

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMIA Y GESTION EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN EN RIESGOS
OPERATIVOS Y FINANCIEROS**

**EVALUACIÓN Y MEJORA DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE
VENTAS DE LA EMPRESA PUBLIJOB CÍA. LTDA.**

JENNY CECILIA MANZANO SUÁREZ

DIRECTOR: Mgtr. OSWALDO BRAVO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PRINCIPIOS, NORMATIVA Y ESTÁNDARES
EN GESTIÓN CONTABLE, DE AUDITORIA Y DE RIESGOS**

QUITO, MARZO – 2026

DIRECTOR

Mgtr. Oswaldo Bravo

LECTORES

Mgtr. Carlos Sierra

Phd de Mgtr. Efraín Becerra

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis hijos quienes me han apoyado para que pueda culminar este proyecto que ha sido un reto para mí; y de manera especial a mi esposo por su amor, comprensión y estar incondicionalmente a mi lado apoyándome, por eso, este logro es también de ustedes, porque sin su apoyo y amor, no habría sido posible.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS, por ser mi sustento en cada momento, por regalarme los dones más valiosos que son: la vida y la salud, y por sostenerme en los momentos más difíciles y mostrarme que con DIOS todo es posible.

Quiero extender mi más sentido agradecimiento a mi familia que ha sido un pilar fundamental para poder concluir con este proyecto, con su constante apoyo y ánimo me han ayudado a perseverar y seguir adelante.

Y a mi madre quien siempre está pendiente para ayudarme, ser un ejemplo de esfuerzo y darme palabras de aliento.

INDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCION	1
2. MARCO CONCEPTUAL	4
2.1. Control interno	4
2.2. Clasificación de los Controles	5
2.2.1 Control preventivo	5
2.2.2 Control detectivo	5
2.2.3 Control correctivo.....	5
2.3. Forma de ejecución de los controles	5
2.3.1 Control manual.....	6
2.3.2 Control automático	6
2.3.3 Control semiautomático.....	6
2.4. Riesgo empresarial.....	6
2.4.1 Riesgos estratégicos y del negocio.....	7
2.4.2 Riesgos financieros	7
2.4.3 Riesgos generales o de apoyo	7
2.5. Modelos de control interno	7
2.5.1 COBIT.....	7
2.5.2 COCO.....	8
2.5.3 COSO 2013.....	8
2.5.3.1 Entorno de Control.....	8
2.5.3.2 Evaluación de riesgos.....	9
2.5.3.3 Actividades de control	9
2.5.3.4 Información y comunicación.....	9
2.5.3.5 Supervisión	10
2.6 Estándares y mejores prácticas	10
2.6.1 ISO 31000	10
2.6.1.1 Alcance, contexto, criterios.....	11
2.6.1.2 Identificación del riesgo.....	12
2.6.1.3 Análisis del riesgo.....	13
2.6.1.4 Valoración del riesgo	14
2.6.1.5 Tratamiento del riesgo	14
2.6.1.6 Seguimiento y revisión.....	14
2.6.1.7 Comunicación y consulta	15

2.6.1.8 Registro e informes	15
3. DISEÑO METODOLÓGICO	16
3.1. Campo o universo de la investigación	16
3.2. Tipo de estudio	16
3.3. Método de investigación	16
3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de datos.....	16
4. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA A LOS CONTROLES	18
4.1. Diagnóstico del control interno en el proceso de ventas, evaluación y oportunidades de mejora.....	18
<i>4.1.1 Entendimiento del entorno de control</i>	<i>19</i>
4.1.1.1 Compromiso con la integridad y valores éticos.....	20
4.1.1.2 Supervisión de la dirección	21
4.1.1.3 Asignación de funciones y responsabilidades	23
4.1.1.4 Estructura organizacional, definición de políticas y prácticas	24
4.1.1.5 Compromiso de competencia profesional	27
4.1.1.6 Resumen de evaluación del entorno de control	28
<i>4.1.2 Entendimiento del proceso de ventas</i>	<i>28</i>
<i>4.1.3 Evaluación del control interno del proceso de ventas.....</i>	<i>32</i>
4.1.3.1 Identificación del riesgo.....	32
4.1.3.2 Análisis del riesgo – Probabilidad e Impacto	34
4.1.3.3 Valoración de riesgo	39
<i>4.1.4 Identificación de oportunidades de mejora.....</i>	<i>45</i>
4.2. Propuesta de mejora a los controles	48
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
5.1 Conclusiones.....	64
5.2 Recomendaciones.....	65
REFERENCIAS	66
ANEXOS	68

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proceso de recolección y análisis de datos	16
Tabla 2. Valoración del cumplimiento	19
Tabla 3. Rangos de cumplimiento.....	19
Tabla 4. Identificación de riesgos	32
Tabla 5. Probabilidad de ocurrencia cualitativa	35
Tabla 6. Parámetros clave para calificación de probabilidad	35
Tabla 7. Nivel de impacto económico.....	36
Tabla 8. Impacto económico de los riesgos	37
Tabla 9. Cálculo del riesgo	39
Tabla 10. Calificación del riesgo inherente.....	40
Tabla 11. Tolerancia al riesgo.....	43
Tabla 12. Tolerancia al riesgo determinada	43
Tabla 13. Oportunidades de mejora	45
Tabla 14. Propuesta de mejora y evaluación de eficacia de controles	48
Tabla 15. Impacto en reducción del riesgo inherente	55
Tabla 16. Calificación del riesgo residual.....	60

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de gestión del riesgo (Norma ISO3100).....	11
Figura 2. Matriz de valoración de riesgos.....	13
Figura 3. Organigrama estructural	25
Figura 4. Flujograma proceso de ventas corporativas.....	30
Figura 5. Flujograma proceso de ventas express.....	31
Figura 6. Matriz de valoración del riesgo inherente en el proceso de ventas de Publijob	42
Figura 7. Mapa de calor del riesgo residual	63

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de desarrollo tiene como objetivo evaluar y proponer mejoras al sistema de control interno en el proceso de ventas de la empresa Publijob Cía. Ltda., con la finalidad de mitigar riesgos, evitar pérdidas económicas, mejorar la liquidez y fortalecer la gestión operativa. La investigación se desarrolla en el contexto de una empresa del sector publicitario que, a pesar de su permanencia en el mercado por más de 25 años, presenta debilidades en sus procesos y control interno.

La metodología aplicada corresponde a un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, basado en la recolección de información mediante entrevistas, revisión documental y aplicación de cuestionarios. Esto permitió obtener un entendimiento integral del entorno de control, del proceso de ventas y de los riesgos asociados.

Como resultado del diagnóstico, se determinó que el nivel de cumplimiento del control interno es bajo con un porcentaje del 39%, evidenciando debilidades significativas relacionadas con la falta de políticas formales, deficiencias en la segregación de funciones, ausencia de controles documentados, limitada supervisión y carencia de mecanismos de evaluación del desempeño.

A partir de la identificación, análisis y valoración de los riesgos, se desarrolló una propuesta de mejora orientada a fortalecer las actividades de control del proceso de ventas. Entre las principales acciones planteadas se incluyen la implementación de controles, políticas y procedimientos formales, la definición de responsabilidades y la mejora de los mecanismos de supervisión y validación de la información.

La evaluación de la matriz de riesgo residual evidenció una reducción significativa en los niveles de riesgo, trasladando los riesgos de niveles altos a niveles moderados y bajos, lo que demuestra la eficacia de los controles propuestos.

En conclusión, el trabajo de investigación confirma que un sistema de control interno adecuado y alineado a buenas prácticas contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales, a la sostenibilidad financiera de la empresa y a la toma de decisiones oportunas y confiables.

Palabras clave: control interno, COSO 2013, ISO 31000, proceso de ventas.

ABSTRACT

This development project aims to evaluate and propose improvements to the internal control system in the sales process of Publijob Cía. Ltda., with the purpose of mitigating risks, preventing economic losses, improving liquidity, and strengthening operational management. The research is developed in the context of a company in the advertising sector that, despite having remained in the market for more than 25 years, presents weaknesses in its processes and internal control.

The methodology applied corresponds to a qualitative approach of a descriptive type, based on the collection of information through interviews, document review, and the application of questionnaires. This allowed for obtaining a comprehensive understanding of the control environment, the sales process, and the associated risks.

As a result of the diagnosis, it was determined that the level of compliance with internal control is low, with a percentage of 39%, evidencing significant weaknesses related to the lack of formal policies, deficiencies in the segregation of functions, absence of documented controls, limited supervision, and lack of performance evaluation mechanisms.

Based on the identification, analysis, and assessment of risks, a proposal for improvement was developed aimed at strengthening the control activities of the sales process. Among the main actions proposed are the implementation of formal controls, policies, and procedures, the definition of responsibilities, and the improvement of supervision and information validation mechanisms.

The evaluation of the residual risk matrix showed a significant reduction in risk levels, shifting risks from high levels to moderate and low levels, which demonstrates the effectiveness of the proposed controls.

In conclusion, the research confirms that an adequate internal control system aligned with best practices contributes to the achievement of organizational objectives, the financial sustainability of the company, and timely and reliable decision-making.

Keywords: internal control, COSO 2013, ISO 31000, sales process.

1. INTRODUCCION

La empresa Publijob Cía. Ltda. es un negocio familiar que en sus inicios estuvo dirigido por personas naturales y posteriormente se constituyeron como sociedad, actualmente, se encuentra en el mercado por más de 25 años. Está ubicada en la ciudad de Quito y cuenta con un solo punto de venta, su actividad económica se centra en prestar servicios publicitarios, corte y grabado láser, stand y material POP, diseño gráfico, fabricación de señalética industrial e impresión digital y offset.

La empresa ofrece alternativas publicitarias innovadoras, una atención personalizada y los tiempos de respuesta son los más competitivos del mercado. Las ventas por segmento representaron en el año 2024: 30% al detalle, 30% con personas naturales intermediarios de servicios publicitarios y el 40% ventas corporativas.

La empresa dispone de un tarifario de precios para los servicios de impresión y para los demás servicios el precio es variable ya que depende del servicio requerido por el cliente; para las ventas corporativas, la Gerencia General aprueba descuentos especiales.

Cuenta con 17 empleados y con dos canales de distribución: ventas directas al consumidor final y a través de intermediarios de servicios publicitarios; así también, el tipo de ventas que utiliza la empresa para la generación de ingresos son las ventas corporativas y las ventas express a través de su punto de venta.

Los costos fijos corresponden principalmente a la remuneración de empleados y depreciación de la propiedad planta y equipo.

Por otro lado, la empresa identificó que un vendedor procedió a entregar al cliente un pedido sin que previamente haya sido facturado, además, no existe un reporte que valide que las órdenes de trabajo sean facturadas, así como tampoco existe un control a través del cual se pueda verificar que los vendedores y cajera apliquen a los clientes, los precios de ventas establecidos por la empresa.

Lo antes indicado, se debe a que no existe un adecuado control interno en el proceso de ventas, lo que puede tener un efecto en los resultados de la empresa, la pérdida de recursos y falta de liquidez. Como consecuencia, se propone mejorar los procedimientos de

control interno y para ello se planteará controles que ayuden a mitigar riesgos a fin de evitar pérdidas a la empresa.

Formulación del problema

¿Cómo el control interno ayudará a mejorar el proceso de ventas?

Sistematización del problema

- ¿Qué es control interno?
- ¿Cuáles son las guías metodológicas para la aplicación del control interno?
- ¿Qué procedimientos de control interno aplica la empresa en el proceso de ventas?
- ¿Cuáles son las debilidades de control interno y riesgos identificados en el proceso de ventas?
- ¿Qué procedimientos de control interno se pueden implementar para mitigar los riesgos identificados y mejorar el proceso de ventas?

Objetivos

Objetivo general

Evaluar y proponer mejoras al control interno en el proceso de ventas para evitar pérdidas, mejorar la liquidez y mitigar los riesgos de fraude.

Objetivos específicos

- Definir que es control interno.
- Determinar la guía metodológica más adecuada para la aplicación del control interno.
- Identificar los procedimientos de control interno que aplica la empresa en el proceso de ventas.
- Identificar las debilidades de control interno y riesgos en el proceso de ventas.
- Proponer los procedimientos de control interno que se pueden implementar para mitigar los riesgos identificados y mejorar el proceso de ventas.

Justificación

La evaluación del control interno del proceso de ventas permitirá a la empresa identificar vulnerabilidades y riesgos, por incumplimiento o falta de controles, que podrían estar afectando significativamente sus resultados y cumplimiento de objetivos, además, con los resultados de este proyecto la empresa podrá tomar decisiones que le permitan mitigar los riesgos.

Este trabajo presenta la aplicación de las mejores prácticas de control interno a un área específica, que podría ser aplicado por cualquier tipo de empresa Pymes a fin de detectar a tiempo debilidades de control y mejorarlos, para evitar pérdidas.

Una vez que los controles se los pueda poner en práctica en el área de ventas, se podrá cuantificar el impacto positivo en Publijob Cía. Ltda.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Control interno

El control interno ha ido evolucionando a lo largo de la historia, sin embargo, tuvo un mayor impacto con la creación del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, en el año 1987, el cual fue integrado por cinco organizaciones profesionales de los Estados Unidos, quienes patrocinaron un estudio para identificar las causas que generaban que las empresas presenten estados financieros fraudulentos y que a futuro ocasionaban la quiebra de estas empresas, con pérdidas económicas y creando desconfianza de los inversionistas.

Como resultado, el comité recomendó que las empresas implementen algunas acciones y entre ellas tenemos: mejorar las funciones de contabilidad y auditoría externa, fortalecer el rol que desempeña el comité de auditoría y evaluar cada año la efectividad del control interno. Finalmente, años más tarde se publicó un estudio más completo llamado Marco Integrado de Control Interno, es decir, COSO (Fonseca, 2011, p. 40)

El Control interno es un proceso dinámico e integrado, ejecutado por todas las personas que forman parte de una empresa, que inicia desde la alta dirección hacia todo el personal, que permite a la empresa obtener una seguridad razonable del cumplimiento de sus objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficacia de las operaciones, lo cual también incluye objetivos de desempeño y protección de los activos ante posibles pérdidas.
- Confiabilidad de la información financiera y no financiera, que está relacionado con la oportunidad y transparencia de los estados financieros e informes no financieros que se publican o entregan a los entes reguladores, usuarios internos y externos de la información.
- Cumplimiento de leyes y reglamentos a los cuales está sujeta la empresa. (COSO,2013).

2.2. Clasificación de los Controles

Los controles se ejecutan dentro de toda la empresa, por lo que abarcan todos los niveles jerárquicos y funciones, con el objetivo de contribuir a gestionar los riesgos y alcanzar los objetivos empresariales. Los controles se clasifican de la siguiente manera (Estupiñán, 2015):

- Preventivo
- Detectivo
- Correctivo

2.2.1 Control preventivo

Es aquel control que se realiza con anticipación sobre un riesgo identificado, para disminuir la probabilidad de ocurrencia del riesgo con el objetivo de evitar fraudes y errores en la empresa.

2.2.2 Control detectivo

Es el control que se diseña para identificar un evento en el momento en que se presenta la irregularidad y así identificar el problema a tiempo.

2.2.3 Control correctivo

Una vez que ha sido detectado un evento se establecen acciones correctivas para identificar la causa del problema, revertir el evento no deseado y evitar que vuelva a suceder.

2.3. Forma de ejecución de los controles

De acuerdo con la ejecución de los controles, estos pueden ser: manual, automático o semiautomático:

2.3.1 Control manual

Es el control realizado por una persona, quien es la responsable de realizar o ejecutar la función de control, donde no se utiliza ningún aplicativo relacionado con tecnologías de la información.

2.3.2 Control automático

Es el control que se establece mediante la utilización de sistemas de tecnología de la información (Fiorito,2021).

De acuerdo con la naturaleza de los controles generales de tecnología de la información, estos controles pueden estar relacionados con: aplicaciones, base de datos, sistema operativo, red. (NIA, 315, p.114).

Los controles automatizados y manuales son diseñados para que funcionen de forma independiente o en conjunto, con el objetivo de prevenir, detectar y corregir errores materiales que se puedan presentar en los estados financieros. (NIA, 315, p.137).

2.3.3 Control semiautomático

El control semiautomático refiere a aquellos procedimientos de control que combinan la intervención humana con el uso de herramientas tecnológicas o sistemas informáticos. En este tipo de control, ciertas tareas son ejecutadas automáticamente por sistemas o programas, mientras que otras requieren la validación, supervisión o autorización de un responsable (Trivedi,2022).

2.4. Riesgo empresarial

“El riesgo se define como la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el logro de los objetivos” (COSO, 2013). Es por ello, que la empresa debe identificar, analizar y dar respuesta al riesgo para que no afecte negativamente a sus objetivos.

