 10. Manual de Funciones del Gerente Administrativo

Puesto de Trabajo	Gerente Administrativo
Misión del Puesto de Trabajo	Es el responsable de la administración general de la empresa definirá estrategias aplicará controles y evaluaciones al personal
Funciones Principales	Diseña la planificación anual Establece las metas que deben cumplirse en las diferentes áreas Realiza control sobre los procesos internos Supervisa el área de comercialización Aplica el proceso de control de calidad en producción Coordina con el contador los presupuestos se encarga de la planificación estratégica y de su aplicación
Conocimientos Básicos	Debe ser líder capaz de trabajar bajo presión responsable
Habilidades y Destrezas	Honesto ecuánime debe contar con un título de tercer nivel en ciencias administrativas o afines y experiencia en áreas

	similares es subordinado del gerente general y coordinador entre departamentos
Función Jerárquica	Es el segundo de la posición jerárquica

Tabla 11. Manual de Funciones del Contador

Puesto de Trabajo	Contador
Misión del Puesto de Trabajo	Responsable del sistema contable y el registro de las transacciones
Funciones Principales	Efectuar controles en los activos líquidos fijos y cuentas que posea la empresa Realizar cuadros de depreciaciones de amortizaciones Administrar los fondos líquidos de la empresa
Conocimientos Básicos	Realizar la gestión tributaria Coordinar con las diferentes áreas los presupuestos Efectuar controles sobre los inventarios Elaborar los estados financieros Elaborar y presentar las declaraciones tributarias
Habilidades y Destrezas	Honesto capaz de trabajar bajo presión responsable un profesional en contabilidad con título de tercer nivel
Función Jerárquica	subordinado del jefe administrativo tiene a su cargo al auxiliar contable

Tabla 12. Manual de Funciones del jefe de Ventas

Puesto de Trabajo	Jefe de Ventas
Misión del Puesto de Trabajo	Responsable del proceso de comercialización y la aplicación de estrategias necesarias para vender los productos de la empresa
Funciones Principales	Realizar sondeos de opinión y estudios de mercado Acercamientos con los clientes para la presentación de productos Negociación directamente con los clientes sobre montos plazos y condiciones de entrega
Conocimientos Básicos	Aplicar el proceso de cobranza Mantener las redes sociales de la empresa actualizada Realizar el servicio de atención al cliente y las diversas

	actividades que permitan tener una relación comercial adecuada con los clientes
Habilidades y Destrezas	Líder motivador entusiasta negociador facilidad de palabra debe tener un título de tercer nivel en marketing o ingeniería comercial
Función Jerárquica	subordinado del jefe administrativo y principal del vendedor

Tabla 13. Manual de Funciones del jefe de Producción

Puesto de Trabajo	Jefe de Producción
Misión del Puesto de Trabajo	Responsable del proceso de producción de la empresa se encarga de coordinar supervisar y evaluar el proceso de producción
Funciones Principales	Administración de los inventarios Elabora las órdenes de producción Destina el trabajo para las diferentes áreas Supervisa el trabajo de los obreros Realiza el proceso de control de calidad Reporta directamente al jefe administrativo y gerente
Conocimientos Básicos	Participa activamente en las actividades relacionadas con el proceso de producción
Habilidades y Destrezas	Líder responsable riguroso debe tener un título de tercer nivel en procesos de producción
Función Jerárquica	subordinado del jefe administrativo a su cargo los obreros de producción

Tabla 14. Manual de Funciones del Auxiliar Contable

Puesto de Trabajo	Auxiliar Contable
Misión del Puesto de Trabajo	Apoya en el registro en el sistema contable y control de los bienes de la empresa
Funciones Principales	Realiza el registro en el sistema contable de las facturas en los momentos de su ocurrencia Verificar que los datos de los documentos fuente cumplan con los parámetros necesarios para su legalidad efectuar teros de caja administra la caja chica
Conocimientos Básicos	Realizar conciliaciones bancarias ejecuta constataciones físicas apoyan todas las actividades encomendadas por el contador

Habilidades y Destrezas	Capacidad de trabajar bajo presión honesto responsable cuenta con un título de tercer nivel en contabilidad es subordinado del contador
Función Jerárquica	Subordinado del contador

Tabla 15. Manual de Funciones del Vendedor

Puesto de Trabajo	Vendedor
Misión del Puesto de Trabajo	Responsable de la comercialización de los productos de la empresa
Funciones Principales	Realizar las visitas a los clientes Fijar el proceso de comercialización Apoyar en la cobranza de la empresa
Conocimientos Básicos	Elaborar catálogos y preparar muestras para la exhibición participar activamente en el proceso de atención al cliente
Habilidades y Destrezas	Motivador negociador facilidad de palabra honesto responsable
Función Jerárquica	subordinado del jefe de ventas

Tabla 16. Manual de Funciones de Obreros

Puesto de Trabajo	Obreros en General
Misión del Puesto de Trabajo	Participan activamente en el proceso de producción con su trabajo
Funciones Principales	Aplicar el diseño y realizar el corte según el modelo laboral Realizar la costura efectuar el plantado Tener un control sobre los inventarios a su cargo reportar daños o pérdidas
Conocimientos Básicos	Realizar mantenimiento de los equipos Efectuar controles de calidad previos y posteriores a que salga el producto de su área y supervisar que el producto final cumpla las características pactadas como cliente
Habilidades y Destrezas	Responsables honestos dinámicos entusiastas obreros calificados capaz de realizar las tareas de las diferentes áreas
Función Jerárquica	Subordinadas directamente del jefe de producción

3.6.2 Plan de capacitación

3.6.2.1 Que es un plan de capacitación?

Permite a las personas adquirir conocimientos y desarrollar competencias en respuesta a objetivos predeterminados. La formación incluye el desarrollo de habilidades y competencias, así como la transmisión de conocimientos y acciones específicos relacionados con el trabajo en respuesta a aspectos organizacionales, la tarea y el entorno (FLORES, 2017).

Tabla 17. Plan de Capacitación

Cargos	Función Principal	Capacitación	Posibles empresas de capacitación en Ambato
Gerente	Administrar Controlar Dirigir Decidir	Administración de la industria del calzado Estrategias para la comercialización Liderazgo y motivación Tributación básica	Fundel SRI Secap CECFE
Gerente Administrativo	Administrar el talento humano Supervisar los procesos Coordinar entre los diferentes departamentos	Administración de talento humano Liderazgo y motivación Disposiciones Legales del código de trabajo y regulaciones que da el IESS	Fundel CECFE SUDEN
Contador	Encargado del sistema contable Administra los recursos de la empresa Manejo Tributario Emite estados financieros Presente los reportes a la Superintendencia de Compañías Realiza todos los documentos complementarios	Tributación Disipaciones Legales Plataformas de Iess Plataformas del ministerio de trabajo Disposiciones de la Superintendencia de compañías Manejo del sistema informático de la empresa	Fundel CECFE SUDEN

	presentados en las declaraciones		
Auxiliar Contable	Registro en el sistema contable Tributación Administración de los activos líquidos	Manejo del sistema informático Tributación Disposiciones legales en general	Fundel CECFE SUDEN
Jefe de Producción	Proceso productivo Administración de los recursos Control de Calidad	Controles de Calidad en general Administración de los recursos	Fundel CECFE SUDEN
Jefe de Ventas	Diagnóstico del mercado Estrategias de Ventas Rutas de viaje Políticas de comercialización Metas de comercialización Uso de redes sociales	Manejo de redes sociales Estudio de mercado Estrategias de comercialización Técnicas de negociación Atención al cliente Motivación	Fundel CECFE SUDEN
Vendedor	Visita a los clientes Concretas negociaciones Reporta a la empresa	Uso de redes sociales Atención al cliente Técnicas de negociación	SUDEN CECFE
Obreros en General	Realizan todo el proceso de producción	Manejo de maquinas Mantenimiento preventivo	Fundel SRI SUDEN

Elaborado por: Valle (2023)

3.7 Evaluación de riesgo

3.7.1 Plan de mitigación de riesgo

Tabla 18. Plan de Mitigación de Riesgos

Evento de Riesgo	Impacto	Probabilidad	Tipo de Riesgo	Actividades	Responsables	Observación
Ausencia de estudios de mercado.	3	3	Control	Definición del mercado Realizar un estudio de mercado con clientes fijos y posibles clientes. Informe de estudio de mercado en donde se definan tendencias y características atractivas de los productos.	Jefe de Ventas Vendedores	Se deberá realizar por lo menos una vez cada tres años.
No se elabora una planificación de visitas.	3	3	Control	Elaborar una lista de clientes sectorizarlos. Definir el cronograma de visitas. Establecer los recursos necesarios para realizar estas visitas.	Jefe de Ventas Vendedor Contador	podrá cambiarse la planificación siempre y cuando existan hechos que respalden esta acción

				Emitir un informe sobre los resultados que han tenido las mismas.		
Falta de hoja de ruta con evidencia de visita.	3	3	Control	Elaborar el formato preliminar de las hojas ingresar los clientes a visitar finalizado el periodo establecer novedades que deben ser discutidas en el área de ventas	Jefe de Ventas Vendedor	se revisarán los hechos importantes a ser considerados para el proceso de cobro o futuras negociaciones
Ausencia de control en el proceso de cobranza.	3	2	Control	Controlar de manera exhaustiva los cobros entregados por el vendedor. Revisar que los montos de los cobros coincidan con la factura registrada. Confirmación de montos con clientes basado en facturas electrónicas. Verificación de los ingresos.	Contador Jefe de ventas	Controles Semanales

				Realización de las negociaciones con banca electrónica.		
No se cuenta con documentos que registran la cobranza.	3	3	Control	Elaborar un formulario del proceso de cobranza que esté siempre numerado Incluir las fechas tentativas de pago y el nivel de cumplimiento que tiene el cliente establecer los montos que quedan como saldo de cada una de las transacciones se deberá emitir un informe sobre el proceso de cobranza	Jefe de Ventas Vendedor Contador	cuando se reporten inconsistencias entre los reportes de los clientes con los valores ingresados en la contabilidad se procederá a realizar una evaluación y se notificará contra el vendedor el saldo que no existiese en la empresa
Ausencia de marketing digital.	3	3	Control	Abrir las redes sociales de la empresa con la finalidad de incluirse en el marketing digital	Jefe de Ventas Vendedor Contador	se deberá presentar catálogos digitales y actualización de

