



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.

TÍTULO:

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE
OPERACIONES DE UNA EMPRESA TIPO COURIER - IDENTIFICACIÓN DE
RIESGOS Y POSIBLES RECOMENDACIONES CON BASE EN LA METODOLOGÍA
COSO 2013

AUTORAS:

JESENIA AMARILIS OBREGÓN BURGOS
MARÍA FERNANDA VÁSQUEZ VILLEGAS

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TUTOR:

ING. CARLOS ALBERTO ESPINOZA HERRERA, MGS

GUAYAQUIL, ECUADOR

2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por: **Jesenia Amarilis Obregón Burgos y María Fernanda Vásquez Villegas**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.**

TUTOR

Ing. Carlos Alberto Espinoza Herrera, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Ávila Toledo Arturo Absalón, Msc.

Guayaquil, marzo del 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, Jesenia Amarilis Obregón Burgos y María Fernanda Vásquez Villegas

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación: “**Análisis y evaluación del control interno del área de operaciones de una empresa tipo Courier - identificación de riesgos y posibles recomendaciones con base en la metodología COSO 2013**” previa a la obtención del Título de: **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, marzo del 2015

AUTORAS

Jesenia Amarilis Obregón Burgos

María Fernanda Vásquez Villegas



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.

AUTORIZACIÓN

**Nosotras, Jesenia Amarilis Obregón Burgos y María Fernanda Vásquez
Villegas**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“Análisis y evaluación del control interno del área de operaciones de una empresa tipo Courier - identificación de riesgos y posibles recomendaciones con base en la metodología COSO 2013”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, marzo del 2015

AUTORAS

Jesenia Amarilis Obregón Burgos

María Fernanda Vásquez Villegas

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primera instancia a Dios, nuestro Ser Supremo, por las bendiciones que ha derramado sobre mi y por permitirme culminar con esta meta. A mis padres; que han sido un apoyo incondicional y mi razón de lucha para seguir adelante durante este proceso. A mis hermanas y hermano, que han estado allí prestos a apoyarme en el transcurso de este proyecto. A mi compañera de trabajo de titulación, que trabajando en equipo, hemos desarrollado el presente trabajo. Y a la Universidad, con todos sus docentes, por proporcionarnos los conocimientos necesarios y experiencias para enfrentarnos al mundo laboral.

Para ellos: Infinitas gracias y que Dios los bendiga.

Jesenia Amarilis Obregón Burgos

AGRADECIMIENTO

Al culminar este trabajo de titulación no puedo dejar de agradecer a todas las personas que de alguna u otra manera estuvieron conmigo, motivándome para que logre uno de mis sueños. A mi Dios por darme la fortaleza necesaria para seguir adelante y no decaer en ningún momento y lograr esta gran meta. A mi madre quien me enseñó a ser perseverante, luchadora y jamás dejarme vencer por ningún obstáculo, por su apoyo incondicional en todos mis años de estudio. A mi padre quien ya no está conmigo, pero me enseñó que por más impedimentos que se nos presente en la vida hay que seguir adelante para luchar por nuestros sueños, por dejarme una de las mejores herencias como lo es la Educación. A mis abuelos y hermanos por estar conmigo en cada momento de este largo camino dándome ánimos para seguir, hasta llegar al objetivo. A mi esposo quien durante todos estos años me alentó a seguir adelante y luchar por este gran sueño. A mi compañera de trabajo de titulación quien me enseñó durante este tiempo lo importante que es trabajar en equipo para lograr este anhelado sueño. A la Universidad católica y a cada uno de sus docentes por impartirnos sus conocimientos y valores para enfrentarnos al mundo laboral.

María Fernanda Vásquez Villegas



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.

CALIFICACIÓN

TUTOR

ING. CARLOS ALBERTO ESPINOZA HERRERA, MGS.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	3
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. EL PROBLEMA	3
1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.2. FORMULACIÓN DE PREGUNTA	4
1.1.3. HIPÓTESIS	4
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.3.3. DELIMITACIONES Y LIMITACIONES	6
CAPÍTULO 2	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	7
2.2. MARCO CONCEPTUAL	7
2.2.1. COURIER	7
2.2.2. CORREO POSTAL	12
2.2.3. ANÁLISIS	12
2.2.4. EVALUACIÓN	12
2.2.5. ECUAPASS	12
2.2.6. FACTURA COMERCIAL	14
2.2.7. GUÍA MADRE	14
2.2.8. GUÍA HIJA	14
2.2.9. MANIFIESTO AÉREO DE CARGA	15
2.2.10. MENSAJERÍA ACELERADA O COURIER	15
2.2.11. CONSIGNANTE	15

2.2.12. <i>CONSIGNATARIO</i>	15
2.2.13. <i>ÁREA DE OPERACIONES</i>	16
2.2.14. <i>CONTROL INTERNO</i>	17
2.2.15. <i>COSO</i>	17
2.2.16. <i>RIESGOS</i>	18
2.3. <i>RESEÑA HISTÓRICA</i>	18
2.3.1. <i>DEL CONTROL INTERNO</i>	18
2.3.2. <i>DEL COSO I</i>	25
2.3.3. <i>DEL COSO II</i>	33
2.3.4. <i>DEL COSO III</i>	45
2.3.4.1. <i>LOS 5 COMPONENTES Y SUS PRINCIPIOS</i>	47
CAPÍTULO 3	68
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	69
3.1. <i>METODOLOGÍA</i>	69
3.1.1. <i>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</i>	69
3.1.2. <i>FUENTE DE INFORMACIÓN</i>	69
3.2. <i>ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA TIPO COURIER</i>	70
3.2.1. <i>ESTRUCTURA CORPORATIVA</i>	70
3.2.2. <i>ANÁLISIS DEL ÁREA DE OPERACIONES</i>	75
3.2.2.1. <i>SERVICIOS</i>	75
3.2.2.2. <i>PROCESOS DEL COURIER</i>	78
3.2.2.3 <i>MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PRINCIPALES SERVICIOS RELACIONADOS CON OPERACIONES</i>	91
3.2.3 <i>IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS Y CONTROLES DE LOS PROCESOS</i>	109
3.2.3.1 <i>MATRIZ SOBRE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE</i> ...	120
3.2.4 <i>COMPARACIÓN CON OTRA EMPRESA SIMILAR A JOMVA</i>	122
CAPÍTULO 4	128

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES	128
4.1. OBSERVACIONES	128
4.1.1. <i>DEL ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO</i>	128
4.1.2 <i>DE LOS RIESGOS</i>	129
4.2. RECOMENDACIONES	132
4.2.1. <i>DEL ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO</i>	132
4.2.2. <i>DE LOS RIESGOS</i>	133
4.2.2.1 <i>SERVICIO EMPRESARIAL</i>	133
4.2.2.2 <i>CARGA PESADA</i>	135
4.2.2.3 <i>COMPRAS POR INTERNET</i>	136
4.2.2.4 <i>MATRIZ SOBRE EVALUACIÓN DE RIESGO DE FRAUDE</i>	137
BIBLIOGRAFIA	138

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: TIPOS DE OBJETIVOS EN UNA ENTIDAD	54
TABLA 2: FACTORES EXTERNOS E INTERNO	56
TABLA 3: MAPEO DE ENVÍO INTERNACIONALES	78
TABLA 4: MATRIZ DE RIESGOS	109
TABLA 5: MATRIZ DE RIESGO ENVÍO EMPRESARIAL	110
TABLA 5.1: MATRIZ DE RIESGO ENVÍO EMPRESARIAL	111
TABLA 5.2: MATRIZ DE RIESGO ENVÍO EMPRESARIAL	112
TABLA 5.3: MATRIZ DE RIESGO ENVÍO EMPRESARIAL	113
TABLA 6: MATRIZ DE RIESGO DE CARGA PESADA	114
TABLA 6.1: MATRIZ DE RIESGO DE CARGA PESADA.....	115
TABLA 6.2: MATRIZ DE RIESGO DE CARGA PESADA.....	116
TABLA 6.3: MATRIZ DE RIESGO DE CARGA PESADA.....	117
TABLA 7: MATRIZ DE RIESGO DE COMPRAS POR INTERNET	118
TABLA 7.1: MATRIZ DE RIESGO DE COMPRAS POR INTERNET	119
TABLA 8: ENCUESTA REALIZADA POR LA ACFE	120
TABLA 9: RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA PARA MEDIR EL NIVEL DE RIESGO	121
TABLA 10: DIFERENCIAS ENTRE JOMVA Y CLUB BUZZON	125

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 : PARTICIPANTES EN EL CONTROL Y SUS RESPONSABILIDADES.	33
FIGURA 2 : VARIACIONES ENTRE COSO I Y COSO II.....	46
FIGURA 3 : COMPONENTES Y PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO.	47
FIGURA 4 : EL TRIÁNGULO DE FRAUDE.....	58
FIGURA 5 : ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE OPERACIONES	71
FIGURA 6 : MAPEO DE ENVÍO LOCAL Y NACIONAL CODIFICADO.....	79
FIGURA 7 : MAPEO DE ENVÍO LOCAL Y NACIONAL CODIFICADO - CASO 1: CLIENTE GENERA CÓDIGO DE LOS ENVÍOS	81
FIGURA 8 : MAPEO DE ENVÍO EMPRESARIAL LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL -CASO 2: JOMVA GENERA LOS CÓDIGOS DE LOS ENVÍOS.	83
FIGURA 9 : MAPEO DE ENVÍOS EN VOLUMEN	85
FIGURA 10 : MAPEO DE CARGA PESADA.....	87
FIGURA 11 : MAPEO DE COMPRAS POR INTERNET.....	89

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo presenta un análisis y evaluación del Control Interno del área de Operaciones de una empresa tipo Courier, hemos estudiado sobre los diferentes servicios que ofrece, cuales son sus riesgos, a fin de poder determinar las observaciones sobre el funcionamiento de los controles existentes y emitir recomendaciones que aportarán al mejoramiento del sistema de Control Interno en base a la Metodología Coso 2013, aportando así a la eficacia en el logro de sus objetivos.

INTRODUCCIÓN

Desde la época de la Colonia se ha venido dando la figura del Servicio Postal como un medio para transportar toda clase de envío ya sea a nivel local, nacional e internacional. Para lo cual se ha utilizado vías de transportación tales como terrestre, marítima y aérea cada una con tarifa diferente de acuerdo a las necesidades y prioridad de entrega del servicio solicitado por el cliente. Las compañías que se dedican a brindar el servicio de postal pueden ser públicas o privadas.

En la actualidad las empresas que brindan servicios de Courier han tenido la necesidad imperiosa de ir modificando y actualizándose de acuerdo a la necesidad del mercado, ya que no solamente se transportan cartas y paqueterías; sino que se han visto en la necesidad de crear nuevos productos y servicios, acaparando mercados influyentes, que demandan, la admisión y traslado de otros tipos de mercadería u objetos, que se deben movilizar de una ciudad a otra o dentro de la misma; para lo cual, muchos han ido creciendo en la medida de sus nuevas necesidades y obligaciones con el mercado, sin tomar en consideración un eje principal, que debe existir en todas las empresas de primer orden.

Debido a que en la actualidad, las estadísticas indican que el 95% de las empresas dedicadas al servicio de correos, no cumplen con reglamentaciones básicas, ni cuentan con la infraestructura adecuada para dar un servicio acorde a las necesidades del mercado postal que, día a día, tiene nuevas necesidades tales como: cobertura a nivel Nacional, menor tiempo de traslado, tránsitos directos, movilización de menajes de casas, servicios de valor agregado etc.

Cabe indicar que el giro de negocio de toda empresa dedicada a esta labor se basa en 3 ejes principales: admisión, procesamiento y entrega de toda la correspondencia captada. La globalización demanda ir creciendo con

tecnología y acciones de control, que influyan y respalden el crecimiento constante y el desarrollo, diversificado de sus actividades y líneas de negocio a fin de responder financiera y operativamente su rol, compitiendo así con otras empresas para liderar el mercado.

CAPÍTULO 1

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. EL PROBLEMA

1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Enfocándonos en el mercado interno, podemos notar que: las empresas tipo Courier en sus aéreas de procesos u operaciones carecen de controles que automaticen la gestión en el proceso y que eviten los riesgos e incremento de fraudes y robos dentro de estas unidades.

Podemos detallar dentro de los principales problemas que aquejan a esta área, están: la no unificación de un solo sistema de correspondencia que permita registrar desde la admisión hasta la entrega y devolución toda la correspondencia, la falta de planificación y estudio de mercado al momento de destinar una tarifa por el servicio brindado, la falta de control mediante un sistema de identificación de los despachos evitando que estos sean mal encaminados a otros destinos ocasionando retraso en los tiempos de entrega.

Es necesario se implemente un sistema de control y auditoria que permita ir detectando y corrigiendo todas las falencias y necesidades de las unidades del área de operaciones, considerando todas sus unidades desde la admisión hasta el despacho, evitando así la pérdida de envíos y controlando todo lo procesado, ya que se facturaría en el sistema desde el inicio de la gestión.

1.1.2. FORMULACIÓN DE PREGUNTA

¿Cuál es la incidencia en el logro de los objetivos organizacionales, mediante la implementación de La Metodología COSO 2013, en una empresa tipo Courier?

1.1.3. HIPÓTESIS

Mediante la implementación de la metodología COSO 2013 la empresa podrá alcanzar una mayor eficiencia en sus operaciones, generar información confiable de calidad y lograr el cumplimiento de sus obligaciones con todos los organismos de control.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Toda institución, sea pública o privada, tiene que contar con sistemas de control a fin de evitar trabajar bajo pérdidas y poder así generar una mejor rentabilidad, posesionándose dentro del mercado como líder o unos de los mejores dentro del negocio ofertad; de esta manera, podrá brindar mejores sueldos, beneficios a sus empleados y colaboradores, aporte de tecnología con lo cual se convertirá en una empresa confiable, donde no existan pérdidas de ningún tipo y sus clientes le promuevan el mercado.

El tema en cuestión ha sido puesto en consideración promoviendo sistemas de controles, los mismos que servirán en lo profesional para toda empresa, cuyo giro de negocio, sea la admisión y transportación de correspondencia, pongan en práctica medidas que le permitan tener rentabilidad y posicionamiento del mercado.

Debido a los grandes avances de la tecnología, la industria, las nuevas Regulaciones impuestas por el Estado y Organismos Internacionales el

COSO I (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. Versión Original en el año 1992), tuvo una nueva Actualización que responde a la evolución que se ha generado en estos últimos 20 años, y sin descuidar su esencia fortaleciendo así el cumplimiento de los Objetivos integrando todas las áreas de la entidad.

Por eso, es necesario conocer e implementar el Marco Integrado de Control Interno que fue publicado, en Mayo del 2013 y, que debe hacer su transición durante el 2014, y operando en el 2015 con obligación para las Compañías que cotizan en Bolsa.

1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la estructura del Control Interno del Área de Operaciones de un Courier con base en la Metodología COSO 2013, para identificar observaciones y recomendaciones.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer los estándares actuales del Control interno para identificar las mejores prácticas para las organizaciones;
- Evaluar el nivel de la participación de la alta administración en el Control Interno;
- Identificar los riesgos claves del área de Operaciones de un Courier;
- Valorar el riesgo y los controles que mantiene la Organización;
- Detallar la relación costo-beneficio que obtienen los Administradores en la implementación del sistema de Control Interno en la organización

1.3.3. LIMITACIONES Y DELIMITACIONES

Se analizará el Control Interno en una empresa tipo Courier, específicamente, en el Área de Operaciones, para evaluar la situación de la misma y, poder determinar los riesgos detectados a fin de emitir las recomendaciones debidas aplicando la Metodología COSO 2013.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La Implementación del Control Interno en una Entidad es responsabilidad de la Administración, los funcionarios deben asegurarse de establecer las debidas políticas, manuales, normas y lineamientos que contribuyan a fortalecer los Sistemas Financieros, Operacionales y Administrativos en contra de prácticas que atenten contra la ética y el logro de los objetivos organizacionales.

Para esto debe existir el compromiso de la Administración con la Implementación del Control Interno, identificando las áreas más críticas de la entidad, para poner mayor énfasis en dichas áreas, y tomar acciones preventivas para la ocurrencia de situaciones no deseadas.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. COURIER

Son un tipo de consolidadora / desconsolidadora de carga establecidos legalmente en el país como personas jurídicas privadas o públicas que prestan servicios de transportación internacional por vía aérea y consolidación de mercancías amparadas al régimen de excepción de “Mensajería Acelerada o Courier”, con o sin medios de transporte propios, regulares o de contratación específica, registradas y autorizadas por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, con aplicación de procedimientos simplificados y dentro de rangos de valor y peso previamente determinados. (SENAE, 2014)

Obligaciones de las empresas Courier.

Artículo 12.- *Son obligaciones de las empresas Courier las siguientes:*

a) Mantener vigente el Certificado Definitivo de Registro de Operadores Postales.

b) Embarcar las mercancías desde el exterior hasta su arribo al país, previo confirmación de la naturaleza, cantidad y peso de los envíos;

c) Elaborar y transmitir electrónicamente la información del manifiesto de carga a través del sistema informático aduanero, utilizando el nombre de usuario y la firma electrónica, la que equivaldrá para todos los efectos, a la firma autógrafa de la empresa Courier. Las empresas Courier tendrán las mismas responsabilidades de una consolidadora o desconsolidadora de carga, en cuanto a lo siguiente:

- Elaborar el manifiesto aéreo de carga de las mercancías transportadas.

- Asegurarse que la información contenida en los documentos de transporte coincida con la carga arribada en lo que se refiere a la cantidad de bultos, descripción general de mercancías, y pesos.

- Asegurarse de la identidad y existencia del importador domiciliados en el Ecuador, para quien presta sus servicios.

d) Corregir el manifiesto de carga cuando corresponda, dentro de los plazos establecidos en el Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, del libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, sin perjuicio del pago de la multa correspondiente por corrección de cada guía hija corregida o de la multa por envío tardío por manifiesto;

e) Transmitir de forma electrónica las DAS (Declaración Aduanera), para la importación de mercancías, de Conformidad con su categoría;

- f) *Responder ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por cualquier diferencia que se produzca en cantidad y naturaleza de las mercancías declaradas bajo el régimen de excepción de “Mensajería Acelerada o Courier”, respecto de lo que efectivamente ha arribado, de conformidad con el Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y las normas legales vigentes;*
- g) *Conservar en sus archivos físicos durante un plazo de cinco (5) años, contados a partir del levante de las mercancías; únicamente (original o copia certificada, según corresponda) los documentos de acompañamiento y de soporte emitidos originalmente en medios físicos;*
- h) *Ser solidariamente responsable con el consignatario, ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, por el pago de los tributos aduaneros y demás gravámenes económicos que se causen por el ingreso de mercancía amparada bajo el régimen de excepción de “Mensajería Acelerada o Courier”, recibida por su intermedio. Así también, serán solidariamente responsables con el consignatario por la veracidad y exactitud de los datos declarados, el cumplimiento de las formalidades aduaneras y el pago de multas que se generen por este concepto. El procedimiento sancionatorio podrá ser iniciado en contra del consignatario o en contra de la empresa Courier; en uno u otro caso, las acciones de cobro podrán seguirse únicamente en contra de quien se hubiere seguido el sumario administrativo. En cuanto a la valoración el único responsable será el consignatario.*
- i) *Mantener vigente y debidamente presentada ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, la Garantía General para operar;*
- j) *Informar al consignatario la necesidad de adjuntar a cada envío, los diferentes documentos de acompañamiento y soporte exigidos por el presente reglamento y demás normativas vigentes; así como presentarlos ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador;*

- k) *Categorizar los envíos, conforme a lo establecido en el Arancel Nacional, así como las restricciones y prohibiciones establecidas en las disposiciones legales vigentes;*
- l) *Coordinar el traslado de las mercancías por no cumplir con las condiciones de peso o valor establecidas en las diferentes categorizaciones especificadas en el presente reglamento. Los traslados se realizarán bajo control aduanero, mediante solicitud electrónica emitida por el depósito temporal de destino de la misma jurisdicción distrital, misma que será aprobada automáticamente, para su despacho de acuerdo a las disposiciones del Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, dentro del plazo máximo de un día hábil, luego de determinada esta característica en el acto de aforo. Se exceptúa de esta disposición: a los envíos que vayan a ser sometidos a reembarque, destrucción o abandono expreso, lo cual deberá ser comunicado en veinticuatro (24) horas a la Dirección Distrital competente.*
- m) *Informar a los consignatarios del traslado de la mercancía a los depósitos temporales, para que este opte por el trámite aduanero pertinente;*
- n) *Proporcionar a los empleados que actúan como operadores la debida identificación, otorgada por la Administración Aduanera y el uniforme respectivo con el distintivo de la empresa Courier;*
- o) *Desaduanizar las mercancías que se tramiten por su intermedio;*
- p) *Presenciar el aforo en representación del consignatario de las mercancías;*
- q) *Informar a la Autoridad Aduanera cualquier novedad que se suscite en el proceso de carga y despacho de la mercancía que tramiten bajo su responsabilidad, que implique o no la presunción de un ilícito aduanero; especialmente en lo relacionado al fraccionamiento;*
- r) *Entregar la información inherente a su actividad que requiera el servidor aduanero autorizado del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador;*

s) *Unir, adherir, pegar o fijar en los envíos, las guías hijas con su correspondiente código de barras;*

t) *Responder por las acciones de sus empleados en el desempeño de su actividad;*

u) *Mantener actualizado el listado de los vehículos ante la Dirección Nacional de*

Intervención;

v) *No compartir el domicilio con ninguna persona natural o jurídica u otra actividad comercial distinta a la que fue autorizada; a excepción de: las empresas pertenecientes a un mismo grupo empresarial cuyas áreas físicas de operación estén debidamente delimitadas y espacios físicos independientes;*

w) *Mantener los requisitos legales y requisitos físicos mínimos para zona secundaria con los cuales fue autorizado;*

x) *Comunicar mediante oficio al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, dentro de cinco (5) días de acontecidos, los siguientes hechos:*

- Cambio de representante legal de la compañía.