Los riesgos en una empresa suelen derivarse de factores internos y externos. Estupiñán, (2016) plantea la siguiente clasificación para la identificación de los riesgos:

2.4.1 Riesgos estratégicos y del negocio

Estos riesgos permiten identificar los impactos en el negocio y sus objetivos empresariales y están relacionados principalmente con riesgo: país, de crédito, imagen, competencia, marco regulatorio, operacional, de liquidez, desastres naturales, fiduciarios.

2.4.2 Riesgos financieros

La variación de las tasas de interés y la devaluación o revaluación de la moneda pueden afectar financieramente en los resultados de la empresa.

2.4.3 Riesgos generales o de apoyo

Estos riesgos están relacionados con debilidades internas de la empresa e involucra la estructura organizacional, los procesos, talento humano, medio ambiente, información y tecnología.

Finalmente, también se encuentran los riesgos de auditoría inherente, control y detección que están relacionados con la identificación de errores materiales en los estados financieros y en las afirmaciones de las transacciones, saldos e información a revelar, lo cual permite identificar los riesgos en estas áreas para su posterior evaluación y corrección (NIA315, 2019).

2.5. Modelos de control interno

Entre los principales modelos de control interno se encuentran:

2.5.1 COBIT

Es un marco para la gestión de la información y la tecnología empresarial, dirigido a toda la empresa. Por tanto, este modelo fue diseñado para ser utilizado en toda el área tecnológica y de procesamiento de información, a fin de alcanzar los objetivos empresariales. (ISACA, 2019).

2.5.2 COCO

Es un modelo emitido por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA), cuyo propósito es plantear de manera sencilla las dificultades de comprensibilidad que ocasionó el modelo COSO a las empresas en su aplicación inicial, para ello, planteó un modelo conciso y dinámico basado en cuatro componentes y veinte criterios (Fernández, 2003).

La denominación de los componentes son los siguientes:

- Propósito
- Compromiso
- Aptitud
- Evaluación y aprendizaje

2.5.3 COSO 2013

(COSO, 2013), es un Marco Integrado de Control Interno, flexible y dinámico que busca permitir a las empresas, el diseño e implementación de un sistema de control interno que mejore la posibilidad de alcanzar sus objetivos. Está conformado de 17 principios y 87 puntos de interés que se encuentran relacionados entre sí de manera multidireccional y sus componentes son los siguientes:

- Entorno de Control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y seguimiento

2.5.3.1 Entorno de Control

Es la base de todos los demás componentes y se refiere al entorno en el que se desenvuelve la empresa, a través de la definición de normas de conducta y establecer estructuras y formas de actuación en toda la empresa. Dentro de este componente se evalúa:

- Compromiso con la integridad y valores éticos
- Supervisión de la junta directiva al sistema de control y su independencia con la administración
- Asignación de funciones y responsabilidades
- Estructura organizacional, definición de políticas y prácticas
- Compromiso de competencia profesional

2.5.3.2 Evaluación de riesgos

Para la evaluación de riesgos, se debe definir los objetivos relevantes para la organización, lo cual permitirá identificar, analizar y evaluar los riesgos, tanto por factores internos como externos. Posteriormente, los riesgos deben ser administrados y se dará respuesta a si se deben: aceptar, evitar, reducir o compartir.

Como parte de la evaluación también se debe identificar y evaluar los cambios: del entorno externo, en modelos de negocio, que pudieran tener un impacto significativo en el sistema de control interno. También, hay que tomar en cuenta que como parte de la evaluación se debe considerar la posibilidad de fraude.

2.5.3.3 Actividades de control

Las actividades de control son el conjunto de políticas y procedimientos determinados por la empresa, que ayudan a asegurar el cumplimiento de los objetivos. Los controles pueden ser preventivos y detectivos. Se ejecutan de manera manual, automática o a través de controles generales, a fin de mitigar los riesgos y llevarlos a niveles aceptables.

2.5.3.4 Información y comunicación

La empresa debe contar con un sistema de información que recoja y procese los datos de fuentes internas y externa para generar información útil y oportuna para la toma de decisiones y sirva para apoyar el funcionamiento de los otros componentes.

Se debe establecer procedimientos y canales de comunicación para que:

- La organización conozca sus responsabilidades con el control interno.
- Exista una comunicación independiente para denuncias.
- Se resguarde la información relevante.
- Se informe de manera adecuada y oportuna a los usuarios de la información

2.5.3.5 Supervisión

La supervisión consiste en realizar evaluaciones continuas para verificar que los componentes de control interno estén funcionando y los controles sean aplicados. En caso de determinar debilidades estas deben ser comunicadas a los responsables y junta directiva para tomar las medidas correctivas (Estupiñán, 2016).

2.6 Estándares y mejores prácticas

La Organización Internacional de Normalización, con sus siglas en inglés ISO, ha emitido estándares que sirven de guía para aplicar mejores prácticas en los procesos de bienes y servicios, estas ayudan a gestionar los riesgos y dar seguridad a la información de las empresas, a continuación, se describen las siguientes ISO:

2.6.1 ISO 31000

La ISO 31000 es un marco de referencia aplicable a pequeñas medianas y grandes empresas que contiene lineamientos generales para realizar una eficaz gestión de riesgos y conllevar a cumplir los objetivos de la empresa, puede ser aplicado para toda la empresa, en un área específica o un riesgo determinado (Fiorito,2021).

En la siguiente figura se puede apreciar el proceso para la gestión de riesgos según la ISO 31000:

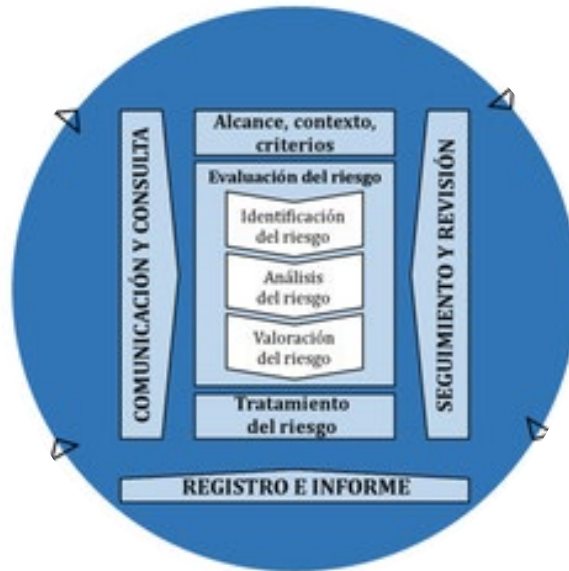


Figura 1. Proceso de gestión del riesgo (Norma ISO3100)
Fuente: Norma ISO 31000 (2018), *Gestión de riesgo*.

A continuación, una descripción de los pasos del proceso de gestión de riesgos según la ISO 31000 (Fiorito,2021):

2.6.1.1 Alcance, contexto, criterios

El alcance consiste en definir que actividades de gestión de riesgos se realizarán, para ello se debe establecer si se ejecutarán a nivel estratégico, operacional o de proyecto, dependiendo el objetivo propuesto.

Posteriormente, se establece el contexto interno o externo en el cual la empresa busca alcanzar sus objetivos y pueda existir algún riesgo. El contexto interno puede incluir: gobernanza, políticas, recursos, cultura organizacional, sistemas de información, y el contexto externo está relacionado con el entorno social y cultural, político, jurídico, normativo, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo, ya sea a nivel nacional o internacional.

Para terminar este paso, se define los criterios de medición que se utilizarán para evaluar los riesgos, en el cual se establecen que riesgos se asumirán o aceptarán, de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Para determinar los riesgos que la empresa está dispuesta a asumir o rechazar, es necesario definir el apetito al riesgo, entendido como el nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a aceptar; este puede definirse mediante criterios cualitativos, cuantitativos o una combinación de ambos. Así mismo, se debe definir la tolerancia al riesgo, que representa el margen de variación, es decir, cuanto puede desviarse el riesgo por encima o debajo del apetito establecido. En algunos casos, las empresas pueden definir un nivel de tolerancia cero, ante riesgos críticos o no negociables como, por ejemplo, cumplimiento legal o seguridad.

Existe una relación creciente entre el rendimiento y el riesgo, donde a mayor rendimiento mayor es el riesgo esperado y dentro de este contexto las empresas definen su nivel de riesgo deseado.

2.6.1.2 Identificación del riesgo

En este paso, el propósito es identificar el riesgo, para ello se debe considerar: las fuentes o elementos que originan, las causas por las que podría ocurrir un riesgo, debilidades internas que aumentan la probabilidad o impacto, amenazas y cambios en el contexto interno o externo que alteran el riesgo que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Para ello se utilizan herramientas y técnicas, entre las más utilizadas son las siguientes:

- Lluvia de ideas
- Enlistar los riesgos identificados
- Cuestionarios y encuestas
- Entrevistas
- Flujo de proceso
- Diagramas de causa y efecto

2.6.1.3 Análisis del riesgo

El análisis del riesgo implica la probabilidad de ocurrencia de un evento y si llega a ocurrir o se materializa se determina el impacto y consecuencias que tendría. Así mismo, el análisis puede ser cualitativo, cuantitativo o una combinación de ambos.

- **Probabilidad**

Para determina la probabilidad se evalúa a través de la frecuencia con la que puede ocurrir el evento, se utiliza para valorar cada riesgo identificado.

- **Impacto**

El impacto económico se determina es base a escalas que van de acuerdo con los criterios establecidos por la administración y dependen del tamaño de la empresa.

- **Cálculo del riesgo**

El riesgo se calcula mediante la multiplicación de la probabilidad por el impacto.

Posteriormente, del cálculo del riesgo se obtiene la matriz de valoración del riesgo y su gráfica sería la siguiente:

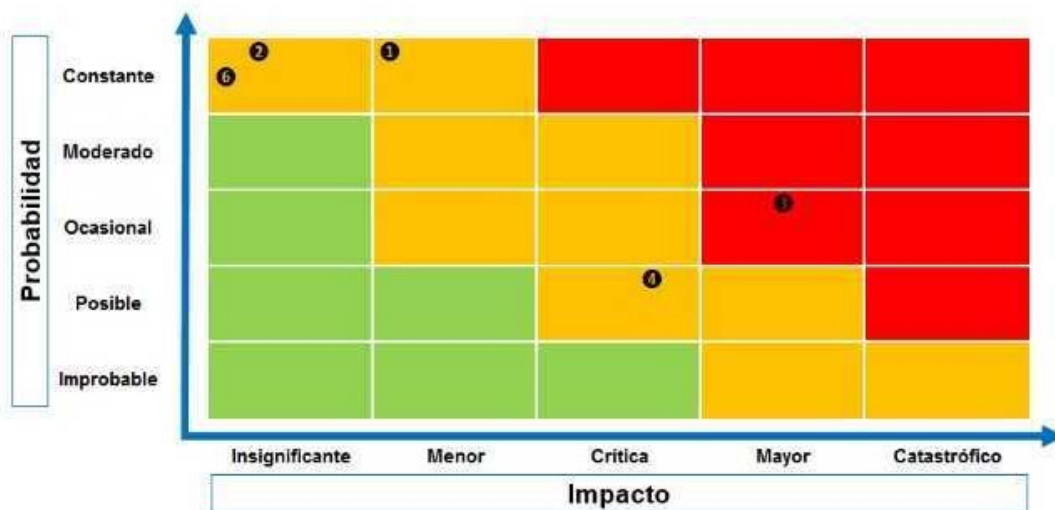


Figura 2. Matriz de valoración de riesgos
Fuente: EALDE. (2023)

2.6.1.4 Valoración del riesgo

La finalidad de la valoración del riesgo es ayudar a tomar decisiones de cómo actuar ante los riesgos, determinar el grado de importancia de cada riesgo y definir a que riesgos se prestará mayor atención.

Para ello, se compara el riesgo calculado con los criterios de tolerancia y apetito al riesgo definidos, también se establece el costo de implementar una mitigación de riesgos y se debe tomar en cuenta el cumplimiento de las leyes, reglamentos y disposiciones legales.

2.6.1.5 Tratamiento del riesgo

El tratamiento del riesgo o gestión de riesgos consiste en seleccionar e implementar las acciones más apropiadas para el tratamiento del riesgo considerando su costo/beneficio, así también, se debe escoger las siguientes opciones para el tratamiento del riesgo:

1. Aceptar el riesgo, esta decisión se basa en el costo beneficio de mitigar el riesgo y los límites establecidos para la tolerancia y apetito al riesgo.
2. Evitar el riesgo, consiste en eliminar el riesgo, cómo por ejemplo dejar de producir un producto que es altamente riesgoso.
3. Reducir el riesgo, en esta opción se implementan controles los cuales pueden ser preventivos, detectivos y/o correctivos, lo cual fortalece el control interno en los procesos de los negocios.
4. Transferir el riesgo, está relacionado con ceder o compartir las responsabilidades de un potencial riesgo

2.6.1.6 Seguimiento y revisión

En este paso el objetivo es asegurar que la gestión del riesgo sea eficaz. El realizar un seguimiento y revisión continuo y programado, permite detectar cambios internos o externos que afecten a los riesgos, así también, se identifica nuevos riesgos.

En este paso se verifica si los controles están funcionando, se revisa si los riesgos siguen siendo relevantes o han cambiado y se puede medir los resultados de acuerdo con los criterios de riesgo definidos.

2.6.1.7 Comunicación y consulta

La comunicación y consulta tiene como finalidad que las partes interesadas comprendan los riesgos y las decisiones tomadas, este paso debe ser aplicado en todos los pasos del proceso de gestión de riesgos

La consulta consiste en obtener información y retroalimentación de opiniones y percepciones de las partes interesadas.

2.6.1.8 Registro e informes

El registro consiste en garantizar que la información de todo el proceso de la gestión de riesgos quede documentada y esté disponible sus resultados para la toma de decisiones.

Los informes, deben ser desarrollados de una manera clara, ser entregados oportunamente y aportar información relevante, a fin de facilitar la toma de decisiones (Fiorito,2021).

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Campo o universo de la investigación

El campo de la investigación será la empresa Publijob Cía. Ltda., específicamente en el control interno del proceso de ventas.

3.2. Tipo de estudio

La presente investigación es de carácter descriptivo porque se procederá a analizar y describir los procesos de ventas y controles.

3.3. Método de investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo y se desarrolla en un horizonte temporal transversal, para lo cual se efectuará la recolección de información a través de entrevistas a la gerencia general, gerencia comercial de la empresa y a las personas responsables de la actividad, a fin de identificar debilidades de control y sugerir alternativas de mejora que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de datos

Para cumplir con lo dispuesto en esta investigación se utilizará la siguiente matriz:

Tabla 1. Proceso de recolección y análisis de datos

Procedimiento	Fuentes de datos	Técnica de recolección	Instrumento	Resultado
Fase I: Entendimiento del entorno de control	Políticas de la Misión y visión de la empresa. Organigrama de la empresa.	Entrevistas, investigación documental.	Guía de entrevista, notas en excel, lista de verificación.	Análisis y conocimiento del negocio, estrategias y metas de ventas.
Fase II: Entendimiento del proceso de ventas	Políticas de ventas Manual o descriptivo de funciones y procesos. Documentación de respaldo de ventas.	Entrevistas, investigación documental.	Guía de entrevista, notas en excel, lista de verificación	Flujograma del Proceso de ventas por tipo en la situación actual.
Fase III: Evaluación del control	Objetivos de ventas. Estrategia de ventas e indicadores de gestión.	Entrevistas a personal clave,	Guía de entrevista, notas en excel,	Matriz de evaluación de riesgos.

Procedimiento	Fuentes de datos	Técnica de recolección	Instrumento	Resultado
interno del proceso de ventas	Estados financieros. Reporte de ventas. Reporte de órdenes de trabajo y comisiones.	investigación documental.	lista de verificación.	
Fase IV: Identificación de oportunidades de mejora	Manual de funciones y procesos. Flujograma del proceso de ventas	Investigación documental.	Notas en excel, lista de verificación.	Tabla de identificación de oportunidades de mejora.
Fase V: Propuesta de mejora a los controles	Matriz de evaluación de riesgos. Flujograma del proceso de ventas.	Investigación documental.	Notas en excel, lista de verificación.	Propuesta de mejora a las actividades de control y buenas prácticas para mitigar el riesgo.

4. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA A LOS CONTROLES

Para el desarrollo del proyecto de evaluación y mejora del control interno en el proceso de ventas de la empresa Publijob Cía. Ltda., se ha considerado realizar inicialmente un diagnóstico del control interno y posteriormente, con base en los resultados obtenidos del diagnóstico, se presentará una propuesta de mejora a los controles existentes, con el objetivo de fortalecer la gestión del proceso de ventas. A continuación, se presenta el desarrollo correspondiente.