				<p>Establecer los conectores que permitan pasar de redes sociales a WhatsApp business para la negociación realizar el cruce de información entre contabilidad por las transferencias bancarias y los ingresos del marketing digital</p>		<p>información de forma constante con la finalidad de que los clientes interactúen con la empresa</p>
--	--	--	--	---	--	---

Elaborado por: Valle (2023)

Impacto

Alto 3

Medio 2

Bajo 1

Probabilidad

Alto 3

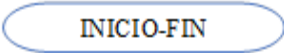
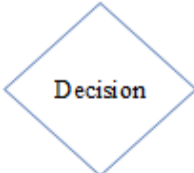
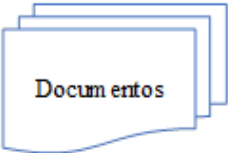
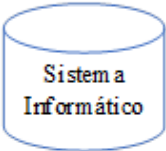
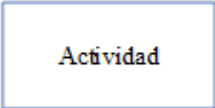
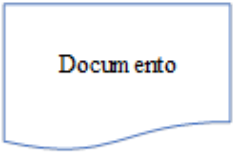
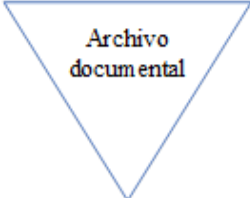

Medio 2

Bajo

3.8 Actividades de control

3.8.1 Manual de procesos de ventas y cobranzas

Tabla 19. Símbolos para elaborar un flujograma

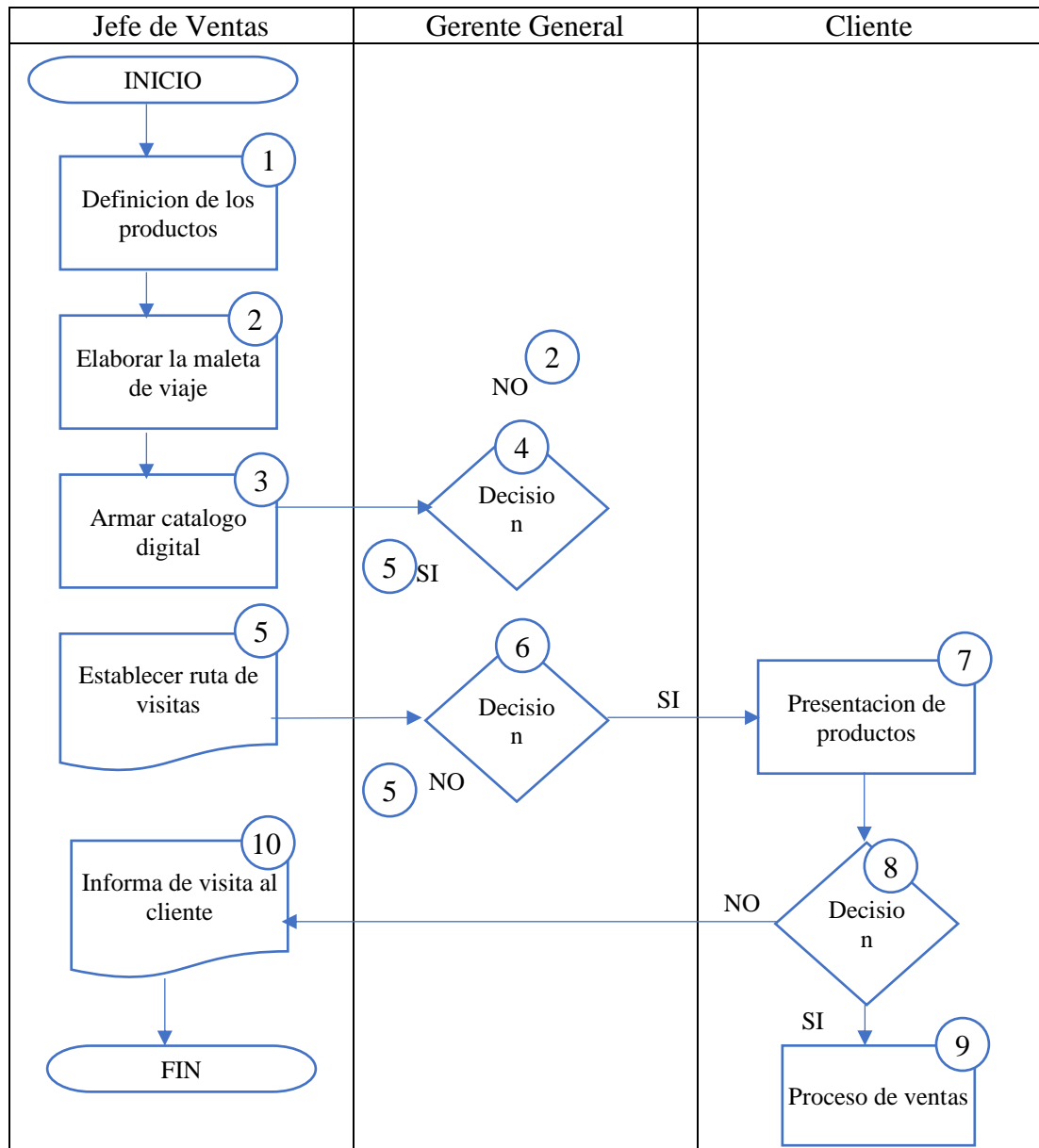
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal: Indica el inicio o fin del flujo del proceso
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce un tipo de decisión "SI" – "NO"
	Multidocumento: Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, comprobantes de venta
	Base de datos: Se utiliza para representar la grabación de datos
	Actividad: Empleado para representar actividades que llevan a cabo en el proceso
	Documento: Documento utilizado en el proceso
	Archivo: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente
	Línea de flujo: Indica el sentido del flujo de proceso

Elaborado por: Valle (2023)

Proceso de Pre-venta

- 1.- Inicio del proceso de pre-venta
- 2.- Definición de los productos que se va a comercializar
- 3.- Se va armar el catálogo electrónico o maleta de muestras
- 4.- Establecer las rutas de visitas a clientes
- 5.- Presentación de los productos a los clientes
- 6.- Clientes toman una decisión en si desean o no realizar un pedido
- 7.- Inicia proceso de ventas en caso de que el cliente desea realizar un pedido
- 8.- Fin del proceso de pre-venta

Tabla 20. Elementos del Proceso de Pre-venta

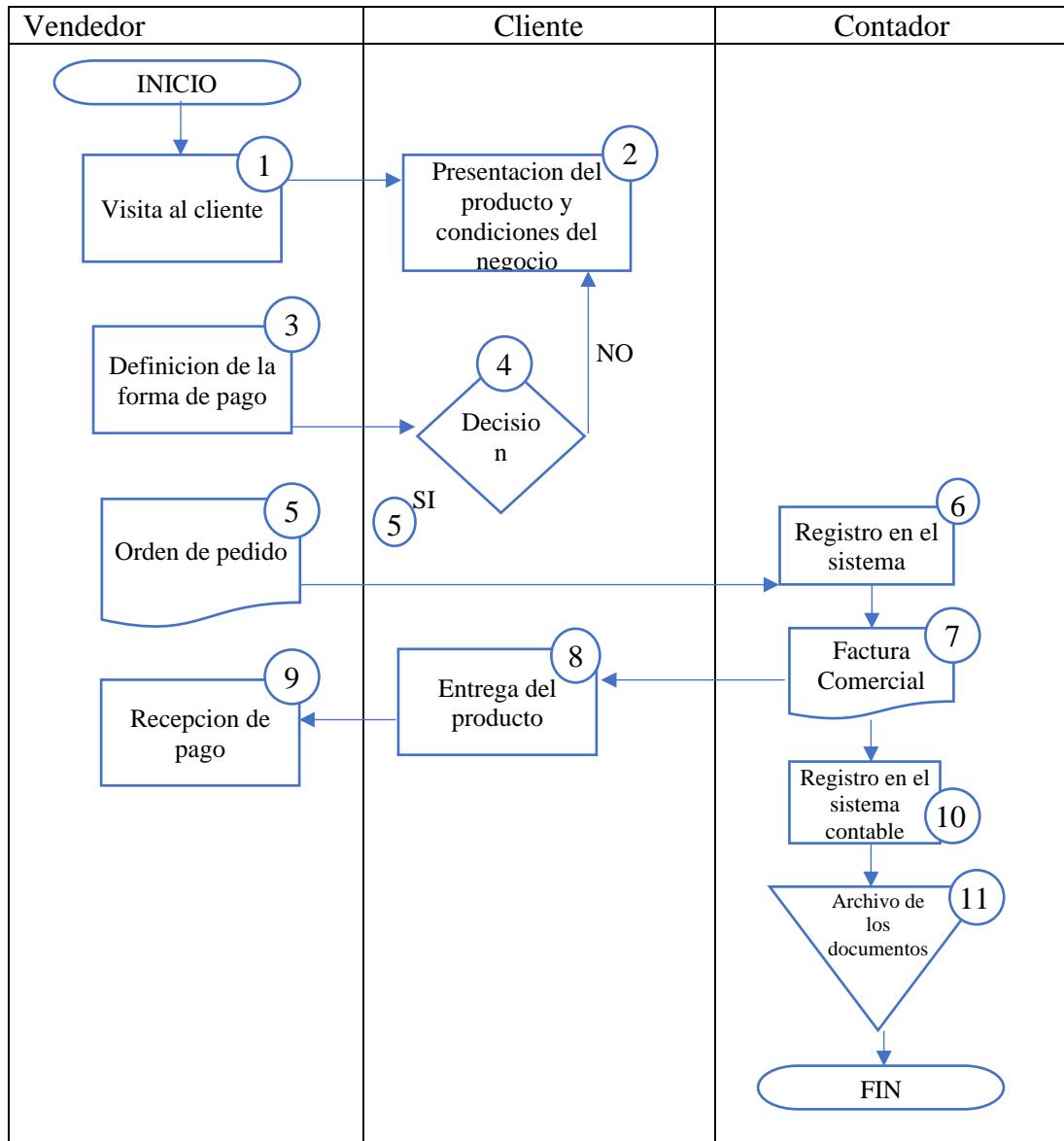


Elaborado por: Valle (2023)