- Vinculación y desvinculación del personal que haya designado ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador para atender el aforo y el retiro de las mercancías.

-Retiros de mercancías sujetas a este régimen, con vehículo(s) distinto(s) del (los) mencionado(s) en la resolución de autorización. Previo a su utilización deberá comunicar a la jefatura de procesos aduaneros correspondientes.

Artículo 13.- Sanciones: *El incumplimiento por parte de las empresas Courier de las obligaciones estipuladas en el artículo precedente, serán causales para la configuración de infracción aduanera de acuerdo a lo establecido en el Título III del Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (SENAE, 2014 p. 9-10-11)*

2.2.2. CORREO POSTAL

“El servicio postal es un sistema dedicado a transportar documentos escritos y otros paquetes de tamaño pequeño alrededor del mundo. Todo documento enviado a través del sistema postal es llamado correo o correspondencia. Este servicio puede ser privado o estatal” (EcuRed, 2014).

2.2.3. ANÁLISIS

Es un estudio profundo de un sujeto, objeto o situación con el fin de conocer sus fundamentos, sus bases y motivos de su surgimiento, creación o causas originarias.

2.2.4. EVALUACIÓN

“La evaluación es la estimativa del valor, importancia de algo o alguien. Consiste en examinar la situación de una institución o el comportamiento de los empleados en función de lo que se ha establecido en manuales de procedimientos y reglamentos.” (Significados, 2015)

2.2.5. ECUAPASS

“Es el sistema aduanero ecuatoriano que permitirá a los Operadores de Comercio Exterior poder realizar todas sus operaciones aduaneras de importación y exportación.” (Aduana del Ecuador, 2014 p. 1)

Categorías.

Categoría A

Documentos Impresos libros, cartas, postales, periódicos, fotografías, contenidos en medios de audio y video magnéticos electromagnéticos, electrónicos.

1. Que no estén sujetos de licencias
2. Sin fines comerciales
3. Que no sean de prohibida importación.
4. Los envíos prioritarios y no prioritarios 2 kg y los cecogramas hasta 7 kg.
5. Sacas especiales que contienen diarios, publicaciones periódicas, libros, documentos impresos similares, consignados a la dirección de mismo destinatario y con el mismo destino, denominadas «sacas M, Hasta 30 kg

Categoría B 4X4

Peso sea menor o igual a 4 kg. y su valor FOB sea menor o igual a los US\$ 400,00 (o su equivalente en otra moneda);

1. Para uso del destinatario y sin fines comerciales.
2. Las características de valor y peso deben presentarse en forma simultánea.

Categoría C

Menor o Igual a 50Kg y US\$2.000 FOB (o su equivalente en otra moneda), que no contemple la categoría anterior.

1. Para repuestos industria, equipos médicos, o medios de transporte, peso de hasta 200 kg. y valor FOB US\$ 2.000,00.
2. Se exceptúan limitaciones de valor y peso a las mercancías mencionadas anteriormente, cuando su número no exceda de 10 (diez) unidades.
3. Se requiere Documentos de control previo

4. Presentación de factura comercial.

Categoría D

Textiles y calzados. Menores o iguales a 20Kg. y US\$2.000 FOB Todas las prendas, confecciones, textiles y calzados, que no se contemplen en la Categoría B. Estos bienes no podrán ser usados ya que es de prohibida importación. Se debe presentar factura comercial.

En ropa debe sumarse a los impuestos \$5.50 por kilo

En calzado debe sumarse a los impuestos \$6.00 por cada par de zapatos

2.2.6. FACTURA COMERCIAL

Es el documento emitido por el fabricante o el vendedor de las mercancías en el exterior, en el cual se detalla toda la información referente a la descripción, cantidad, valor, comprador y términos de negociación. (SENAE, 2014 p. 4-5)

2.2.7. GUÍA MADRE

Es el documento emitido por la empresa transportista que da cuenta del contrato entre el consignante y las empresas Courier o el Operador Público del Servicio Postal Oficial del Ecuador, el cual ampara en sí a las distintas guías hijas. (SENAE, 2014 p. 5)

2.2.8. GUÍA HIJA

Es el documento que da cuenta del contrato entre el consignante y empresas Courier o el Operador Público del Servicio Postal Oficial del Ecuador, en el que se especifica el contenido y valor de cada uno de los

envíos que ampara según la información proporcionada por el remitente o embarcador. (SENAE, 2014 p. 5)

2.2.9. MANIFIESTO AÉREO DE CARGA.

Es el documento electrónico transmitido por la empresa Courier o el Operador Público del Servicio Postal Oficial del Ecuador, el cual enlista las guías aéreas hijas, así como la descripción comercial de los bultos y peso de las mercancías; sin perjuicio de la transmisión del manifiesto de carga general a cargo del transportista o su representante. (SENAE, 2014 p. 5)

2.2.10. MENSAJERÍA ACELERADA O COURIER.

Es el régimen aduanero de excepción en virtud del cual se consolida y traslada carga internacionalmente por vía aérea, en el que intervienen dos operadores privados o un operador público y otro privado. (SENAE, 2014 p. 5)

2.2.11. CONSIGNANTE

También conocido como remitente o embarcador; es la persona natural o jurídica que designa al destinatario, que entrega la mercancía y la información requerida y necesaria en origen a las empresas Courier y al Operador Público del Servicio Postal Oficial, para el transporte y despacho inmediato de las mercancías en el lugar de destino. (SENAE, 2014 p. 3)

2.2.12. CONSIGNATARIO.

“Es la persona natural o jurídica designada como destinatario, a cuyo nombre vienen manifestadas las mercancías y que, en tal virtud, se constituye en sujeto pasivo de la obligación tributaria aduanera”. (SENAE, 2014 p. 3)

2.2.13. ÁREA DE OPERACIONES

Operaciones, como su nombre lo indica, es el área donde se mueve y procesa todo la producción de una empresa.

Al referirnos al negocio de Courier operaciones, consideramos que es el corazón y el motor de esta actividad ya que se intervienen desde la admisión, procesamiento, clasificación y distribución de todos los productos que se ofrecen a nivel del mercado, siendo un referente único en la actividad que desarrollan las empresas dedicadas a este negocio.

La operación de una empresa puede estar preparada o no en base a las necesidades del mercado actual o del mercado que se haya acaparado o que se tenga planificado captar, por lo tanto, existen falencias dentro del área de operaciones de las empresas dedicadas a esta actividad. Ya que aún existen procesos manuales y retrógrados que no permiten tener mejores resultados y menos incrementar los volúmenes de piezas procesadas, en la actualidad, ya que carecen de tecnología y no se capacita a su recurso humano en algunos casos, no se cuida la imagen del personal que hace frente diariamente ante el cliente (mensajeros).

Toda área de operaciones dedicada a esta actividad tiene: una ramificación lógica que comprende la admisión, procesamiento, la clasificación, el despacho y la distribución parecen 5 pasos simples pero los mismos conllevan a promover una actividad las unidades que intervienen tienen micro-procesos importantes para cumplir con la gestión que requiere el cliente con cada uno de los envíos de acuerdo al servicio que estos hayan elegido.

2.2.14. CONTROL INTERNO

El control interno de cada entidad debe organizarse con arreglo a conceptos y principios generalmente aceptados de sistema y estar constituidos por las políticas y normas formalmente dictadas, los métodos y procedimientos efectivamente implantados y los recursos humanos, financieros y materiales, cuyo funcionamiento coordinado debe orientarse al cumplimiento de los objetivos siguientes:

- *Salvaguardar el patrimonio público.*
- *Garantizar la exactitud, cabalidad, veracidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica.*
- *Procurar la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los procesos y operaciones institucionales y el acatamiento de las políticas establecidas por las máximas autoridades del organismo o entidad. (Rocher Eduardo, 1997 p. 2-3)*

El control interno comprende el plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección. (Alonso Amador Sotomayor & Enrique González, 1997 p. 13)

2.2.15. COSO

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude. Las organizaciones son:

- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA)
- La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [AMI]).

Desde su fundación en 1985 en EEUU, promovida por las malas prácticas empresariales y los años de crisis anteriores, COSO estudia los factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta y elabora textos y recomendaciones para todo tipo de organizaciones y entidades reguladoras como el SEC (Agencia Federal de Supervisión de Mercados Financieros) y otros

2.2.16. RIESGOS

“Se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. Los factores que lo componen son la amenaza y la vulnerabilidad”. (Ciifen, 2014)

2.3. RESEÑA HISTÓRICA

2.3.1. DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno fue requerido inicialmente para poder informar sobre las funciones y buena gestión en lo que respecta a la Administración Pública, pero existen indicios de que era empleado desde hace mucho tiempo en la rendición de cuentas de los funcionarios ante una persona que tenía el conocimiento sobre cómo se debía proceder ante determinada circunstancia. El origen del Control Interno se da desde que Fray Lucas Pacciolo diera surgimiento a la partida doble, pero recién para finales del silo XIX, que los

empresarios empiezan a pensar en diseñar sistemas de control interno para salvaguardar sus intereses y asegurar la rentabilidad debida.

El desarrollo industrial trajo consigo que los empresarios pensarán en delegar funciones, debido a que la producción aumentó por lo que era imposible que los empresarios atendieran por si solos las diferentes áreas y sus problemas, diseñando así manuales de procedimientos que disminuyeran los riesgos de fraude o de error.

Los contadores idearon la "comprobación interna" para asegurarse contra posibles errores y fraudes. "La comprobación interna es el término con el que se llamaba a lo que es hoy Control Interno, que era conocida como la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos adoptados; que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible y práctico, el máximo de protección, control e información verídica". El término de Control Interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución. (Alonso Amador Sotomayor & Enrique González Burnes, 1997)

A raíz de los escándalos de la década de los 70, debido por los descubrimientos de actos ilegales, malversaciones y otras prácticas delictivas en los negocios, a nivel global se ha necesitado elevar las exigencias del Sistema de Control Interno.

El amplio conjunto de actividades que son necesarias conocer y dominar en la dirección de una empresa, ocupa un lugar importante el Control Interno, el cual reúne los requerimientos fundamentales de todas las especialidades contables, financieras y administrativas de una entidad. El propósito básico del Control Interno es el de promover la operación eficiente de la organización." "Está formado por todas las

medidas que se toman para suministrar a la administración la seguridad de que todo está funcionando como debe.” “Los Controles Internos se implantan para mantener la entidad en la dirección de sus objetivos y tiene como principal finalidad la protección de los activos contra pérdidas que se deriven de errores intencionales o no en el procesamiento de las transacciones y manejo de los activos correspondientes.” (Alonso Amador Sotomayor & Enrique González Burnes, 1997)

Existían una diversidad de conceptos e interpretaciones sobre el Control Interno los cuales generaban inquietudes a nivel internacional, así que se comecón a ejecutar acciones encaminadas a definir un marco conceptual que integrara todas interpretaciones que se utilizaban sobre el Control Interno, con el objetivo de que a nivel internacional se manejara un concepto común, que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

En 1985, en los Estados Unidos de América se crea un grupo de trabajo por la Treadway Comisión, denominado Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos, bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organization) (Monografías, 2014) Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway, con el objetivo de dar respuesta a lo anteriormente señalado.

En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones se publica en Estados Unidos el denominado Informe COSO sobre Control Interno, cuya redacción fue encomendada a Coopers & Lybrand (versión en ingles), y difundidos al mundo de habla hispana en asociación con el Instituto de Auditores Internos de España (IAI) en 1997. (OLIVA VELANDIA BECERRA, 2005)

Antecedentes y Acontecimientos que condujeron al Informe COSO.

Una de los objetivos indispensables del control es poder proteger los recursos de una institución, garantizar la eficacia en todas las operaciones, generar confiabilidad en la información y definir medidas que prevengan los riesgos.

Han surgido diversas ideologías sobre el control interno como consecuencia de la importancia y la utilidad del mismo en los últimos años, a partir de aquello se han originado diferentes opiniones sobre la naturaleza y la forma de lograr un control interno eficaz.

La necesidad de disponer de información veraz y confiable para poder tomar decisiones oportunas fue una de las razones que hizo que cambiara la manera de considerar el control interno. De ahí que los altos directivos den más importancia al empleo de información financiera y no financiera para controlar las operaciones de las organizaciones que dependen de su dirección.

En función de ello, se han diseñado sistemas que ayuden a mejorar la confiabilidad de la información, orientando todas las actividades de los empleados para lograr ejercer un mejor control sobre el desempeño de sus funciones.

Entre los antecedentes que condujeron a la realización de este estudio en los Estados Unidos de Norteamérica se encuentran: Watergate, Foreign Corrupt Practices Act, de 1977(Ley sobre las Prácticas Corruptas Extranjeras); La Comisión Cohen; Comisión de Cambio y Valores o Comisión de Valores y Bolsas (SEC); El Comité Minahan; Fundación para Investigaciones Ejecutivas (FERF); Pronunciamientos de Auditoría; Iniciativas de Ley; La Comisión Treadway.

En la comunidad estadounidense surgieron varios acontecimientos que dieron lugar a la creación del Control Interno.

El control interno hacía énfasis en el diseño de sistemas para mejorar el control interno e integrarlos en la Auditoría.

A raíz de las investigaciones realizadas entre los años 1973 y 1976 relacionadas al caso Watergate, donde se evidenció que muchas empresas grandes se habían involucrado en operaciones poco éticas como: financiación de partidos políticos, sobornos a representantes del gobierno, las autoridades legislativas y de control decidieron prestar atención al control interno.

En respuesta a las investigaciones se creó un Proyecto de Ley denominado Foreign Corrupt Practices Act, de 1977 (FCPA) – Sobre las prácticas corruptas extranjeras. Dicha ley, contempla disposiciones contra sobornos, lineamientos en cuanto a la contabilidad y el control interno, y, fue aprobado con la intención de prevenir los pagos ilegales.

La ley establecía la obligación de los empresarios, de llevar registros, y cuentas que reflejen buenas prácticas en las operaciones y el uso de los activos de la empresa; así como, a diseñar e implementar un sistema de control interno propio. Sin embargo, a pesar de su aprobación y de los diferentes sistemas de control interno que habían desarrollado varias empresas; su acción y vigencia fue vulnerada por nuevas situaciones fraudulentas.

2.3.1.1. LA COMISIÓN COHEN

En 1974 se creó La Comisión on Auditors Responsibilities que se encargó de estudiar las responsabilidades de los auditores. En 1978 El Financial Executives Institute (FEI) se dispuso que las organizaciones debían presentar un informe sobre el control interno de la entidad junto con

los estados financieros, dicho informe, estaba dirigido a la Junta General de Accionistas y que los Auditores externos debían emitir una opinión sobre tal informe

2.3.1.2. COMISIÓN DE CAMBIO Y VALORES O COMISIÓN DE VALORES Y BOLSAS (SEC)

En 1979 esta comisión propone que el informe sobre control interno sea elaborado por los auditores externos y publicado, continuando así la línea de la Comisión Cohen y del FEI. Esto ayudó en el afianzamiento sobre la responsabilidad de la alta dirección en el diseño e implementación de un sistema de control interno eficaz.

2.3.1.3. EL COMITÉ MINAHAN

En 1979, el AICPA constituye un comité especial llamado Comité Asesor Especial en Control Interno, el cual se encargaría de proponer recomendaciones en cuanto a directrices de control interno, que guiaran a la administración de una entidad a conocer y cumplir sus responsabilidades sobre el control interno.

2.3.1.4. FUNDACIÓN PARA INVESTIGACIONES EJECUTIVAS (FERF)

“En 1980 fue publicado El Control Interno en las Corporaciones Norteamericanas, dando respuesta a la FCPA, la FERF contrató un equipo de investigadores para estudiar la situación del control interno en las empresas norteamericanas”.

(<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADCP0000597/C1.pdf>, 2014)

2.3.1.5. PRONUNCIAMIENTOS DE AUDITORÍA

Las Normas de Auditoría también se pronuncian respecto al Control Interno desarrollando y reformando nuevos lineamientos, entre las que se encuentran:

1980 Norma # 30. Sobre la evaluación del control interno y los informes correspondientes por parte del auditor externo. AICPA.
1982 Norma # 43. Revisión de las directrices relativas a la responsabilidad del auditor externo en el examen y evaluación del sistema de control interno en el marco de una auditoría de estados financieros. AICPA.
1983 Norma a los auditores internos. Directrices sobre la naturaleza del control interno y las funciones de aquellos que intervienen en su establecimiento y evaluación. (IIA).
1984 Directrices adicionales sobre el efecto de la informática sobre el control interno. AICPA.

(<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADGP0000597/C1.pdf>, 2014)

2.3.1.6. INICIATIVAS DE LEY

En 1985, Estados Unidos decide crear un Comité para investigar sobre los numerosos fracasos empresariales que se estaban presentando, y que ponían en duda sobre el comportamiento del gobierno corporativo, la confiabilidad y veracidad de los estados financieros y de la eficacia de las auditorías externas.

Los resultados de las investigaciones produjo la emisión de leyes encaminadas a solucionar los problemas de los fraudes financieros.

2.3.2. DEL COSO I

En 1992 se publicó el primer “Internal Control - Integrated Framework” denominado COSO I, proveyendo un modelo sobre el cual pudieran medir el control interno de cada entidad y poder mejorarlo para lograr eficacia en su ejecución.

Según COSO el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, Confiabilidad de la información financiera y Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables (Flor J.G, 2009)

Este informe COSO comprendía 5 elementos: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión.”

2.3.2.1. AMBIENTE DE CONTROL

Consiste en el establecer un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus funciones. Es la base de los demás componentes de control a proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la manera como:

- *Se estructuran las actividades del negocio.*
- *Se asigna autoridad y responsabilidad.*
- *Se organiza y desarrolla la gente.*
- *Se comparten y comunican los valores y creencias.*

- *El personal toma conciencia de la importancia del control.*

Factores del Ambiente de Control:

- *La integridad y los valores éticos.*
- *El compromiso a ser competente.*
- *Las actividades de la junta directiva y el comité de auditoría.*
- *La mentalidad y estilo de operación de la gerencia.*
- *La estructura de la organización.*
- *La asignación de autoridad y responsabilidades.*
- *Las políticas y prácticas de recursos humanos.*

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. (Romero, 2012)

2.3.2.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en su interior. En toda entidad, es indispensable, el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como

de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento.

La evolución de riesgos debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Esta actividad de autoevaluación debe ser revisada por los auditores internos para asegurar que tanto el objetivo, enfoque, alcance y procedimiento han sido apropiadamente llevados a cabo.

Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas que deben ser evaluados por la gerencia, quien a su vez, establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riesgos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para salvaguardar sus bienes y recursos, mantener ventaja ante la competencia. Construir y conservar su imagen, incrementar y mantener su solidez financiera, crecer, etc.

Objetivos: Su importancia es evidente en cualquier organización, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito.

Las categorías de los objetivos son las siguientes:

- *Objetivos de Cumplimiento.* Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración.
- *Objetivos de Operación.* Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización.

- *Objetivos de la Información Financiera. Se refieren a la obtención de información financiera confiable.*

El logro de los objetivos antes mencionados está sujeto a los siguientes eventos:

1. Los controles internos efectivos proporcionan una garantía razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán logrados, debido a que están dentro del alcance de la administración.

2. En relación a los objetivos de operación, la situación difiere de la anterior debido a que existen eventos fuera de control del ente o controles externos. Sin embargo, el propósito de los controles en esta categoría está dirigido a evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores críticos de éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementan las acciones indispensables para corregir desviaciones.

Los riesgos de actividades también deben ser identificados, ayudando con ello a administrar los riesgos en las áreas o funciones más importantes; las causas en este nivel pertenecen a un rango amplio que va desde lo obvio hasta lo complejo y con distintos grados de significación, deben incluir entre otros aspectos los siguientes:

- *La estimación de la importancia del riesgo y sus efectos.*
- *La evaluación de la probabilidad de ocurrencia.*
- *El establecimiento de acciones y controles necesarios.*
- *La evaluación periódica del proceso anterior. (Romero, 2012)*

2.3.2.3. ACTIVIDADES DE CONTROL

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas. Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder.

Las actividades de control son importantes no solo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de objetivos. (Romero, 2012)

2.3.2.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

1. Controles Generales: Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen al control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También se relacionan con las funciones de

desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico y administración de base de datos.

2. Controles de Aplicación: Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles cubren las aplicaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas de los que se reciben o entregan información.

Los sistemas de información y tecnología son y serán sin duda un medio para incrementar la productividad y competitividad. Ciertos hallazgos sugieren que la integración de la estrategia, la estructura organizacional y la tecnología de información es un concepto clave para el nuevo siglo. Con frecuencia se pretende evaluar la situación actual y predecir la situación futura sólo con base en la información contable. Este enfoque es simplista, por su parcialidad, sólo puede conducir a juicios equivocados. Para todos los efectos, es preciso estar conscientes de que la contabilidad nos dice, en parte, lo que ocurrió pero no lo que va a suceder en el futuro. Los sistemas producen reportes que contienen información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización.