4.1. Diagnóstico del control interno en el proceso de ventas, evaluación y oportunidades de mejora

Para realizar el diagnóstico del control interno se debe revisar, analizar y evaluar los procedimientos, políticas, controles y riesgos del proceso de ventas de la empresa, para ello, es importante seguir los siguientes pasos:

- Obtener un entendimiento del entorno de control
- Conocer el proceso de ventas
- Evaluar el control interno del proceso de ventas, e
- Identificar las oportunidades de mejora

La evaluación se efectuó mediante la aplicación de un cuestionario basado en los principios del marco COSO 2013 y la norma ISO 31000, con el propósito de determinar el nivel de cumplimiento del entorno de control.

Cada pregunta del cuestionario fue calificada de acuerdo con el grado de cumplimiento observado, asignando un valor de 0 a 1, posteriormente, se totaliza la puntuación obtenida y con el resultado se determinó la valoración porcentual, donde el número total de preguntas representa el 100%, a continuación, la tabla de valoración:

Tabla 2. Valoración del cumplimiento

Cumple	Valor
Si	1,00
No	0,00
Parcial	0,50

Fuente: Autor

Posteriormente, los puntajes fueron clasificados en rangos de cumplimiento: muy bajo, bajo, moderado, alto y muy alto, lo que permitió identificar las fortalezas y debilidades del entorno de control y establecer acciones de mejora orientadas a fortalecer la gestión del proceso de ventas, la tabla de rangos de cumplimiento es la siguiente:

Tabla 3. Rangos de cumplimiento

Rango porcentual	Nivel de cumplimiento	Interpretación general
0 % – 20 %	Muy Bajo	No existen controles formales o son ineficaces.
21 % – 40 %	Bajo	Existen algunos controles, pero no están documentados, ni aplicados de forma consistente.
41 % – 60 %	Moderado	Controles parcialmente implementados; requieren fortalecimiento y supervisión.
61 % – 80 %	Alto	Controles implementados y en funcionamiento, aunque con oportunidades de mejora.
81 % – 100 %	Muy Alto	Sistema de control maduro, bien documentado y monitoreado.

Fuente: Autor

4.1.1 Entendimiento del entorno de control

Para el entendimiento del entorno del control, se consideró los siguientes factores que ayudarán a conocer las directrices que tiene la empresa y como influyen en el personal, respecto del control:

4.1.1.1 Compromiso con la integridad y valores éticos

La misión, visión, valores éticos que la empresa Publijob ha definido son los siguientes:

- **Misión**

Ofrecer a nuestros clientes varias alternativas de productos y servicios, enfocados en la necesidad publicitaria del mismo, siendo altamente competitivos, enmarcados en preceptos de calidad, garantía, cumplimiento en las entregas y sobre todo con la filosofía de satisfacción total.

- **Visión**

Ser una empresa líder en el mercado con alternativas publicitarias innovadoras, servicio de calidad que den resultados efectivos a nuestros clientes y nos permita al mismo tiempo proporcionar a nuestros colaboradores y accionistas estabilidad y crecimiento profesional.

- **Valores éticos**

- Honestidad
- Compromiso y
- Cumplimiento

Resultados de la evaluación:

Del cuestionario realizado a la empresa, el cual se adjunta en el Anexo 1 (Cuestionario sobre el compromiso con la integridad y los valores éticos) se identificó las siguientes debilidades:

- Los valores institucionales no se ponen en conocimiento de los nuevos empleados en el momento de su contratación y para la transmisión de los valores establecidos por la empresa, se organiza eventualmente capacitaciones con los empleados.
- En el proceso de contratación con proveedores y clientes, no existe una política clara donde se mencione los valores de la empresa.

- La empresa no cuenta con: políticas escritas y código de ética que establezcan los comportamientos aceptables dentro de la empresa, u otros procedimientos que indiquen como se procederá en caso de comportamientos inapropiados, sin embargo, cuenta con un reglamento interno de trabajo en el cual se describen los comportamientos no aceptados y sus sanciones.
- Adicional, no se ha establecido mecanismos para evaluar el cumplimiento del reglamento interno de trabajo, de los valores éticos definidos por la empresa y de una adecuada segregación de funciones en las distintas áreas de la empresa.

Al evaluar el nivel de cumplimiento de este factor, se determinó que el grado de cumplimiento es moderado con un porcentaje del 50%, lo que demuestra la necesidad de: fortalecer la cultura ética mediante capacitación, formalización de políticas y mecanismos de comunicación interna, establecer indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de las estrategias comerciales, monitorear el desempeño del personal y promover la rendición de cuentas para cumplir los objetivos institucionales, ver Anexo 6. (Resumen de evaluación del entorno de control)

4.1.1.2 Supervisión de la dirección

La empresa ha definido los siguientes objetivos y estrategias:

- **Objetivos**

- Identificar y consolidar una cartera de clientes importantes en la provincia de Pichincha.
- Posicionar a la empresa como proveedor confiable de soluciones publicitarias integrales y personalizadas.
- Fortalecer la presencia comercial mediante ventas directas y redes sociales y cotizaciones a través de canales digitales.
- Fidelizar los clientes a través de descuentos, seguimiento postventa y campañas promocionales.

- Diversificar ingresos, ofreciendo productos complementarios y generar alianzas estratégicas.

- **Estrategias**

- Identificar y dar mayor importancia a empresas medianas y grandes que requieran servicios publicitarios.
- Ofrecer rapidez, flexibilidad, ofertas competitivas, productos y servicios personalizados,
- Contacto personalizado mediante visitas, llamadas, whatsapp, redes sociales y participación en ferias.
- Otorgar descuentos por volumen, realizar un seguimiento postventa oportuno, y obtener referencias de clientes satisfechos.

Los objetivos y estrategias de ventas se ejecutan principalmente bajo la dirección del Gerente General y dependen del criterio y apoyo de los Gerentes de área, para ello se basan en la experiencia y la observación de las condiciones del mercado.

Resultados de la evaluación:

De acuerdo con los resultados obtenidos en el cuestionario, el cual se adjunta en el Anexo 2 (Cuestionario sobre la supervisión de la dirección) se identificó las siguientes debilidades:

- Los objetivos y estrategias no se documentan formalmente.
- No se ha desarrollado un plan estratégico.
- No se han definido indicadores de gestión, ni metas cuantificables, lo cual no permite analizar resultados y tomar acciones correctivas.
- No existen revisiones periódicas de resultados de ventas, ni seguimiento formal de metas; semestralmente, la gerencia comercial prepara y entrega a la gerencia general, reportes en excel de ventas, con información de cotizaciones concretadas y no

concretadas, sin embargo, la gerencia general por falta de tiempo en ocasiones no puede revisar y analizar mencionada información.

- Falta realizar una evaluación de desempeño al departamento comercial, del cumplimiento de objetivos y estrategias.
- Las políticas de aprobación de contratos, descuentos o créditos no están formalizadas; las decisiones dependen del Gerente General o del jefe de ventas.
- No se realizan evaluaciones de riesgos comerciales, ni análisis de impacto sobre los objetivos estratégicos.
- La supervisión se limita a controlar aspectos comerciales, sin incluir la revisión del cumplimiento de valores organizacionales.
- Las responsabilidades entre las áreas de: ventas, facturación y cobranzas están definidas, sin embargo, la empresa ha identificado casos de procedimientos que no han sido respetados.
- Finalmente, no se documentan las observaciones ni decisiones de la Gerencia sobre el desempeño comercial, a través de informes, lo que limita el seguimiento y mejora continua.

La supervisión de la dirección alcanzó el 41% de cumplimiento, lo cual es un nivel moderado. Si bien la empresa cuenta con una estructura jerárquica para la supervisión, se identifica debilidades relacionadas con la falta de procedimientos formales que permitan la evaluación del desempeño del área de ventas, ver Anexo 6. (Resumen de evaluación del entorno de control.)

4.1.1.3 Asignación de funciones y responsabilidades

La empresa cuenta con un manual de funciones elaborado en el año 2011 y a inicios del año 2024 actualizó los descriptivos de cargos del personal de ventas express, los cuales fueron entregados, comunicados y explicados a cada empleado, para que conozcan sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa, del área de ventas corporativas no se actualizaron los descriptivos.

Resultados de la evaluación:

De acuerdo con los resultados obtenidos en el cuestionario, el cual se adjunta en el Anexo 3 (Cuestionario sobre la asignación de funciones y responsabilidades) se identificó las siguientes debilidades:

- El manual de funciones y responsabilidades se encuentra incompleto, no se encuentran todas las áreas actualizadas.
- En el manual de funciones no se detalla las responsabilidades específicas en cada etapa del proceso de ventas.
- No existe evidencia formal de que el personal conoce sus funciones.
- Existe una inadecuada segregación de funciones, el personal de ventas realiza la gestión de cobranzas.
- Existe una limitada supervisión por parte de la gerente comercial.

Las funciones y responsabilidades llegaron al 44% de cumplimiento, lo cual es un nivel moderado. Si bien la empresa cuenta con un manual de funciones, este al estar desactualizado, no permite a cada empleado tener una claridad objetiva de las funciones y responsabilidades, así también, se identificó que existe una inadecuada segregación de funciones, lo cual refleja la necesidad de fortalecer la supervisión al personal del área comercial, formalizar los procesos y comunicar al personal involucrado, ver Anexo 6 (Resumen de evaluación del entorno de control)

4.1.1.4 Estructura organizacional, definición de políticas y prácticas

Estructura organizacional

Según el organigrama institucional, el jefe de Ventas Express mantiene una línea de reporte directa con el Gerente de Talento Humano. Este esquema organizacional requiere revisión para garantizar que la estructura jerárquica sea consistente con la naturaleza funcional del puesto y con las responsabilidades del área comercial. A continuación, se presenta el organigrama:

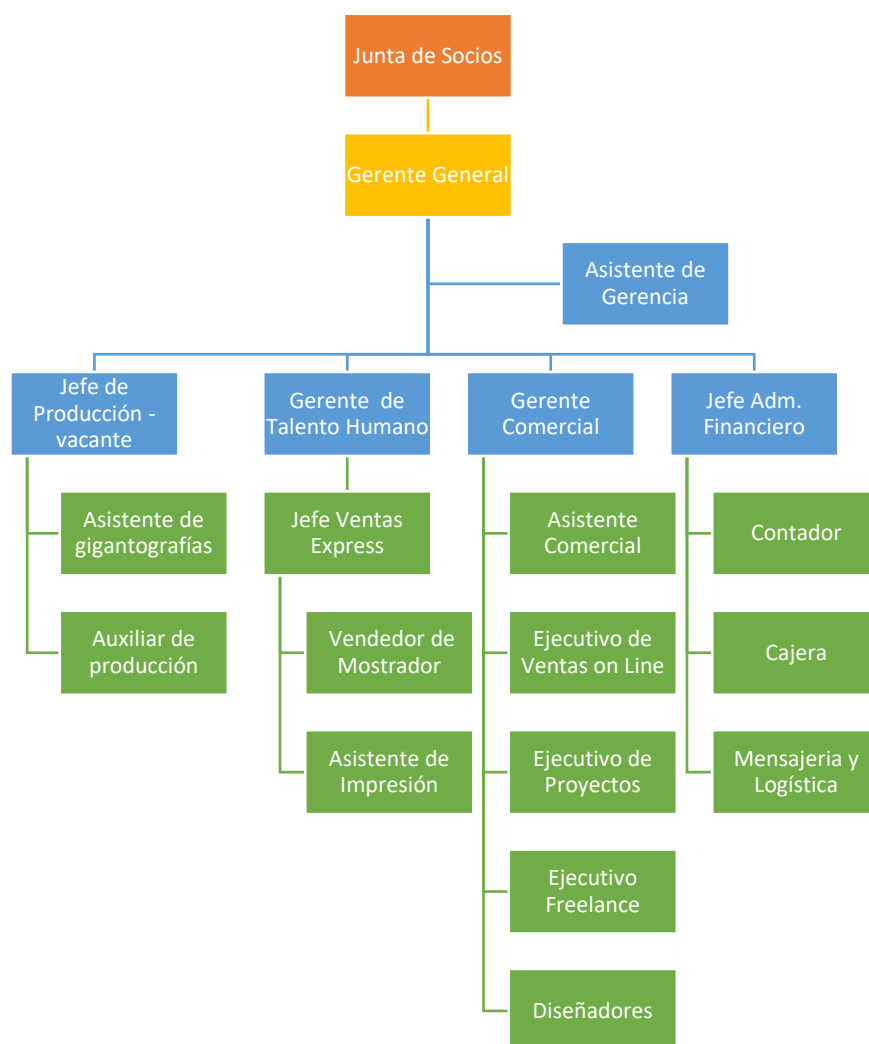


Figura 3. Organigrama estructural

Fuente: Información proporcionada por la empresa

Políticas y prácticas

En la empresa no existen políticas definidas por escrito, ni tampoco la administración ha emitido políticas relacionadas con actividades de control interno.

Los procedimientos operativos no se encuentran documentados, lo que dificulta la estandarización y aumenta la posibilidad de errores, así también, no se han implementado prácticas que aseguren la eficiencia y el adecuado control interno en los procesos.

Resultados de la evaluación:

De acuerdo con los resultados obtenidos en el cuestionario, el cual se adjunta en el Anexo 4 (Cuestionario sobre la estructura organizacional, definición de políticas y prácticas) se identificó las siguientes debilidades:

Estructura organizacional:

- La empresa no cuenta con una estructura organizacional claramente definida, lo que genera confusión en los niveles jerárquicos y líneas de reporte.
- No están formalmente delimitadas las funciones y roles de cada área, afectando la coordinación y el control de las actividades.
- El organigrama no se encuentra actualizado, por lo que no refleja los cambios reales en cargos y responsabilidades.

Políticas y prácticas:

- No existen políticas formales que regulen el proceso de ventas, lo que provoca variaciones en la ejecución de actividades.
- Las políticas no se comunican adecuadamente al personal, generando desconocimiento sobre directrices y criterios de trabajo.
- No se realiza una revisión periódica de las políticas y procedimientos, permitiendo que queden desactualizadas respecto a las disposiciones vigentes.

El nivel de cumplimiento del 45%, en la estructura organizacional evidencia debilidades en asignación de funciones, líneas de autoridad y responsabilidad. La ausencia de políticas, procedimientos y prácticas claras, limitan la trazabilidad y dificulta la supervisión, por tanto, estas situaciones incrementan los riesgos operativos y de control, por lo indicado, se evidencia la necesidad de fortalecer la organización interna para asegurar una gestión más sólida y controlada. Ver Anexo 6 (Resumen de evaluación del entorno de control)

4.1.1.5 Compromiso de competencia profesional

El análisis de este factor permitió evaluar en qué medida la empresa garantiza que el personal del área comercial, tanto de ventas corporativas como de ventas express, cuenten con las capacidades, conocimientos y condiciones adecuadas para desempeñar sus funciones, así también, identificar si hay políticas claras de selección, inducción, capacitación, evaluación y desarrollo profesional.

En el caso de la empresa Publijob, se realizó una encuesta la cual se adjunta en el Anexo 5 (Políticas y prácticas de recursos humanos y competencia profesional) en la que se identificaron las siguientes debilidades:

- La contratación del personal de ventas no se realiza de acuerdo con un perfil del puesto, lo cual ocasiona que se contrate personal que no cumple con las competencias y conocimiento que requiere el puesto.
- Como parte del proceso de incorporación del personal a la empresa, se efectúa una inducción de: funciones, responsabilidades, actividades a realizar, esquema de cotizaciones y conocimiento del producto y servicio, sin embargo, no se ha establecido un plan de capacitación al personal que ayude a mejorar el desempeño de las funciones, así también, no existen políticas de: contratación, indicadores de rotación de personal e igualdad de oportunidades.