Proceso de Ventas

- 1.- Inicio del proceso de ventas
- 2.- Visita al cliente para realizar la venta
- 3.- Presentación del producto y condiciones del negocio
4. Definición de la forma de pago
5. Decisión en si está de acuerdo o no con las condiciones de negocio
- 6.- Orden de pedido de los productos d
- 7.- Registro en el sistema de la empresa d
- 8.- Factura comercial detallando subtotales, totales e Iva d
- 9.- Entrega del producto al cliente
- 10.- Recepción del pago de la venta realizada
- 11.- Registro en el sistema contable
- 12.- Archivo de los documentos contables
- 13.- Fin del proceso de ventas

Tabla 21. Elementos del Proceso de Ventas

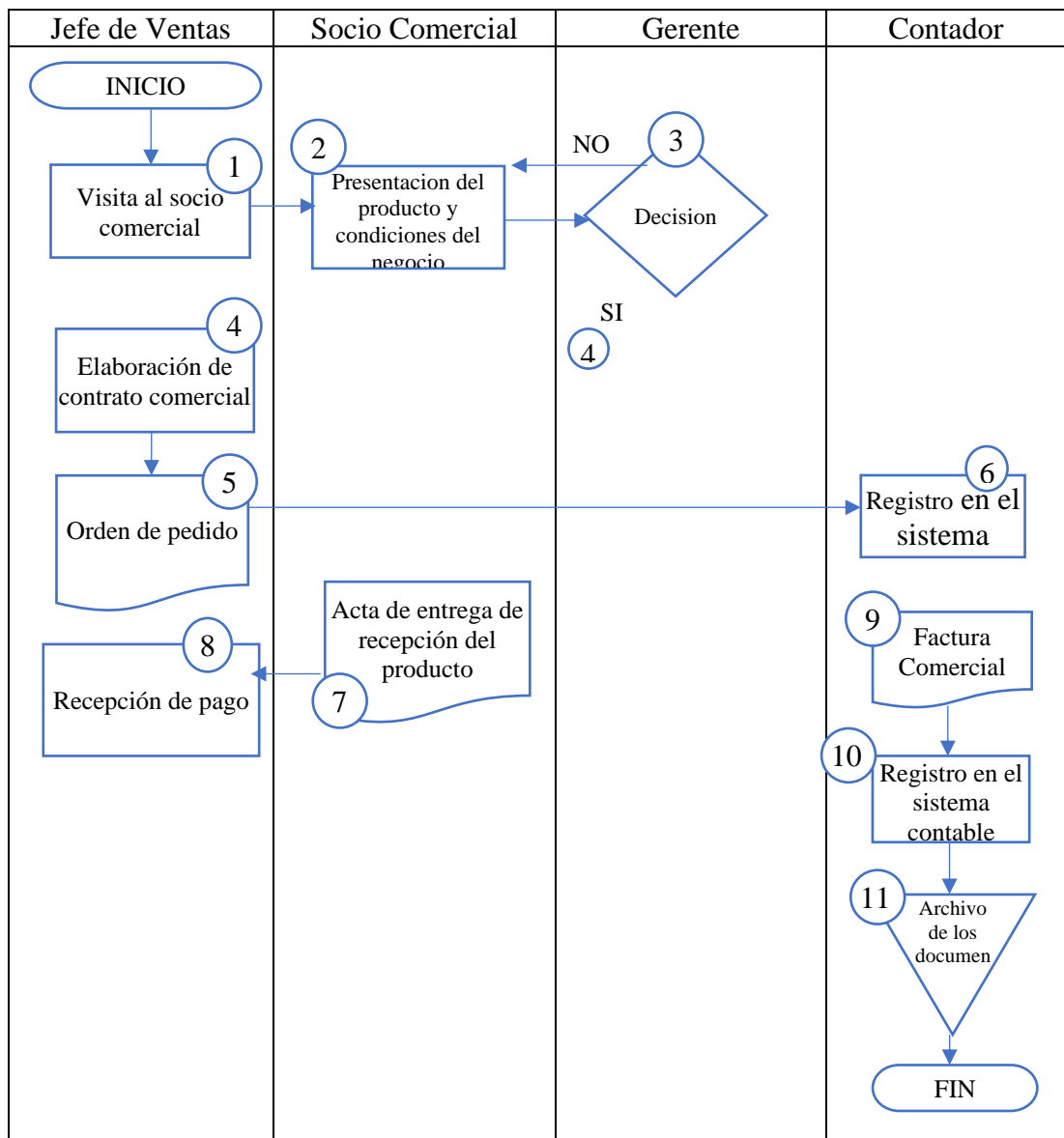


Elaborado por: Valle (2023)

Proceso de venta a consignación

- 1.- Inicio del proceso de venta a consignación
- 2.- Visita al socio comercial
- 3.- Presentación del producto y condiciones del negocio
4. Decisión en si está de acuerdo con las condiciones de negocio o no
- 5.- Elaboración de contrato comercial para la venta
- 6.- Orden de pedido d
- 7.- Registro en el sistema de la empresa d
- 8.- Acta de entrega recepción del producto
- 9.- Recepción de pago
- 10.- Factura comercial d
- 11.- Registro en el sistema contable
- 12.- Archivo de los documentos contables
- 13.- Fin del proceso de venta a consignación

Tabla 22. Elementos del Proceso de Venta a Consignación

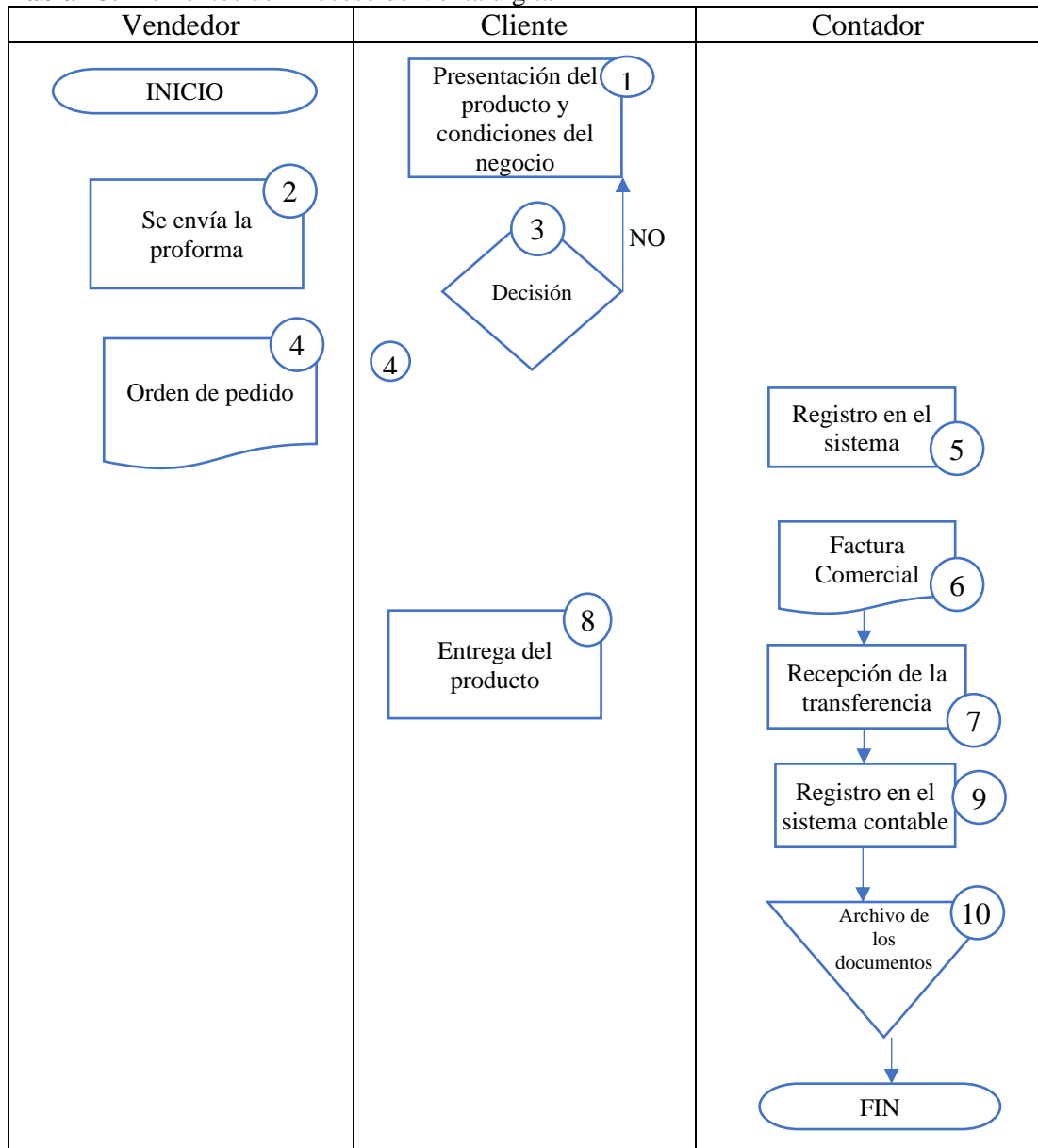


Elaborado por: Valle (2023)

Proceso de Venta Digital

- 1.- Inicio del proceso de venta digital
- 2.- Presentación de catalogo digital a los clientes
- 3.- Se envía la proforma
4. Decisión en si acepta o no las condiciones del negocio
- 5.- Orden de pedido con los productos solicitados por el cliente d
- 6.- Registro en el sistema de la empresa d
- 7.- Factura comercial d
- 8.- Recepción de la transferencia bancaria
- 9.- Entrega del producto al cliente
- 10.- Registro en el sistema contable
- 11.- Archivo de los documentos contables
- 12.- Fin del proceso de venta digita