La información generada internamente así como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es parte esencial de la toma de decisiones así como en el seguimiento de las operaciones. La información cumple con distintos propósitos a diferentes niveles (Romero, 2012).

2.3.2.5. SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tenga que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores. "Para un adecuado seguimiento (monitoreo) se deben tener en cuenta las siguientes reglas:

- *El personal debe obtener evidencia de que el control interno está funcionando.*
- *Sí las comunicaciones externas corroboran la información generada internamente.*

- *Se deben efectuar comparaciones periódicas de las cantidades registradas en el sistema de información contable con el físico de los activos.*
- *Revisar si se han implementado controles recomendados por los auditores internos y externos; o por el contrario no se ha hecho nada o poco.*
- *Sí son adecuadas, efectivas y confiables las actividades del departamento de la auditoría interna. (Romero, 2012)*

Informe de las deficiencias

El informe sobre las debilidades detectadas y oportunidades de mejorar el sistema de control interno, debe estar dirigido a los responsables de ejecutarlo, con el propósito de que tomen medidas del caso. Dependiendo de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, se determinará el nivel administrativo al cual deban comunicarse las deficiencias. “(Marco, 2012)

Participantes en el control y sus responsabilidades.

Dentro de una entidad las responsabilidades sobre el control corresponden a:

Figura 1: Participantes en el Control y sus

Participante	Responsabilidad
Junta Directiva y/o Consejo de Administración.	Establece no sólo la misión y los objetivos de la organización, sino también las expectativas relativas a la integridad y valores éticos.
Gerencia	Debe asegurar que exista un ambiente propicio para el control.
Directivos Financieros	Apoyan la prevención y detección de reportes financieros.
Comité de Auditoría	Es el organismo, que tiene la facultad de cuestionar a la Gerencia respecto al cumplimiento de sus responsabilidades, y de asegurar que se tomen las medidas correctivas necesarias.
Comité de Finanzas	Cumple con la responsabilidad de evaluar la consistencia de los presupuestos en los planes operativos.
Auditoría Interna	A través del examen de la efectividad y además del control interno y mediante recomendaciones sobre su mejoramiento.
Área Jurídica	Lleva a cabo la revisión de los contratos y otros instrumentos legales, con el fin de salvaguardar los bienes de la empresa.

Responsabilidades.

Fuente: www.gestiopolis.com

2.3.3. DEL COSO II

El Informe COSO II también llamado Gestión de Riesgos Corporativos se encarga de analizar los riesgos que impiden la creación de valor.

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos (<http://www.coso.org/>).

El COSO es un proceso continuo, es una herramienta, un modelo a seguir para lograr un objetivo. No esta dirigido a un área especifica debe ser realizado por el personal de todos los niveles de la organización, está directamente relacionado con el establecimiento y el seguimiento de la estrategia corporativa; se aplica en toda la entidad, y de alguna manera incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad, dejando de lado estrategias parciales; está diseñado para identificar eventos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado; su fin último es proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad; está orientada al logro de objetivos de la organización dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de solaparse. (Ambrosone, 2007) (Marco, 2012)

2.3.3.1. OBJETIVOS DE LAS ENTIDADES

“Todas las organizaciones poseen una misión y una visión. Ya sea que las mismas estén apropiadamente formalizadas o no, y que se hayan comunicado en forma adecuada o no, cada entidad tiene desde el momento de su creación una misión y una visión particulares. “(Marco, 2012)

A partir de las mismas, la dirección establece la estrategia y fija un árbol de objetivos a lograr durante el ciclo de vida de la entidad. Este árbol de objetivos comienza con objetivos a un nivel macro, que luego se van “bajando a tierra” hasta convertirse en objetivos más detallados y más fáciles de medir.

Como ya se mencionó, la idea subyacente de la gestión de riesgos corporativos, es proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos organizacionales. Los mismos suelen dividirse en cuatro categorías: “Estrategia”: objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la

entidad; Operaciones: objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos; Información: objetivos de fiabilidad de la información suministrada; Cumplimiento: objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Estas categorías están directamente relacionadas con las diferentes necesidades de las entidades y si bien la mencionada clasificación es útil con fines teóricos, muchas veces estas categorías pueden solaparse, puesto que un mismo objetivo puede incluirse en más de una categoría.

En este punto es necesario realizar una aclaración: con respecto a las dos últimas categorías de objetivos (información y cumplimiento), en donde la gestión de riesgos corporativos facilita directamente su consecución, puesto que son categorías “internas”. En cambio, en relación a las dos categorías restantes (estrategia y operaciones), la gestión de riesgos sólo puede proporcionar una seguridad razonable de que la dirección está adecuadamente informada sobre el progreso de su consecución, pero la misma no puede asegurar su logro, puesto que existen factores externos que no se encuentran bajo el control de la entidad. (Ambrosone, 2007) (Marco, 2012)

2.3.3.2. COMPONENTES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

“De acuerdo al marco definido en el informe COSO, la gestión de riesgos corporativos está conformada por ocho componentes relacionados entre sí, los cuales se describen brevemente a continuación: “(Marco, 2012)

✓ **Ambiente interno**

“Abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa. “ (Marco, 2012)

✓ **Establecimiento de Objetivos.**

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado. (Ambrosone, 2007)

✓ **Identificación de eventos**

“Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos”. (Ambrosone, 2007)

✓ **Evaluación de riesgos.**

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

✓ **Respuesta al riesgo**

“La dirección selecciona las posibles respuestas -evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad. “ (Marco, 2012)

✓ **Actividades de Control**

“Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente”. (Marco, 2012)

✓ **Información y Comunicación**

“La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad”. (Marco, 2012)

✓ **Supervisión**

“La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. Cabe aclarar que los componentes mencionados no se llevan a cabo en serie como si fueran las etapas de un proceso lineal; por el contrario, se trata de un proceso multidireccional e interactivo, en donde cada una de los componentes genera información que influye en los restantes. “(Marco, 2012) (Ambrosone, 2007)

2.3.3.3. LA EFICACIA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

“Puede afirmarse que la gestión de riesgos corporativos en una entidad es eficaz cuando los ocho componentes están presentes y funcionan de un modo eficaz, o en otras palabras, cuando no existe ninguna debilidad significativa relacionada con los mismos y cuando los riesgos se encuentran dentro de los niveles aceptados por la organización. Cuando se determine que la gestión de riesgos corporativos es eficaz para cada una de las cuatro categorías de objetivos, lo que se intenta decir es que: la dirección tiene la seguridad razonable de que conoce el grado de consecución de los objetivos estratégicos; la dirección también conoce el nivel de logro de los objetivos operativos, siempre con un grado de seguridad razonable; la información generada por la entidad es fiable; se cumple con las leyes y las normas aplicables. Es importante destacar que siempre hablamos de un grado de “seguridad razonable” debido a que la gestión de riesgos corporativos, si bien proporciona grandes ventajas, también posee algunas limitaciones, como el juicio humano, la connivencia, o la posibilidad de fallas por error humano. Estas limitaciones son las que impiden que la dirección tenga un grado de seguridad absoluta.” (Marco, 2012)

2.3.3.4. LA FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS

“La filosofía de gestión de riesgos de una organización es el conjunto de valores y actitudes compartidas relacionadas con la forma en que la entidad considera el riesgo en cada cosa que hace, desde la definición de la estrategia hasta las actividades del día a día. Esta filosofía se refleja en políticas, comunicaciones orales y escritas, y en el proceso de toma de decisiones. “(Marco, 2012)

“Cuando la filosofía se encuentra desarrollada, comprendida y adoptada en forma unívoca por todo el personal, la entidad está mucho mejor

posicionada para reconocer y enfrentar el riesgo de manera eficiente. Sin embargo, incluso cuando la filosofía se encuentra bien desarrollada, es posible que ciertas diferencias culturales provoquen que la forma de administrar los riesgos no sea congruente en toda la entidad. Algunos sectores o unidades de negocio pueden ser más conservadores que otros, y esto puede provocarle un perjuicio a la organización. En estos casos, es sumamente importante trabajar en forma conjunta para que estas diferentes “subculturas” se conviertan en una sola.” (Marco, 2012) (Ambrosone, 2007)

2.3.3.5. EL APETITO AL RIESGO

“El apetito al riesgo es la “cantidad” de riesgo que la entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor. De alguna manera, este apetito es el reflejo la filosofía de gestión de riesgos e influencia la forma en que la entidad opera.

Las diferentes estrategias que una entidad puede abordar, a la vez pueden exponerla a diferentes niveles de riesgo, por lo que la gestión de riesgos corporativos ayuda a la gerencia a elegir una estrategia que sea consistente con el apetito al riesgo de la entidad. “(Marco, 2012)

“Cabe destacar que las entidades comienzan considerando el apetito al riesgo de una forma “cualitativa”, o sea utilizando categorías como “riesgo alto”, “riesgo medio” y “riesgo bajo”. Solamente cuando alcanzan un grado de madurez mayor, las organizaciones suelen cambiar este enfoque cualitativo por uno “cuantitativo”.“ (Ambrosone, 2007) (Marco, 2012)

2.3.3.6. EL COMITÉ DE DIRECCIÓN

“El Consejo de Dirección de una entidad u organismo equivalente constituye una parte fundamental del ambiente interno. Las características fundamentales de este cuerpo colegiado son su independencia de la gerencia, la experiencia de sus miembros, su grado de involucramiento, y la corrección de sus acciones. Otro punto fundamental que debe destacarse es que el Comité debe tener un adecuado grado de interacción con las auditorías externa e interna. “(Marco, 2012)

Los miembros del Comité deben tener tanto conocimientos técnicos como habilidades gerenciales. Y como deben estar preparados para cuestionar las acciones de la gerencia y presentar cursos de acción alternativos, el Comité debe incluir sí o sí Directores externos a la organización. Esto no significa que algunos miembros de la alta gerencia no puedan formar parte del Comité. Por el contrario, es positivo que tal situación ocurra, puesto que estos individuos son capaces de aportar su conocimiento acumulado y su experiencia en la organización. Sin embargo, para que el ambiente interno sea efectivo, el Comité debe tener una mayoría de Directores independientes, los cuales, además de aportar con su visión y su consejo, estarán capacitados para verificar y equilibrar las actividades de la gerencia.

Un punto importante para destacar es que independientemente de la historia de la organización –es probable que muchas entidades nunca hayan sufrido pérdidas críticas ni se hayan visto enfrentadas a niveles de riesgo significativos-, el Comité no debe jamás sucumbir a la idea de “no puede pasar aquí”. Debe ser consciente de que aunque la organización tenga una estrategia bien definida, personal competente, procesos de negocio y tecnologías confiables, como cualquier otra entidad, es vulnerable al riesgo, por lo que, se necesita una función de gestión de riesgos efectiva. (Ambrosone, 2007)

2.3.3.7. LA INTEGRIDAD Y LOS VALORES ÉTICOS

La estrategia y los objetivos de una entidad y el modo en que los mismos son implementados están basados en las preferencias, los juicios de valor y los estilos de gerenciamiento. La integridad de la gerencia y su compromiso con los valores éticos, influyen en estas preferencias y juicios de valor, los cuales se traducen en estándares o comportamientos. Como la buena reputación de una entidad es un activo muy valioso, estos estándares deben ir mucho más allá que el mero cumplimiento de la ley. Cada vez, más gerentes están de acuerdo con la idea que el comportamiento ético es sinónimo de buenos negocios.

“La integridad de la gerencia es un prerrequisito para el comportamiento ético. La efectividad de la gestión de riesgos no puede ir más allá del nivel de integridad y el compromiso con los valores éticos que posee la gente que crea, administra y supervisa las actividades de la entidad.” (Marco, 2012)

El establecimiento de valores éticos no es una tarea fácil, debido a que es necesario considerar a los diferentes actores, los empleados, los proveedores, los clientes, los competidores y el público en general y muchas veces lograr un adecuado balance de las inquietudes de cada parte puede resultar complejo e incluso frustrante debido a la disparidad de intereses.

Algunas organizaciones favorecen la proliferación de comportamientos no éticos. Muchas veces las entidades ofrecen tentaciones para que los individuos incurran en actividades fraudulentas o ilegales; mientras que otras veces el indebido énfasis en resultados (generalmente a corto plazo), puede fomentar un inadecuado ambiente interno. Por consiguiente, es necesario desterrar las prácticas indebidas, lo que no significa eliminar los incentivos por desempeño; sino, definir objetivos razonables y establecer adecuados controles para los procesos que los soportan.

En otras ocasiones, en la propia ignorancia la que genera comportamientos indebidos. Por este motivo, resulta cada vez más importante la forma en que se comunican los valores éticos, así como la existencia de un código de conducta formal que establezca qué está bien y qué está mal. En el mismo sentido, y para completar el círculo, también resulta indispensable establecer penalidades para aquellos individuos que violan el código y mecanismos para que se comuniquen las sospechas de conductas no éticas.

Por último, debe destacarse la importancia que reviste la figura del número uno de la entidad, debido a que juega un papel relevante en la determinación de la cultura organizacional, puesto que sus mensajes pasan a formar parte de la misma casi en forma inmediata. (Ambrosone, 2007)

2.3.3.8. EL COMPROMISO CON LA CAPACIDAD

La gerencia debe decidir cuán bien deben cumplirse las tareas asignadas, teniendo en cuenta la estrategia y los objetivos definidos oportunamente. Para lograr esto, la gerencia debe especificar qué tipo de capacidades deben tener los individuos, es decir qué niveles de conocimientos y habilidades son requeridas para cada puesto en particular, los cuales están relacionados con el talento, el entrenamiento y la experiencia de cada uno de los individuos. También debe destacarse que los niveles de conocimiento y habilidades requeridos dependen en una relación directamente proporcional del grado de juicio requerido para desarrollar la tarea, y en una relación inversamente proporcional del nivel de supervisión que tendrá cada posición. (Marco, 2012)

2.3.3.9. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“La estructura organizacional provee el marco para planear, ejecutar, controlar y monitorear sus actividades. Una estructura bien definida debe incluir áreas clave de autoridad y responsabilidad, así como establecer adecuadas líneas de reporte.

La adecuación de la estructura organizacional depende en gran medida del tamaño de la entidad y de la naturaleza de sus actividades, ya que por lo general, la estructura se crea con la idea de satisfacer sus necesidades específicas. Lo importante aquí es que la estructura, sea cual fuere – centralizada, descentralizada, matricial, organizada por industria, por unidades de negocio, o por geografía-, provea un marco adecuado para llevar a cabo una gestión de riesgos eficiente. “(Marco, 2012) (Ambrosone, 2007)

2.3.3.10. LA ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

“La asignación de autoridad y responsabilidad involucra el grado de iniciativa y criterio que se les permite aplicar a los individuos en una organización, así como, los límites para sus decisiones. Incluye la definición de líneas de reporte y de mecanismos de autorización para cada una de las actividades que deben ser llevadas a cabo. “(Marco, 2012)

“El mayor desafío en este punto, es delegar tareas sólo hasta el punto requerido para poder cumplir los objetivos organizacionales; es decir, estar absolutamente seguros que cada decisión está soportada por adecuadas prácticas de evaluación de riesgos, con el objeto de no enfrentar a la entidad con riesgos innecesarios o directamente con pérdidas potenciales. Otro desafío es asegurarse que todo el personal cumpla los objetivos organizacionales, y que toman todas sus decisiones pensando en ellos.” (Marco, 2012)

2.3.3.11. LOS ESTÁNDARES DE RECURSOS HUMANOS

“Las políticas de recursos humanos relacionadas con contratación, orientación, entrenamiento, coaching , promociones y compensaciones, envían mensajes a los empleados acerca de los niveles esperados de integridad, valores éticos y capacidades requeridas. Es claro que las políticas de entrenamiento suelen fortalecer las percepciones de los niveles de conocimientos y habilidades que se requieren para un determinado puesto. Por otro lado, las medidas disciplinarias comunican a toda la organización que ciertos comportamientos ya no serán tolerados. “
(Ambrosone, 2007)

2.3.3.12. RELACIÓN CON LOS RESTANTES COMPONENTES

Resulta prácticamente imposible exagerar la importancia que tiene el ambiente interno de una entidad y el impacto -positivo o negativo- que provoca sobre el resto de los componentes del framework .Tal como se mencionó, el “Ambiente interno” constituye la base de la gestión de riesgos corporativos. Y justamente por eso, también afecta a los restantes siete componentes, tal como demuestran los ejemplos que se mencionan a continuación: La filosofía de gestión de riesgos afecta a cada uno de los restantes componentes y son aplicados, incluyendo, la forma en que se identifican los eventos, los tipos de riesgos aceptados y cómo son administrados. El apetito al riesgo es considerado a la hora de establecer los objetivos organizacionales y de definir la estrategia. El Consejo de Dirección es el responsable de supervisar a alto nivel la gestión de riesgos. La asignación de autoridad y responsabilidad tiene una relación directa con la forma en que se informa y comunica dentro de la organización.

La actitud y el interés de la alta gerencia por una gestión de riesgos corporativos eficiente deben mostrarse de forma clara y definitiva. En este

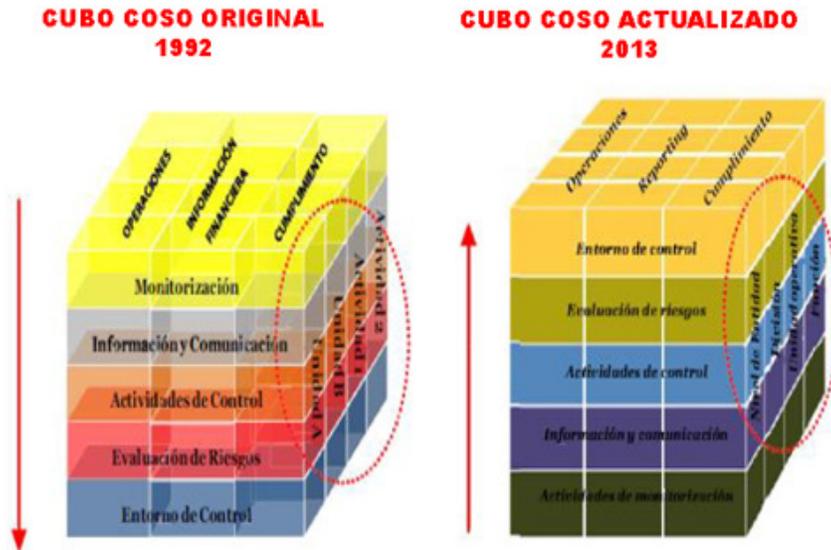
sentido, no se deben permitir enfoques livianos o parciales, puesto que cualquier falla en este punto redundará en un ambiente no efectivo, y pondrá en peligro el cumplimiento de los objetivos de la organización, por más que los restantes componentes se encuentren adecuadamente diseñados. (Ambrosone, 2007)

2.3.4. DEL COSO III

En mayo de 2013, se publica la tercera versión COSO. Las novedades que introducirá este Marco Integrado de Gestión de Riesgos son:

- Mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos
- Mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos
- Mayor claridad en cuanto a la información y comunicación.

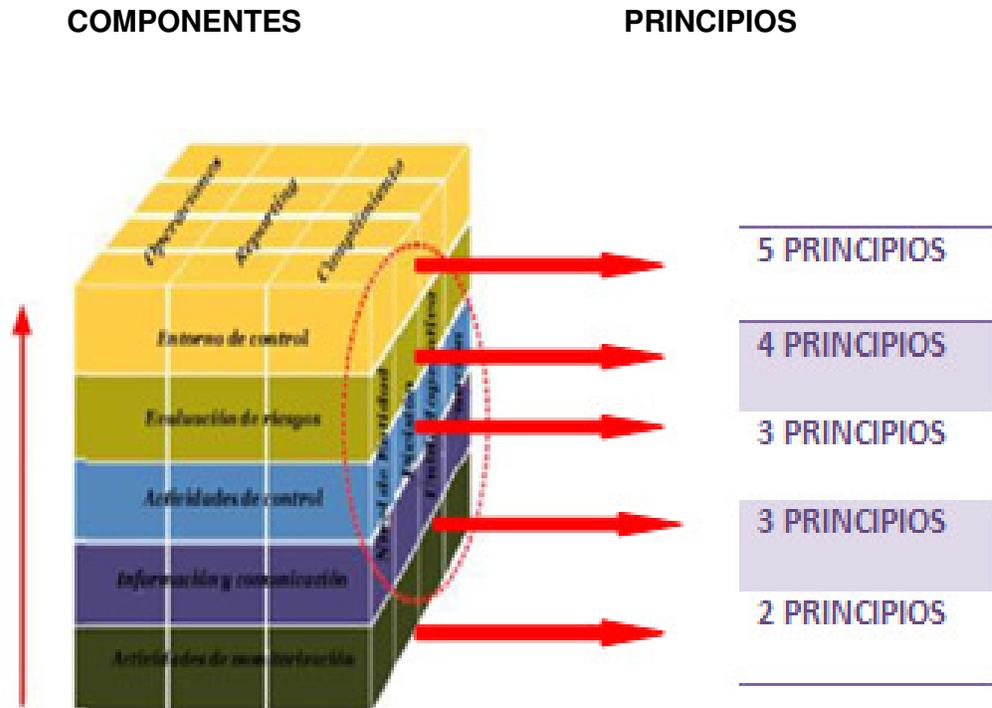
Figura 2: Variaciones entre el COSO I y COSO III



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos96/nuevo-marco-control-interno-integrado-coso-2013/nuevo-marco-control-interno-integrado-coso-2013.shtml#ixzz3GwafDlyq>

Uno de los principales cambios de la actualización del COSO III es el establecimiento de 17 principios de los componentes del Control Interno

Figura 3: Componentes y Principios del Control Interno



Fuente: www.google.com

2.3.4.1. LOS 5 COMPONENTES Y SUS PRINCIPIOS

✓ Ambiente de Control

El entorno de control brinda información general sobre la conciencia de la organización con respecto a los controles y sobre sus intenciones de evitar riesgos. Coso identificó indicadores clave que sirven como referencia para determinar la cultura de "riesgo" corporativa y cómo influye sobre la arquitectura de control.