El nivel de cumplimiento fue bajo con una relación porcentual del 13%, lo que evidencia la necesidad de fortalecer las políticas y prácticas de recursos humanos para asegurar que el talento comercial cuente con la formación, guía y herramientas necesarias para contribuir al logro de los objetivos estratégicos del proceso de ventas. Ver Anexo 6 (Resumen de evaluación del entorno de control)

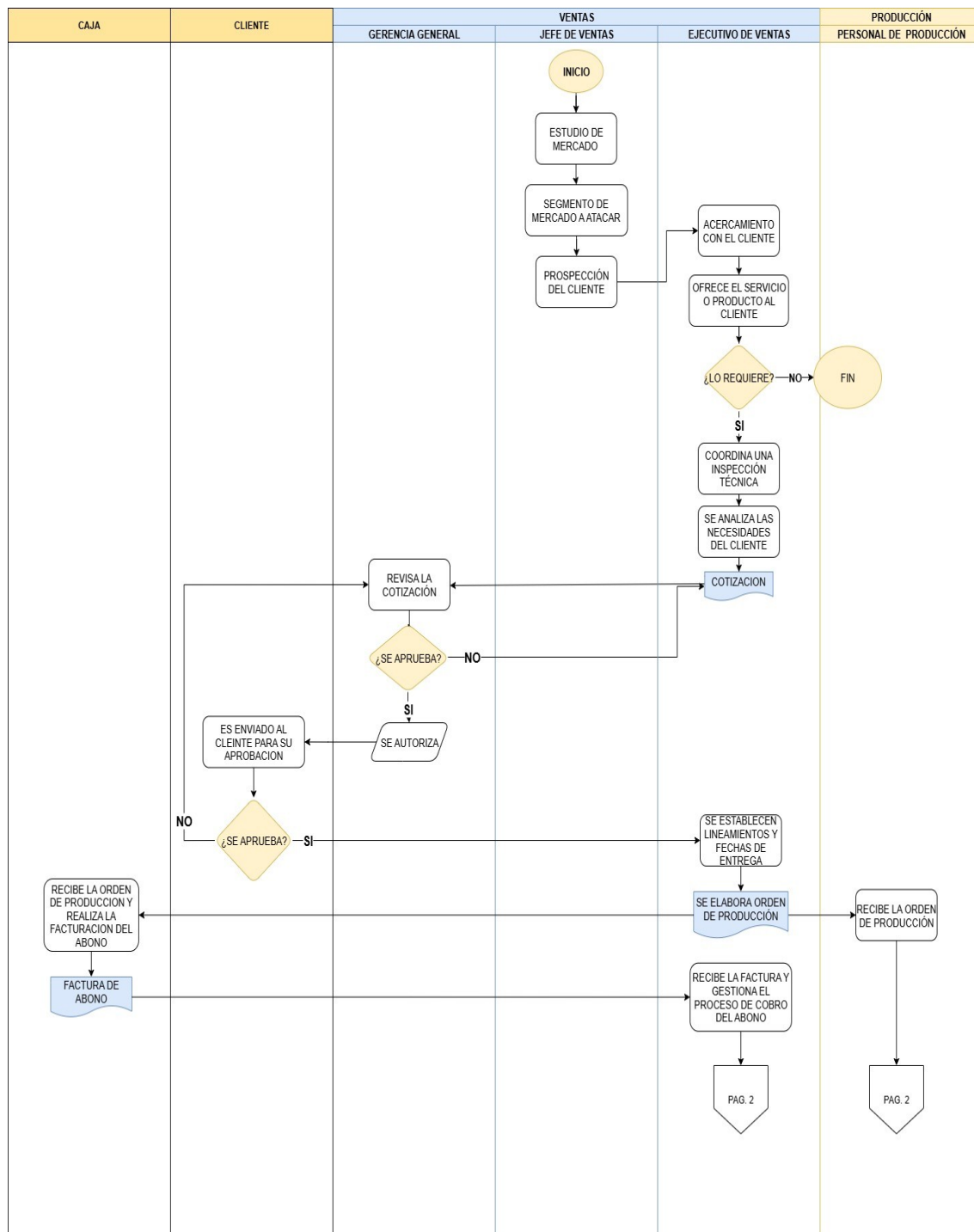
4.1.1.6 Resumen de evaluación del entorno de control

Los resultados obtenidos de la evaluación del control interno evidencian un nivel de cumplimiento global del 39%, lo que corresponde a un nivel bajo, reflejando debilidades significativas en los factores evaluados.

En algunos factores su cumplimiento fue moderado, lo que indica la existencia de controles parcialmente implementados o no formalizados. Ver Anexo 6 (Resumen de evaluación del entorno de control)

4.1.2 Entendimiento del proceso de ventas

La empresa no cuenta con un manual del proceso de ventas y en base a las entrevistas con el Gerente General, Gerente Comercial y personal de ventas, se realizó el levantamiento del proceso de ventas corporativas y express, el cual se detalla en los siguientes flujogramas:



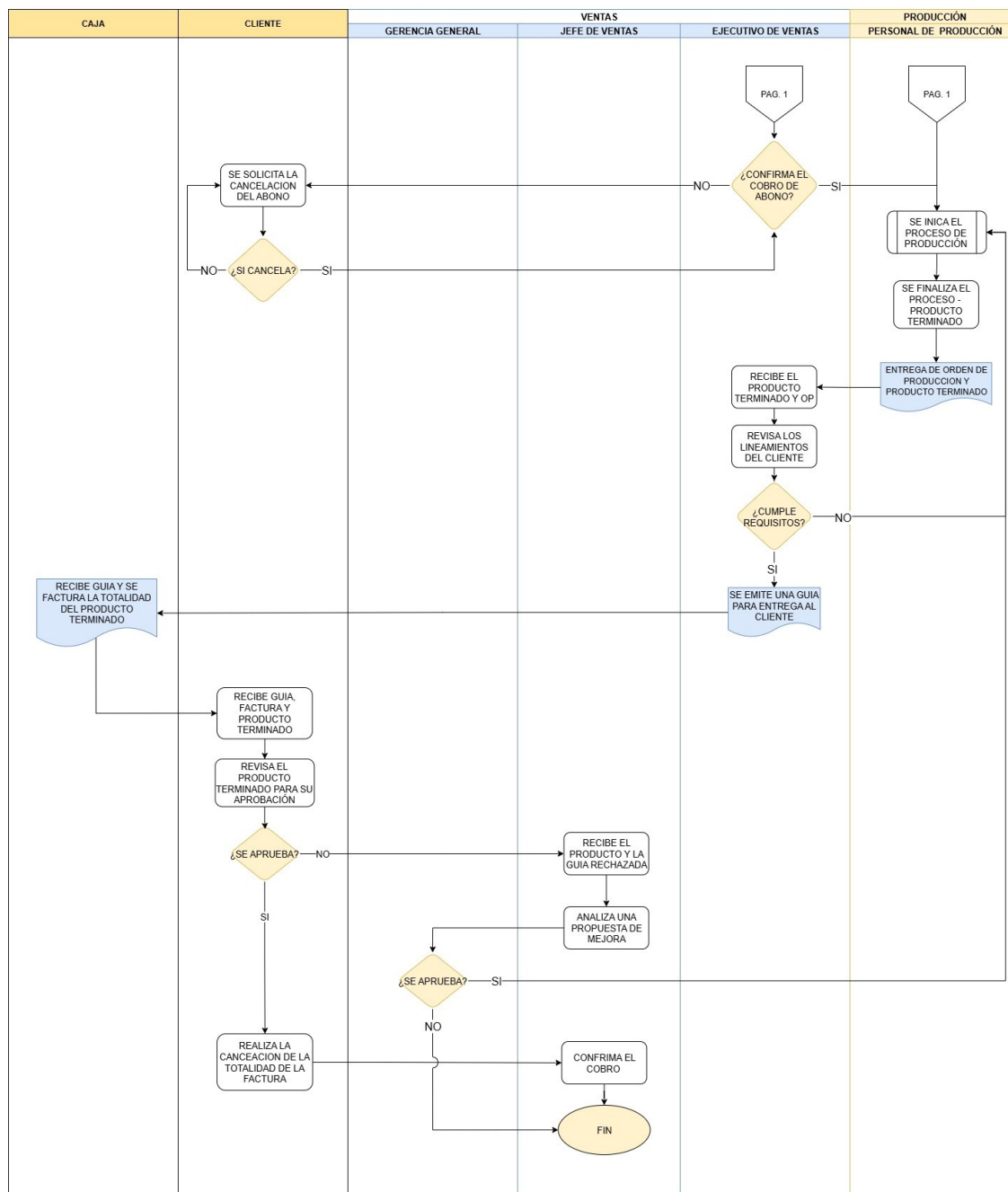


Figura 4. Flujograma proceso de ventas corporativas
Fuente: El autor

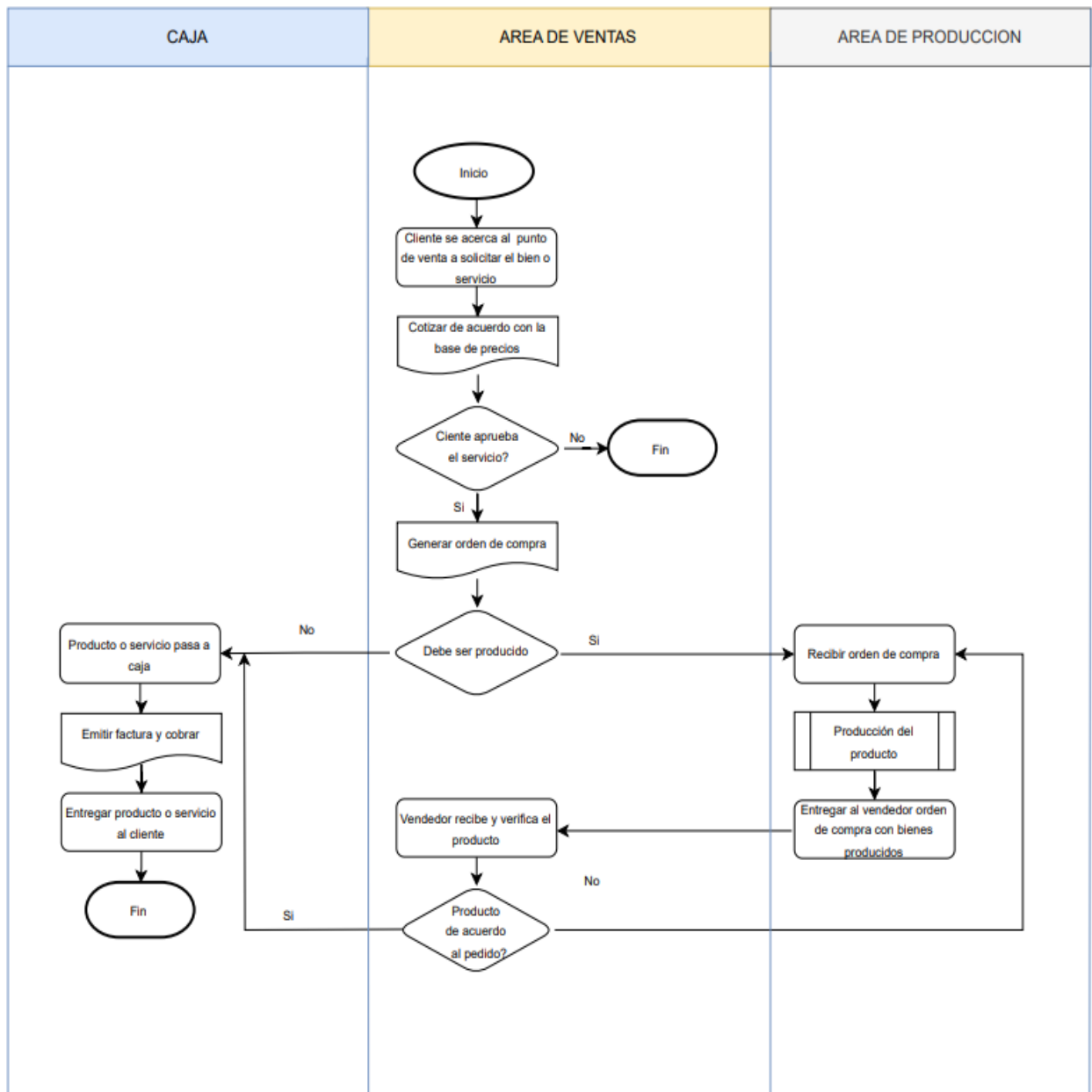


Figura 5. Flujograma proceso de ventas express
Fuente: El autor

4.1.3 Evaluación del control interno del proceso de ventas

4.1.3.1 Identificación del riesgo

Para la evaluación del control interno se utilizó como herramienta los flujogramas del proceso de ventas corporativo y express, con lo cual se pudo analizar e identificar los riesgos que existen en el proceso de ventas, los cuales se describen a continuación:

Tabla 4. Identificación de riesgos

Nº	Etapas del proceso	Vulnerabilidad	Amenaza	Riesgo
1	Cotización	Deficiencia en el proceso interno de validación de información del cliente	El cliente entrega información incompleta y mal definida para cotizaciones	Cotización incorrecta del bien o servicio
2	Cotización	Falta de un proceso de validación y revisión integral en la elaboración de cotizaciones, omitiendo costos de insumos necesarios.	Errores en la elaboración de cotizaciones por parte del personal	Disminución del margen de contribución o margen negativo
3	Cotización	Deficiencia en el diseño del sistema de costos por falta de aplicación de un modelo de costeo estándar para la asignación de mano de obra y costos indirectos.	Errores sistemáticos en la estimación de costos y posible aprovechamiento de estas deficiencias por parte de clientes, generando acuerdos comerciales con márgenes negativos o inferiores a los esperados	Disminución del margen de contribución o margen negativo en cada orden de producción
4	Aprobación de la cotización	Inexistencia de una política de anticipos	Cliente no paga anticipo y durante la producción cancela el trabajo	Venta no realizada, pérdida por costo de producción
5	Formalización de la venta	Falta de formalización contractual en ventas corporativas	Desistimiento o modificación unilateral del pedido por parte del cliente	Cancelación de pedidos por parte del cliente, generando pérdidas económicas
6	Facturación	Uso de base de precios desactualizada en ventas express	Fallas en la facturación por parte de los empleados	Facturación incorrecta, por precios desactualizados
7	Facturación	Ausencia de políticas formales y niveles de autorización para la aplicación de descuentos	Aplicación discrecional de descuentos por parte del personal de ventas	Descuentos otorgados sin autorización

Nº	Etapas del proceso	Vulnerabilidad	Amenaza	Riesgo
8	Facturación	Falta de control para facturar sin necesidad de generar la orden de trabajo en ventas express	Cajera emite facturas sin tener la orden de trabajo	Registro incorrecto de ingresos y facturación incorrecta, por falta de orden de trabajo
9	Facturación	Deficiencia en los controles previos y mecanismos de validación en el proceso manual de facturación	Fallas en el ingreso o procesamiento de información durante la emisión manual de facturas por parte del personal de caja	Facturación incorrecta por error humano
10	Facturación	Falta de segregación de funciones y controles de acceso en el proceso de facturación de ventas express	Manipulación de precios por parte del personal de caja	Registro incorrecto de ingresos y posible fraude, por manipulación de precios
11	Facturación	Ausencia de control de inventarios y de conciliación con las ventas facturadas	Entrega de productos sin registro ni facturación correspondiente	Omisión de ingresos por ventas no facturadas
12	Cobros	Ausencia de validación del área contable sobre depósitos y transferencias realizadas por clientes	Uso de información de pagos no validada o inconsistente que puede ser utilizada por clientes para simular cancelaciones	Se factura y entrega el producto sin haber realmente cobrado
13	Cobros	Falta de segregación de funciones entre ventas y cobranzas	Colusión interna	Fraude por apropiación indebida de fondos en las cobranzas
14	Cobros	Inexistencia de una política de calificación y crédito a clientes	Cliente no paga la factura del bien o servicio entregado de ventas a crédito	Incobrabilidad de la cartera
15	Ejecución del servicio y producción	Falta de control y cumplimiento en la aprobación formal de órdenes antes del inicio de producción	Omisión de los controles de autorización debido a presiones del área de ventas, orientadas al cumplimiento de objetivos comerciales.	Ejecución de la producción sin autorización interna formal, generando sobre costos y pérdidas económicas por costos no recuperables
16	Ejecución del servicio y producción	Deficiencia en los controles que aseguran la validación del cobro previo al inicio de la producción	Omisión de controles de validación de pago debido a presiones del área de ventas, orientadas al cumplimiento de objetivos comerciales.	Déficit temporal de liquidez y financiamiento del servicio con recursos propios, afectando el flujo de caja del negocio

Nº	Etapas del proceso	Vulnerabilidad	Amenaza	Riesgo
17	Ejecución del servicio y producción	Deficiencia en la generación y validación de las especificaciones técnicas solicitadas por el cliente en las órdenes de producción	Uso de especificaciones del cliente no validadas o inconsistentes en el proceso de producción.	Reproceso del trabajo y sobrecostos
18	Ejecución del servicio y producción	Falta de coordinación entre ventas y producción en la definición de plazos de entrega	Asignación de fechas de entrega sin validar la capacidad operativa y disponibilidad de recursos	Sobrecostos operativos por necesidad de acelerar la producción para cumplir plazos de entrega
19	Control de calidad y revisión interna	Ausencia de documentación y formalización en el proceso de revisión de calidad del producto.	Ejecución de revisiones del producto terminado sin criterios estandarizados del control de calidad	Entrega de productos defectuosos, reclamos y devoluciones
20	Cierre y seguimiento	Ausencia de conciliación y control entre cotizaciones, contrato, órdenes de producción y facturación	Cambios no controlados en la información comercial durante el ciclo de ventas	Error en Facturación por cambios durante el proceso de ventas
21	Cierre y seguimiento	Ausencia de políticas y mecanismos formales de respaldo de la documentación	Pérdida o alteración de la información comercial debido a fallas en los sistemas o manejo inadecuado de archivos	Imposibilidad de sustentar transacciones del negocio, afectando la integridad de la información, la continuidad operativa y el cumplimiento de obligaciones contractuales y legales
22	Gestión comercial y seguimiento del desempeño	Personal insuficientemente capacitado y con bajo nivel de compromiso organizacional	Bajo desempeño del personal de ventas en la ejecución de sus funciones comerciales	Afectación en los resultados comerciales debido al incumplimiento de meta de ventas

Fuente: Autor

4.1.3.2 Análisis del riesgo – Probabilidad e Impacto

Una vez identificados los riesgos se procedió a calcular la probabilidad de ocurrencia, utilizando la siguiente tabla:

Tabla 5. Probabilidad de ocurrencia cualitativa

Probabilidad de ocurrencia	Calificación de la probabilidad	Criterios de Evaluación
Muy alta	5	Predominan parámetros en nivel alto; el proceso presenta múltiples debilidades críticas, alta intervención humana, baja madurez y condiciones que favorecen claramente la ocurrencia del riesgo.
Alta	4	Se identifican varios parámetros en nivel alto y medio; existen debilidades relevantes que incrementan significativamente la posibilidad de ocurrencia del riesgo.
Moderada	3	Los parámetros presentan una combinación de niveles medio y bajo; el riesgo puede materializarse en determinadas condiciones operativas.
Baja	2	Predominan parámetros en nivel bajo; el proceso cuenta con controles adecuados y condiciones que reducen la probabilidad del riesgo.
Muy baja	1	Los parámetros se encuentran principalmente en nivel bajo; el proceso está automatizado, formalizado y presenta una alta madurez de control.