Tabla 23. Elementos del Proceso de Venta digital

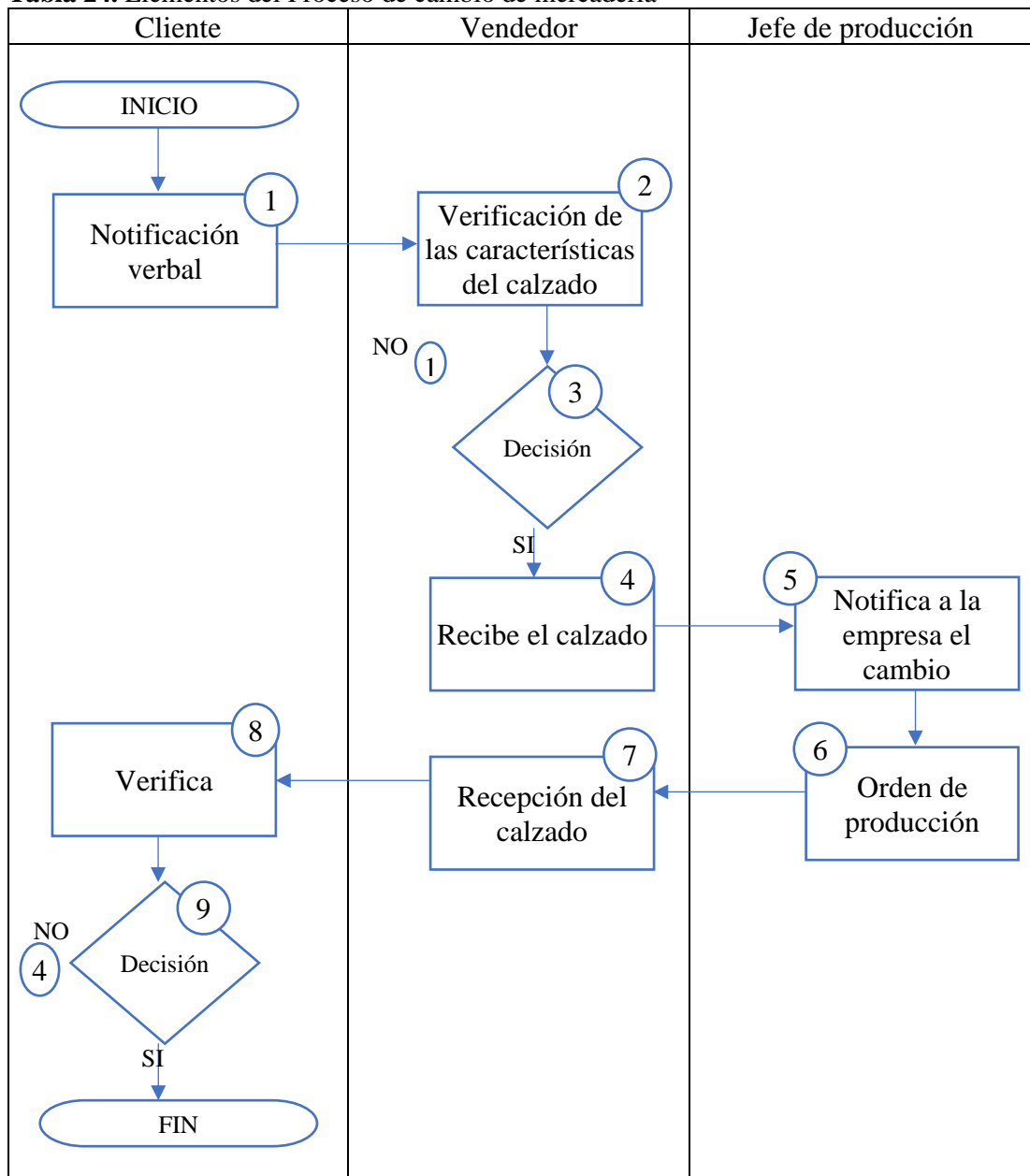


Elaborado por: Valle (2023)

Proceso de cambio de mercadería

- 1.- Inicio del proceso para cambio de mercadería
- 2.- Notificación verbal del cambio a realizar
- 3.- Verificación de las características del calzado
- 4.- Decisión en si el vendedor puede realizar el cambio o no
- 5.- Recibe el calzado para el cambio
- 6.- Notificación a la empresa del cambio
- 7.- Orden de producción ingresa a rectificar el proceso
- 8.- Recepción del calzado
- 9.- Verifica si esta correctamente cambiado
- 10.- Decisión en si el cliente esta conforme o no con el cambio
- 11.- Fin del proceso de cambio de mercadería

Tabla 24. Elementos del Proceso de cambio de mercadería

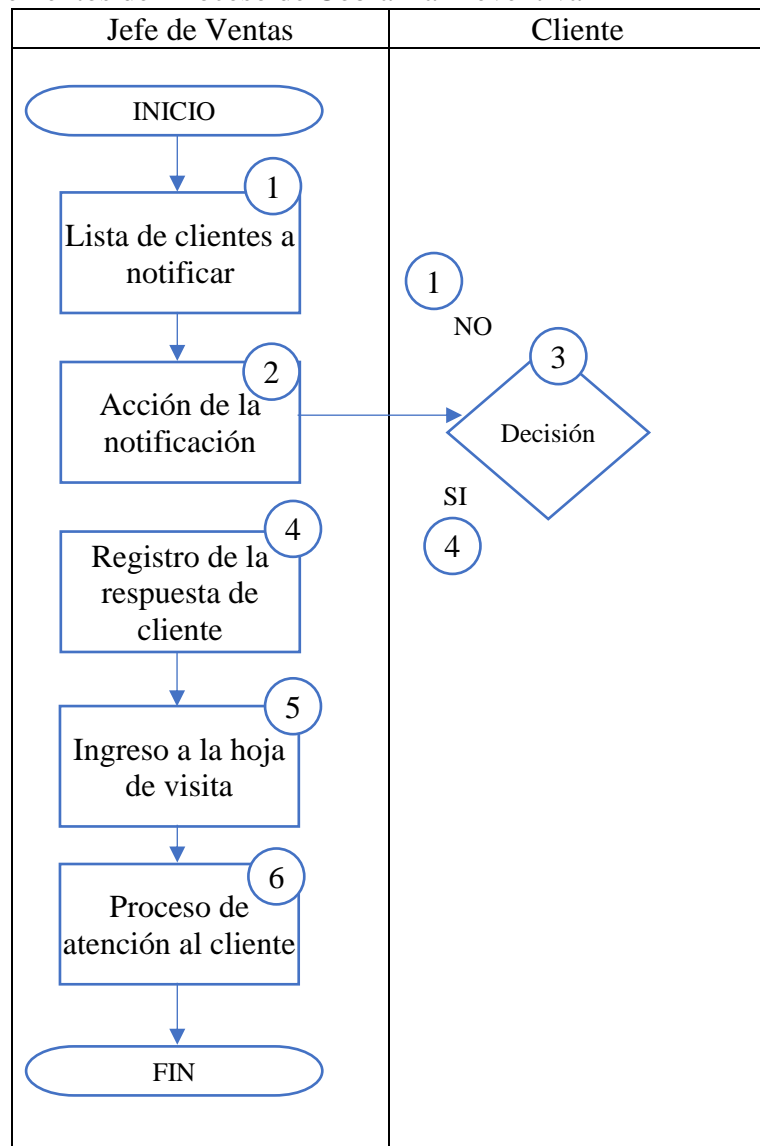


Elaborado por: Valle (2023)

Proceso de cobranza preventiva

- 1.- Inicio del proceso de cobranza preventiva
- 2.- Lista de clientes a notificar la cobranza
- 3.- Acción de la notificación
- 4.- Decisión en si el cliente va a realizar el pago no
- 5.- Registro de la respuesta de cliente
- 6.- Ingreso en la hoja de visita
- 7.- Proceso de atención al cliente
- 8.- Fin del proceso de cobranza preventiva

Tabla 25. Elementos del Proceso de Cobranza Preventiva

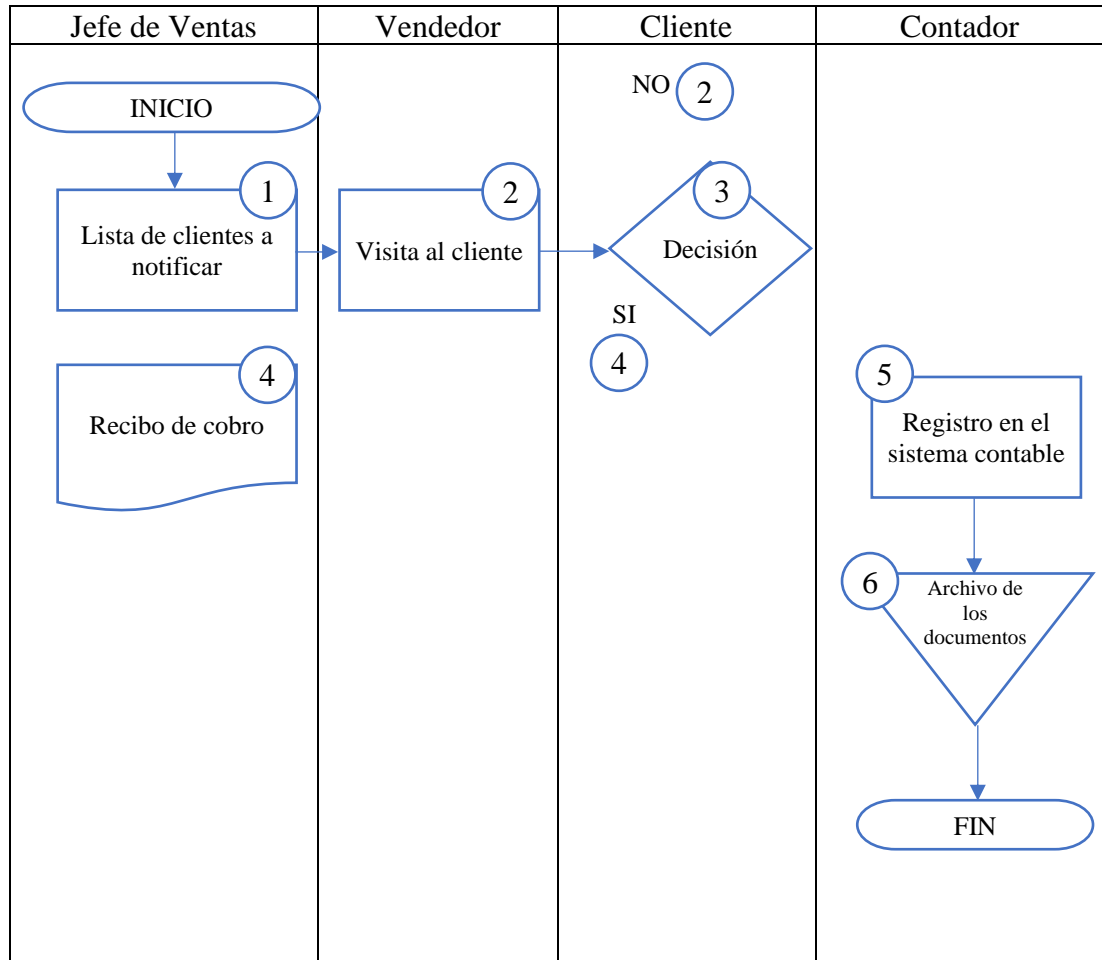


Elaborado por: Valle (2023)