Principio 1: La organización debe demostrar su compromiso con la integridad y los valores éticos.

- Se da el ejemplo: “El directorio y la administración, a todos los niveles de la entidad demuestran a través de sus directivas, acciones y comportamiento la importancia de la integridad y valores éticos para soportar el funcionamiento de sistema de control interno.
- Se establecen estándares de conducta: Las expectativas del directorio y la administración sobre la integridad y los valores éticos están definidas en las normas de conducta de la entidad y son entendidos a todos los niveles de la organización y por los proveedores de servicios externos y socios de negocio.
- Se evalúa la adhesión a los estándares de conducta: Hay procesos establecidos para evaluar el desempeño de individuos y grupos de trabajo en función de los estándares de conducta esperados de la organización.
- Se tratan los desvíos a los estándares en forma oportuna: Las desviaciones de los estándares de conducta esperada de la organización son identificadas y remediadas en tiempo y forma.
(Control, 2013)

Principio 2: El consejo de administración debe demostrar independencia en la gestión y ejercer la supervisión del desarrollo y ejecución del Sistema de Control Interno

- El directorio establece sus responsabilidades de supervisión: El directorio identifica y acepta sus responsabilidades de supervisión en relación con el establecimiento de requerimientos y expectativas.

- Aplica los conocimientos especializados pertinentes: El directorio define, mantiene y periódicamente evalúa las habilidades y experiencia necesaria entre sus miembros para permitirle sondear a la administración y tomar medidas acordes..
- Opera independientemente: El directorio tiene suficientes miembros que son independientes de la administración y objetivos en la evaluación y toma de decisiones.
- Supervisa el funcionamiento del sistema de Control Interno: El directorio retiene responsabilidad de supervisión sobre el diseño, la implementación y ejecución del control interno realizado por la administración. (Control, 2013)

Ambiente de Control.- Estableciendo la integridad y valores éticos, supervisando estructuras, autoridad y responsabilidad, expectativas de competencia, y rendición de cuentas al directorio.

Evaluación de Riesgos.- Supervisando la evaluación de riesgos para el logro de objetivos efectuada por la administración, incluido el potencial impacto de cambios significativos, fraude y elusión del control interno.

Actividades de Control.- Proveyendo supervisión de la alta administración en el desarrollo y ejecución del control interno.

Información y Comunicación.-Analizando y discutiendo información relacionada con el logro de los objetivos de la organización.

Actividades de Monitoreo.- Evaluando y supervisando la naturaleza y alcance de las actividades de monitoreo y la evaluación y remediación de las deficiencias efectuada por la administración.

Principio 3: La alta dirección debe establecer, con la supervisión del consejo de administración: la estructura, líneas de reporte, autoridad y responsabilidad en el logro de sus objetivos.

- Considera todas las estructuras de la entidad: *El directorio y la administración consideran las múltiples estructuras utilizadas para soportar el logro de objetivos (incluidas operativas, jurídicas, distribución geográfica y de proveedores de servicios externos).*
- Establece líneas de reporte: *La administración diseña y evalúa líneas de reporte para cada estructura de la entidad para permitir la ejecución de la autoridad y responsabilidad y flujo de la información para gestionar las actividades de la entidad.*
- Define, asigna y fija los límites de las autoridades y responsabilidades: *El directorio y la administración delegan autoridad, definen responsabilidades, y uso de procesos y tecnología apropiados para asignar responsabilidad y segregación de funciones como sea necesario a diferentes niveles de la organización. (Control, 2013)*

Directorio.- Retiene autoridad ante decisiones significativas y revisa la asignación y limitación de autoridad y responsabilidad a la administración.

Administración Superior.- Establece directivas, guías y control para permitir a la administración y otro personal comprender y llevar a cabo las responsabilidades de control interno.

Administración.- Guía y facilita la ejecución de las directivas en la entidad y subunidades.

Personal.- Comprende las normas de conducta de la entidad, evalúa riesgos y las actividades de control correspondientes a sus respectivos niveles de la entidad, la información esperada y el flujo de información y comunicación, y monitorea las actividades relevantes para el logro de sus objetivos.

Terceros Proveedores de Servicios.- Adhieren a la definición del alcance de autoridad y responsabilidad para todo no-empleado involucrado.

Principio 4: En armonía con los objetivos, la organización debe demostrar su compromiso para atraer, desarrollar, y retener personas competentes.

- Establece políticas y prácticas: Políticas y prácticas reflejan las expectativas de competencia necesaria para soportar el logro de objetivos.
- Evalúa competencias y encara las deficiencias detectadas: El directorio y la administración evalúan la competencia a través de la organización y de los proveedores de servicios tercerizados en relación a las políticas y prácticas establecidas, y actúan si es necesario para resolver las deficiencias.
- Recluta, desarrolla y retiene capacidades suficientes y competentes: La organización proporciona el apoyo y la entrenamiento necesario para atraer, desarrollar y retener personal y proveedores de servicios tercerizados suficiente y competente para apoyar el logro de los objetivos.
- Planifica y prepara la sucesión: El directorio y la alta administración desarrollan planes de contingencia para las asignaciones de responsabilidad importantes en el control interno.”
(Control, 2013)

Principio 5: En la consecución de los objetivos, la organización debe disponer de personas responsables para atender sus responsabilidades de Control Interno

- Exige el cumplimiento de la rendición de cuentas a través de las estructuras, autoridades y responsabilidades: El directorio y la

administración establecen los mecanismos para comunicar y mantener individuos responsables por el desempeño de las responsabilidades de control interno de la organización y aplicar medidas correctivas cuando sea necesario.

- *Establece medidas de rendimiento, incentivos y recompensas: El directorio y la administración establecen medidas de desempeño, incentivos y otros beneficios apropiados para responsabilidades en todos los niveles de la entidad, reflejando las dimensiones apropiados de desempeño y normas de conducta esperadas, y teniendo en cuenta la consecución de los objetivos de corto y largo plazo.*
- *Evalúa las medidas del rendimiento, los incentivos y recompensas de acuerdo a la pertinencia de las mismas: El directorio y la administración alinean los incentivos y las recompensas con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno en el logro de los objetivos.*
- *Considera la presión sobre el logro de objetivos: El directorio y la administración evalúan y ajustan las presiones asociadas con el logro de los objetivos al asignar responsabilidades, desarrollar medidas de desempeño y evaluar el desempeño.*
- *Evalúa el rendimiento y recompensas o la aplicación de medidas disciplinarias: El directorio y la administración evalúan el desempeño de las responsabilidades de control interno, incluida la observancia de las normas de conducta y los niveles esperados de competencia y ofrecen recompensas o ejercen acción disciplinaria, según proceda. (Control, 2013)*

✓ **Evaluación de Riesgos**

Un riesgo de negocio es un hecho, una acción o una omisión que podría afectar adversamente la capacidad de una organización de lograr sus objetivos de negocios y ejecutar sus estrategias con éxito.

Principio 6: La organización ha de especificar los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.

Fijación de Objetivos - Consideraciones

- ✓ *Alinear los objetivos con las prioridades de la estrategia.*
- ✓ *Articular la tolerancia al riesgo con los objetivos.*
- ✓ *Alinear los objetivos con las leyes, regulaciones, reglas y normas aplicables a la actividad.*
- ✓ *Articular los objetivos en términos que sean específicos, medibles u observables, atendibles, relevantes y con una duración determinada.*
- ✓ *Cascada de objetivos a través de la entidad y sus subunidades.*
- ✓ *Alinear los objetivos con toda otra circunstancia que requiera atención por parte de la entidad.*
- ✓ *Confirmar que los objetivos son adecuados dentro del proceso de establecimiento de objetivos antes de que esos objetivos sean utilizados como base para la evaluación de riesgos. (Control, 2013)*

Los diferentes tipos de Objetivos que se establecen en una entidad son los siguientes:

Tabla 1: Tipos de objetivos en una entidad

OBJETIVOS	CARACTERÍSTICAS
Objetivos Operacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Reflejan la elección de la gerencia. • Consideran la Tolerancia al Riesgo. • Incluyen Metas operativas y financieras. • Forman una base para la asignación de recursos
Objetivos de Reporte Financiero externo	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplen con las normas contables aplicables. • Consideran la materialidad-significatividad. • Reflejan las actividades de la entidad.
Objetivos de Reporte no Financiero externo	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplen con normas externas a la entidad o marcos

	<p>reconocidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consideran el nivel de precisión requerido. • Reflejan las actividades de la entidad.
Objetivos de Reporte Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Reflejan las elecciones de la gerencia. • Consideran el nivel de precisión requerido. • Reflejan las actividades de la entidad.
Objetivos de Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Reflejan las leyes y regulaciones aplicables. • Consideran la Tolerancia al Riesgo.

Fuente: Autores

Principio 7: La organización ha de especificar los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.

- Incluye entidad, subsidiaria, división, unidad operativa y funcional.- La organización identifica y evalúa riesgos a nivel de entidad, subsidiaria, división, unidad operativa y funcional, relevantes para el logro de los objetivos.
- Analiza factores internos y externos. La identificación de riesgos considera tanto factores internos como externos y su impacto en el logro de los objetivos. (Control, 2013)

Ejemplo de Factores externos e internos:

Tabla 2: Factores externos e internos

Factores Externos	Factores Internos
Económicos	Infraestructura
Medio Ambientales	Estructura Administrativa
Regulatorios	Personal
Extranjeros	Acceso a activos
Sociales	Acceso a activos
Tecnológicos	Tecnología

Fuente: http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf

- Involucra a los niveles adecuados de gestión. La organización pone en su lugar mecanismos de evaluación de riesgos efectivos que involucran a los niveles adecuados de la administración.
- Estima la importancia de los riesgos identificados. Los riesgos identificados son analizados a través de un proceso que incluye la estimación de la potencial significatividad de los riesgos.
- Determina cómo responder a los riesgos. La evaluación de riesgos incluye considerar cómo los riesgos deben ser manejados y si deben ser aceptados, evitados, reducidos o compartidos. (Control, 2013)

Principio 8: La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos

La evaluación de fraude considera diferentes tipos de fraude como reporte fraudulento, malversación de activos y corrupción.

Figura 4: Triángulo del fraude



Fuente: http://prismamx.net/pdfs/mas_alla.pdf

Según Donald Cressey en su Teoría el triángulo del fraude, para que una persona cometa fraude deben estar presentes 3 factores:

1. **Incentivo o presión:** un empleado debe sentirse bajo presión para que cometa un fraude esto podría ser una necesidad económica ya sea por una enfermedad repentina, adicción a juegos de azar, extorsión, etc
2. **Oportunidad:** el segundo elemento es la oportunidad que ve el empleado para cometer dicho fraude, y estos se dan por diferentes motivos como, ausencia de controles, falta de supervisión, falta de ética, controles ineficaces etc.
3. **Racionalización/ actitud:** este elemento o factor sería como el justificativo que el empleado encuentra para cometer un fraude, es

decir que depende de como califican la acción generalmente el perpetrador de fraude no quiere verse así mismo como una persona mala o desleal por eso mismo trata de justificar el cometimiento, generalmente cuando cometen el fraude piensan en devolver el dinero, una vez cometida la infracción nunca lo devuelven.

Principio 9: La organización debe identificar y evaluar los cambios importantes que podrían impactar en el Sistema de Control Interno.

- Evalúa cambios en el contexto.- *El proceso de identificación de riesgos considera cambios en el ambiente_regulatorio, económico y físico en que opera.*
- Evalúa cambios en el modelo de negocio.- *La organización considera el impacto potencial en el control interno producidos por cambios en el modelo de negocio, por nuevas actividades o variación significativa de las existentes, fusiones y escisiones, operaciones en el exterior, rápido crecimiento o nuevas tecnologías, entre otras.*
- Evalúa cambios en el liderazgo. *La organización considera cambios en la administración y las respectivas actitudes y filosofías sobre el sistema de control interno.” (Control, 2013)*

✓ **Actividades de Control**

Se define **control** como toda medida tomada para mitigar o gestionar el riesgo, y para que la probabilidad de que un negocio / proceso logre sus metas y objetivos sea mayor. Los controles son actividades incorporadas al

proceso que ayudan a prevenir o detectar la ocurrencia de un evento de riesgo, a fin de cumplir los objetivos generales de negocio y del proceso.

Principio 10: La organización ha de seleccionar y desarrollar actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos para el logro de sus objetivos

- *Integradas con la Evaluación de Riesgos. Las actividades de control ayudan asegurar que las respuestas al riesgo que encaran y reducen los riesgos se llevan a cabo.*
- *Consideran factores específicos de la entidad. La administración considera como el contexto, complejidad, naturaleza y alcance de sus operaciones, como las características específicas de la organización, afectan la selección y desarrollo de las actividades de control.*
- *Determinadas por los procesos de negocio relevantes. La administración determina cuáles procesos de negocio relevantes requieren actividades de control.*
- *Considera una combinación de distintos tipos de actividades de control (preventivos y/o detectivos). Las actividades de control incluyen un rango y variedad de controles y pueden incluir un conjunto de enfoques para mitigar los riesgos, considerando tanto controles manuales como automatizados, preventivos como defectivos.*
- *Considera a que nivel aplicar las actividades de control. La administración considera actividades de control a distintos niveles de la organización.*

- Aborda la separación de funciones.(Registro, autorización, aprobación). La administración segrega funciones incompatibles ente sí, y, donde dicha segregación no es práctica selecciona y desarrolla controles alternativos.” (Control, 2013)

Principio 11: La organización seleccionará y desarrollará controles generales sobre TI

- Determina la vinculación entre el uso de la tecnología en los procesos de negocio y los controles generales de tecnología. La administración comprende y determina la dependencia y vinculación entre los procesos de negocios, las actividades de control automatizadas y los controles generales de tecnología.
- Establece las actividades de control de infraestructura de tecnología pertinentes. La administración selecciona y desarrolla actividades de control sobre la infraestructura de tecnología, las que son diseñadas e implementadas para ayudar a asegurar la integridad, exactitud y disponibilidad de la tecnología de procesamiento.
- Establece actividades de control pertinentes sobre los procesos de administración de seguridad. La administración selecciona y desarrolla actividades de control que son diseñadas e implementadas para restringir el acceso a la tecnología a usuarios autorizados, adecuados a sus responsabilidades y para proteger los activos de la entidad de amenazas externas.
- Establece actividades de control pertinentes sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología. La administración selecciona y desarrolla actividades de control sobre la adquisición,

desarrollo y mantenimiento de tecnología y su infraestructura para alcanzar los objetivos. (Control, 2013)

Principio 12: La organización implementa sus actividades de control a través de políticas y procedimientos adecuados.

- *Establece políticas y procedimientos para soportar la implementación de las directivas de la gerencia. La administración establece actividades de control que son parte integrante de los procesos de negocio y actividades diarias del personal, a través de políticas que establecen que es lo esperado y procedimientos pertinentes que especifican las acciones a realizar.*
- *Establece responsabilidad y rendición de cuentas por la ejecución de las políticas y procedimientos. La administración establece responsabilidad y rendición de cuentas por las actividades de control con la administración (u otro personal designado) de la unidad de negocio o función en la que los riesgos relevantes residen.*
- *Desarrolla –las actividades de control –en forma oportuna. El personal responsable desarrolla las actividades de control en forma oportuna y como es definido por las políticas y procedimientos.*
- *Toma acciones correctivas. El personal responsable investiga y actúa en las cuestiones identificadas como resultado de la ejecución de las actividades de control.*
- *Desarrolla –las actividades de control –utilizando personal competente. Personal competente, con suficiente autoridad*

desarrolla las actividades de control con diligencia y enfoque continuo.

- *Revalúa las políticas y los procedimientos. La administración periódicamente revisa las actividades de control para determinar su continua relevancia, y las actualiza de ser necesario. (Control, 2013)*

✓ **Información y comunicación**

La Información es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de Control Interno en soporte del logro de objetivos. La Comunicación ocurre tanto interna como externamente y provee a la organización con la información necesaria para la realización de los controles diariamente. La Comunicación permite al personal comprender las responsabilidades del Control Interno y su importancia para el logro de los objetivos. (Control, 2013)

Principio 13: La organización ha de generar la información relevante para respaldar el funcionamiento de los otros componentes de Control Interno.

- *Identifica los requerimientos de información. Existe un proceso para identificar la información requerida y esperada para soportar el funcionamiento de los demás componentes del Control Interno y el logro de los objetivos.*
- *Captura fuentes internas y externas de datos. Los sistemas de información utilizan fuentes de datos internas y externas.*

- Transforma datos en información relevante. Los sistemas de información procesan y transforman datos en información relevante.
- Mantiene la calidad en todo el procesamiento. La información debe ser accesible, correcta, actualizada, protegida, retenida, suficiente, oportuna, válida y verificable.
- Considera la relación costo beneficio. La naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada se conmensura con y para soportar el logro de los objetivos (Control, 2013)

Principio 14: La organización compartirá internamente la información, incluyendo los objetivos y responsabilidades para el Control Interno necesaria para respaldar el funcionamiento de los otros componentes de control interno.

- Comunica la información de Control Interno. Para esto se debe considerar lo siguiente:
 - a) Existe un proceso para comunicar la información requerida para permitir a todo el personal comprender y ejecutar sus responsabilidades de Control Interno.
 - b) Políticas y procedimientos.
 - c) Objetivos específicos.
 - d) Importancia, relevancia y beneficios de un Control Interno efectivo.

- e) *Roles y responsabilidades de la administración y otro personal en la ejecución del Control Interno.*
- f) *Expectativas de la organización para comunicar en forma ascendente, descendente y horizontalmente cualquier asunto significativo relativo con el Control Interno, incluido debilidades, deterioro o incumplimientos.*
- *Comunica entre la administración y el directorio. Existe una comunicación entre la conducción superior y la administración de tal manera que ambos cuenten con la información necesaria para cumplir sus roles en relación con el logro de los objetivos de la entidad.*
 - *Provee líneas de comunicación separadas. Canales de comunicación separados, como líneas de denuncia, existen como mecanismos de salvaguarda para permitir comunicaciones anónimas o confidenciales, cuando los canales normales son inoperantes o inefectivos*
 - *Selecciona los métodos de comunicación relevantes. Los métodos de comunicación consideran la oportunidad, audiencia y naturaleza de la información: Cuadros de control, mails, entrenamiento personal o en línea, memorandos, discusiones personales, evaluaciones de rendimiento, políticas y procedimientos, presentaciones, medios de comunicación social, publicaciones, mensajes de texto, presentaciones en video, webcams, sitios web o colaborativos. (Control, 2013)*
 -

Principio 15: La organización comunicará externamente las materias que afecten al funcionamiento de los otros componentes de Control Interno.

“Comunica a terceras partes. Existen procesos para comunicar información relevante y oportuna a terceros incluidos accionistas, socios, dueños, reguladores, clientes, analistas financieros y otros terceros.

Permite canales de comunicación entrantes. Canales de comunicación abiertos permiten obtener información de clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, reguladores, analistas financieros y otros brindando a la administración y el directorio información relevante.

Comunica con el directorio. La información relevante resultante de evaluaciones externas es comunicada al directorio.

Provee líneas de comunicación separadas. Canales de comunicación separados, como líneas de denuncia, existen como mecanismos de salvaguarda para permitir comunicaciones anónimas o confidenciales, cuando los canales normales son inoperantes o inefectivos

Selecciona los métodos de comunicación relevantes. Los métodos de comunicación consideran la oportunidad, audiencia y naturaleza de la comunicación y los requerimientos y expectativas legales, regulatorias y fiduciarias.” (Control, 2013)

✓ **Actividades de Monitoreo**

Consiste en evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas es utilizada para determinar si cada uno de los componentes del

Control Interno, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionando. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente, las significativas son comunicadas a la alta gerencia y al directorio. (Control, 2013)

Principio 16: La organización llevará a cabo evaluaciones continuas e individuales, con el fin de comprobar si los componentes del CI están presentes y están funcionando.

- Considera una combinación de evaluaciones concurrentes y separadas. La administración incluye un balance de evaluaciones concurrentes y separadas.
- Considera la tasa de cambio. La administración considera la velocidad del cambio en la actividad y en los procesos al seleccionar evaluaciones concurrentes o separadas Establece una base de entendimiento. El diseño y estado actual del sistema de Control Interno es utilizado como base de las evaluaciones concurrentes y separadas.
- Usa personal con conocimiento de lo evaluado. El personal que efectúa evaluaciones concurrentes o separadas debe tener suficiente conocimiento para comprender qué es evaluado.
- Integrada a los procesos de negocio. Las evaluaciones concurrentes están integradas en los procesos de negocio y se ajustan a las condiciones cambiantes.
- Ajusta el alcance y la frecuencia. La administración varía el alcance y frecuencia de las evaluaciones separadas dependiendo del riesgo.