Fuente: autor

Para la calificación de la probabilidad de los riesgos identificados en el proceso de ventas, se optó por utilizar un enfoque basado en parámetros clave de análisis, debido a la limitada disponibilidad de información histórica y documentada que permita medir con precisión la frecuencia real de materialización de los riesgos, a continuación, los parámetros utilizados:

Tabla 6. Parámetros clave para calificación de probabilidad

Parámetro clave	Descripción del análisis	Baja probabilidad (1)	Media probabilidad (2-3)	Alta probabilidad (4-5)
Naturaleza del proceso	Grado de automatización del proceso	Automatizado	Mixto (manual/automático)	Manual
Intervención humana	Nivel de dependencia del criterio humano	Baja	Media	Alta
Complejidad del proceso	Cantidad de etapas y traspasos	Simple	Moderada	Compleja
Presión operativa / comercial	Nivel de urgencia o presión por resultados	Baja	Media	Alta
Evidencia del diagnóstico	Resultados del cuestionario de entorno de control	Sí	Parcial	No

Parámetro clave	Descripción del análisis	Baja probabilidad (1)	Media probabilidad (2-3)	Alta probabilidad (4-5)
Historial / recurrencia esperada	Frecuencia con la que podría ocurrir el riesgo	Rara	Ocasional	Recurrente
Madurez del proceso	Grado de formalización de políticas, procedimientos	Alta	Media	Baja
Frecuencia del proceso	Frecuencia con la que se ejecuta el proceso o actividad	Esporádico	Mensual	Diario

Fuente: autor

Los resultados de la calificación de los parámetros clave se presentan en el Anexo 7.

Para la evaluación del impacto se aplicó un enfoque anual, considerando el efecto financiero en los resultados y que podría materializarse en cada riesgo; con lo indicado, se definió una escala de impacto de cinco niveles, lo que permite clasificar los riesgos de acuerdo con su severidad, la tabla es la siguiente:

Tabla 7. Nivel de impacto económico

Nivel de impacto	Calificación del impacto	Descripción del impacto
Muy alto	5	De US\$7001 en adelante
Alto	4	De US\$5001 a US\$7000
Moderado	3	De US\$2001 a US\$5000
Bajo	2	De US\$1001 a US\$2000
Muy bajo	1	De US\$1 a US\$1000

Fuente: autor

La calificación del impacto se estableció a cada riesgo en función del rango económico en el que se ubica la pérdida anual estimada. Este criterio permitió identificar aquellos riesgos con mayor efecto financiero.

A continuación, se presenta el impacto financiero anual estimado para cada riesgo identificado:

Tabla 8. Impacto económico de los riesgos

Nº	Riesgo	Línea de negocio	Descripción	Impacto total usd
1	Cotización incorrecta del bien o servicio	En ventas corporativas	Se considera que puede ocurrir 4 veces al año, multiplicado por el valor promedio por factura de venta	7.130
2	Disminución del margen de contribución o margen negativo	En ventas corporativas	Se considera que puede ocurrir 3 veces al año, multiplicado por el valor promedio por factura de venta	5.347
3	Disminución del margen de contribución o margen negativo en cada orden de producción	En ventas corporativas	Al no tener evidencia de registros e información histórica, al margen de contribución se aplicó el 2% como un porcentaje prudente	3.020
4	Venta no realizada, pérdida por costo de producción	En ventas express	Se considera que puede ocurrir 4 veces al año, multiplicado por el valor promedio por factura de venta	60
5	Cancelación de pedidos por parte del cliente, generando pérdidas económicas	En ventas corporativas	Se considera que puede ocurrir 1 vez al año, multiplicado por el valor promedio por factura de venta	1.782
6	Facturación incorrecta, por precios desactualizados	En ventas express	Se considera que puede ocurrir 20 días al año, multiplicado por (el valor promedio de ventas diarias * índice inflación 2025)	319
7	Descuentos otorgados sin autorización	En ventas express y corporativas	Al no tener evidencia de registros e información histórica, a las ventas anuales superiores a \$100 se aplicó el 2% como un porcentaje prudente	4.800
8	Registro incorrecto de ingresos y facturación incorrecta, por falta de orden de trabajo	En ventas express	El 30% de las ventas anuales no tiene órdenes de trabajo, y al no tener evidencia de registros e información histórica, a este valor se aplicó el 2% como un porcentaje prudente	1.456
9	Facturación incorrecta por error humano	En ventas express y corporativas	Al no tener evidencia de registros e información histórica, a las ventas anuales se aplicó el 2% como un porcentaje prudente	13.480
10	Registro incorrecto de ingresos y posible fraude, por manipulación de precios	En ventas express	Al no tener evidencia de registros e información histórica, a las ventas anuales se aplicó el 2% como un porcentaje prudente	4.853
11	Omisión de ingresos por ventas no facturadas	En ventas express y corporativas	Al no tener evidencia de registros e información histórica, a las ventas anuales se aplicó el 2% como un porcentaje prudente	13.480

Nº	Riesgo	Línea de negocio	Descripción	Impacto total usd
12	Se factura y entrega el producto sin haber realmente cobrado	En ventas express	El 40% de las ventas se efectúan con transferencia y al no tener evidencia de los registros e información histórica, se aplicó a este valor el 2% como un porcentaje prudente	1.941
13	Fraude por apropiación indebida de fondos en las cobranzas	En ventas corporativas	Al no tener evidencia de registros e información histórica, a las ventas anuales a crédito, se aplicó el 2% como un porcentaje prudente	2.588
14	Incobrabilidad de la cartera	En ventas corporativas	Al no tener evidencia de registros e información histórica, a las ventas anuales a crédito, se aplicó el 2% como un porcentaje prudente	2.588
15	Ejecución de la producción sin autorización interna formal, generando sobre costos y pérdidas económicas por costos no recuperables	En ventas corporativas	Se considera que puede ocurrir 4 veces al año, multiplicado por el valor promedio por factura de venta	7.130
16	Déficit temporal de liquidez y financiamiento del servicio con recursos propios, afectando el flujo de caja del negocio	En ventas corporativas	Al valor promedio por factura se calcula el 50%, que corresponde al anticipo, a este resultado se multiplica por 12 (número de veces que puede ocurrir en el año).	10.733
17	Reproceso del trabajo y sobre costos	En ventas corporativas	Se considera que puede ocurrir 2 veces al año, multiplicado por el valor promedio por factura de venta y como no se tiene evidencia de los costos adicionales, al resultado anterior se multiplicó por el 2% como un porcentaje prudente.	71
18	Sobrecostos operativos por necesidad de acelerar la producción para cumplir plazos de entrega	En ventas corporativas y express	Al valor de horas extras pagadas al año se multiplicó por el 50% que corresponde al recargo de horas.	7.500
19	Entrega de productos defectuosos, reclamos y devoluciones	En ventas corporativas	Se considera que puede ocurrir 1 vez al año, multiplicado por el valor promedio por factura de venta	1.782
20	Error en Facturación por cambios durante el proceso de ventas	En ventas corporativas	Al no tener evidencia de registros e información histórica, a las ventas anuales, se aplicó el 2% como un porcentaje prudente	8.629
21	Imposibilidad de sustentar transacciones del negocio, afectando la integridad de la información, la continuidad operativa y el cumplimiento	En ventas corporativas y express	Al no tener evidencia de registros e información histórica, a las ventas anuales, se aplicó el 2% como un porcentaje prudente	13.480

Nº	Riesgo	Línea de negocio	Descripción	Impacto total usd
	de obligaciones contractuales y legales			
22	Afectación en los resultados comerciales debido al incumplimiento de meta de ventas	En ventas corporativas	Corresponde a la diferencia entre ventas reales y meta de ventas anuales	72.600

Fuente: autor

El riesgo inherente fue calculado mediante la multiplicación de la calificación asignada a la probabilidad de ocurrencia por la calificación del impacto económico, con este resultado, se obtiene el nivel de riesgo, el mismo que es medido de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 9. Cálculo del riesgo

Riesgo	Rango
Muy alto	18 – 25
Alto	12 – 17
Moderado	6 – 11
Bajo	3 – 5
Muy bajo	1 – 2

Fuente: autor

4.1.3.3 Valoración de riesgo

En la siguiente tabla se presentan los resultados de la evaluación del riesgo inherente para cada uno de los riesgos identificados, incluyendo su respectiva calificación de probabilidad, impacto y nivel de riesgo resultante, lo que permite identificar aquellos riesgos que requieren atención prioritaria en la propuesta de mejora de los controles internos:

Tabla 10. Calificación del riesgo inherente

Nº	Etapas del proceso	Riesgo	Probabilidad		Impacto		Riesgo Inherente	
1	Cotización	Cotización incorrecta del bien o servicio	3,63	Moderada	5	Muy alto	18	Muy alto
2	Cotización	Disminución del margen de contribución o margen negativo	3,75	Moderada	4	Alto	15	Alto
3	Cotización	Disminución del margen de contribución o margen negativo en cada orden de producción	4,25	Alta	3	Moderado	13	Alto
4	Aprobación de la cotización	Venta no realizada, pérdida por costo de producción	4,00	Alta	1	Muy bajo	4	Bajo
5	Formalización de la venta	Cancelación de pedidos por parte del cliente, generando pérdidas económicas	3,50	Moderada	2	Bajo	7	Moderado
6	Facturación	Facturación incorrecta, por precios desactualizados	3,88	Moderada	1	Muy bajo	4	Bajo
7	Facturación	Descuentos otorgados sin autorización	4,00	Alta	3	Moderado	12	Alto
8	Facturación	Registro incorrecto de ingresos y facturación incorrecta, por falta de orden de trabajo	3,88	Moderada	2	Bajo	8	Moderado
9	Facturación	Facturación incorrecta por error humano	3,88	Moderada	5	Muy alto	19	Muy alto
10	Facturación	Registro incorrecto de ingresos y posible fraude, por manipulación de precios	4,00	Alta	3	Moderado	12	Alto
11	Facturación	Omisión de ingresos por ventas no facturadas	3,88	Moderada	5	Muy alto	19	Muy alto
12	Cobros	Se factura y entrega el producto sin haber realmente cobrado	3,75	Moderada	2	Bajo	8	Moderado

Nº	Etapa del proceso	Riesgo	Probabilidad		Impacto		Riesgo Inherente	
13	Cobros	Fraude por apropiación indebida de fondos en las cobranzas	4,13	Alta	3	Moderado	12	Alto
14	Cobros	Incobrabilidad de la cartera	4,00	Alta	3	Moderado	12	Alto
15	Ejecución del servicio y producción	Ejecución de la producción sin autorización interna formal, generando sobre costos y pérdidas económicas por costos no recuperables	4,00	Alta	5	Muy alto	20	Muy alto
16	Ejecución del servicio y producción	Déficit temporal de liquidez y financiamiento del servicio con recursos propios, afectando el flujo de caja del negocio	4,13	Alta	5	Muy alto	21	Muy alto
17	Ejecución del servicio y producción	Reproceso del trabajo y sobrecostos	3,88	Moderada	1	Muy bajo	4	Bajo
18	Ejecución del servicio y producción	Sobrecostos operativos por necesidad de acelerar la producción para cumplir plazos de entrega	4,13	Alta	5	Muy alto	21	Muy alto
19	Control de calidad y revisión interna	Entrega de productos defectuosos, reclamos y devoluciones	3,88	Moderada	2	Bajo	8	Moderado
20	Cierre y seguimiento	Error en Facturación por cambios durante el proceso de ventas	4,38	Alta	5	Muy alto	22	Muy alto
21	Cierre y seguimiento	Imposibilidad de sustentar transacciones del negocio, afectando la integridad de la información, la continuidad operativa y el cumplimiento de obligaciones contractuales y legales	3,50	Moderada	5	Muy alto	18	Muy alto

Nº	Etapa del proceso	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
22	Gestión comercial y seguimiento del desempeño	Afectación en los resultados comerciales debido al incumplimiento de meta de ventas	3,63 Moderada	5 Muy alto	18 Muy alto

Fuente: El autor

A continuación, se presenta la matriz de riesgos con la relación entre la probabilidad de ocurrencia y el impacto económico de los riesgos identificados. Esta matriz permite el análisis comparativo de los riesgos inherentes:

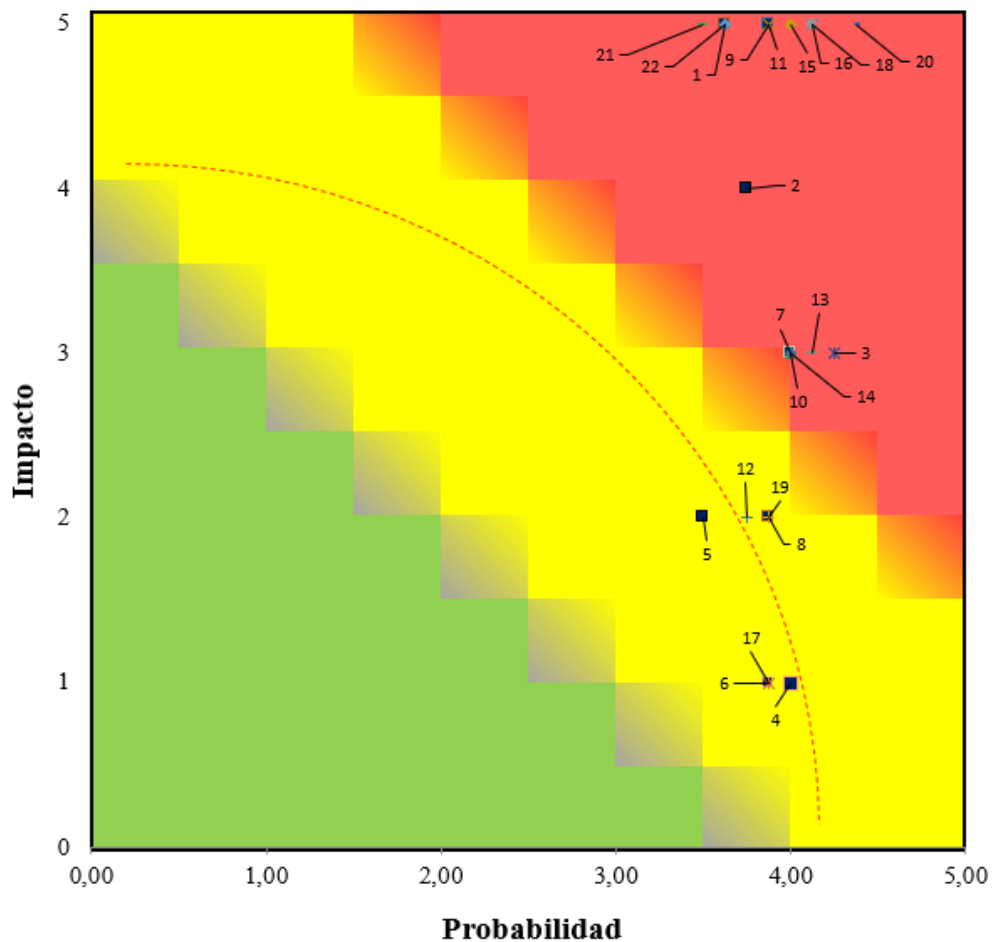


Figura 6. Matriz de valoración del riesgo inherente en el proceso de ventas de Publijob

Fuente: El autor

Con base en los resultados obtenidos en el análisis del entorno de control y la evaluación del riesgo inherente, los cuales evidencian una alta concentración de riesgos con impactos económicos significativos, la administración ha determinado un nivel de apetito al riesgo bajo.

En concordancia con el nivel de apetito al riesgo bajo, establecido por la administración, la tolerancia al riesgo se orienta a reforzar las actividades de control y reducir la probabilidad e impacto de los riesgos identificados.