Proceso de Cobranza Efectiva

- 1.- Inicio para el proceso de cobranza efectiva
- 2.- Lista de clientes a notificar que se va a realizar ya la cobranza efectiva
- 3.- Visita al cliente que confirmo el pago
- 4.- Decisión en si el cliente va a cancelar el pedido que realizo o no
- 5.- Recibo de cobro
- 7.- Registro en el sistema contable
- 8.- Archivo documental
- 9.- Fin del proceso de cobranza efectiva

Tabla 26. Elementos del Proceso de Cobranza Efectiva

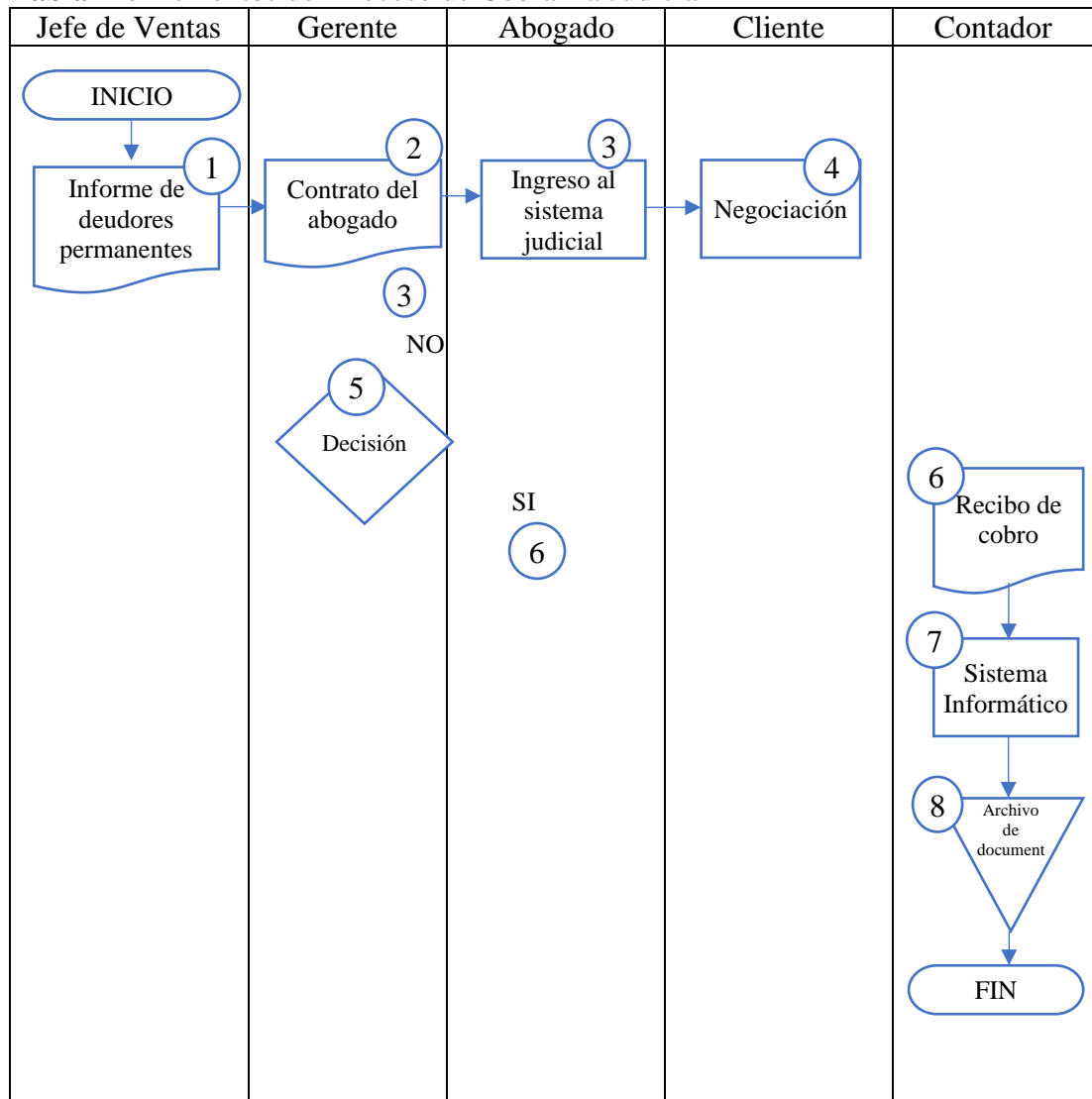


Elaborado por: Valle (2023)

Proceso de Cobranza Judicial

- 1.- Inicio del proceso de cobranza judicial
- 2.- Informe de deudores permanentes
- 3.- Contrato del abogado para el cobro de deudores permanentes
- 4.- Ingreso al sistema judicial
- 5.- Negociación
- 6.- Decisión en si llegan a un acuerdo o no
- 7.- Recibo de cobro
- 8.- Sistema informático
- 9.- Continúa proceso legal en el caso que no se llegue a un acuerdo
- 10.- Fin del proceso de cobranza judicial

Tabla 27. Elementos del Proceso de Cobranza Judicial



Elaborado por: Valle (2023)

3.8.2 Guía de implementación de indicadores de gestión

Ilustración 14. Indicadores de gestión para Ventas y Cobranzas



Ventas

- Metas Individuales
- Metas Anuales
- Nuevos Clientes
- Metas por ventas digitales



Cobranza

- Cobranza Preventiva
- Cobranza Efectiva
- Cobranza Judicial

Elaborado por: Valle (2023)

Previo a la aplicación de indicadores de gestión es importante establecer los parámetros que son aceptables por la administración en un determinado periodo

Indicadores de Ventas

$$\frac{\text{Metas Individuales Alcanzadas}}{\text{Metas Individuales Planificadas}} \times 100$$

$$\frac{\text{Ventas Anuales Alcanzadas}}{\text{Ventas Anuales Planificadas}} \times 100$$

$$\frac{\text{Nuevos Clientes}}{\text{Total de Clientes}} \times 100$$

$$\frac{\text{Ventas Digitales Ejecutadas}}{\text{Ventas Digitales Planificadas}} \times 100$$

Indicadores de Cobranza

$$\frac{\text{Clientes que han contestado la cobranza preventiva}}{\text{Total de Clientes}} \times 100$$

$$\frac{\text{Clientes que cancelan sus obligaciones}}{\text{Total de clientes con cuentas por cobrar}} \times 100$$

$$\frac{\text{Total de clientes con procesos judiciales}}{\text{Total de Clientes}} \times 100$$

3.9 Información y comunicación

3.9.1 Plan de comunicación

Tabla 28. Plan de Comunicación

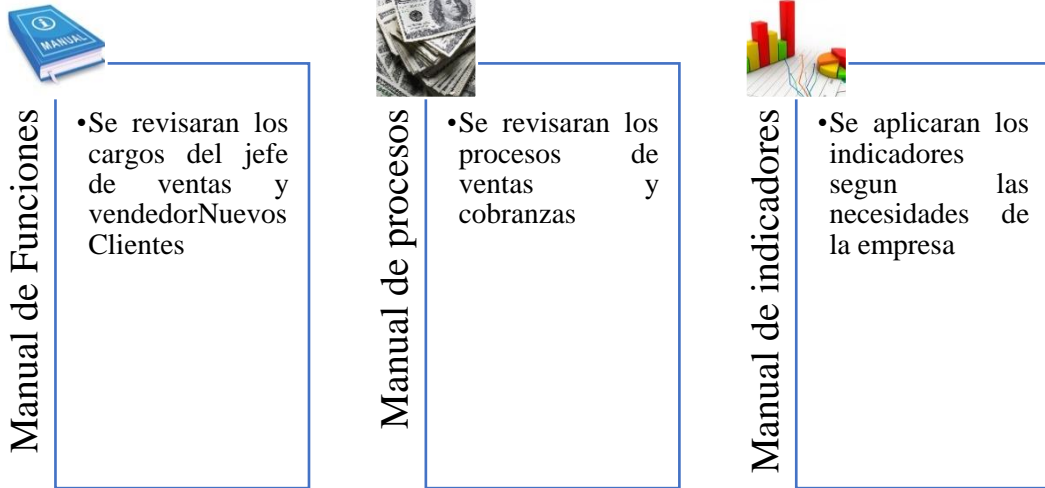
Cargos	Función Principal	Información que genera	A quien se reporta
Contador	Encargado del sistema contable Administra los recursos de la empresa Manejo Tributario Realiza todos los documentos complementarios.	Realiza la información de ventas, clientes las comisiones de los vendedores, los presupuestos y análisis financiero	Gerente General Jefe de Ventas
Auxiliar Contable	Registro en el sistema contable. Facturación y revisión de documentos	Reportes de ventas e informes de documentos	Contador
Jefe de Producción	Proceso productivo Administración de los recursos Control de Calidad	Emite informes sobre las ordenes de producción Informe sobre los cambios en el calzado	Jefe de Ventas Gerente General Contador
Jefe de Ventas	Diagnóstico del mercado Estrategias de Ventas Rutas de viaje Políticas de comercialización Metas de comercialización Uso de redes sociales	Informe del estudio de mercado Informe planificación de ventas Informe de visita a clientes Informe de cobranza Informe de ventas digitales	Contador Gerente General
Vendedor	Visita a los clientes Concretas negociaciones Reporta a la empresa	Informe de visita a Clientes Informe de Cobranzas	Jefe de Ventas