- Evaluaciones objetivas. Las evaluaciones separadas se realizan periódicamente para proveer una retroalimentación objetiva.
- Evaluaciones separadas:- Evaluaciones de Auditoría Interna, Otras evaluaciones objetivas (Cumplimiento, Riesgo, Seguridad TI, etc.), Evaluaciones funcionales inter áreas, Benchmarks, evaluaciones de pares, Autoevaluaciones, Evaluaciones de proveedores de servicios externos.” (Control, 2013)

Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de Control Interno.

- Evalúa los resultados de las evaluaciones. La administración y el directorio, según corresponda, evalúan los resultados de las evaluaciones concurrentes y separadas.
- Comunica las deficiencias. Las deficiencias son comunicadas a los responsables de tomar acciones correctivas y a la administración superior y el directorio según corresponda.
- Monitorea las acciones correctivas. La administración sigue la remediación de las deficiencias en forma oportuna. (Control, 2013)

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. METODOLOGÍA

3.1.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Nosotros aplicaremos el **Método Estudio de Caso** es una herramienta de investigación fundamental en el área de las ciencias sociales, así como en la administración. Sin embargo, debido a su utilidad, se ha expandido a otros campos como la economía o la mercadotecnia. Al utilizar este método, el investigador intenta responder el cómo y el por qué, utilizando múltiples fuentes y datos.

Podemos decir, que esta herramienta es útil para ampliar el conocimiento en un entorno real, desde múltiples posibilidades, variables y fuentes, porque con este método se puede analizar un problema, determinar el método de análisis así como, las diferentes alternativas o cursos de acción para el problema a resolver; es decir, estudiarlo desde todos los ángulos posibles; y por último, tomar decisiones objetivas y viables. (<http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/estudiodeCaso.pdf>)

3.1.2. FUENTE DE INFORMACIÓN

Para el diseño del presente Trabajo de Titulación hemos empleado los siguientes instrumentos a fin de obtener información:

- **Observación Directa:** obtendremos información observando los diversos procesos y operaciones de una empresa tipo Courier, obtendremos información directa y confiable.

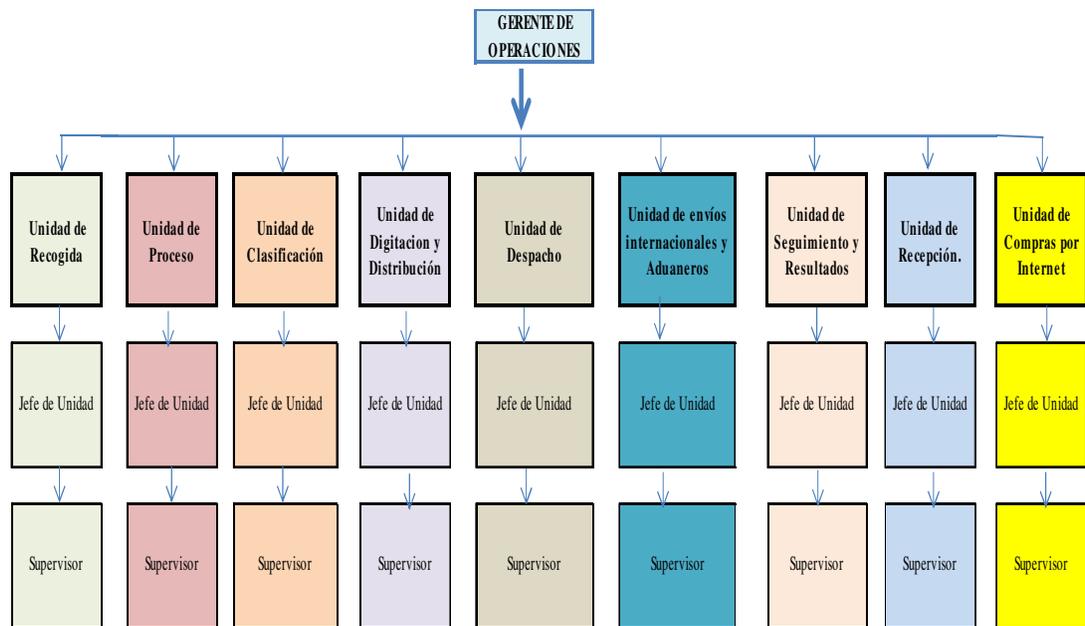
- **Entrevista:** diseñaremos un Cuestionario de preguntas dirigidas a funcionarios de la empresa objeto de estudio.

3.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA TIPO COURIER

3.2.1. ESTRUCTURA CORPORATIVA

En la actualidad el número de empleados en relación de dependencia supera las 500 personas. JOMVA S.A. tiene cobertura local y nacional. Llegando a las 24 provincias, cantones y cabeceras cantonales, Nuestro análisis está enfocado al área de operaciones con el objetivo de identificar los riesgos que se dan en los diferentes tipos de servicios que ofrecen las empresas dedicadas a este giro de negocios para poder emitir recomendaciones que aportaran en el mejoramiento de dicho servicio. A continuación se presenta el organigrama del área de operaciones del Courier.

Figura 5: Organigrama del Área de Operaciones



Fuente: Autoras

- **Unidad de Recogida**

Es la Unidad encargada de programar la logística que se aplicará para realizar la recolección de los envíos o mercadería de un determinado cliente, para este efecto deben tener un contrato de servicios y descuentos firmado con el Courier que son denominados (Clientes Empresariales), con los diferentes servicios que les ofrece la empresa. Esta unidad se destaca por el servicio de recolección de puerta a puerta a cada uno de sus clientes, con los servicios de envíos Nacional e Internacional, Masivo, Carga Pesada, Distribución de Planillas y Cobranzas.

- **Unidad de Proceso**

Es la unidad encargada de procesar toda la correspondencia que llega de los clientes empresariales, que retira la unidad de recogidas, este proceso

empieza, desde una carga automática por parte del cliente, utilizando un enlace mediante la página WEB, o puede darse el caso de que el proceso sea manual con una base de datos de todos los envíos en Excel receptados, para luego cargarlos al sistema de correspondencia, generando una codificación para cada uno de los envíos, este código permite tanto al cliente como al Courier, visualizar el historial de gestiones realizadas de cada uno de los envíos que llegan para su debido proceso.

Cabe indicar que adicional a este proceso existen servicios complementarios denominados de valor agregado con un valor adicional al servicio como el ensobrado, enfundado y etiquetados, los mismos que aplican de acuerdo a la necesidad generada por un determinado cliente. Claro está que esto depende de lo estipulado en el contrato por las partes, esta información se la alimenta de manera diaria en una hoja de control para luego trasladar la misma a la unidad de planillaje, quienes tienen en su competencia la facturación de lo que procesa la unidad.

- **Unidad de Clasificación**

Es la encargada de tramitar todo lo procesado por la Unidad de proceso, es decir clasifica todo lo que se admite por este medio y todo lo que llega desde las sucursales y agencias a nivel país, realizando una clasificación sea esta Local o Nacional según corresponda, para luego entregarlos a la unidad de Digitación y Distribución y Unidad de Despacho, siguiendo de esta manera la cronología de los envíos.

- **Unidad de Digitación y Distribución**

Es la encargada de realizar la distribución dentro de cada una de las localidades a nivel nacional, donde se tiene cobertura, para este efecto los carteros de acuerdo a la zona asignada en el día realizan el enrutamiento para que el personal de digitación elabore listado de recorrido, donde al

momento de realizar la labor de entrega recopilen la firma del receptor de cada uno de los envíos o paquetes, luego el personal de carteros retornan al final de su jornada para realizar rendición de cuentas con el Supervisor correspondiente, quien valida el número de entregas vs las devoluciones generadas por diversos motivos, este control es determinante para que el personal de la unidad de digitación registre las entregas, así como, los intentos de entregas y novedades que se generen al momento de la entrega de una misiva.

- **Unidad de Despacho**

Es la encargada de realizar los despachos de toda la correspondencia, estos se clasifican en despachos a sucursales, despachos Nacionales e Internacionales, los mismos que de acuerdo a su prioridad y servicio se debe escoger el medio de traslado, pudiendo ser esta Terrestre, Marítima o Aérea, claro está, siempre tomando en cuenta, las frecuencias de salida de estos medios para traslado de la carga, esto quiere decir, que se debe considerar los itinerarios de salida y llegada de acuerdo al medio que se va a utilizar para el traslado de los despachos una vez establecida su prioridad y servicio.

- **Unidad de envíos internacionales y Aduaneros**

Es la unidad encargada de recibir toda la paquetería internacional, la misma que debe pasar por un proceso de nacionalización y aforo que lo realiza la Aduana del Ecuador, en el cual se corroborará que el valor declarado sea el mismo al valor del contenido, una vez que se confirme esto, la Aduana asigna un número de liquidación para que el destinatario pague los impuestos que el agente aduanero determine.

- **Unidad de Seguimiento y Resultados**

Esta Unidad se encarga de ejecutar el seguimiento de los envíos realizados por un determinado cliente esto con el fin de cumplir con los tiempos ofertados de acuerdo al servicio así como el cierre de los ciclos dentro del tiempo de gestión para luego presentar informes de resultados, mediante indicadores que determinan donde está el mayor número de novedades presentadas en los envíos, con estos informes, el cliente tomara correctivos para que los porcentajes de efectividad no decaigan manteniendo un estándar mínimo de afectación.

- **Unidad de Recepción de envíos Nacionales**

Es la unidad encargada de receptor los despachos enviados desde las oficinas a nivel nacional de todos aquellos envíos que están dirigidos a GYE, el personal de esta área valida mediante hoja de despacho, adjunta el número de ítems que conforman un despacho, confirmando su peso y que estos no presenten novedades provocadas por factores humanos o climáticos.

- **Unidad de Compras por internet**

Es la unidad encargada en ofrecer el servicio de compras internacionales mediante la asignación de un casillero postal en Miami, para este efecto, el usuario, mediante el internet accede a un sinnúmero de tiendas en todo el mundo, para realizar la compra de diferentes productos de acuerdo a sus necesidades, utilizando únicamente una tarjeta de crédito para este efecto, en esta unidad se realiza todo el proceso, desde la recepción, hasta la entrega de la mercadería.

3.2.2. ANÁLISIS DEL ÁREA DE OPERACIONES

JOMVA S.A. es una empresa enfocada en la recepción, procesamiento, distribución y despacho de envíos, paqueterías, mercadería a nivel Local, Nacional e Internacional.

Orientados en el área de Operaciones del Courier JOMVA S.A. podemos dar a conocer que es la parte medular de la institución donde se procesan todos los envíos indiferentemente del servicio requerido por los diferentes clientes, tomando en cuenta, la cadena de valores que representan todos los eventos que se deben seguir, para terminar el proceso que nos confían nuestros clientes, clasificando la admisión de los mismos de la siguiente manera.

- Envíos receptados por ventanillas para distribuir a Nivel Nacional e Internacional.
- Envíos que llegan desde el exterior para ser distribuidos a nivel local y Nacional.
- Compras por internet, que arriban desde Miami para su distribución dentro del Ecuador.
- Envíos de clientes empresariales para ser procesados y distribuidos a Nivel Local y Nacional.
- Mercadería de empresas que desean distribuir sus productos a Nivel Local y Nacional.

3.2.2.1. SERVICIOS

✓ Envío Internacional Codificado

Este servicio consiste en que al momento de la admisión se coloca un código de barras alfanumérico con el cual el cliente (remitente), Courier y el destinatario puedan realizar el seguimiento desde su punto de partida hasta el punto de llegada a nivel internacional.

✓ **Envío local y nacional codificado**

Este servicio consiste en colocar un código de barras alfanumérico para que el cliente (remitente), Courier y el destinatario puedan realizar un seguimiento desde el punto de partida hasta el punto de llegada a nivel local y nacional.

✓ **Envío empresarial nacional e internacional**

Es el servicio enfocado al mercado de clientes que mediante contrato acceden al servicio de distribución de envíos quienes por su necesidad operativa tienen que encaminar considerables cantidades de misivas mensualmente a diferentes destinos sean estos Locales, Nacionales e internacionales.

✓ **Envíos en volumen**

Este servicio está destinado para empresas que mediante relación contractual pactan llegar o sobrepasar una determinada cantidad de envíos durante el mes, a fin de gozar de descuentos especiales al momento de la facturación, está enfocado a clientes cuyo giro de negocio dentro del mercado es la emisión de planillas, estados de cuentas, boletas etc.. a sus clientes finales.

✓ **Carga Pesada**

Este servicio está dirigido especialmente a Industrias y empresas que desean enviar carga pesada como Inventarios, Maquinarias y Mercadería esta puede estar clasificada en entregas directas y entregas compuestas

Este tipo de envío es codificado para que pueda ser rastreado, este servicio es solo a nivel nacional.

- **Entregas directas**, estas hacen referencia a entregas que por su volumen se requiere de un camión de un tonelaje específico para ser entregado en una ciudad y punto específico.
- **Entregas Compuestas**, estas hacen referencia a aquellas entregas que se requiere de un camión de un tonelaje específico con varios puntos de entrega dentro de una misma ciudad.

✓ **Compras por internet**

Servicio destinado a los clientes que realizan compras mediante el internet utilizando un casillero internacional asignado a las empresas de Courier, este está destinado a personas que desean obtener productos y servicios que no se encuentran en nuestro mercado o que simplemente se obtienen de manera más económica por esta vía.

3.2.2.2. PROCESOS DEL COURIER

Tabla. 3. Mapeo de Envío Internacional

ENVÍO INTERNACIONAL CODIFICADO

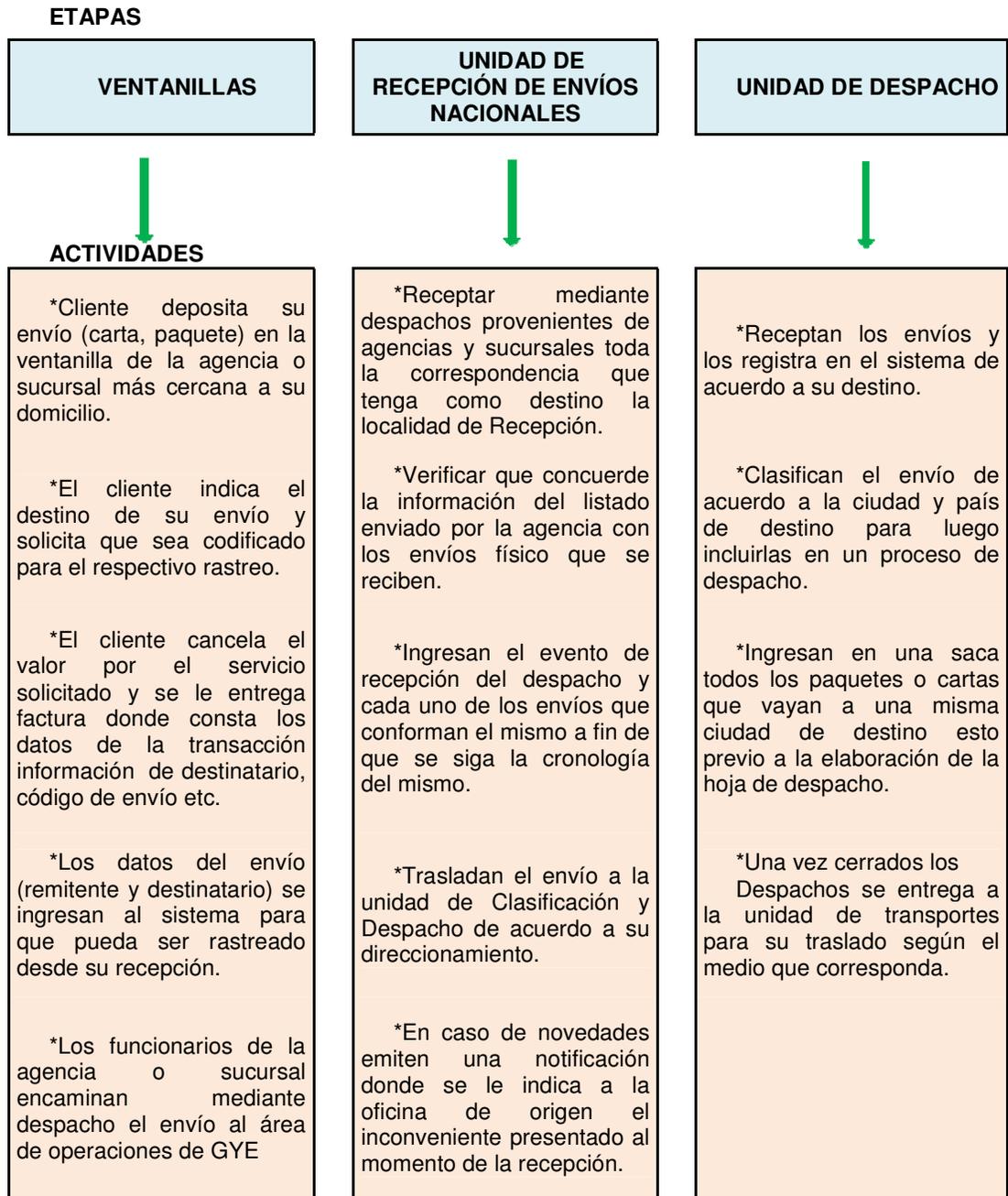
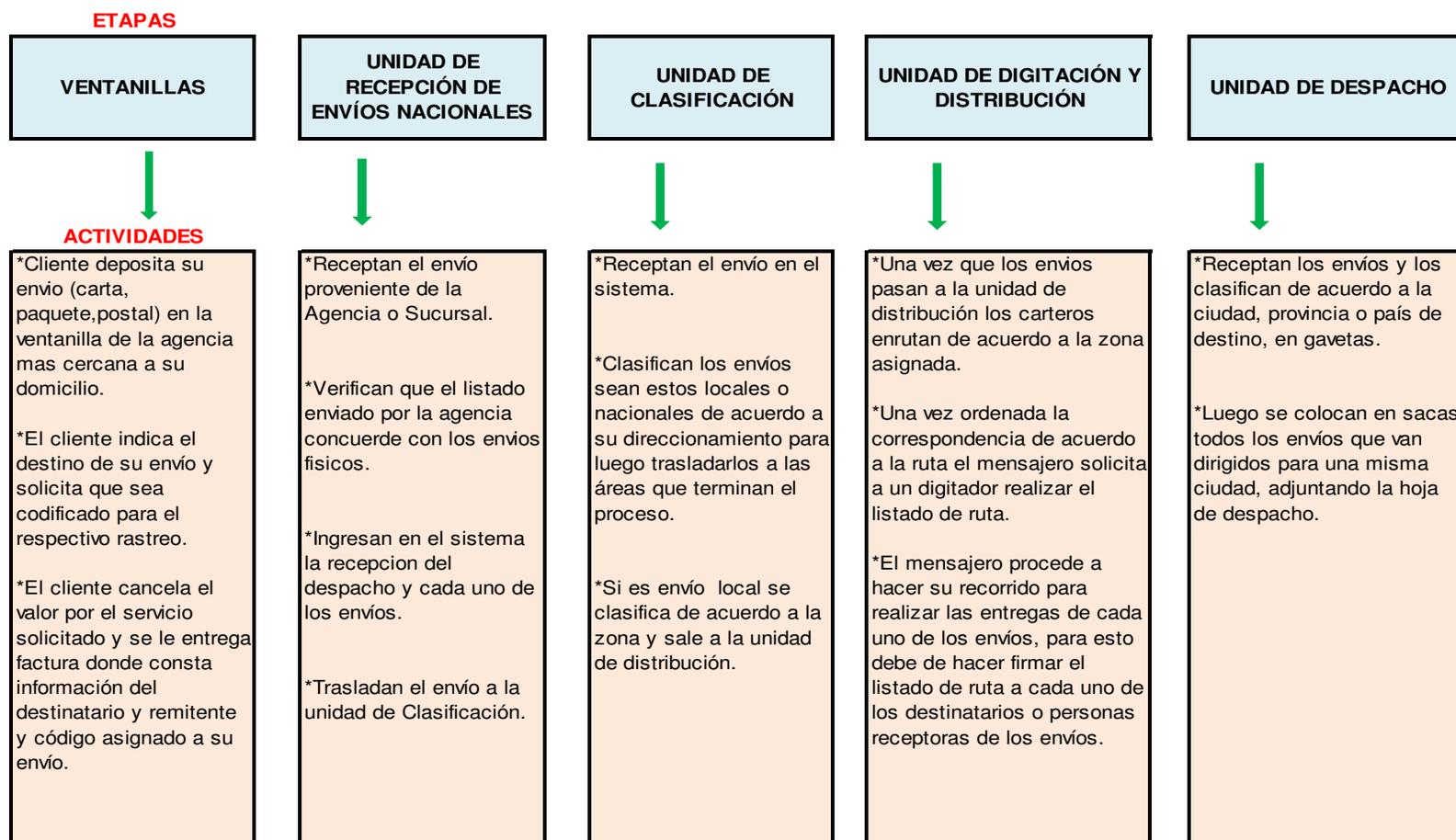


Figura 6: Mapeo de Envío local y nacional codificado

ENVÍO LOCAL Y NACIONAL CODIFICADO



Continuación

*Los datos del envío (remitente y destinatario) se ingresan al sistema para que pueda ser rastreado desde el momento de su recepción.

*Los funcionarios de la agencia despachan este envío al área de operaciones de GYE para su proceso de distribución o despacho según corresponda.