Los parámetros por aplicar se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 11. Tolerancia al riesgo

Riesgo	Tolerancia	Tratamiento al riesgo
Alto y muy alto	No aceptada	Reducir, evitar, transferir, establecer acciones inmediatas, implementar controles y seguimiento
Moderado	No aceptada	Reducir, evitar, transferir, implementar controles y seguimiento
Bajo y muy bajo	Aceptada	Aceptar

Fuente: El autor

De acuerdo con lo mencionado, la tolerancia a los riesgos inherentes se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 12. Tolerancia al riesgo determinada

Nº	Etapas del proceso	Riesgo identificado	Nivel de riesgo inherente	Tipo de tolerancia
1	Cotización	Cotización incorrecta del bien o servicio	Muy alto	No aceptada
2	Cotización	Disminución del margen de contribución o margen negativo	Alto	No aceptada
3	Cotización	Disminución del margen de contribución o margen negativo en cada orden de producción	Alto	No aceptada

Nº	Etapas del proceso	Riesgo identificado	Nivel de riesgo inherente	Tipo de tolerancia
4	Aprobación de la cotización	Venta no realizada, pérdida por costo de producción	Bajo	Aceptada
5	Formalización de la venta	Cancelación de pedidos por parte del cliente, generando pérdidas económicas	Moderado	No aceptada
6	Facturación	Facturación incorrecta, por precios desactualizados	Bajo	Aceptada
7	Facturación	Descuentos otorgados sin autorización	Alto	No aceptada
8	Facturación	Registro incorrecto de ingresos y facturación incorrecta, por falta de orden de trabajo	Moderado	No aceptada
9	Facturación	Facturación incorrecta por error humano	Muy alto	No aceptada
10	Facturación	Registro incorrecto de ingresos y posible fraude, por manipulación de precios	Alto	No aceptada
11	Facturación	Omisión de ingresos por ventas no facturadas	Muy alto	No aceptada
12	Cobros	Se factura y entrega el producto sin haber realmente cobrado	Moderado	No aceptada
13	Cobros	Fraude por apropiación indebida de fondos en las cobranzas	Alto	No aceptada
14	Cobros	Incobrabilidad de la cartera	Alto	No aceptada
15	Ejecución del servicio y producción	Ejecución de la producción sin autorización interna formal, generando sobre costos y pérdidas económicas por costos no recuperables	Muy alto	No aceptada
16	Ejecución del servicio y producción	Déficit temporal de liquidez y financiamiento del servicio con recursos propios, afectando el flujo de caja del negocio	Muy alto	No aceptada
17	Ejecución del servicio y producción	Reproceso del trabajo y sobre costos	Bajo	Aceptada
18	Ejecución del servicio y producción	Sobre costos operativos por necesidad de acelerar la producción para cumplir plazos de entrega	Muy alto	No aceptada
19	Control de calidad y revisión interna	Entrega de productos defectuosos, reclamos y devoluciones	Moderado	No aceptada
20	Cierre y seguimiento	Error en Facturación por cambios durante el proceso de ventas	Muy alto	No aceptada

Nº	Etapas del proceso	Riesgo identificado	Nivel de riesgo inherente	Tipo de tolerancia
21	Cierre y seguimiento	Imposibilidad de sustentar transacciones del negocio, afectando la integridad de la información, la continuidad operativa y el cumplimiento de obligaciones contractuales y legales	Muy alto	No aceptada
22	Gestión comercial y seguimiento del desempeño	Afectación en los resultados comerciales debido al incumplimiento de meta de ventas	Muy alto	No aceptada

Fuente: El autor

4.1.4 Identificación de oportunidades de mejora

A partir del análisis del entorno de control y de los resultados obtenidos en la valoración del riesgo inherente dentro del proceso de ventas, se identificaron debilidades en los controles existentes, las cuales evidencian la necesidad de establecer oportunidades de mejora orientadas al fortalecimiento del control interno del proceso de ventas.

Estas oportunidades surgen como respuesta a los riesgos clasificados como no aceptados, principalmente aquellos con nivel de riesgo inherente; muy alto, alto y moderado.

A continuación, se detallan las oportunidades de mejora identificadas:

Tabla 13. Oportunidades de mejora

Nº	Etapas	Riesgo identificado	Tratamiento al riesgo	Oportunidad de mejora
1	Cotización	Cotización incorrecta del bien o servicio	Reducir	Estandarizar el levantamiento de requerimientos comerciales para garantizar información completa y validada antes de cotizar.
2	Cotización	Disminución del margen de contribución o margen negativo	Reducir	Establecer una matriz de costos obligatoria que incluya todos los insumos antes de la aprobación de cotizaciones.

Nº	Etapas	Riesgo identificado	Tratamiento al riesgo	Oportunidad de mejora
3	Cotización	Disminución del margen de contribución o margen negativo en cada orden de producción	Reducir	Incorporar un modelo formal de costeo integral que contemple mano de obra directa e indirecta en todas las cotizaciones.
4	Aprobación de la cotización	Venta no realizada, pérdida por costo de producción	Aceptar	No aplica
5	Formalización de la venta	Cancelación de pedidos por parte del cliente, generando pérdidas económicas	Reducir	Formalizar contratos comerciales obligatorios antes del inicio de producción o prestación del servicio.
6	Facturación	Facturación incorrecta, por precios desactualizados	Aceptar	No aplica
7	Facturación	Descuentos otorgados sin autorización	Reducir	Regular la aplicación de descuentos comerciales.
8	Facturación	Registro incorrecto de ingresos y facturación incorrecta, por falta de orden de trabajo	Reducir	Fortalecer la trazabilidad de las operaciones entre ventas y facturación.
9	Facturación	Facturación incorrecta por error humano	Reducir	Fortalecer el control previo a la emisión de facturas
10	Facturación	Registro incorrecto de ingresos y posible fraude, por manipulación de precios	Reducir	Fortalecer los controles de acceso al sistema de facturación.
11	Facturación	Omisión de ingresos por ventas no facturadas	Reducir	Fortalecer el control y registro de inventarios vinculados al proceso de facturación
12	Cobros	Se factura y entrega el producto sin haber realmente cobrado	Reducir	Fortalecer los controles de verificación de pago previo a la entrega del producto o servicio.
13	Cobros	Fraude por apropiación indebida de fondos en las cobranzas	Reducir	Fortalecer la segregación de funciones en el proceso de cobro.
14	Cobros	Incobrabilidad de la cartera	Reducir	Evaluar la capacidad de pago de los clientes antes de otorgar crédito.

Nº	Etapas	Riesgo identificado	Tratamiento al riesgo	Oportunidad de mejora
15	Ejecución del servicio y producción	Ejecución de la producción sin autorización interna formal, generando sobre costos y pérdidas económicas por costos no recuperables	Reducir	Promover el control previo al inicio de producción.
16	Ejecución del servicio y producción	Déficit temporal de liquidez y financiamiento del servicio con recursos propios, afectando el flujo de caja del negocio	Reducir	Garantizar la confirmación de pagos antes de iniciar la producción.
17	Ejecución del servicio y producción	Reproceso del trabajo y sobrecostos	Aceptar	No aplica
18	Ejecución del servicio y producción	Sobrecostos operativos por necesidad de acelerar la producción para cumplir plazos de entrega	Reducir	Promover la planificación entre áreas comercial y productiva.
19	Control de calidad y revisión interna	Entrega de productos defectuosos, reclamos y devoluciones	Reducir	Formalizar procedimientos de control de calidad.
20	Cierre y seguimiento	Error en Facturación por cambios durante el proceso de ventas	Reducir	Incorporar la verificación entre ventas realizadas y facturación emitida.
21	Cierre y seguimiento	Imposibilidad de sustentar transacciones del negocio, afectando la integridad de la información, la continuidad operativa y el cumplimiento de obligaciones contractuales y legales	Reducir	Establecer políticas de respaldo automático y almacenamiento seguro de información comercial.
22	Gestión comercial y seguimiento del desempeño	Afectación en los resultados comerciales debido al incumplimiento de meta de ventas	Reducir	Implementar programas periódicos de capacitación y evaluación del desempeño comercial basados en indicadores.

Fuente: El autor

4.2. Propuesta de mejora a los controles

Posterior, a la identificación de oportunidades de mejora, se plantea controles que buscan reducir el riesgo y su impacto en las diferentes etapas del proceso de ventas, por tanto, para evaluar la efectividad de los controles propuestos, se aplicará la política de evaluación de controles establecida en la presente investigación, la cual permite analizar el diseño, la documentación, la ejecución y la confiabilidad de los controles implementados.

Esta política establece criterios y parámetros de evaluación que permiten determinar el grado de eficacia de los controles y su capacidad para mitigar los riesgos identificados en el proceso, la política se adjunta en el Anexo 7.

Con la aplicación de la política de evaluación de eficacia de controles, se obtiene el siguiente resultado a los controles propuestos:

Tabla 14. Propuesta de mejora y evaluación de eficacia de controles

Nº	Etapas	Riesgo identificado	Tratamiento al riesgo	Propuesta de mejora	Nivel de confiabilidad	Situación del Control	Ejecución del Control	Total
1	Cotización	Cotización incorrecta del bien o servicio	Reducir	Implementar un formato digital obligatorio de levantamiento de requerimientos aprobado por el cliente y jefe comercial antes de cotizar y aprobado por el Gerente General cuando la cotización es elaborada por el Jefe Comercial.	22%	35%	35%	92%

Nº	Etapas	Riesgo identificado	Tratamiento al riesgo	Propuesta de mejora	Nivel de confiabilidad	Situación del Control	Ejecución del Control	Total
2	Cotización	Disminución del margen de contribución o margen negativo	Reducir	Implementar una plantilla estándar de costeo para cotizar, que incluya todos los insumos y validación previa del área financiera de los costos a aplicar. Las cotizaciones deben ser aprobadas por el jefe inmediato.	22%	35%	35%	92%
3	Cotización	Disminución del margen de contribución o margen negativo en cada orden de producción	Reducir	Establecer un sistema de costeo estándar para cotizaciones, que incorpore automáticamente mano de obra directa, indirecta y costos operativos.	25%	10%	35%	70%
4	Formalización de la venta	Cancelación de pedidos por parte del cliente	Reducir	Implementar contratos obligatorios firmados por las partes antes del inicio del servicio, para valores a partir de US\$1000.	22%	35%	25%	82%
5	Facturación	Descuentos otorgados sin autorización	Reducir	Establecer una política formal de descuentos con niveles jerárquicos de autorización, considerando el monto de la facturación y % de descuento.	22%	35%	35%	92%

Nº	Etapa	Riesgo identificado	Tratamiento al riesgo	Propuesta de mejora	Nivel de confiabilidad	Situación del Control	Ejecución del Control	Total
6	Facturación	Registro incorrecto de ingresos y facturación incorrecta, por falta de orden de trabajo	Reducir	Parametrizar el sistema para bloquear la emisión de facturas sin orden de trabajo aprobada.	5%	10%	30%	65%
7		Facturación incorrecta por error humano	Reducir	Diseñar e implementar un procedimiento formal documentado para la emisión y control de órdenes de producción numeradas consecutivamente, que incluya su registro, revisión y aprobación obligatoria por parte del Jefe Comercial como requisito previo para la emisión de la factura.	22%	40%	35%	97%
8		Registro incorrecto de ingresos y posible fraude, por manipulación de precios	Reducir	Mantener en el sistema precios de venta actualizados y restringir permisos para modificar precios en el sistema.	25%	10%	35%	70%

Nº	Etapas	Riesgo identificado	Tratamiento al riesgo	Propuesta de mejora	Nivel de confiabilidad	Situación del Control	Ejecución del Control	Total
9	Facturación	Omisión de ingresos por ventas no facturadas	Reducir	Implementar un sistema integrado de control de inventarios que permita registrar la salida de productos y vincular las órdenes de producción con la facturación correspondiente.	25%	30%	35%	90%
10	Cobros	Se factura y entrega el producto sin haber realmente cobrado	Reducir	Establecer procedimientos de confirmación bancaria para verificar el pago, previo la entrega del producto.	22%	10%	30%	62%
11	Cobros	Fraude por apropiación indebida de fondos en las cobranzas	Reducir	Establecer un procedimiento formal de segregación de funciones que defina responsables distintos para las actividades de ventas, facturación y cobranzas.	22%	40%	35%	97%
12	Cobros	Incobrabilidad de la cartera	Reducir	Diseñar una política formal de crédito que incluya el análisis previo del cliente y límites autorizados.	22%	40%	35%	97%

Nº	Etapas	Riesgo identificado	Tratamiento al riesgo	Propuesta de mejora	Nivel de confiabilidad	Situación del Control	Ejecución del Control	Total
13	Ejecución del servicio y producción	Ejecución de la producción sin autorización interna formal generando sobre costos y pérdidas económicas por costos no recuperables	Reducir	Implementar un procedimiento formal y obligatorio para la generación de órdenes de producción con numeración consecutiva, las cuales deberán ser previamente autorizadas por la Gerencia General o el Jefe Comercial antes del inicio de cualquier actividad productiva.	22%	40%	35%	97%
14	Ejecución del servicio y producción	Déficit temporal de liquidez y financiamiento del servicio con recursos propios, afectando el flujo de caja del negocio	Reducir	Establecer un procedimiento formal obligatorio de verificación del anticipo del cliente antes de autorizar el inicio de producción, mediante validación por el área contable o financiera y registro de evidencia del pago en la orden de producción.	22%	40%	30%	92%
15	Ejecución del servicio y producción	Sobrecostos operativos por necesidad de acelerar la producción para cumplir plazos de entrega	Reducir	Documentar e implementar un procedimiento formal para reuniones semanales de planificación ventas-producción con cronogramas compartidos, para el seguimiento de los plazos de entrega, compromisos y avances del proceso.	22%	40%	30%	92%

Nº	Etapa	Riesgo identificado	Tratamiento al riesgo	Propuesta de mejora	Nivel de confiabilidad	Situación del Control	Ejecución del Control	Total
16	Control de calidad y revisión interna	Entrega de productos defectuosos, reclamos y devoluciones	Reducir	Diseñar e implementar un procedimiento formal de control de calidad previo a la entrega del producto o servicio, mediante un formato estandarizado que incluya criterios de revisión definidos, responsables de verificación y registro de evidencia de la inspección realizada antes de la entrega.	22%	40%	30%	92%
17		Error en Facturación por cambios durante el proceso de ventas	Reducir	Establecer y documentar un procedimiento obligatorio de validación previa a la facturación, mediante el cual el área administrativa verifique la consistencia entre la cotización aprobada, la orden de producción y el contrato del cliente antes de autorizar la emisión de la factura, registrando evidencia de dicha verificación.	22%	35%	40%	97%

Nº	Etapa	Riesgo identificado	Tratamiento al riesgo	Propuesta de mejora	Nivel de confiabilidad	Situación del Control	Ejecución del Control	Total
18	Cierre y seguimiento	Pérdida de respaldos de la información comercial, para sustentar transacciones del negocio	Reducir	Implementar una política formal de respaldos automáticos diarios en nube y servidores externos con control de acceso, y establecer procedimientos formales de archivo, custodia y resguardo de la documentación física.	22%	40%	30%	92%
19	Gestión comercial y seguimiento del desempeño	Incumplimiento meta de ventas	Reducir	Diseñar plan anual de capacitación y evaluación de desempeño con indicadores de gestión e incentivos que fortalezcan el compromiso organizacional del personal de ventas.	22%	40%	35%	97%

Fuente: autor

Una vez evaluada la eficacia de los controles propuestos, se procede a determinar su impacto en la reducción del riesgo inherente, para ello, se aplica el criterio de disminución de niveles de riesgo en función del grado de efectividad del control, conforme la política del Anexo 7, la tabla es la siguiente:

Tabla 15. Impacto en reducción del riesgo inherente

Nº	Etapa	Riesgo identificado	Tratamiento al riesgo	Propuesta de mejora	Eficacia del Control		Variación en el riesgo
					%	Resultado	
1	Cotización	Cotización incorrecta del bien o servicio	Reducir	Implementar un formato digital obligatorio de levantamiento de requerimientos aprobado por el cliente y jefe comercial antes de cotizar y aprobado por el Gerente General cuando la cotización es elaborada por el Jefe Comercial.	92%	Fuerte	Se disminuye 3 niveles
2	Cotización	Disminución del margen de contribución o margen negativo	Reducir	Implementar una plantilla estándar de costeo para cotizar, que incluya todos los insumos y validación previa del área financiera de los costos a aplicar. Las cotizaciones deben ser aprobadas por el jefe inmediato.	92%	Adecuado	Se disminuye 2 niveles
3	Cotización	Disminución del margen de contribución o margen negativo en cada orden de producción	Reducir	Establecer un sistema de costeo estándar para cotizaciones, que incorpore automáticamente mano de obra directa, indirecta y costos operativos.	70%	Adecuado	Se disminuye 2 niveles
4	Formalización de la venta	Cancelación de pedidos por parte del cliente, generando pérdidas económicas	Reducir	Implementar contratos obligatorios firmados por las partes antes del inicio del servicio, para valores a partir de US\$1000.	82%	Adecuado	Se disminuye 2 niveles