Elaborado por: Valle (2023)

3.10 Monitoreo

3.10.1 Guía de Mecanismos de Evaluación

Ilustración 15. Guía de Mecanismo de Evaluación



Elaborado por: Valle (2023)

Tabla 29. Cuestionario de monitoreo

No.	ACTIVIDAD	COMPONENTES						ROL						
		SI	NO	Ambiente de Control y Trabajo Institucional	Evaluacion de Riesgos para obtener Objetivos	Actividades de Control para Minimizar Riesgos	Informacion y Comunicacion	Supervision Interna Continua y Externa Periodica	Gerente	Jefe de Ventas	Jefe de produccion	Contador	Vendedor	Cliente
1	Han realizado sondeos de opinión para conocer lo que requiere los clientes?	X		X		X				R				
2	Efectúan estudios de mercado con la finalidad de conocer las tendencias de consumo?	X		X						R		C		
3	Se procura dentro de la empresa acercamientos adecuados con los clientes para presentar los productos?	X		X						R				
4	Realiza un proceso de negociación óptima dejando claro montos plazos y condiciones de entrega?	X		X		X				A			R	
5	Emite informe sobre su trabajo al principal de la empresa?	X				X	X		I	R				
6	Cuenta con una planificación previo a la visita de los clientes?	X		X		X				R		C		
7	Emite información sobre las visitas realizadas en un periodo de tiempo?	X					X			I			R	
8	Está capacitado sobre el proceso de comercialización de la empresa?	X				X			A	R				
9	Participa activamente en el proceso de cobro?	X		X						R		C		
10	Elabora informes sobre la cobranza realizada a los clientes?	X				X				I			R	
11	Envía catálogos electrónicos con la finalidad de dinamizar el proceso de comercialización?	X		X						R				
12	Se definen los productos que se va a comercializar?	X		X		X				R				
13	Se arma un catálogo electrónico o maleta de muestras con anticipacion?	X				X			A	R				
14	Se establecen correctamente las rutas de visitas a clientes?	X				X				R				
15	Se realiza una presentación de los productos a los clientes?	X		X						A			R	
16	Se realiza una visita al cliente para la realización de la venta?	X		X						A			R	
17	Se hace una presentación del producto y condiciones del negocio de una forma clara?	X		X		X				R			C	

18	Se define de manera clara la forma de pago?	X				X							R	C
19	Se realiza la orden de pedido con los productos solicitados por el cliente?	X		X						A			R	
20	Se elabora el contrato comercial para la venta al socio comercial de manera clara?	X		X		X				A	R		C	
22	Se registra en el sistema contable de la empresa a la venta consignación?	X				X							R	
24	Se realiza la recepción de pago?	X				X					R		C	
25	Se entrega la factura comercial de forma clara y detallada?	X		X		X					A		R	
26	Se archiva los documentos contables?	X		X		X							R	
27	Se realiza la presentación de catálogo digital a los clientes?	X		X		X				A	R		C	
28	Se envía la proforma de una manera clara y detallada?	X				X					R			
30	Se verifica la recepción de la transferencia bancaria realizada por el cliente?	X				X							R	
31	Se entrega el producto al cliente sin ninguna dificultad?	X		X									R	
32	En el caso que exista cambio de mercadería se realiza la notificación verbal del cambio que se va a realizar?	X				X	X				A		R	
33	Se verifica las características del calzado al que se va a realizar el cambio?	X			X	X							R	
34	Se recibe el calzado sin ninguna dificultad para realizarse el cambio?	X		X							A		R	
35	Se notifica a la empresa del cambio de calzado que se va a realizar?	X				X	X						R	
36	Se genera una orden de producción para reanjar el cambio?	X				X					R	A		
37	Se verifica si está correctamente realizado el cambio que el cliente sugirió?	X			X	X					R		C	
38	Se realiza una lista de clientes a notificar la cobranza?	X		X		X					R		C	
39	Existe un registro de la respuesta del cliente al que se le notifico la cobranza?	X				X					R			
40	Existe un registro de los clientes confirmados en la hoja de visita?	X				X					R			
41	Existe proceso de atención al cliente?	X		X							R			

42	Existen procesos de cobranza judicial?	X		X					A	R				
43	Se realiza un informe de deudores permanentes?	X				X				R				
44	Ha existido el contrato de un abogado para el cobro de deudores permanentes?	X		X		X			R					
45	Se han alcanzado las metas individuales propuestas?	X		X					R					
47	Han existidos nuevos clientes?	X		X				X		R		C		
48	Se han realizado ventas digitales segun lo planificado?	X		X									R	
49	Han existido clientes con procesos judiciales?	X				X		X		R				

Elaborado por: Valle (2024)

Tabla 30. Significado de siglas ocupadas en monitoreo

R	Responsable
A	Aprobador
C	Consultor
I	Informado

FASE III

3.11 Matriz de seguimiento

Tabla 31. Matriz de Seguimiento

Recomendación	Actividades	Responsables	Control	Fecha de seguimiento	Observación	Cumplimiento de seguimiento		Reprogramación del seguimiento
						SI	NO	
Controlar y Supervisar de manera exhaustiva el proceso de ventas y cobranzas, para que así la compañía no se quede sin liquidez para el cumplimiento de sus actividades.	Verificar las planificaciones que se desarrollan para el área de ventas y cobranza elaborar informes sobre las actividades realizadas en el día de trabajo consolidar Los informes con la planificación y establecer los niveles de cumplimiento	Administrativo y Financiero	Planificación de ventas y cobranza informes sobre lo alcanzado en periodo de tiempo		Se procurará que los informes cuenten con las respectivas firmas de responsabilidad y evidencia de su cumplimiento	SI	NO	
Supervisar que todas las ventas y cobranzas se realicen de manera correcta.	Realizar muestreo y de forma aleatoria verificar si se han cumplido o no las actividades planificadas en ventas y cobranza en caso de existir incumplimientos presentar los informes debidos aplicar las sanciones cuando no se	Jefe de Ventas	Informes de ventas y cobranzas		Las acciones aplicadas deberán contar con evidencia Clara y precisa si se requiere aplicar sanciones			

	cumplan con las actividades propuestas							
Implementar un plan de capacitación para que así estén informados de los mecanismos nuevos con los que la empresa labora.	Establecer las necesidades de capacitación Elaborar un plan de capacitación. Definir los tiempos que se van a aplicar estos procesos.	Gerente y jefe de Ventas	Se relaciona con los certificados de capacitaciones recibidas y aprobadas		Los certificados de capacitación deberán ser incluidos dentro de los expedientes de personal para su posterior verificación			
Mantener el organigrama estructural actualizado y completo en donde se pueda observar de mejor manera las posiciones jerárquicas, dando así un mejor proceso de supervisión y comercialización.	Revisar el organigrama actual que posee la empresa. Establecer los cambios. Elaborar el nuevo flujograma considerando las posiciones jerárquicas.	Administrativo y Financiero	Organigrama estructural actualizada y la convocatoria a la socialización del nuevo documento	Se desarrollará una sola vez cada dos años	se verá presentar la información y establecer los cambios en las posiciones jerárquicas			
Realizar de manera mensual una	Establecer el personal responsable de	Administrativo y Financiero	Informes de riesgo	Se realizará de forma mensual	se darán incluir los elementos importantes			

evaluación de riesgos que existan dando así un diagnóstico claro y confiable en donde se pueda observar cuales son los riesgos y minimizarlos.	diagnóstico de riesgo elaborar la matriz y emitir un informe donde se considere las deficiencias impacto y probabilidad de cada actividad de riesgo				observados con su con su impacto y probabilidad de ocurrencia			
Implementar un plan de mitigación en donde la empresa pueda prevenir cualquier tipo de riesgo y así definir acciones necesarias para poder superarlas en un plazo determinado.	Establecer los riesgos que pueden darse definir su probabilidad de establecer las actividades necesarias para superar las deficiencias	Gerente	Elaborar la matriz de riesgos	se realizará con periodos de 3 a 6 meses	se incluirán los aspectos relevantes y cuyo impacto afecta en considerablemente a la empresa.			
Realizar un manual de procesos de ventas y cobranzas en donde se defina de manera clara las actividades y	Definición de los procesos que se van a ejecutar establecimiento de los responsables creación de los controles claves que	Administrativo y financiero	Manual de procesos y el informe de socialización	se deberá revisar de dos a tres años	incluir los controles claves con los responsables de cada una de las áreas			

responsables de realizar los procesos.	posteriormente podrá ser evaluados elaboración del manual de procesos socialización al personal							
Aplicar indicadores de gestión a cada objetivo institucional con los que la empresa cuente para así poder conocer de mejor manera el grado de avance que cada objetivo tiene y así tomar decisiones de una mejor manera.	Definición de las metas y objetivos se elaborarán los parámetros que se serán considerados para los indicadores elaboración de los indicadores aplicación de los indicadores de gestión informe de indicadores de gestión	Administrativo y financiero	Presupuesto planificación informe de indicadores de gestión aplicación	Mensual	los hechos relevantes dentro del pedido de estudio			
Definir un responsable en la supervisión del proceso de ventas que se encargue principalmente de supervisar cada función que el área realice para así poder	Definición del supervisor por área de asignación formal de los responsables de la supervisión e informes del área de supervisión	Jefe de Ventas	Informes de supervisión	Permanente	se incluirán evidencias de los hechos relevantes observados en el proceso de supervisión			

conocer el rendimiento de cada uno de ellos y mejorar las deficiencias existentes.								
Se recomienda emitir informes periódicos sobre el rendimiento del personal del área de ventas principalmente su relación con las metas de comercialización a fin de que se tomen las medidas correctivas a tiempo de la misma manera sobre el proceso de cobranzas a fin de establecer las estrategias necesarias para mejorar la liquidez de la empresa.	Realizar muestreo y de forma aleatoria verificar si se han cumplido o no las actividades relacionadas a la comercialización	Jefe de Ventas y Vendedor	Informes de rendimiento del personal	Mensual	Las acciones aplicadas deberán contar con evidencia Clara y precisa si se requiere aplicar sanciones			
Se recomienda un plan de supervisión enfocada al cumplimiento de las funciones de los	Definir un responsable que sea el encargado de supervisar que los	Gerente Administrativo	Informes de rendimiento	Anual	Se debera contar con informes claros en donde se pueda observar el funcionamiento de los indicadores.			

procesos y la aplicación de indicadores de gestión de manera regular a fin de establecer el crecimiento empresarial	indicadores aplicados trabajen correctamente							
---	--	--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: Valle (2023)

NOTA

Fecha de Seguimiento:

Aquí se deberá registrar la fecha en la que el responsable realizo el seguimiento a la recomendación dada junto al control establecido.