*En caso de novedades emiten una notificación donde se le indica a la oficina de origen el inconveniente presentado al momento de la recepción.

*Si el envío tiene como destino una provincia a nivel Nacional pasa a la Unidad de despacho para el efecto.

*Una vez realizado el proceso de distribución el mensajero retorna al final del día para realizar rendición de cuentas a supervisor asignado para este efecto, éste valida el número de entregas y rezagos generados en el día.

*Luego de esto el supervisor de turno entrega los rezagos y listados de ruta al personal de digitación para que estos ingresen los datos de entregas y novedades generadas en el día.

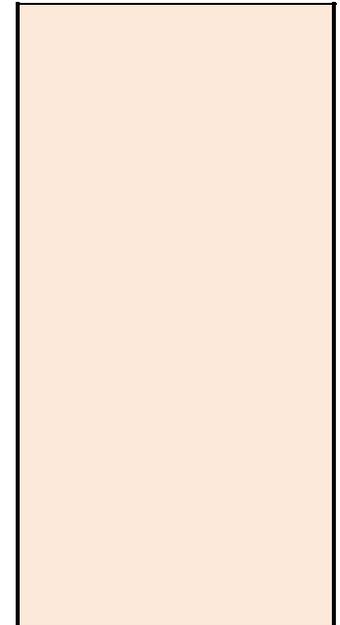
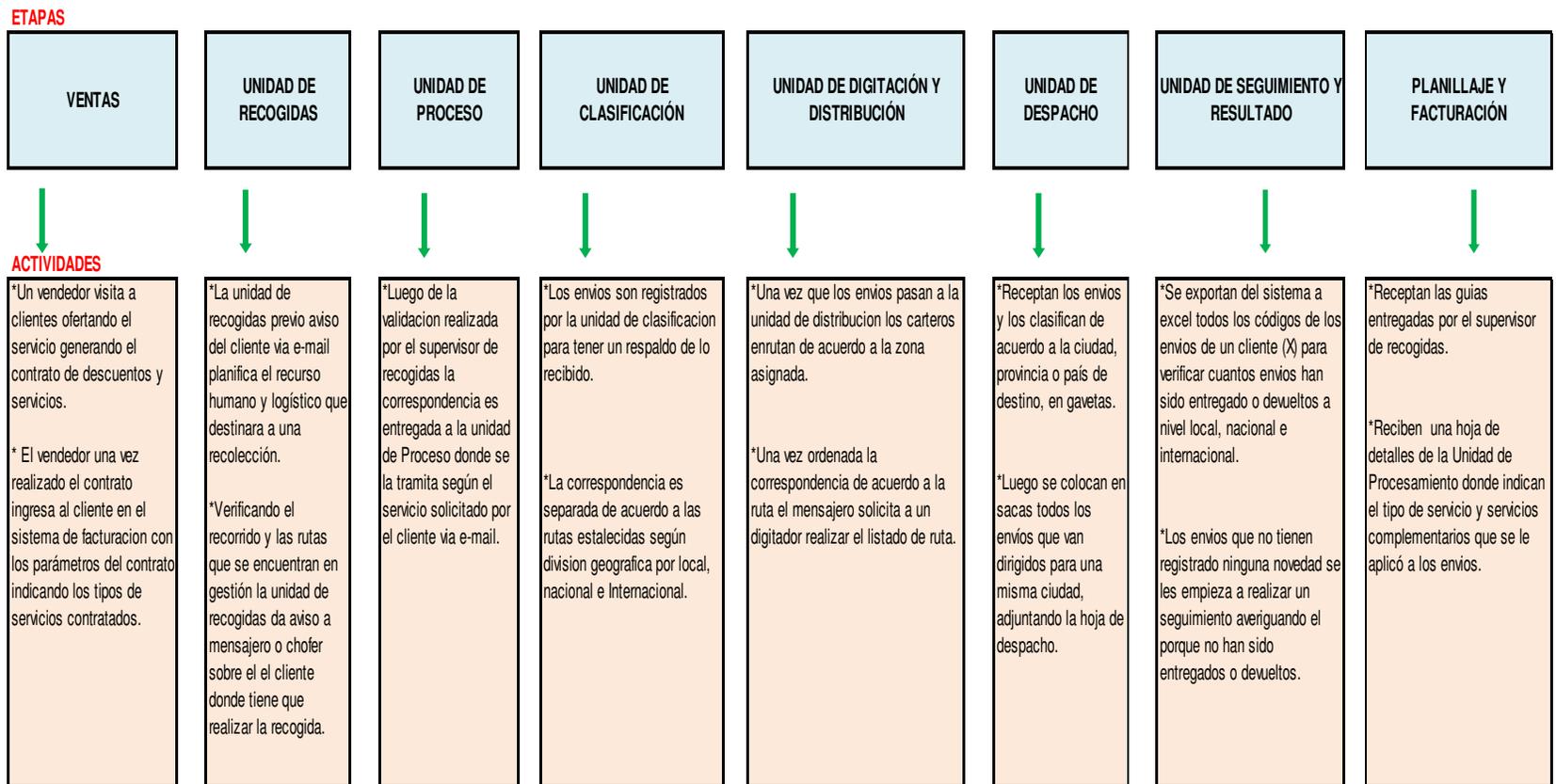


Figura 7: Mapeo de Envío local y nacional codificado._ CASO 1: Cliente genera código de los envíos

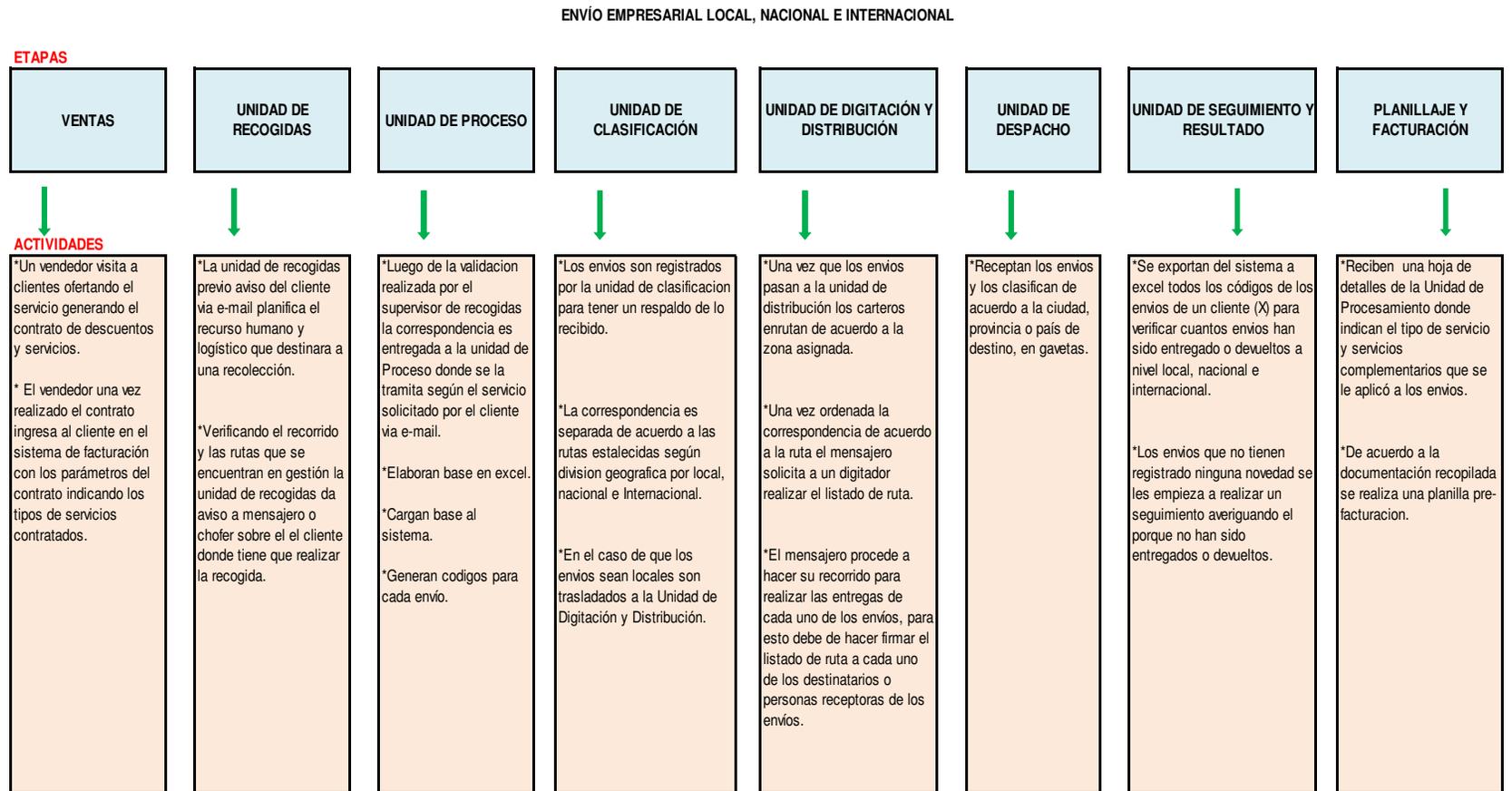
ENVÍO EMPRESARIAL LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL



Continuación

<p>*Mediante el correo interno Ventas informa a Operaciones sobre el nuevo clientes y sus parámetros de gestión. horarios de recogidas y sus frecuencias.</p>	<p>*Una vez ejecutada la recogida el cartero o chofer retoman a la base con el o los envíos y los entrega al supervisor de turno quien a su vez valida contra la hoja de retiros los puntos visitados y el numero de ítems recogidos.</p> <p>*Supervisor de turno solicita a los carteros realicen el pesaje de los envíos y desprendan una de las guías las misma que terminado el proceso pasan al área de planillaje y facturación.</p>	<p>*De acuerdo a esas directrices se dan los servicios complementarios como ensobrado, enfundado y etiquetado.</p> <p>*Una vez realizado todo el procesamiento pasan los envíos a la Unidad de Clasificación</p>	<p>*En el caso de que los envíos sean locales son trasladados a la Unidad de Digitación y Distribución.</p> <p>*Si los envíos son Nacionales o Internacionales pasan a la Unidad de Despacho.</p>	<p>*El mensajero procede a hacer su recorrido para realizar las entregas de cada uno de los envíos, para esto debe de hacer firmar el listado de ruta a cada uno de los destinatarios o personas receptoras de los envíos.</p> <p>*Una vez realizado el proceso de distribución el mensajero retorna al final del día para realizar rendición de cuentas a supervisor asignado para este efecto este valida el numero de entregas y rezagos generados en el día.</p> <p>*Luego de esto el supervisor de turno entrega los rezagos y listados de ruta al personal de digitacion para que estos ingresen los datos de entregas y novedades generadas en el día.</p>		<p>*Se encargan de verificar que a nivel local y nacional se cumpla con el plazo de entrega estipulado en el contrato.</p> <p>*Todas estas novedades se las presentan al cliente semanalmente para que verifiquen el estado de sus envíos, a traves de una tabla en excel donde constatan código, nombre y estado de cada envío.</p> <p>*Los funcionarios de esta Unidad cuadran el informe de acuerdo con la cantidad de envíos entregados.</p>	<p>*De acuerdo a la documentación recopilada se realiza una planilla pre-facturación.</p> <p>*Verifican que la planilla este elaborada con los precios correctos según contrato y tipo de servicio requerido por el cliente.</p> <p>*Facturan.</p>
---	--	--	---	---	--	--	--

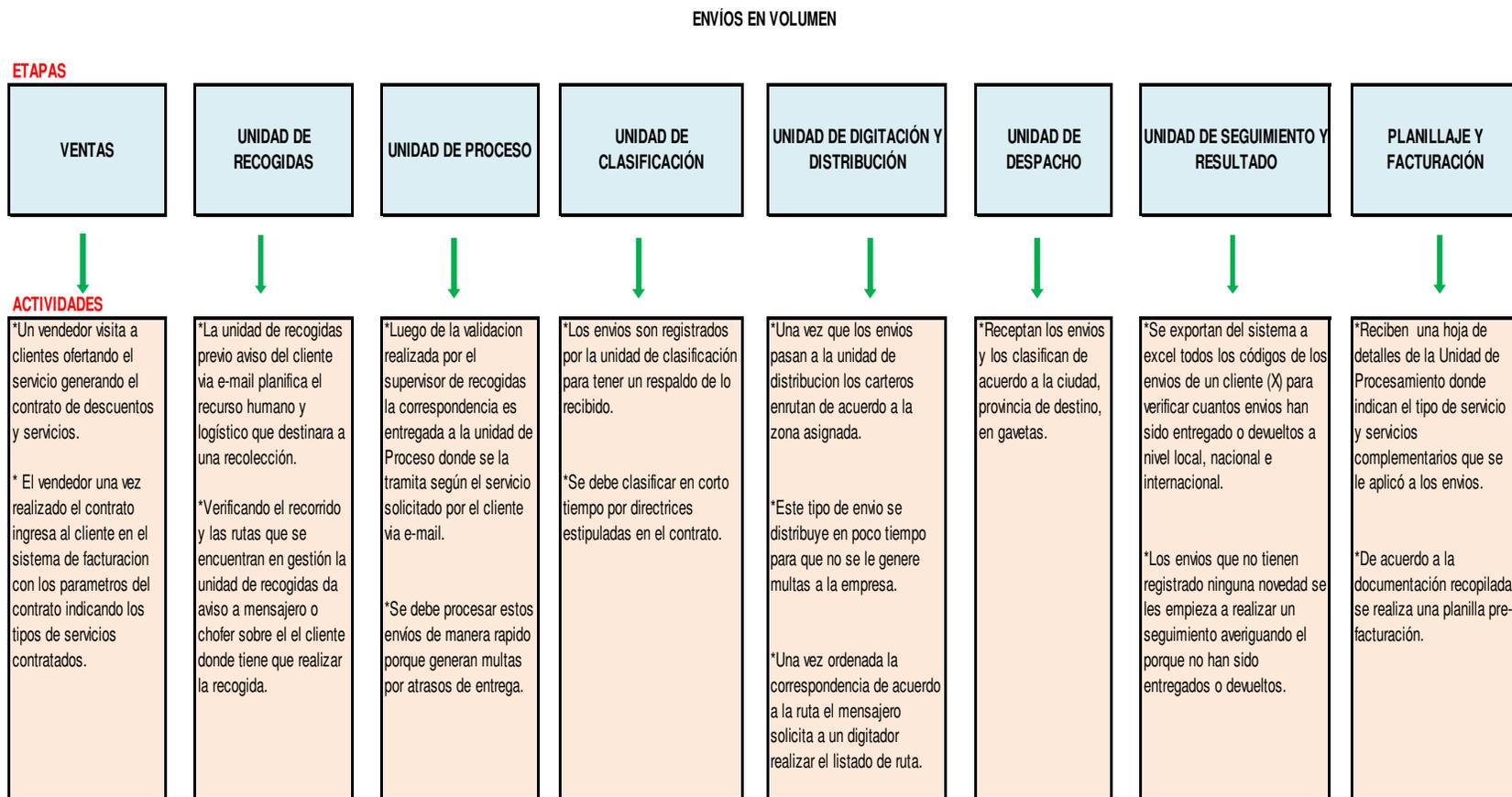
Figura 8: Mapeo de Envío Empresarial Local, Nacional e Internacional._ CASO 2: JOMVA genera los códigos de los envíos.



Continuación

<p>*Mediante el correo interno Ventas informa a Operaciones sobre el nuevo clientes y sus parametros de gestión. horarios de recogidas y sus frecuencias.</p>	<p>*Una vez ejecutada la recogida el cartero o chofer retornan a la base con el o los envíos y los entrega al supervisor de turno quien a su vez valida contra la hoja de retiros los puntos visitados y el numero de items recogidos.</p> <p>*Supervisor de turno solicita a los carteros realicen el pesaje de los envíos y entreguen a la Unidad de Procesamiento los envíos que llegan sin guía.</p>	<p>*Colocan cada código en los envíos.</p> <p>*De acuerdo a esas directrices se dan los servicios complementarios como ensobrado, enfundado y etiquetado.</p> <p>*Una vez realizado todo el procesamiento pasan los envíos a la Unidad de Clasificación</p>	<p>*Si los envíos son Nacionales o Internacionales pasan a la Unidad de Despacho.</p>	<p>*Una vez realizado el proceso de distribución el mensajero retorna al final del día para realizar rendición de cuentas a supervisor asignado para este efecto este valida el numero de entregas y rezagos generados en el día.</p> <p>*Luego de esto el supervisor de turno entrega los rezagos y listados de ruta al personal de digitacion para que estos ingresen los datos de entregas y novedades generadas en el día.</p>	<p>*Luego se colocan en sacas todos los envíos que van dirigidos para una misma ciudad, adjuntando la hoja de despacho.</p>	<p>*Se encargan de verificar que a nivel local y nacional se cumpla con el plazo de entrega estipulado en el contrato.</p> <p>*Todas estas novedades se las presentan al cliente semanalmente para que verifiquen el estado de sus envíos, a traves de una tabla en excel donde constatan código, nombre y estado de cada envío.</p> <p>*Los funcionarios de esta Unidad cuadran el informe de acuerdo con la cantidad de envíos entregados.</p>	<p>*Verifican que la planilla este elaborada con los precios correctos según contrato y tipo de servicio requerido por el cliente.</p> <p>*Facturan.</p>
---	--	---	---	--	---	--	--

Figura 9: Mapeo de Envíos en Volumen

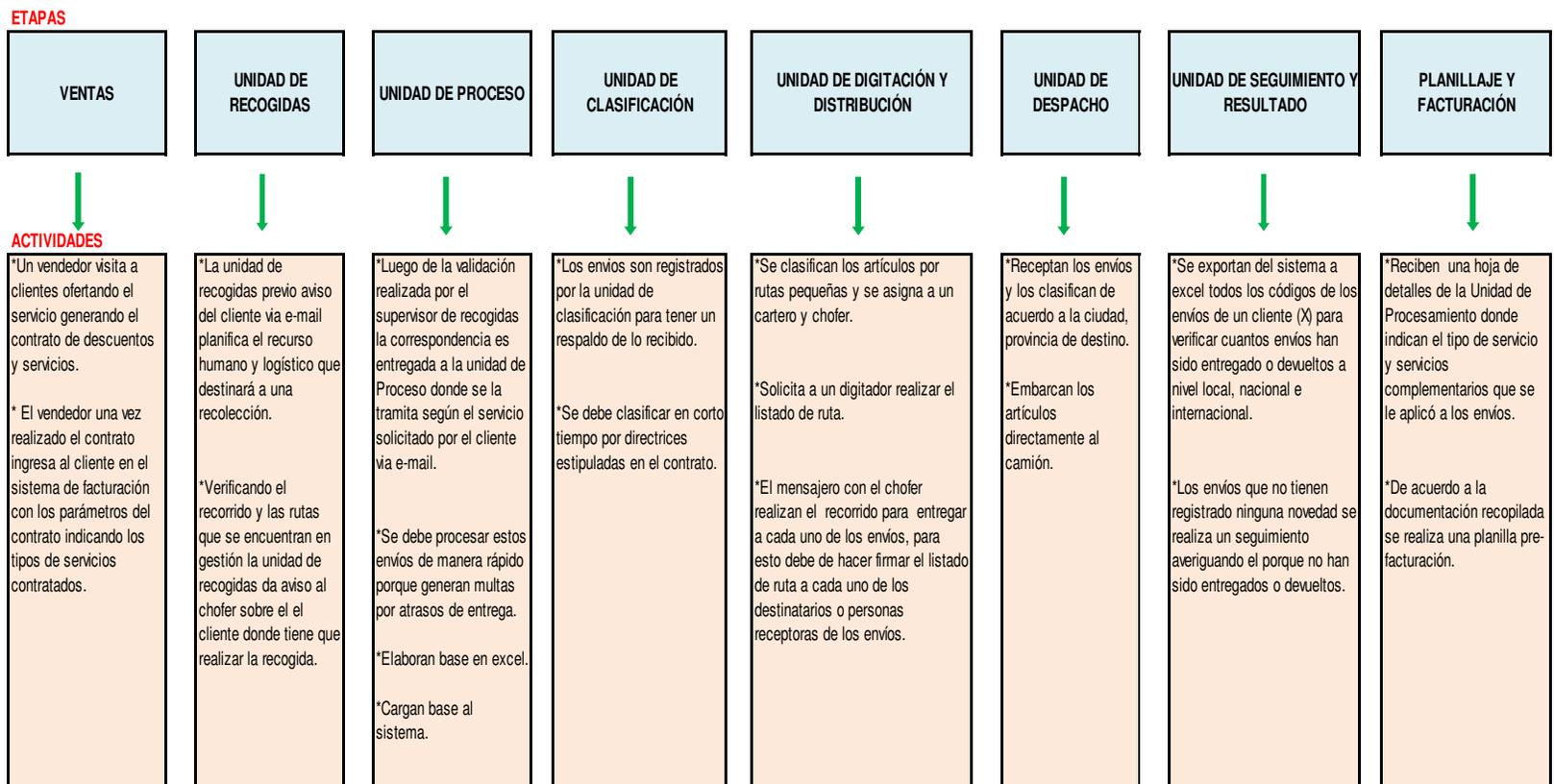


Continuación

<p>*Mediante el correo interno Ventas informa a Operaciones sobre el nuevo clientes y sus parametros de gestion. horarios de recogidas y sus frecuencias.</p>	<p>*Una vez ejecutada la recogida el cartero o chofer retornan a la base con el o los envíos y los entrega al supervisor de turno quien a su vez valida contra la hoja de retiros los puntos visitados y el número de ítems recogidos.</p> <p>*Supervisor de turno solicita a los carteros realicen la entrega de los envíos a la Unidad de Procesamiento.</p>	<p>*Elaboran base en excel.</p> <p>*Cargan base al sistema.</p> <p>*Generan códigos para cada envío.</p> <p>*Colocan cada código en los envíos.</p> <p>*De acuerdo a esas directrices se dan los servicios complementarios como ensobrado, enfundado y etiquetado.</p> <p>*Una vez realizado todo el procesamiento pasan los envíos a la Unidad de Clasificación</p>	<p>*La correspondencia es separada de acuerdo a las rutas establecidas según división geografica por local, nacional e Internacional.</p> <p>*En el caso de que los envíos sean locales son trasladados a la Unidad de Digitación y Distribución.</p> <p>*Si los envíos son Nacionales pasan a la Unidad de Despacho.</p>	<p>*El mensajero procede a hacer su recorrido para realizar las entregas de cada uno de los envíos, para esto debe de hacer firmar el listado de ruta a cada uno de los destinatarios o personas receptoras de los envíos.</p> <p>*Una vez realizado el proceso de distribución el mensajero retorna al final del día para realizar rendición de cuentas a supervisor asignado para este efecto este valida el numero de entregas y rezagos generados en el día.</p> <p>*Luego de esto el supervisor de turno entrega los rezagos y listados de ruta al personal de digitacion para que estos ingresen los datos de entregas y novedades generadas en el día.</p>	<p>*Luego se colocan en sacas todos los envíos que van dirigidos para una misma ciudad, adjuntando la hoja de despacho.</p>	<p>*Se encargan de verificar que a nivel local y nacional se cumpla con el plazo de entrega estipulado en el contrato, especialmente en este servicio que genera multas</p> <p>* Realizan seguimiento a acuses de recibo.</p> <p>*Todas estas novedades se las presentan al cliente semanalmente para que verifiquen el estado de sus envíos, a traves de una tabla en excel donde constatan código, nombre y estado de cada envío.</p> <p>*Los funcionarios de esta Unidad cuadran el informe de acuerdo con la cantidad de envíos entregados.</p>	<p>*Verifican que la planilla este elaborada con los precios correctos según contrato y tipo de servicio requerido por el cliente.</p> <p>*Facturan.</p>
---	--	--	---	---	---	---	--