N°	Etapa	Riesgo identificado	Tratamiento al riesgo	Propuesta de mejora	Eficacia del Control		Variación en el riesgo
					%	Resultado	
5	Facturación	Descuentos otorgados sin autorización	Reducir	Establecer una política formal de descuentos con niveles jerárquicos de autorización, considerando el monto de la facturación y % de descuento.	92%	Fuerte	Se disminuye 3 niveles
6	Facturación	Registro incorrecto de ingresos y facturación incorrecta, por falta de orden de trabajo	Reducir	Parametrizar el sistema para bloquear la emisión de facturas sin orden de trabajo aprobada.	65%	Mejorable	Se disminuye 1 nivel
7	Facturación	Facturación incorrecta por error humano	Reducir	Diseñar e implementar un procedimiento formal documentado para la emisión y control de órdenes de producción numeradas consecutivamente, que incluya su registro, revisión y aprobación obligatoria por parte del Jefe Comercial como requisito previo para la emisión de la factura.	97%	Fuerte	Se disminuye 3 niveles
8	Facturación	Registro incorrecto de ingresos y posible fraude, por manipulación de precios	Reducir	Mantener en el sistema precios de venta actualizados y restringir permisos para modificar precios en el sistema.	70%	Adecuado	Se disminuye 2 niveles

N°	Etapa	Riesgo identificado	Trata miento al riesgo	Propuesta de mejora	Eficacia del Control		Variación en el riesgo
					%	Resultado	
9	Facturación	Omisión de ingresos por ventas no facturadas	Reducir	Implementar un sistema integrado de control de inventarios que permita registrar la salida de productos y vincular las órdenes de producción con la facturación correspondiente.	90%	Fuerte	Se disminuye 3 niveles
10	Cobros	Se factura y entrega el producto sin haber realmente cobrado	Reducir	Establecer procedimientos de confirmación bancaria para verificar el pago, previo la entrega del producto.	62%	Mejorable	Se disminuye 1 nivel
11	Cobros	Fraude por apropiación indebida de fondos en las cobranzas	Reducir	Establecer un procedimiento formal de segregación de funciones que defina responsables distintos para las actividades de ventas, facturación y cobranzas.	97%	Fuerte	Se disminuye 3 niveles
12	Cobros	Incobrabilidad de la cartera	Reducir	Diseñar una política formal de crédito que incluya el análisis previo del cliente y límites autorizados.	97%	Fuerte	Se disminuye 3 niveles

N°	Etapa	Riesgo identificado	Tratamiento al riesgo	Propuesta de mejora	Eficacia del Control		Variación en el riesgo
					%	Resultado	
13	Ejecución del servicio y producción	Ejecución de la producción sin autorización interna formal, generando sobre costos y pérdidas económicas por costos no recuperables	Evitar	Implementar un procedimiento formal y obligatorio para la generación de órdenes de producción con numeración consecutiva, las cuales deberán ser previamente autorizadas por la Gerencia General o el Jefe Comercial antes del inicio de cualquier actividad productiva.	97%	Fuerte	Se disminuye 3 niveles
14	Ejecución del servicio y producción	Déficit temporal de liquidez y financiamiento del servicio con recursos propios, afectando el flujo de caja del negocio	Reducir	Establecer un procedimiento formal obligatorio de verificación del anticipo del cliente antes de autorizar el inicio de producción, mediante validación por el área contable o financiera y registro de evidencia del pago en la orden de producción.	92%	Fuerte	Se disminuye 3 niveles
15	Ejecución del servicio y producción	Sobrecostos operativos por necesidad de acelerar la producción para cumplir plazos de entrega	Reducir	Documentar e implementar un procedimiento formal para reuniones semanales de planificación de ventas-producción con cronogramas compartidos, para el seguimiento de los plazos de entrega, compromisos y avances del proceso.	92%	Fuerte	Se disminuye 3 niveles

N°	Etapa	Riesgo identificado	Tratamiento al riesgo	Propuesta de mejora	Eficacia del Control		Variación en el riesgo
					%	Resultado	
16	Control de calidad y revisión interna	Entrega de productos defectuosos, reclamos y devoluciones	Reducir	Diseñar e implementar un procedimiento formal de control de calidad previo a la entrega del producto o servicio, mediante un formato estandarizado que incluya criterios de revisión definidos, responsables de verificación y registro de evidencia de la inspección realizada antes de la entrega.	92%	Fuerte	Se disminuye 3 niveles
17	Cierre y seguimiento	Error en Facturación por cambios durante el proceso de ventas	Reducir	Establecer y documentar un procedimiento obligatorio de validación previa a la facturación, mediante el cual el área administrativa verifique la consistencia entre la cotización aprobada, la orden de producción y el contrato del cliente antes de autorizar la emisión de la factura, registrando evidencia de dicha verificación.	97%	Fuerte	Se disminuye 3 niveles
18	Cierre y seguimiento	Imposibilidad de sustentar transacciones del negocio, afectando la integridad de la información, la continuidad operativa y el	Reducir	Implementar una política formal de respaldos automáticos diarios en nube y servidores externos con control de acceso, y establecer procedimientos	92%	Fuerte	Se disminuye 3 niveles

N°	Etapa	Riesgo identificado	Tratamiento al riesgo	Propuesta de mejora	Eficacia del Control		Variación en el riesgo
					%	Resultado	
		cumplimiento de obligaciones contractuales y legales		formales de archivo, custodia y resguardo de la documentación física.			
19	Gestión comercial y seguimiento del desempeño	Afectación en los resultados comerciales debido al incumplimiento de meta de ventas	Reducir	Diseñar plan anual de capacitación y evaluación de desempeño con indicadores de gestión e incentivos que fortalezcan el compromiso organizacional del personal de ventas.	97%	Fuerte	Se disminuye 3 niveles

Fuente: El autor

Con el resultado de la evaluación de la eficacia de los controles se determina la tabla de riesgo residual, para calcular el impacto y probabilidad residual se aplicó el criterio de distribución proporcional que permitió obtener un nuevo valor de riesgo residual coherente con el nivel de riesgo esperado y a su vez, facilitar su representación en la matriz de riesgos residual y en el mapa de calor correspondiente.

La reducción fue aplicada de manera uniforme a todos los riesgos evaluados, respetando la escala de valoración para probabilidad e impacto, el resultado se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 16. Calificación del riesgo residual

N°	Etapa del proceso	Riesgo Identificado	Probabilidad		Impacto		Riesgo Residual	
1	Cotización	Cotización incorrecta del bien o servicio	1,90	Muy baja	3	Bajo	5	Bajo

Nº	Etapa del proceso	Riesgo Identificado	Probabilidad		Impacto		Riesgo Residual	
2	Cotización	Disminución del margen de contribución o margen negativo	2,17	Baja	2	Bajo	5	Bajo
3	Cotización	Disminución del margen de contribución o margen negativo en cada orden de producción	2,66	Baja	2	Muy bajo	5	Bajo
4	Aprobación de la cotización	Venta no realizada, pérdida por costo de producción	4,00	Alta	1	Muy bajo	4	Bajo
5	Formalización de la venta	Cancelación de pedidos por parte del cliente, generando pérdidas económicas	1,87	Muy baja	1	Muy bajo	2	Muy bajo
6	Facturación	Facturación incorrecta, por precios desactualizados	3,88	Moderada	1	Muy bajo	4	Bajo
7	Facturación	Descuentos otorgados sin autorización	1,63	Muy baja	1	Muy bajo	2	Muy bajo
8	Facturación	Registro incorrecto de ingresos y facturación incorrecta, por falta de orden de trabajo	3,11	Moderada	2	Muy bajo	5	Bajo
9	Facturación	Facturación incorrecta por error humano	1,97	Muy baja	3	Bajo	5	Bajo
10	Facturación	Registro incorrecto de ingresos y posible fraude, por manipulación de precios	2,58	Baja	2	Muy bajo	5	Bajo
11	Facturación	Omisión de ingresos por ventas no facturadas	1,97	Muy baja	3	Bajo	5	Bajo
12	Cobros	Se factura y entrega el producto sin haber realmente cobrado	1,94	Muy baja	1	Muy bajo	2	Muy bajo
13	Cobros	Fraude por apropiación indebida de fondos en las cobranzas	1,66	Muy baja	1	Muy bajo	2	Muy bajo

Nº	Etapas del proceso	Riesgo Identificado	Probabilidad		Impacto		Riesgo Residual	
14	Cobros	Incobrabilidad de la cartera	1,63	Muy baja	1	Muy bajo	2	Muy bajo
15	Ejecución del servicio y producción	Ejecución de la producción sin autorización interna formal, generando sobre costos y pérdidas económicas por costos no recuperables.	1,26	Muy baja	2	Muy bajo	2	Muy bajo
16	Ejecución del servicio y producción	Déficit temporal de liquidez y financiamiento del servicio con recursos propios, afectando el flujo de caja del negocio	2,03	Baja	2	Bajo	5	Bajo
17	Ejecución del servicio y producción	Reproceso del trabajo y sobrecostos	3,88	Moderada	1	Muy bajo	4	Bajo
18	Ejecución del servicio y producción	Sobrecostos operativos por necesidad de acelerar la producción para cumplir plazos de entrega	2,03	Baja	2	Bajo	5	Bajo
19	Control de calidad y revisión interna	Entrega de productos defectuosos, reclamos y devoluciones	1,97	Muy baja	1	Muy bajo	2	Muy bajo
20	Cierre y seguimiento	Error en Facturación por cambios durante el proceso de ventas	2,09	Baja	2	Bajo	5	Bajo
21	Cierre y seguimiento	Imposibilidad de sustentar transacciones del negocio, afectando la integridad de la información, la continuidad operativa y el cumplimiento de obligaciones contractuales y legales	1,87	Muy baja	3	Bajo	5	Bajo
22	Gestión comercial y seguimiento del desempeño	Afectación en los resultados comerciales debido al incumplimiento de meta de ventas	1,90	Muy baja	3	Bajo	5	Bajo

Fuente: El autor

En base a la tabla de calificación del riesgo residual **se** obtiene el siguiente mapa de calor del riesgo residual:

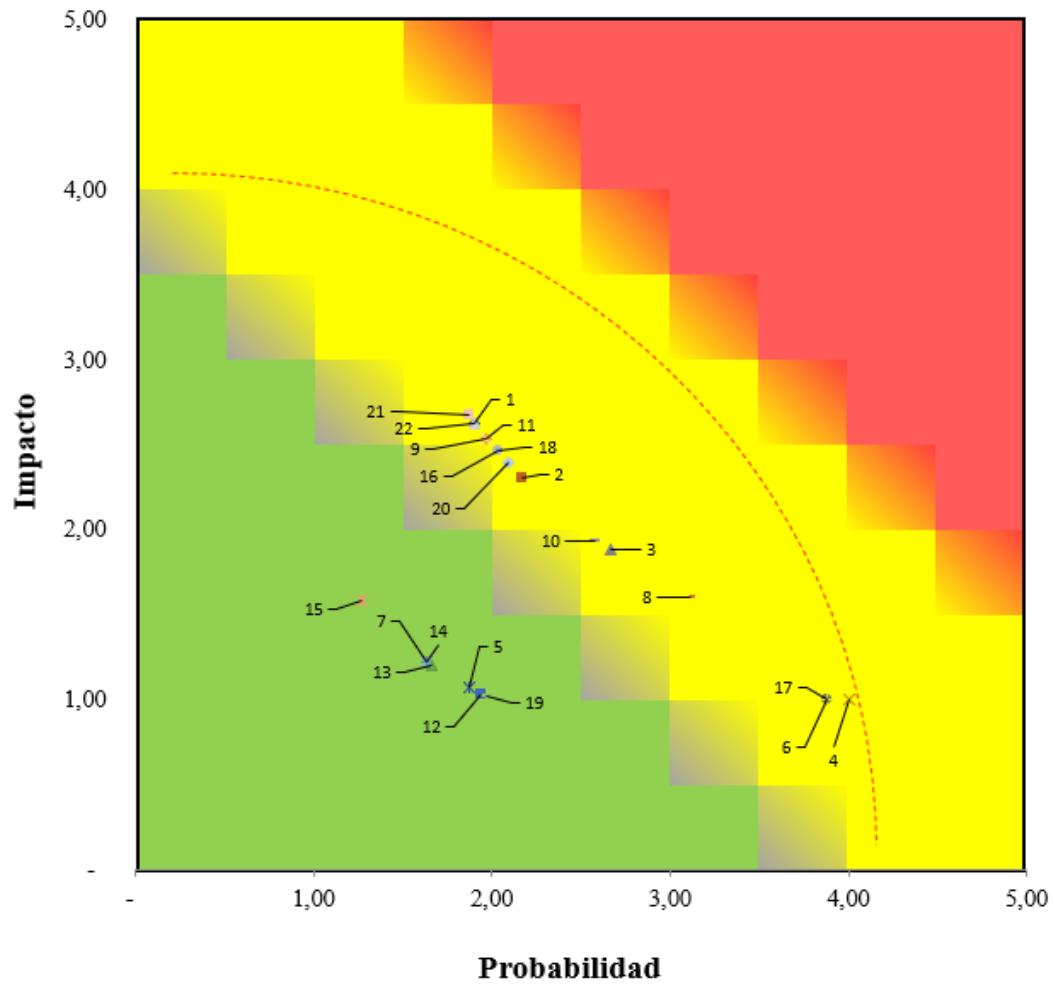


Figura 7. Mapa de calor del riesgo residual

Fuente: El autor

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez efectuada la evaluación del control interno en el proceso de ventas de la empresa Publijob Cía. Ltda., se establecen las siguientes conclusiones:

1. El control interno no es un proceso independiente, sino es un proceso sistemático y dinámico, cuya aplicación es fundamental para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
2. El marco integrado COSO es la guía metodológica más adecuada para evaluar y fortalecer el control interno de la empresa y en complemento con la aplicación de buenas prácticas permitió realizar un diagnóstico y evaluar los riesgos más críticos identificados en el proceso de ventas.
3. Al desarrollar una matriz de riesgos y mapa de riesgos se visualizó de forma clara los riesgos a los que está expuesta la empresa, determinando los más críticos en función a su impacto y probabilidad, esto permitió identificar oportunidades de mejora.
4. Las propuestas de mejora a los controles en el proceso de ventas evidencian que las debilidades identificadas corresponden a la ausencia de un sistema de control interno formal, integrado y alineado a buenas prácticas.
5. Adicionalmente, el análisis de la matriz de riesgo residual evidencia una disminución significativa en los niveles de riesgo, pasando de escenarios con alta probabilidad e impacto a niveles moderados y bajos, lo cual refleja la eficacia de los controles planteados. Esta reducción confirma que las actividades de control propuestas son pertinentes y contribuyen de manera directa a mitigar riesgos críticos como la omisión de ingresos, errores en facturación y posibles eventos de fraude.

6. En definitiva, el proyecto demostró que, al evaluar el control interno, identificar los riesgos y proponer nuevas actividades de control que mitiguen los riesgos, se fortalece la eficiencia operativa, se mejora la gestión comercial y se protegen los activos de la empresa.

5.2 Recomendaciones

En función a los riesgos identificados en la evaluación del control interno del proceso de ventas, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Implementar procedimientos de control interno y aplicar buenas prácticas de forma complementaria, utilizando como guía metodológica el marco integrado de control interno COSO, con el fin de fortalecer la gestión organizacional.
2. Se recomienda a la empresa implementar las actividades de control propuestas en este proyecto, priorizando aquellas asociadas a los riesgos de mayor criticidad, según su nivel de impacto y probabilidad, con el fin de minimizar su ocurrencia y mejorar la eficiencia del proceso de ventas.
3. Realizar un seguimiento y monitoreo de las actividades de control para verificar su cumplimiento y detectar cualquier desviación y realizar los ajustes necesarios frente a cambios en el entorno o en las operaciones.
4. La administración de la empresa fomente una cultura organizacional orientada al control y gestión de riesgos, a través de la capacitación continua del personal, la asignación de funciones y responsabilidades compatibles y la utilización de herramientas tecnológicas que agilicen la trazabilidad y transparencia del proceso de ventas.