Cumplimiento de seguimiento:

Se definirá de forma documental el cumplimiento del proceso de seguimiento.

Reprogramación de Seguimiento:

En el caso de no haber cumplido el seguimiento se realizará una programación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

La evaluación del SCI mediante el cuestionario aplicado a los cinco componentes, ayudo a la identificación de los niveles de riesgo y confianza en donde establece que no cuentan con control enfocado al área de ventas lo que dificulta en gran medida el desarrollo de las actividades y sobre todo la aplicación de procesos de supervisión, limitando de esta manera la falta de liquidez por ausencia de cobro o el no registro de los ingresos.

Los planes de capacitación no han sido aplicados de manera adecuada ni frecuente, impidiendo que el personal mejore en la ejecución de sus actividades y procesos de negociación, así como la atención al cliente dificultando el proceso de monitoreo y en muchas ocasiones incentivando el desorden en procesos productivos o contables.

La aplicación del modelo MICIL para el CI en la empresa nos da como resultados errores, como la ausencia del plan de mitigación de riesgos donde se definen los posibles riesgos a los que está expuesto el departamento y la carencia de un plan de seguimiento influye en un retraso en la verificación de funciones procesos y aplicación de indicadores de gestión

Realizar el seguimiento a las actividades del departamento en estudio permite conocer las deficiencias detectadas en cuanto al proceso de ventas y cobranzas siendo evidente la falta de políticas y procedimientos a cargo de los responsables del control y manejo de los recursos.

4.2 Recomendaciones

Planificar capacitaciones continuas a los colaboradores del departamento de ventas y cobranzas como parte fundamental en el desarrollo de sus actividades para que se logre una eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos

Se sugiere al representante legal de la empresa realizar un plan de seguimiento a las herramientas administrativas incorporadas dentro del modelo MICIL a fin de que estas sean parte integral del desarrollo de las actividades empresariales se definan responsables y evidencia de su aplicación para posteriores procesos de verificación.

Aplicar según un cronograma las actividades de la matriz de seguimiento con la finalidad de que se alcancen los resultados previstos o se toman las acciones correctivas a tiempo, es importante la identificación de los responsables y de las acciones que se dejaron de ejecutar para que se apliquen diversas estrategias dentro de la empresa.

Mantener un archivo documental organizado y debidamente codificado que permita conocer de la aplicación del manual de procesos u otras acciones de supervisión dentro de la empresa siendo importante para el proceso de verificación y determinación de las falencias, así como también para tomar las medidas correctivas a tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Fernandez, D. R. (2015). Importancia del control interno en los negocios. *Revista Vinculando*.
- Alvarez, M. C. (2019). “el sistema de control interno como herramienta de gestión en las empresas industriales latinoamericanas, 2005-2019”. En M. C. Alvarez, “*el sistema de control interno como herramienta de gestión en las empresas industriales latinoamericanas, 2005-2019*”. Cajamarca-Peru. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23126/Chávez%20Alvarez%20Marleni.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villón, M. A. (2021). *importancia del sistema de control interno en las empresas del sector comercial*. Santa Elena: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Plácido, J. M. (2019). *Introducción a la auditoría*. Obtenido de Repositorio Uladech: <http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/14790/INTRODUCCION%20A%20LA%20AUDITORIA%20%281%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- López, R. G. (2019). *Generalidades en la Auditoría*. Obtenido de <https://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/5.pdf>
- Cedeño-Ávila, G. M., Yungán-Cazar, J. C., & Moscoso-García, I. P. (2022). Importancia de la auditoria de control interno en la gestion empresarial. 201.
- Palmiro, E. H. (2019). el control interno y la importancia de su aplicación en las compañías. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- REAL, N. D. (2019). “influencia del sistema de control interno en la gestion administrativa de la empresa hidrandina sa. unidad de negocios chimbote, 2015-2016”. *universidad nacional “santiago antunez de mayolo”*.
- Estado, C. G. (2019). normas de control interno de la contraloria general del estado.
- Palma, A. (2020). Modelo MICIL.
- Ortiz, L., & Cruz, N. (2022). La importancia de establecer políticas y procedimientos uniformes para la realización de auditorías internas en los sistemas de información de las distintas dependencias de una organización: El caso de la universidad del entorno. *Revista Empresarial Inter Metro*, pag.10.
- Plácido, J. M. (2019). Introducción a la auditoría. *UTEX*, PAG.16.

- Espinoza Morante , G. L., & Yopez Montes, J. S. (2019). “Manual de control interno para la gestion de cobranzas en la empresa aerboss c.a.”. *universidad de guayaquil facultad de ciencias administrativas escuela de contaduría pública autorizada*, pag.15.
- Solís Morejón, V. C., & Llamuca Pérez, S. L. (2020). Control interno una ciencia que evoluciona: Visión técnica evolutiva COSO, MICIL, COCO. *Dominio de las Ciencias*.
- Riveros, A. (2020). Qué es la norma ISO 31000 y para qué sirve. *EALDE*.
- Flores, R. I. (2023). Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/marco-integrado-control-interno-latinoamericano/>
- Jumbo Zambrano, E. D., & Arias Collaguazo, W. M. (06 de 2022). *Universidad Regional Autónoma de los Andes*. Obtenido de <https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/762/1231>
- Rivas Márquez, G. (2011). *Modelos contemporáneos de control interno*. Valencia, Venezuela: Observatorio Laboral Revista Venezolana.
- Yar, M. F. (2015). *Universidad del Azuay* . Obtenido de Universidad del Azuay : <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/5041>
- Gabriela, P. P. (Enero de 2016). *Universidad Estatal de Milagro* . Obtenido de <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3146/1/DISEÑO%20DE%20SISTEMA%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20PARA%20INVENTARIOS%20DE%20LA%20EMPRESA%20EL%20PALACIO%20DEL%20CALZADO.pdf>
- Aguirre Choix, R., & Armenta Velazquez, C. E. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista El Buzón de Pacioli*.
- Pablo Ávila R., Alexandra Mendoza V., Lytyet Fernández C, & Henry Pinargote Pinargote. (Agosto de 2021). Obtenido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/353806810_El_control_interno_beneficios_en_las_empresas_Internal_control_benefits_in_companies
- Forero, S. (08 de 04 de 2019). *SCRIB*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/405492268/resumen-metodo-micil-docx>

- Shannon, & Weaver. (1949). Obtenido de
https://cs.uns.edu.ar/~ldm/mypage/data/ss/info/teoria_de_la_informacion2.pdf
- Machado de Almeida , B. J., & Marques de Almeida, J. J. (2011). En torno a las teorías justificativas de la auditoría. *partidadoble*, 66.
- Soldevilla, J. P. (2014). *Auditoría I*. Perú: Imprenta Unión de la Universidad Peruana Unión.
- Sánchez, L. (2004). *Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)*. Alexandria, Virginia: Casals & Associates, Inc.
- Vargas, F. (4 de 11 de 2020). *CROWE*. Obtenido de CROWE:
<https://www.crowe.com/ve/insights/etapas-de-una-auditoria>
- Rosa. (19 de 9 de 2021). *Scribd*. Obtenido de Scribd:
<https://es.scribd.com/document/526271918/Cuestionario-Para-La-Evaluacion-Del-Control-Del-Departamento-de-Ventas>
- Benitez, K., & Zambrano , A. (04 de 2022). *Diseño de un sistema de control interno para la empresa Movihouse Mobiliarios y Acabados Cía. Ltda*. Obtenido de
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/35311>
- Tobar, G., & Santamaria, C. (04 de 2022). *Diseño de sistema de control interno para la Fundación “Dignidad y Vida” (FUNDYVIDA)*. Obtenido de
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/35044>
- Benitez, M., & Barragan, G. (09 de 2022). *Diseño de un sistema de control interno para la empresa GANAVI YF*. Obtenido de
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/36198>
- (s.f.).
- dez, D. R. (2015). Importancia del control interno en los negocios. *Revista Vinculando*.
- Alvarez, M. C. (2019). “El sistema de control interno como herramienta de gestión en las empresas industriales latinoamericanas, 2005-2019”. en m. c. alvarez, “*el sistema de control interno como herramienta de gestión en las empresas industriales latinoamericanas, 2005-2019*”. Cajamarca-Peru. Obtenido de
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23126/Chávez%20Alvarez%20Marleni.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Villón, M. A. (2021). *Importancia del sistema de control interno en las empresas del sector comercial*. Santa Elena: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Plácido, J. M. (2019). *Introducción a la auditoría*. Obtenido de Repositorio Uladech: <http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/14790/INTR%20DUCCION%20A%20LA%20AUDITORIA%20%281%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- LÓPEZ, R. G. (2019). *Generalidades en la Auditoría*. Obtenido de <https://www.eumed.net/coursecon/libreria/rgl-genaud/5.pdf>
- Cedeño-Ávila, G. M., Yungán-Cazar, J. C., & Moscoso-García, I. P. (2022). Importancia de la auditoria de control interno en la gestion empresarial. 201.
- Palmiro, E. H. (2019). El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- REAL, N. D. (2019). "Influencia del sistema de control interno en la gestion administrativa de la empresa hidrandina sa. unidad de negocios chimbote, 2015-2016". *Universidad nacional "santiago antunez de mayolo"*.
- Estado, C. G. (2019). Normas de control interno de la contraloria general del estado.
- Palma, A. (2020). Modelo MICIL.
- Ortiz, L., & Cruz, N. (2022). La importancia de establecer políticas y procedimientos uniformes para la realización de auditorías internas en los sistemas de información de las distintas dependencias de una organización: el caso de la universidad del entorno. *Revista Empresarial Inter Metro*, pag.10.
- Plácido, J. M. (2019). *Introducción a la auditoría*. *utex*, pag.16.
- espinosa morante , g. l., & yepez montes, J. S. (2019). "Manual de control interno para la gestion de cobranzas en la empresa aerboss c.a.". *universidad de guayaquil facultad de ciencias administrativas escuela de contaduría pública autorizada*, pag.15.
- Solís Morejón, V. C., & Llamuca Pérez, S. L. (2020). Control interno una ciencia que evoluciona: Visión técnica evolutiva COSO, MICIL, COCO. *Dominio de las Ciencias*.
- Riveros, A. (2020). Qué es la norma ISO 31000 y para qué sirve. *EALDE*.
- Flores, R. I. (2023). Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/marco-integrado-control-interno-latinoamericano/>