Figura 10: Mapeo de Carga Pesada

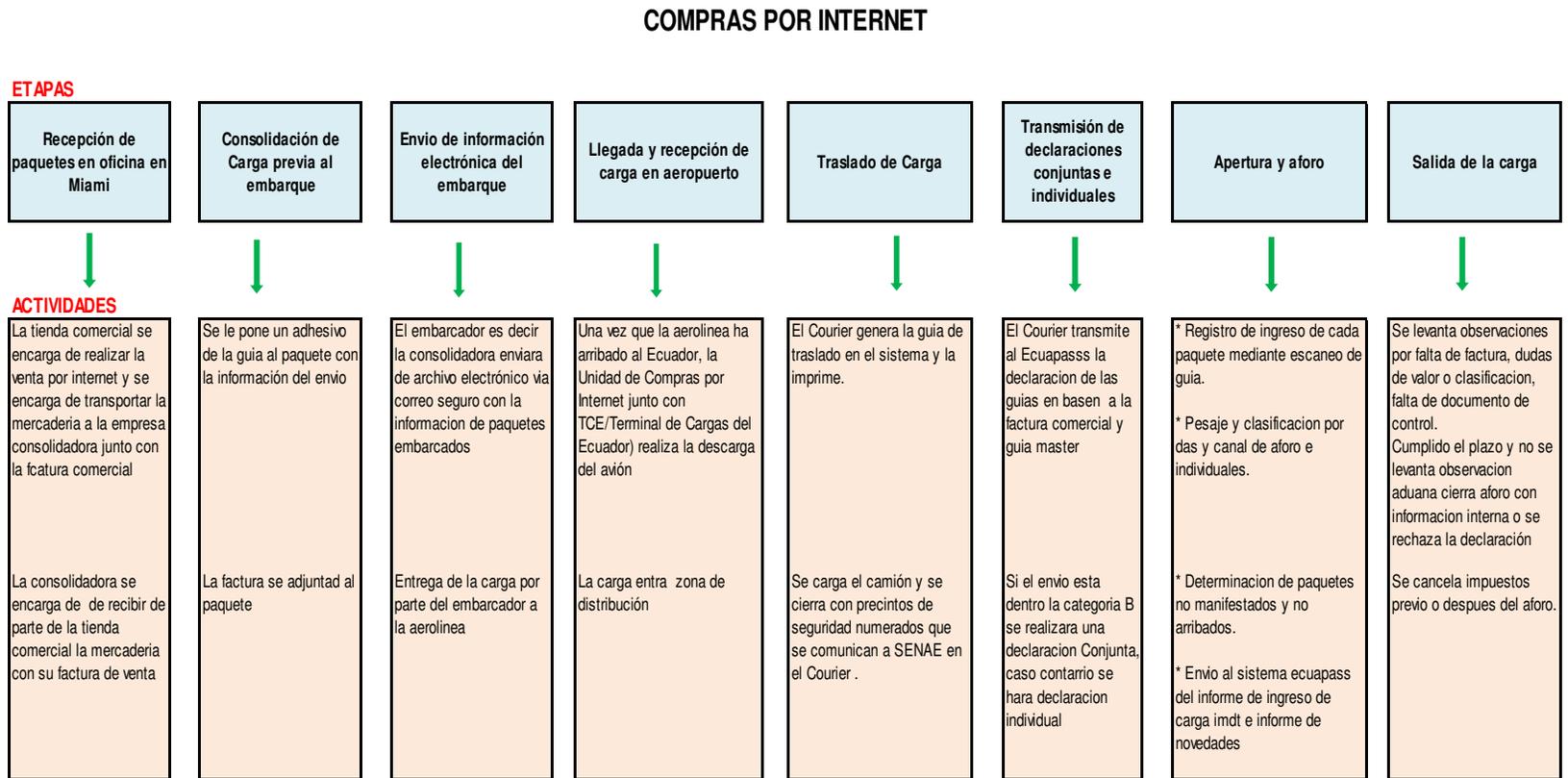
CARGA PESADA



Continuación

<p>*Mediante el correo interno Ventas informa a Operaciones sobre el nuevo clientes y sus parametros de gestión, horarios de recogidas y sus frecuencias.</p>	<p>*Una vez ejecutada la recogida el cartero o chofer retoman a la base con el o los envíos y los entrega al supervisor de turno quien a su vez valida contra la hoja de retiros los puntos visitados y el número de ítems recogidos.</p> <p>*Supervisor de turno solicita a los carteros realicen la entrega de los envíos a la Unidad de Procesamiento.</p>	<p>*Generan códigos para cada envío.</p> <p>*Colocan cada código en los envíos.</p> <p>*De acuerdo a esas directrices se dan los servicios complementarios como embalaje y etiquetado.</p> <p>*Una vez realizado todo el procesamiento pasan los envíos a la Unidad de Clasificación</p>	<p>*La correspondencia es separada de acuerdo a las rutas establecidas según división geográfica por local, nacional e Internacional.</p> <p>*En el caso de que los envíos sean locales son trasladados a la Unidad de Digitación y Distribución.</p> <p>*Si los envíos son Nacionales pasan a la Unidad de Despacho.</p>	<p>*Una vez realizado el proceso de distribución el mensajero retorna al final del día para realizar rendición de cuentas al supervisor asignado para este efecto este valida el número de entregas y rezagos generados en el día.</p> <p>*Luego de esto el supervisor de turno entrega el listados de ruta al personal de digitación para que estos ingresen los datos de entregas y novedades generadas en el día.</p> <p>*Los artículos deweltos son deweltos directamente al cliente.</p>	<p>*Entregan hoja de despacho al chofer.</p>	<p>*Se encargan de verificar que a nivel local y nacional se cumpla con el plazo de entrega estipulado en el contrato.</p> <p>* Realizan seguimiento a acuses de recibo, guías de remisión y facturas.</p> <p>*Todas estas novedades se las presentan al cliente semanalmente para que verifiquen el estado de sus envíos, a traves de una tabla en excel donde constatan código, nombre y estado de cada envío.</p> <p>*Los funcionarios de esta Unidad cuadrán el informe de acuerdo con la cantidad de envíos entregados.</p>	<p>*Verifican que la planilla este elaborada con los precios correctos según contrato y tipo de servicio requerido por el cliente.</p> <p>*Facturan.</p>
---	---	--	---	---	--	--	--

Figura 11: Mapeo de Compras por Internet



Continuación

	<p>Se agrupan los paquetes en sacas verificando que todo paquete tenga adjunto la factura comercial y se cierra con sello de seguridad</p>	<p>La línea de transporte aéreo se encargara de transmitir el Numero de Manifiesto y la Guia Master</p>	<p>Se pesa y se hace revision aleatoria de rayos x de Toda la guia master. Esto estra a cargo de la SENAE y Unidad de Compras por Internet</p> <p>el Courier tendra hasta el día siguiente de la recepcion de la craga en TCE para trasnmitir las guis hijas asociadas al Número de carga del manifiesto y Numero de carga de la guía máster</p>	<p>Camion transporta la carga hasta el Courier.</p> <p>Al llegar la carga a la Unidad de Compras por Internet en el Courier se verificara que los envios esten cerrados y el tiempo de llegada del vehiculo Los bultos se contannilizaran sera almacenados en bodega</p>	<p>El sistema define si sera aforada fisicamente o mediante rayos x</p> <p>El SENAE designara a un funcionario para que afore cada Declaración</p>	<p>* Aduana hace revisión por rayos x y aforo físico de los paquete categoría b.</p> <p>* Desvinculación de paquetes que no cumplen las condiciones para ser cat. B.</p> <p>* Cierre de Declaración</p> <p>Jefe de procesos SENAE asigna a aforadores para que realicen aforo y determina observaciones. Sin novedad se cierra el aforo Con novedad la declaracion queda observada y se hace notificación</p>	<p>Las condiciones para la salida</p> <p>* carga cierre de aforo * pago de impuestos si corresponde * Generación de informe de salida de la mercadería</p>
--	--	---	--	--	--	---	--

3.2.2.3 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PRINCIPALES SERVICIOS RELACIONADOS CON OPERACIONES

✓ MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL SERVICIO CARGA PESADA

Objetivo

Establecer todas las actividades que se deben realizar en el servicio Carga Pesada a fin de que el cliente reciba un servicio de calidad.

Alcance

El presente Manual abarca desde el requerimiento de servicio de parte del cliente hasta el momento que se emite la factura por el servicio brindado.

Referencias

Instructivo para el manejo de mercancías peligrosas y objetos de tratamiento especial de la Agencia Nacional Postal

Políticas

Del servicio

El contrato para el Servicio de Carga Pesada incluye un seguro para los ítems. Este servicio solo será a nivel nacional, la unidad de medida para el peso será el kilogramo.

Recepción de carga

- El cliente enviará en archivo Excel la información de los envíos que se deben entregar el segundo día hábil a partir de la recepción del archivo.
- Al momento de arribar al vehículo los ítems deberán ser verificados con la información enviada por el cliente, en caso de existir anomalías se deberá dar parte al Supervisor las condiciones en las que se presenten los ítems.

- Los envíos recibidos deberán ser ingresados al sistema el mismo día en que llegue a la oficina para que se consolide la carga.

Despacho

- Si hubiera algún envío que implique que sea tratado con mucho cuidado, deberá tener un adhesivo que advierta sobre el debido cuidado para no causar daños al mismo.
- Todo envío antes de ser transportado hacia los diferentes lugares de destino a nivel nacional deberán ser revisados por el Supervisor de Despacho y el chofer para verificar peso y cantidad de bultos con la información de los Listados y Guías de Despachos.
- Todo ítem que fuera devuelto a su origen, deberá tener un adhesivo donde se explique el motivo por el cual no fue entregado dicho ítem.

PROCEDIMIENTO

Requerimiento del servicio.

1. Se receipta el archivo en Excel con la información de los ítems que deberán ser recogidos al día siguiente.
2. Se revisa que servicio adicional se solicitó para la recogida de los ítems (montacargas, estibadores, custodios).
3. Se determina a que zonas serán entregados los ítems.
4. Se ingresa al sistema la información sobre la recogida.
5. Se realiza una Orden de trabajo que es entregada al Transportista.
6. El chofer debe dirigirse al punto de recepción de los ítems.
7. El chofer recibe los ítems con la documentación correspondiente (factura original y copia, Convenio de seguro y Hoja de trabajo).
8. El chofer constata lo recibido con la orden de trabajo y anotará el total de ítems recibidos, fecha y hora de la recogida en la Orden de trabajo.

9. Se receipta la firma del cliente en la Orden de trabajo (2 copias) una se queda el cliente y la otra el transportista.
10. Carga el vehículo con los ítems recogidos.
11. Diríjase al área de Carga Pesada en el Courier, entregue la Orden de Trabajo y la carga del cliente al Supervisor.

Recepción de carga

1. El supervisor recibe los ítems de parte del Chofer encargado de la recogida.
2. Recibe la orden de trabajo firmada por el cliente y chofer.
3. Verifica que los ítems de la orden de trabajo son los mismos que llegaron físicamente.
4. Firma la orden de trabajo que entregó el chofer dejando constancia.
5. El auxiliar descarga el vehículo y trasladar los ítems al área de recepción.
6. El Supervisor coloca el código de guía a cada ítem.
7. Los ítems se pesan en la respectiva balanza y se ingresarán al sistema los datos de los envíos.
8. Archiva la orden de trabajo.

Para envíos nacionales

Despacho

1. El digitador ingresa al sistema el código de los ítems que serán despachados con la información de peso total.
2. Se imprime una lista de envíos desde el sistema (2 copias) una para la agencia que envía y la otra será enviada a la agencia destino.
3. Se elabora un listado con todos los despachos realizados.

4. Imprima una guía de despacho, se anotara en una bitácora, fecha, destino, peso total.
5. Entrega al auxiliar encargado del despacho un listado de todos los envíos para que sean transportados los ítems, el auxiliar deberá entregar la copia de la Guía de despacho firmada para que sea archivada como respaldo.

Para envíos locales

Distribución

1. El auxiliar es responsable de contactar a los destinatarios para determinar la hora de recepción, si el cliente deseara cambiar la fecha deberá comunicarse con el ente que envía la carga.
2. Se elabora un listado en el sistema determinando las zonas para que sea impreso y entregado al chofer.
3. Se carga el vehículo con ayuda de los estibadores, una vez cargado el vehículo se procederá a realizar la entrega.
4. El chofer constata que la persona que recibe sea el destinatario solicitando documento de identificación.
5. Se hace firmar el listado de correspondencia llenando datos del destinatario, solo se deberá entregar al destinatario caso contrario se procederá a informar que se comunique con el almacén para que coordinen otra fecha de entrega.
6. Se entrega al destinatario los documentos correspondientes al ítem entregado (factura, convenio de seguro, y demás documentación).
7. Regrese a la agencia con la documentación firmada de lo que se logró entregar y de lo que quedó pendiente por entregar.
8. Se coloca en cada ítem el adhesivo en el cual se indica el motivo por el que no se logró la entrega del ítem

9. El supervisor recibe toda esta información de parte del chofer y deberá constatar los ítems no entregados contra el listado.
10. Una vez verificado se entrega un auxiliar encargado para que se almacene en bodega (hasta 3 días) hasta que el cliente planifique otra fecha de entrega con el destinatario.
11. El digitador ingresa la información entregada por el Supervisor de los ítems no entregados en el sistema.
12. Se genera un reporte de entrega y reporte de novedades para ser enviados por email, se indicara al cliente que los ítems no entregados sean incorporados en el nuevo archivo de Excel, para una segunda ruta.
13. Imprima los reportes enviados por email con la documentación firmada al cliente en un plazo de 24 horas.

Devolución a Origen

1. El auxiliar ingresa el código de los ítems que se devolverán para darlos de baja en el sistema.
2. Elabore un listado para que sea entregado al chofer para que efectúe la devolución al cliente
3. El chofer recoge la firma de recibido del listado de los ítems que no se pudieron entregar para posteriormente archivarlo.

Planillaje

1. El auxiliar realiza en el sistema el Planillaje del servicio
2. Una vez obtenida la planilla con toda la información de lo gestionado, se pasa a Departamento Financiero

Facturación- Financiero

1. El facturador recibe la planilla mensual y la pasa al Director Financiero para que sea revisada y aprobada.

2. Una vez aprobada la planilla el Director Financiero notifica mediante email al personal de Facturación que procedan con la emisión de la Factura a los clientes.
3. Los facturadores realizan de acuerdo al tarifario dependiendo el tipo de servicio las cantidades detalladas en la planilla.
4. Se recepta las firmas de autorización de las facturas a los clientes.
5. Se envía copia de la factura a los diferentes clientes y se entregara el documento físico al cliente.

Cliente

1. Recibe la factura de parte del Courier
2. Transfiere a la cuenta del Courier en los plazos establecidos en el contrato
3. Envía el comprobante de la transferencia al Courier

Facturación – Financiero

1. Recepta el comprobante de pago o transferencia, verifica que efectivamente ha sido acreditado el valor en el Banco
2. Registra el pago en el sistema del valor pendiente del servicio otorgado.

✓ **MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL SERVICIO COMPRAS POR INTERNET**

Objetivo

Establecer todas las actividades que se deben realizar en el servicio Compras por Internet, entre los involucrados en el proceso, para lograr la eficiencia en la prestación de dicho servicio

Alcance

El presente Manual tiene el alcance para todo el personal operativo involucrado en dicho proceso.

Referencias

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones
Ley de Comercio Electrónico

Políticas

Manifiesto de los envíos por compras realizadas por internet

- Antes de que la mercadería arribe al aeropuerto se deberá realizar el manifiesto.
- Si el avión ya ha aterrizado y la mercadería ha arribado, los envíos solo pueden ser manifestados luego de 24 horas de que el avión haya aterrizado y el Courier tendrá que asumir una multa.
- Si hubiere un ítem que está en el manifiesto y no llegare la consolidadora deberá incluirlo en el siguiente despacho.
- Se consolidarán aquellos envíos de un mismo beneficiario o destinatario cuya suma de pesos no sobrepase los 4 kg y/o suma de valor FOB no sobrepase los \$400.
- Se identificará si existe algún envío que tenga prohibición de importación

- Se ingresará al sistema todos los envíos y deberá coincidir con lo manifestado por la consolidadora.
- La información de los envíos manifestados debe coincidir con la información que está en el Ecuapass de los envíos transmitidos y aceptados.

Declaración de envíos

- Los paquetes mayores (a 4*4) serán declarados una vez recibida la factura comercial y la declaración de envíos.
- Se deberá dar un plazo máximo de 48 horas para que el cliente entregue la factura comercial y declaración de valor de envíos debidamente llenos, sino se deberá solicitar una inspección sobre el envío, para verificar que la información de la factura comercial y la declaración de envío concuerdan.
- Al terminar de ingresar la información en el sistema de Ecuapass, se deberá verificar que la información concuerda con lo manifestado por la consolidadora
- La consolidadora enviará todos los envíos con su respectiva factura comercial, si la factura contiene varios ítems se declararan por partida arancelaria
- Para la cancelación de los impuesto a la SENA E el cliente deberá tener el número de refrendo
- Si el cliente no pagara hasta 20 días la liquidación aduanera, el envío se considerará abandono tácito, si en 25 días no se soluciona el caso pasara a ser considerado abandono definitivo.
- En caso de pagos indebidos por impuestos el cliente deberá tratarlo directamente con la SENA E.

Apertura e Ingresos de los envíos

- La saca deberá ser vaciada en su totalidad y el operador deberá asegurarse de que sea así volteando la saca como constancia de su revisión.
- Todas las sacas deberán ser aforadas ya sea física o documentalmente y deberá tener un adhesivo que indique su aforo.
- Todos los envíos que sean aforados documentalmente deberán tener un adhesivo distintivo que indique el tipo de aforo junto con el número de la declaración aduanera.
- Una vez que se haya procesado una saca, se debe esperar que la saca se cierre para empezar con otra saca.
- Todo paquete deberá pasar por una máquina de rayos x, en el caso que por el tamaño no sea factible pasar el paquete por la máquina, un agente de aduana deberá inspeccionar el contenido del mismo.

Confirmación de pagos de los impuestos

- Una vez que la declaración aduanera este completa se deberá realizar una confirmación de cancelación de los tributos.
- Al finalizar el día se deberá realizar un reporte del cierre de las declaraciones del día.

Aforo de envíos.

- Los envíos declarados como de prohibida importación por la SENAE, deberán ser custodiados por la misma SENAE, y se deberá realizar un reporte con todos los envíos retenidos por la SENAE luego se procederá a realizar la devolución de los mismos.
- La SENAE podrá observar una declaración aduanera por falta de factura comercial, falta de autorización del Ministerio de Salud Pública, de las Fuerzas Armadas, MIPRO, IEPE o INEN.

- El cliente tendrá un plazo de 1 día para presentar ante la SENAE la factura, pasado dicho plazo la SENAE le asignará un valor a dicho envío.
- Si se reembarcara de manera parcial se deberá ajustar la Declaración Aduanera fraccionando el valor de la factura.
- En el caso de que el envío sufra una revalorización, el Courier deberá notificar al cliente mediante email.