REFERENCIAS

- COSO. (2013). *Control Interno – Marco Integrado*.
<https://www.coso.org/Shared%20Documents/Framework-Executive-Summary.pdf>
- EALDE. (2023), *Matriz de riesgos: Guía completa sobre qué es, cómo crear una y herramientas complementarias*.
<https://www.ealde.es/como-elaborar-matriz-de-riesgos/>
- Estupiñán, R. (2016). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Ecoe Ediciones.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/70433?page=1>
- Estupiñán, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Ecoe Ediciones.
<https://www-digitaliapublishing-com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/39422>
- Fernández, A. (2003). *El modelo COCO*. Instituto de Auditores Internos de Argentina, 11, 1-2. http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/boletines_clain/archivo20140722153525PM.pdf
- Fiorito, D. (2021). *Gestión integral de riesgos en instituciones financieras. Marcos y herramientas de gestión para una adecuada administración del riesgo*. Julio C. Zani.
https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_integral_de_riesgos_en_institu/nslMEAAQBAJ?hl=es&gbpv=1
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Instituto de Investigación en Accountability y Control -IICO
[https://www.google.com.ec/books/edition/Sistemas_de_Control_Interno_Para_Organiz/pIsiU8xoQ9EC?hl=es&gbpv=1&dq=Fonseca,+O.+\(2011\).+Sistemas+de+Control+Interno+para+Organizaciones.+Instituto+de+Investigaci%C3%B3n+en+Accountability+y+Control+-IICO&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Sistemas_de_Control_Interno_Para_Organiz/pIsiU8xoQ9EC?hl=es&gbpv=1&dq=Fonseca,+O.+(2011).+Sistemas+de+Control+Interno+para+Organizaciones.+Instituto+de+Investigaci%C3%B3n+en+Accountability+y+Control+-IICO&printsec=frontcover)
- ISACA. (2019). *Marco COBIT 2019: Introducción y Metodología*.
<https://store.isaca.org/s/store#/store/browse/detail/a2S4w000004Ko9cEAC>
- ISO. (2015),
- ISO. (2018), *Gestión del riesgo — Directrices*. ISO31000:2018(es), Gestión del riesgo — Directrices
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>

NIA315. (Revisada 2019), *Identificación y valoración los riesgos de incorrección material y modificaciones de concordancia y consecuentes* © 2021 por la IFAC.
https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISA-315-Full-Standard-and-Conforming-Amendments-2019-ES_Secure.PDF

Trivedi, O. S. (2022). *Enterprise Information Systems: Terminator* (7th ed.). Ghaziabad, India: Carvinowledge Press.

https://castudynotes.com/wp-content/uploads/2022/09/EIS_New-Edition-By-Om-Sir-Coloured.pdf?utm_source=chatgpt.com

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario sobre el compromiso con la integridad y los valores éticos

N.º	Pregunta	Sí	No	Parcial	Observaciones / Evidencia
1.1	¿La empresa cuenta con una misión, visión y valores éticos formalmente definidos y comunicados al personal de ventas?	1			Consta en página WEB, cuando ingresa personal nuevo les indican cuales son los valores éticos
1.2	¿Los valores éticos están integrados en los procesos de contratación, inducción y evaluación de desempeño de empleado?			0.5	Para la contratación se revisa el perfil, pero capacitaciones o evaluaciones posteriores no hay
1.3	¿Se aplican procedimientos éticos en el proceso de contratación de clientes y proveedores?			0	No tienen políticas de contratación enfocados a valores éticos de la empresa
1.4	¿La Gerencia General, promueve una cultura de honestidad, compromiso y cumplimiento en el área comercial?			0.5	Lo hace a nivel de conversación, y se realiza eventualmente capacitaciones
1.5	¿Los valores éticos de la empresa son considerados en el reglamento interno?			0.5	El reglamento interno no cubre los valores éticos de todas las áreas de la empresa, porque no existen políticas respecto de valores éticos con proveedores, clientes y competidores.
1.6	¿Se aplican medidas disciplinarias ante incumplimientos éticos o fraudes detectados?			0.5	No hay código de ética, ni política disciplinaria de conducta, toman decisiones cuando se han dado los hechos
1.7	¿Existe un canal confidencial para reportar prácticas indebidas o conflictos de interés?			0.5	El gerente a dado apertura de manera verbal para que se puedan acercar a dialogar, no hay encuestas internas y externas, no hay buzón de sugerencias
Puntuación total		1	0	2.5	

Anexo 2. Cuestionario sobre la supervisión de la dirección

N.º	Pregunta	Sí	No	Parcial	Observaciones / Evidencia
2.1	¿Los objetivos y estrategias se encuentran documentados y han sido comunicados a los empleados?			0.5	No están formalmente documentados, y no existe una comunicación a los trabajadores
2.2	¿Se ha desarrollado un plan estratégico?		0		La empresa no ha preparado un plan estratégico
2.3	¿La gerencia general revisa periódicamente los resultados de ventas y las metas alcanzadas?		0		Jefatura prepara reportes, pero el Gerente General no puede revisar
2.4	¿Se realiza controles cruzados sobre las ventas y cobranzas registradas?	1			El cruce realiza el área contable
2.5	¿Existen reuniones formales donde se analizan los indicadores comerciales y se definen acciones correctivas?		0		No hay indicadores definidos
2.6	¿Existen políticas de revisión y aprobación para contratos publicitarios, descuentos o créditos a clientes?			0.5	No existe políticas, contratos son aprobados por el Gerente General
2.7	¿Se revisan los descuentos, promociones y condiciones de venta antes de su aprobación?	1			Es aprobado por el Gerente General o Gerente de Ventas en ausencia del Gerente General
2.8	¿Se evalúan periódicamente los riesgos asociados al proceso de ventas y su impacto en los objetivos estratégicos?		0		No realizan estos análisis de riesgos
2.9	¿La gerencia supervisa el cumplimiento de políticas éticas y comerciales?			0.5	Supervisa solo del área comercial pero no valores éticos
2.10	¿Se encuentran claramente definidas las responsabilidades entre ventas, facturación y cobranzas?	1			Las responsabilidades están definidas, sin embargo, ha existido casos que los vendedores se saltan el proceso
2.11	¿Se documentan las decisiones y observaciones de la Gerencia sobre el desempeño comercial?		0		No se realiza evaluación de desempeño
Puntuación total		3	0	1.5	

Anexo 3. Cuestionario sobre la asignación de funciones y responsabilidades

N.º	Pregunta	Sí	No	Parcial	Observaciones / Evidencia
3.1	¿Existe un manual de funciones vigente para el área de ventas corporativa y de ventas express?			0.5	Existe un manual del año 2011, se realizó una actualización en el 2024 pero solo de ventas express, no de ventas corporativas
3.2	¿El manual incluye responsabilidades específicas en cada etapa del proceso de ventas (cotización, aprobación, facturación, cobranza)?		0		El manual no incluye responsabilidades específicas
3.3	¿El personal conoce claramente sus funciones y niveles de autoridad?			0.5	El personal en su mayoría es antiguo, por tanto, conocen lo que deben hacer y a quien reportar, pero no hay un levantamiento de información para verificar que esté acorde a lo descrito en las funciones
3.4	¿Se ha comunicado por escrito quiénes pueden aprobar descuentos, créditos o condiciones especiales de venta?			0.5	Quiénes son los aprobadores es por conocimiento empírico, no hay un documento formal que indique quien autoriza
3.5	¿Se aplica segregación de funciones entre la gestión de ventas, la facturación y la cobranza?			0.5	El personal de ventas es quienes realizan la cobranza, el área de facturación si es independiente
3.6	¿Existe un procedimiento formal para reemplazos o suplencias en caso de ausencias del personal clave?			0.5	No hay un documento formal, sin embargo, se encuentra definido que, en ausencia del Gerente General, reemplaza el Gerente de Talento Humano y viceversa y en caso de ausencia de Gerente Comercial lo reemplaza el Gerente general.
3.7	¿Las funciones del área de ventas están alineadas con los objetivos de la empresa?	1			Al revisar el manual de funciones, si está alineado con los objetivos de la empresa
3.8	¿Se actualizan las funciones y responsabilidades cuando hay cambios en el proceso o estructura organizacional?		0		Se realizó el manual en el 2011, hasta el 2025 si hubo cambios estructurales y no se ha realizado una actualización de funciones y responsabilidades
3.9	¿El gerente o Gerente Comercial revisa periódicamente el cumplimiento de funciones asignadas?			0.5	La gerente comercial no supervisa completamente al personal porque indica que también debe vender y no tiene tiempo para cumplir a cabalidad la función de supervisión
PUNTUACION TOTAL		1	0	3	

Anexo 4. Cuestionario sobre la estructura organizacional, definición de políticas y prácticas

N.º	Pregunta	Sí	No	Parcial	Observaciones / Evidencia
4.1	¿La empresa cuenta con un organigrama formal que defina claramente las líneas jerárquicas y de reporte?			0.5	El área de ventas corporativa si está definido, pero del área de ventas express, su jefe de área tiene el cargo de Gerente de Talento Humano que puede generar confusión de responsabilidades y funciones por parte de esta jefatura
4.2	¿El organigrama está actualizado y el personal del área comercial conoce la estructura?	1			El personal de ventas si conoce la estructura
4.3	¿Existen políticas comerciales establecidas formalmente por escrito, que orienten la gestión de ventas?			0.5	No se encuentran formalmente detalladas, se encuentran en diapositivas
4.4	¿Las políticas de control de precios, descuentos y promociones están aprobadas por la Gerencia General y se aplican consistentemente?			0.5	Están aprobados por Gerencia General pero no hay una política de descuentos definida
4.5	¿Existen prácticas estandarizadas para evaluar el desempeño del personal de ventas?		0		No se encuentra definido indicadores para evaluación del desempeño
4.6	¿Las decisiones y directrices de la Gerencia sobre estrategias de ventas y atención a clientes se documentan y comunican formalmente?			0.5	No se documentan formalmente, son comunicadas en reuniones de ventas
4.7	¿La estructura organizacional permite una adecuada supervisión y control cruzado entre ventas, facturación y cobranzas?			0.5	El mismo personal de ventas realiza las cobranzas, la facturación es independiente
4.8	¿Se promueve la rendición de cuentas dentro del área de ventas en cuanto a resultados y cumplimiento de metas?			0.5	Se solicita reportes de ventas mensuales a empleados, pero no son revisados todos los reportes por parte de Gerencia por falta de tiempo
4.9	¿Existen políticas para prevenir el conflicto de interés en el área de ventas?		0		No se ha definido una política en este sentido

N.º	Pregunta	Sí	No	Parcial	Observaciones / Evidencia
4.10	¿Las prácticas reales aplicadas en el área comercial, coinciden con lo establecido en las políticas y manuales internos?			0.5	Cada vendedor debe llevar un control de las actividades realizadas, pero estas no se consolidan, ni tienen un registro completo, lo que justifican a la falta de tiempo para registrar la información
4.11	¿El personal conoce y aplica los procedimientos establecidos para el proceso de ventas?			0.5	Cuentan con procedimientos verbales, no hay por escrito, el personal antiguo ya conoce y enseña al personal nuevo
PUNTUACION TOTAL		1	0	4	

Anexo 5. Políticas y prácticas de recursos humanos y competencia profesional

N.º	Pregunta	Sí	No	Parcial	Observaciones / Evidencia
5.1	¿Existen políticas para promover la igualdad de oportunidades y evitar la discriminación?		0		Tienen carpetas del personal con la información
5.2	¿La empresa considera la rotación del personal como un indicador para revisar o mejorar políticas?		0		No han realizado este tipo de análisis
5.3	¿El proceso de selección está basado en perfiles de puesto previamente definidos?		0		No se basan en un perfil, ha contratado personal de ventas por amistad y de otras profesiones que no están relacionado con ventas
5.4	¿La empresa tiene un programa formal de inducción para nuevo personal del área comercial?	1			Cuando ingresa el personal, es capacitado por el jefe inmediato
5.5	¿La empresa cuenta con un plan anual de capacitación?		0		No preparan un plan
5.6	¿El personal de ventas recibe capacitación continua en ética, gestión de clientes?		0		Gerencia General y Gerencia de Ventas indican que no hay capacitaciones externas o internas para el personal.
5.7	¿Se evalúa el desempeño de los vendedores con base en resultados éticos y cumplimiento de políticas?		0		Gerencia General indica que no hay políticas de evaluación de desempeño
5.8	¿La empresa promueve el desarrollo profesional y la competencia técnica de su personal comercial?		0		Gerencia General y Gerencia de Ventas indican que no hay capacitaciones externas o internas para el personal.
PUNTUACION TOTAL		1	0	0	

Anexo 6. Resumen de evaluación del entorno de control

No.	Criterio	Si	No	Parcial	Resultado	Total esperado	%	Nivel de Cumplimiento
1	Compromiso ético y valores	1	0	2.5	3.5	7	50%	Moderado
2	Supervisión de la dirección	3	0	1.5	4.5	11	41%	Moderado
3	Asignación de funciones y responsabilidades	1	0	3	4	9	44%	Moderado
4	Estructura organizacional, definición de políticas y prácticas	1	0	4	5	11	45%	Moderado
5	Competencia profesional	1	0	0	1	8	13%	Bajo
	TOTAL	7	0	11	18	46	39%	Bajo

Anexo 7. Política para la evaluación de la efectividad de los controles internos

Objetivo

Establecer una metodología formal para evaluar la efectividad de los controles internos del proceso de ventas, considerando su diseño, implementación y ejecución, con el fin de determinar el riesgo residual y facilitar la identificación de oportunidades y propuestas de mejora.

Alcance

La presente política es aplicable al proceso de ventas de empresas PYMES y podrá ser adaptada a otros procesos organizacionales.

Enfoque Metodológico

La evaluación de la efectividad de los controles internos se realizará a partir de tres dimensiones: diseño del control, implementación del control y ejecución del control. Estas dimensiones permiten analizar la capacidad del control para mitigar los riesgos identificados en el proceso.

Dimensiones y porcentajes de evaluación

Las dimensiones consideradas para la evaluación de los controles internos y sus respectivas ponderaciones son las siguientes:

No.	Dimensiones del control	Porcentaje
1	Nivel de confiabilidad del control – Diseño	25%
2	Situación del control – Implementación	40%
3	Ejecución del control – Operación	35%
Efectividad total del control		100%

1. Nivel de confiabilidad del control

Esta dimensión evalúa la capacidad del control para prevenir, detectar o corregir riesgos, considerando el tipo de control: preventivo, correctivo o detectivo y su grado de automatización: manual o automático.

Los controles preventivos y automatizados presentan un mayor nivel de confiabilidad, debido a su capacidad para reducir la probabilidad de ocurrencia del riesgo y minimizar la intervención humana.

Para el nivel de confiabilidad del control, se ha determinado la siguiente tabla:

Clasificación del control	Forma de ejecución del control	Nivel de Confianza
Preventivo	Automático	25%
	Manual	22%
Correctivo	Automático	17%
	Manual	14%
Detectivo	Automático	9%
	Manual	6%
Inexistente	Inexistente	0%

1. Situación del control

La situación del control analiza si el control se encuentra formalmente documentado, aprobado por la organización y aplicado de manera consistente dentro del proceso. Un control adecuadamente documentado y aplicado garantiza la estandarización de las prácticas y su sostenibilidad en el tiempo.

A continuación, se presenta la tabla a aplicar:

Documentación del control	Aplicación del control	Situación del control
Procedimiento del control está documentado	Se aplica el control	40%
	Se aplica parcialmente	35%
	No se aplica	20%
El control está documentado parcialmente	Se aplica el control	30%
	Se aplica parcialmente	25%
	No se aplica	15%
Procedimiento del control no documentado o no actualizado	Se aplica el control	10%
	Se aplica parcialmente	5%
	No se aplica	0%

2. Ejecución y Monitoreo del Control

Esta dimensión evalúa la aplicación real del control en el proceso, considerando la frecuencia de ejecución, la asignación formal de responsabilidades, la segregación de funciones y la existencia de evidencia verificable.

A continuación, se presenta la tabla a aplicar:

Frecuencia del Control	Quien lo realiza	Ejecución del control
Permanente	La responsabilidad del control está asignada individualmente y formalizada, y se ha asumido claramente dicha responsabilidad	35%
	La responsabilidad del control está asignada a la misma persona que realiza la actividad	30%
Periódico	La responsabilidad del control está asignada individualmente y formalizada, y se ha asumido claramente dicha responsabilidad	25%

Frecuencia del Control	Quien lo realiza	Ejecución del control
	La responsabilidad del control está asignada a la misma persona que realiza la actividad	20%
Ocasional	La responsabilidad del control está asignada individualmente y formalizada, y se ha asumido claramente dicha responsabilidad	15%
	La responsabilidad del control está asignada a la misma persona que realiza la actividad	10%
No se realiza	La responsabilidad del control no está asignada	0%

Determinación de la efectividad del control

Con base en el porcentaje obtenido de la evaluación, la efectividad del control se clasificará de la siguiente manera, la cual servirá como insumo para la valoración del riesgo residual del proceso de ventas:

Eficacia del control		Variación en el riesgo
Fuerte	90% al 100%	Se disminuye 3 niveles
Adecuado	70% al 89%	Se disminuye 2 nivel
Mejorable	40% al 69%	Se disminuye 1 nivel
Débil	0% al 39%	No se disminuye