- Jumbo Zambrano, E. D., & Arias Collaguazo, W. M. (06 de 2022). *Universidad Regional Autónoma de los Andes*. Obtenido de <https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/762/1231>
- Rivas Márquez, G. (2011). *Modelos contemporáneos de control interno*. Valencia, Venezuela: Observatorio Laboral Revista Venezolana.
- Yar, M. F. (2015). *Universidad del Azuay*. Obtenido de Universidad del Azuay : <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/5041>
- Gabriela, P. P. (Enero de 2016). *Universidad Estatal de Milagro*. Obtenido de <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3146/1/DISEÑO%20DISEÑO%20SISTEMA%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20PARA%20INVENTARIOS%20DE%20LA%20EMPRESA%20EL%20PALACIO%20DEL%20CALZADO.pdf>
- Aguirre Choix, R., & Armenta Velazquez, C. E. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista El Buzón de Pacioli*.
- Pablo Ávila R., Alexandra Mendoza V., Lytyet Fernández C, & Henry Pinargote Pinargote. (Agosto de 2021). Obtenido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/353806810_El_control_interno_beneficios_en_las_empresas_Internal_control_benefits_in_companies
- Forero, S. (08 de 04 de 2019). *SCRIB*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/405492268/resumen-metodo-micil-docx>
- Shannon, & Weaver. (1949). Obtenido de https://cs.uns.edu.ar/~ldm/mypage/data/ss/info/teoria_de_la_informacion2.pdf
- Machado de Almeida, B. J., & Marques de Almeida, J. J. (2011). En torno a las teorías justificativas de la auditoría. *partidadoble*, 66.
- Soldevilla, J. P. (2014). *Auditoría I*. Perú: Imprenta Unión de la Universidad Peruana Unión.
- Sánchez, L. (2004). *Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)*. Alexandria, Virginia: Casals & Associates, Inc.
- Vargas, F. (4 de 11 de 2020). *CROWE*. Obtenido de CROWE: <https://www.crowe.com/ve/insights/etapas-de-una-auditoria>

- Rosa. (19 de 9 de 2021). *Scribd*. Obtenido de Scribd:
<https://es.scribd.com/document/526271918/Cuestionario-Para-La-Evaluacion-Del-Control-Del-Departamento-de-Ventas>
- Benitez, K., & Zambrano , A. (04 de 2022). *Diseño de un sistema de control interno para la empresa Movihouse Mobiliarios y Acabados Cía. Ltda.* Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/35311>
- Tobar, G., & Santamaria, C. (04 de 2022). *Diseño de sistema de control interno para la Fundación “Dignidad y Vida” (FUNDYVIDA)*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/35044>
- Benitez, M., & Barragan, G. (09 de 2022). *Diseño de un sistema de control interno para la empresa GANAVI YF*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/36198>

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario de Control Interno para el área de ventas			
No.	Preguntas	SI	NO
A	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL		
1	¿El sistema de control interno para el manejo de las ventas es el adecuado?		X
2	¿Las políticas de ventas y cobranzas establecidas son las adecuadas para el logro de los objetivos de la empresa?		X
3	¿La empresa mantiene un plan de capacitación para el personal en el área de ventas?		X
4	¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidades dentro del área de ventas?	X	
B	EVALUACION DE RIESGOS PARA OBTENER OBJETIVOS		
5	¿La empresa cuenta con los recursos suficientes para realizar un buen trabajo en el área de ventas?		X
6	¿Los directivos de la entidad identifican los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos?	X	
7	¿La empresa realiza la valoración del riesgo usando el juicio profesional y la experiencia?		X
8	¿La empresa cuenta con el plan de mitigación de riesgos en donde se desarrolla una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación?		X
C	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR RIESGOS		
9	La empresa cuenta con un manual de procedimientos de ventas?		X
10	Se aplicado controles a los procesos internos?		X
11	¿El área de ventas planifica de manera frecuente los objetivos departamentales?	X	
12	Se han aplicado indicadores para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos?		X
13	¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos y funciones dentro del área de ventas?		X
14	Existe un responsable de vigilar el proceso de ventas?		X
D	INFORMACION Y COMUNICACIÓN		
15	¿El área de ventas reporta información a otras áreas de la empresa?		X
16	¿Los sistemas de información cuentan con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles?	X	
17	¿Cuenta con un plan de comunicacion?	X	
18	¿Aplica controles a la informacion que genera su area?	X	

E	SUPERVISION INTERNA CONTINUA Y EXTERNA PERIODICA		
19	¿Se realizan acciones de supervision a los procesos de ventas?		X
20	¿Aplican indicadores de gestion a los procesos de ventas?		X
21	¿Se emiten informes de los procesos de supervision?	X	
22	¿La empresa realiza supervisiones rutinarias para identificar deficiencias en el proceso de ventas?	X	
23	¿La empresa evalúa la satisfacción de los clientes?	X	

Anexo 2

Cuestionario de Control Interno para el área de ventas						
No.	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL
		SI	NO	N/A		
A	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL				4	1
1	¿El sistema de control interno para el manejo de las ventas es el adecuado?		X		1	0
2	¿Las políticas de ventas y cobranzas establecidas son las adecuadas para el logro de los objetivos de la empresa?		X		1	0
3	¿La empresa mantiene un plan de capacitación para el personal en el área de ventas?		X		1	0
4	¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidades dentro del área de ventas?	X			1	1
B	EVALUACION DE RIESGOS PARA OBTENER OBJETIVOS				4	1
5	¿La empresa cuenta con los recursos suficientes para realizar un buen trabajo en el área de ventas?		X		1	0
6	¿Los directivos de la entidad identifican los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos?	X			1	1
7	¿La empresa realiza la valoración del riesgo usando el juicio profesional y la experiencia?		X		1	0
8	¿La empresa cuenta con el plan de mitigación de riesgos en donde se desarrolla una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación?		X		1	0
C	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR RIESGOS				4	2
9	La empresa cuenta con un manual de procedimientos de ventas?		X			0
10	Se aplicado controles a los procesos internos?		X		1	0
11	¿El área de ventas planifica de manera frecuente los objetivos departamentales?	X			1	1
12	Se han aplicado indicadores para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos?		X		1	0
13	¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos y funciones dentro del área de ventas?		X			
14	Existe un responsable de vigilar el proceso de ventas?		X		1	1

D	INFORMACION Y COMUNICACIÓN				4	3
15	¿El área de ventas reporta información a otras áreas de la empresa?		X		1	0
16	¿Los sistemas de información cuentan con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles?	X			1	1
17	¿Cuenta con un plan de comunicacion?	X			1	1
18	¿Aplica controles a la informacion que genera su area?	X			1	1
E	SUPERVISION INTERNA CONTINUA Y EXTERNA PERIODICA				4	3
19	¿Se realizan acciones de supervision a los procesos de ventas?		X		1	0
20	¿Aplican indicadores de gestion a los procesos de ventas?		X		1	0
21	¿Se emiten informes de los procesos de supervision?	X			1	1
22	¿La empresa realiza supervisiones rutinarias para identificar deficiencias en el proceso de ventas?	X				1
23	¿La empresa evalúa la satisfacción de los clientes?	X			1	1
TOTAL					36	10

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

1. Criterios

TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO		
NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
5% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

2. Resultados

COMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO
AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	25%	75,00%	ALTO
EVALUACION DE RIESGOS PARA OBTENER OBJETIVOS	25%	75,00%	ALTO
ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR RIESGOS	50%	50,00%	ALTO
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	75%	25,00%	MODERADO
SUPERVISION INTERNA CONTINUA Y EXTERNA PERIODICA	75%	25,00%	MODERADO

66,67%
33%

Anexo 3

Check-list control interno área de ventas				
Actividad	SI	NO	N/A	Observaciones
La alta dirección ha mantenido capacitados a sus trabajadores		X		No cuentan con un plan de capacitación que permita que los trabajadores se mantengan actualizados en utilidades de maquinaria o marketing
La política de calidad se encuentra publicada en el área	X			
El personal conoce los objetivos del área	X			
El personal emplea documentos actualizados del área	X			
Los trabajadores conocen al detalle el procedimiento de ventas	X			
El área cuenta con fechas específicas para la entrega de cobros		X		No existe fechas establecidas de las entregas de cobros
Se cuenta con un plan de visitas para los clientes	X			
Se cumple con la presentación de las condiciones de ventas	X			
Se cumple con el tiempo de entrega de los productos		X		Existe demora de entrega de materia prima por parte de los proveedores
Los ejecutivos de ventas conocen a detalle el procedimiento de reclamo de los clientes	X			
Supervisión completa hacia los trabajadores		X		No existen encargados en cada área que supervisen de manera exhaustiva a los trabajadores

Anexo 4



CALZADO KNGURO
REGISTRO DE LLAMADAS A CLIENTES

No.

Fecha	Nombre	Hora	Confirmación		Observación
			SI	NO	

Responsable
Autorizado