Salida de envíos

- Una vez que Aduana informa la liberación de paquetes, se debe generar la salida de paquetes.

Distribución de envíos

- El envío será embalado para prevenir daño al momento de ser trasladado, y deberá tener un adhesivo con la leyenda "frágil" que indique el cuidado especial que deberán tener al transportarlo
- Se distribuye por medio de cartero los envíos que no pasen de los 450 gramos, los que superen este peso serán distribuidos en vehículos asignados para este servicio.
- Al momento de realizar la entrega el operador deberá asegurarse de recoger los datos de quien recibe el paquete.
- Si al momento de realizar la entrega esta no se pudiera efectuar, se procederá a entregar al día siguiente, si por segunda ocasión no se lograra tal entrega, se procederá a dejar una "Notificación de llegada de envío postal" para que el destinatario se acerque a retirar el paquete a las oficinas del Courier.
- Los paquetes que regresan al Courier porque no pudieron ser entregados en las dos gestiones se almacenan por 15 días calendario para que los destinatarios se acerquen a retirarlos.

- La consolidadora registra en su sistema la información de entrega del paquete.

Aspectos Generales

- La empresa consolidadora se encargará de agrupar los paquetes con peso de hasta 4 kg y un valor declarado de hasta \$400 y los que pesen más de 4 kg y un valor declarado mayor a los \$400
- El tiempo máximo para entregar un paquete será de 5 días en caso de paquetes libres de impuesto y 10 días hábiles si se generó una liquidación aduanera
- Si hubiera envíos que no han sido entregados estos deberán ser trasladados a la casa matriz para que sean almacenados por lapso de tiempo de 6 meses. Si el cliente decidiera retirar su envío se procederá a enviar un email solicitando a la bodega principal que envíen el paquete a la agencia de destino para que sea retirado por el cliente.
- En el caso de que hubiera paquetes de peligrosa manipulación se deberá proceder conforme lo establecido en el “Instructivo para el Manejo de Mercancías peligrosas y objetos de tratamiento especial”.

PROCEDIMIENTOS

Despacho de envíos de Compras por Internet desde la Consolidadora

Empresa Consolidadora

1. Cada envío por compra realizada a través del Internet tendrá asignado un número de guía.
2. El envío cuenta con la siguiente información en el sistema de la consolidadora: Destinatario, No. De identificación, Dirección, Teléfono, Peso, valor FOB, Descripción, Correo Electrónico, Factura

de producto, Número de casillero o código de usuario. Si llegara a faltar alguna información se notifica para solicitarla al cliente.

3. Los envíos se clasifican en;
 - Envíos cuyo peso no excedan los 4 kg y \$400.00 en su valor FOB
 - Los demás envíos
4. Se emite la guía master para el despacho la cual contiene la información del Consignatario (RUC del Courier, dirección, teléfono, atención, destino) Número de piezas, Peso,
5. Se arman las sacas con todos los envíos con el respectivo número de guía master
6. Se entrega la carga a la aerolínea para que sea entregada al Ecuador, la carga tendrá su respectiva guía master

Aerolínea

1. Recibe la carga de parte de la Consolidadora y transporta la carga con destino al Ecuador.

Consolidadora

1. Realiza un detalle de envíos donde consta el nombre de la aerolínea, No. de vuelo, número de consolidados, peso kg, número de piezas, fecha estimada de salida, de llegada y hora estimada de llegada.

Supervisor Operativo de Compras por Internet

1. Elaborar el manifiesto de origen el cual contiene fecha de arribo, número de guía master, número de bolsa, número de guía, embarcador, número de casillero, nombre completo del destinatario, email de destinatario, número de identificación, ciudad de destino,

dirección de destino, descripción y contenido de cada envío, peso de cada envío, valor FOB.

Aerolínea

1. Suba la información del manifiesto de carga en el sistema de Ecuapass para la SENA E.

Manifiesto de Envíos de Compras por Interne

Auxiliar de transmisión

1. Reciba la prealerta de la consolidadora.
2. Descargue el manifiesto de envíos.
3. Consulte la llegada de la carga en el sistema Ecuapass.
4. Ordene los envíos del detalle de envíos descargado desde la página de la consolidadora.
5. Genere una tabla dinámica con la información de los envíos, se sube dicha información al sistema para depurar.
6. Firme electrónicamente mediante el dispositivo TOKEN.
7. Elabore la base de datos "Carga de manifiesto" con la información de los envíos.
8. En el manifiesto de envío identifique los envíos no autorizados para la importación y los de prohibida importación.
9. Verifique si la información pertenece a envíos de prohibida importación.

Declaración de envíos

Auxiliar de transmisión

1. Suba al sistema el archivo depurado.

2. Agrupe los envíos consolidados al sistema, luego genere los archivos de respuesta de los envíos consolidados.
3. Los envíos (4*4) ser firman y se transmiten al sistema Ecuapass.
4. Verifique que la transmisión fue cargada de manera exitosa.
5. Llene la declaración de envíos.
6. Si la factura contiene varios ítems se clasifica por subpartidas y se suman los valores FOB y los pesos y se realiza la declaración al Ecuapass.
7. Realice la carga de las declaraciones y genere la liquidación posteriormente se notifica al cliente para que realice el pago respectivo de los impuestos.
8. El SENA E es el encargado de asignar una declaración hasta 24 horas máximo.

Recepción de envíos

1. La aerolínea descarga los envíos y se trasladan a la unidad de Compras por Internet de JOMVA.
2. El auxiliar operativo consulta en la página de Ecuapass el número de Manifiesto, se genera la guía de distribución.
3. Se comunica al área de transporte el retiro de la carga.
4. Los bultos se pasan por la máquina de rayos x.
5. El auxiliar operativo obtiene la autorización para la salida de carga.
6. El chofer retira los envíos provenientes del Terminal de Cargas y firma el manifiesto.
7. Un delegado de la aerolínea notifica vía email el despacho del envío a la Unidad de Compras por Internet de JOMVA.
8. El operativo de la Unidad de Compras por Internet recibe la notificación electrónica del despacho del envío, posteriormente recibe y revisa la carga con la guía master.
9. Las sacas se pesan y se deja asentado el peso de la misma
10. Registre en el sistema de Ecuapass el ingreso de la carga.

Ingresos de envíos por Compras por Internet

1. Ingrese en el sistema el envío.
2. Apertura las sacas y saque los envíos uno por uno.
3. El número de guía de cada envío se ingresa al sistema y se pesa cada uno y se notifica en caso de que existan diferencias.
4. La diferencia de peso se ingresa en el sistema de Ecuapass.
5. Los envíos se colocan en la máquina de rayos x.
6. Si el aforador de SENA E desvincula un envío se procede a revisar el contenido, luego se hace la declaración individual del mismo.
7. Para realizar la declaración se necesita la factura comercial.
8. Si el paquete es un (4*4) identifique el número de máster a la que corresponda y sepárelo.
9. Clasifique los envíos por aforador para obtener el dato del aforador consulte en la página del Ecuapass, y coloque el nombre del aforador en los envíos.
10. En caso de que un envío no estuviera manifestado notifique al aforador de aduana, envíe un email a la consolidadora sobre dicha novedad para que se proceda a manifestarlo.
11. Si existe diferencia de peso haga el ingreso del nuevo peso en el sistema de control de envíos.
12. Genere la **Declaración de valor 4 x 4** para todos los envíos bajo esas características.
13. Las **Declaraciones de valor 4 x 4** se entregada al aforador designado por la SENA E para que proceda a realizar el cierre de la declaración.

Confirmación de pagos de impuestos aduaneros

1. Una vez recibida la confirmación de pago de los tributos generados se procede a revisar el estado de la declaración aduanera si el estado es “receptada” se solicita vía email al aforador de la SENA E el cierre de

la declaración. Si el estado es “cerrada” genere el evento en el sistema pago confirmado para cada envío y el sistema genera el evento “Liberar Paquete”.

Aforo Físico de la Unidad de Compras por Internet

1. El agente de aduana procede a realizar el aforo en presencia de un auxiliar operativo de la Unidad de Compras por Internet y deja constancia de todas las novedades al realizar el aforo (diferencia en peso, piezas faltantes, paquete en mal estado).
2. Se detalla en un reporte los envíos aforados y se entrega dicho reporte al digitador para que ingrese en el sistema de control de envíos de la consolidadora las novedades de cada envío y también en el sistema Ecuapass.
3. Los paquetes se envían al área de almacenamiento de los envíos en bodega.
4. Si se presenta una revalorización de los envíos por parte del aforador aduanero, genere una nueva liquidación con los valores correctos.-.
5. Se notifica al cliente el nuevo valor de la liquidación para que realice el pago.
6. Si el envío requiere para su nacionalización documentos de acompañamiento se ingresa en el sistema la información requerida.
7. Si el envío fuera de **prohibida importación** se debe ingresar al sistema dicha novedad para proceder a realizar el reembarque.
8. Si el envío no posee la factura comercial se concede un plazo de hasta 48 horas para que presenten el documento, se envía un email notificando al cliente que el paquete se encuentra en stand by por documentación incompleta, y que tiene 48 horas para regularizar el proceso caso contrario la SENA E procederá a valorizar el envío
9. Una vez que el cliente haya presentado la documentación faltante(factura comercial) se ingresa dicha información al sistema,

luego se presenta al aforador de la SENA E para que cierre la declaración individual si no existiera ninguna observación

Salida de Envíos

1. Una vez que la declaración ha sido cerrada por el Aforador de la SENA E se procede con la emisión del Informe de Salida de Mercadería
2. En el caso de que sea declaraciones individuales se genera desde el sistema Ecuapass las liquidaciones de los envíos liberados se imprimirá un ejemplar para el aforador de la SENA E
3. Se imprime un listado con los envíos liberados para que el auxiliar de bodega entregue a al auxiliar de distribución los envío listos para su entrega
4. El auxiliar de Distribución prepara los paquetes según el listado entregado por el auxiliar de bodega para que sean distribuidos o despachados.

Distribución de envíos

1. El auxiliar de bodega recibe mediante email el Manifiesto de envíos de la consolidadora y cantidad de envíos.
2. Se clasifica los envíos por destino, se ingresa al sistema de control de envíos la ciudad de destino para que el cliente se acerque a retirar en oficina del Courier.
3. Se elabora el Manifiesto de Despacho hacia la oficina de destino, envíe una notificación previa al arribo de la carga a la ciudad de destino.
4. Se recibe la confirmación del arribo del despacho por parte de la oficina de destino.
5. Si fuera de entrega local se clasifica por zona y se procede a despachar, si fuera a nivel nacional se procede a elaborar un

Manifiesto de Despacho, se cierra la saca y se envía a las diferentes agencias a nivel nacional según el destino del envío.

6. Una vez que se haya terminado con la clasificación de los envíos, se procede a conciliar los envíos clasificados y listos para ser entregados versus el Manifiesto de Envío de la consolidadora debe cuadrar.
7. Registre en el sistema de control de envíos de la consolidadora la salida de distribución de los envíos.
8. El chofer se encarga de la distribución de los envíos a los clientes, si no fuera posible realizar la entrega en el primer día se acudirá por segunda ocasión y dicho evento debe estar ingresado en el sistema de control de envíos de la consolidadora. Si en la segunda ocasión tampoco se logró entregar el envío se deje una notificación de "Aviso de Llegada Postal" con la dirección de la Agencia Postal para que se acerque a retirar dicho envío.
9. El chofer reporta al Courier el motivo por los que no se pudo entregar dichos envíos.
10. En el caso de que la entrega se efectúe satisfactoriamente el chofer solicita el nombre del cliente, número de cedula, destinatario y firma de recibido.
11. Al finalizar el recorrido el chofer entrega la información de los envíos entregados y los envíos no entregados.
12. El supervisor operativo constata la información de lo entregado, y no entregado con la información del listado de entrega.

Entrega de envíos de Compras por Internet por Ventanillas

1. La recepción de paquetes es firmada por el asistente de agencia postal para que sean entregados por ventanillas, en el sistema de Control de envíos de la consolidadora se especifica el nombre de la agencia donde permanece hasta el retiró de parte del cliente
2. Cuando el cliente se acerque a retirar el envío se cobrará la tasa de almacenaje a partir del 5to día hábil a partir de la fecha de ingreso a la

bodega de la agencia, si una tercera persona se acerca a retirar el envío, este presentará una carta de autorización y copia de cédula del que autoriza y del que retira.

3. Se ingresa al sistema de control de envíos de la consolidadora la información de lo que se ha entregado.

3.2.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS Y CONTROLES DE LOS PROCESOS.

Tabla 4: Matriz de Riesgos

CASI SEGURO 5				P2 (4,5)	
PROBABLE 4					
POSIBLE 3		P3 (2,3)			
IMPROBABLE 2					
RARO 1	P4 (1,1)	P1 (2,1)			
PROBABILIDAD VS IMPACTO	INSIGNIFICANTE 1	MENOR 2	MODERADA 3	MAYOR 4	CATASTROFICA 5

ALTO
MEDIO
BAJO

Los riesgos deben ponerse en conocimiento de los Directivos y realizarse seguimiento

Deben ser objeto de seguimiento por parte de los niveles medios de Dirección

Deben ser objeto de seguimiento por parte de los supervisores

Tabla 5: Matriz de riesgo Envío Empresarial local Nacional e Internacional

MATRIZ DE RIESGOS DE FRAUDE								
IDENTIFICACIÓN					ANÁLISIS		RIESGO	UNIDAD O ÁREA DONDE SE GENERA EL RIESGO
PROCESO	N°	RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	IMPACTO	PROBABILIDAD		
ENVÍO EMPRESARIAL LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL.	R-01	Las cláusulas del contrato entre el courier y el cliente no estén claramente definidas.	<p>*El vendedor no explica detalladamente los servicios que ofrece el courier u oferta servicios con precios muy por debajo del que consta en el sistema.</p> <p>*El cliente escoga mal el servicio en el sistema</p> <p>*Escoga servicios complementarios pensando que van incluidos en el precio del envío.</p>	El cliente no quiera cancelar por el servicio recibido.	Mayor	Probable	ALTO	ÁREA DE VENTAS
	R-02	La Unidad de Recogidas no retire la correspondencia del cliente empresarial.	<p>*El cliente solicite el servicio pasada la hora establecida.</p> <p>*Accidente del mensajero o chofer asignado para el retiro.</p> <p>*El courier no tenga el recurso humano y logístico para los retiros.</p> <p>*El mensajero se olvide de realizar la recogida u el funcionario se olvide de comunicarle al mensajero de algún retiro.</p>	<p>*Cliente no desea seguir con el contrato.</p> <p>*Retraso en el procesamiento y entrega de los envíos de los clientes.</p> <p>*Multas generadas por parte del cliente.</p>	Significante	Probable	ALTO	Unidad de Recogidas
	R-03	El mensajero no llegue al courier con la correspondencia que retiro al cliente.	<p>*Robo u accidentes al mensajero llevando la correspondencia del cliente retirada al courier.</p>	<p>*Pago de seguro.</p> <p>*Multas por parte del cliente.</p> <p>*Indemnización por parte del Courier al cliente.</p> <p>*No entrega de envíos.</p>	Catastrófico	Probable	ALTO	Unidad de Recogidas

Tabla 5.1: Matriz de riesgo Envío Empresarial local Nacional e Internacional

MATRIZ DE RIESGOS DE FRAUDE								
IDENTIFICACION					ANALISIS		RIESGO	UNIDAD O ÁREA DONDE SE GENERA EL RIESGO
PROCESO	N°	RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	IMPACTO	PROBABILIDAD		
ENVÍO EMPRESARIAL LOCAL, NACIONAL EL INTERNACIONAL.	R-04	Mal cobro en los envíos	Falta de capacitación al cliente por parte del courier sobre los servicios a elegir en la web. El operador del courier cambie el servicio solicitado por el cliente. Elaborar mal la base de datos de los envíos.	*Mal planillaje *Mala elaboración de facturas. *Cliente no desea pagar por el servicio recibido. *Retraso en el cobro del servicio.	Mayor	Casi Seguro	ALTO	Unidad de Proceso.
	R-05	Falla de verificación de la correspondencia receptada entre el mensajero y el cliente.	*Faltantes de envíos.	*Reclamos por parte del cliente.	Moderado	Probable	MEDIO	Unidad de Recogidas
	R-06	Mal pesado los envíos.	*Balanzas dañadas. *Mensajeros colocan el peso sin pesar los envíos.	*Mal cobro de los envíos. *Reclamos por parte del cliente por cobros excesivos. *Perdidas para el courier.	Moderado	Posible	MEDIO	Unidad de Recogidas Unidad de Proceso.
	R-07	Procesar fuera de tiempo la correspondencia.	*Descuido del operador. *La unidad de recogidas no retraba los envíos a tiempo.	*Retraso en la distribución de los envíos. *No cumplir con el contrato. *Cliente decida terminar con el contrato. *Multas	Menor	Posible	MEDIO	Unidad de Proceso.
	R-08	Envíos mal codificados	*Mala elaboración *Descuido del operador al pegar el código.	*Anulación del contrato. *Pérdida de envíos. *Entrega del envío a otro destinatario.	Menor	Raro	MEDIO	Unidad de Proceso.

Tabla 5.2 : Matriz de riesgo Envío Empresarial local Nacional e Internacional

MATRIZ DE RIESGOS DE FRAUDE								UNIDAD O ÁREA DONDE SE GENERA EL RIESGO
IDENTIFICACIÓN				ANÁLISIS		RIESGO		
PROCESO	N°	RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	IMPACTO		PROBABILIDAD	
ENVÍO EMPRESARIAL LOCAL, NACIONAL EL INTERNACIONAL.	R-09	Retraso y mala elaboración de planilla de cobro al cliente.	<p>*Procesos no envíe a tiempo la información de los envíos procesados.</p> <p>*Falta de notificación de los servicios complementarios solicitados por el cliente.</p> <p>*Mal ingreso del peso de los envíos en el sistema.</p> <p>Carga errada en la web por parte del cliente, ingresan envíos de más o de menos.</p>	<p>*Perdida para el courier.</p> <p>*Cambio en la factura de cobro.</p> <p>*No cancelación por parte del cliente.</p>	Moderado	Probable	MEDIO	Unidad de Planillaje y Facturación
	R-10	Entrega tardía de los envíos	<p>*No clasificar los envíos a tiempo.</p> <p>*No hay suficientes mensajeros para alguna zona.</p> <p>*Retraso en la asignación de la correspondencia al mensajero.</p> <p>*Robo al mensajero de los envíos al momento de entregar al destinatario.</p> <p>*Que los digitadores no asignen un envío en el listado de un mensajero.</p>	<p>*Reclamos por parte del cliente.</p> <p>*Finalización del Contrato.</p> <p>*Perdida del cliente.</p> <p>*Multas.</p>	Menor	POSIBLE	BAJO	<p>Unidad de Clasificación.</p> <p>Unidad de Digitación y Distribución.</p>

Tabla 5.3: Matriz de riesgo Envío Empresarial local Nacional e Internacional

MATRIZ DE RIESGOS DE FRAUDE								UNIDAD O ÁREA DONDE SE GENERA EL RIESGO
IDENTIFICACIÓN				ANÁLISIS		RIESGO		
PROCESO	N°	RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	IMPACTO		PROBABILIDAD	
ENVÍO EMPRESARIAL LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL.	R-11	Reclamos por parte del cliente	*Los digitadores no ingresen los datos o devoluciones de los envíos ya gestionados en el sistema. *Extravío de envíos *Envíos mal encaminados. El embalaje no sea el adecuado en los envíos. *Que la correspondencia se moje. *Daños o faltantes al momento de la revisión antinarcoótico, en envíos que van al exterior.	*Cliente no pueda verificar en la web el estado de su envío. *Pago del seguro por pérdida o daño. *Mala referencia del courier con otros clientes. *Disminución de clientes y envíos. *Demandas al courier	Moderado	Posible	BAJO	Unidad de Digitación y Distribución. Unidad de despacho. Área de transporte.
	R-12	Retraso o pérdida de envíos al exterior.	*La dirección, ciudad, país y código postal del destinatario este incompleta. *Los envíos al exterior vayan con la documentación incompleta para la desaduanización.	*Retraso en la entrega de envío. *Pérdida de envíos. *Demanda al courier. *Mal encaminados.	Mayor	Posible	BAJO	Unidad de Despacho Unidad de Proceso Cliente

Tabla 6: Matriz de riesgos de Carga Pesada

MATRIZ DE RIESGOS DE FRAUDE								
IDENTIFICACION					ANALISIS			UNIDAD O ÁREA DONDE SE GENERA EL RIESGO
PROCESO	N°	RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	IMPACTO	PROBABILIDAD	RIESGO	
CARGA PESADA	R-01	Las cláusulas del contrato entre el courier y el cliente no estén claramente definidas.	<p>*El vendedor no explica detalladamente los servicios que ofrece el courier u oferta servicios con precios muy por debajo del que consta en el sistema.</p> <p>*El cliente escoja mal el servicio en el sistema</p> <p>*Estipulación de cual sería el seguro por el servicio contratado.</p> <p>*Escoja servicios complementarios pensando que van incluidos en el precio del envío.</p>	El cliente no quiera cancelar por el servicio recibido.	Mayor	Probable	ALTO	ÁREA DE VENTAS
	R-02	La Unidad de Recogidas no retire la correspondencia del cliente empresarial.	<p>*El cliente solicite el servicio pasada la hora establecida.</p> <p>*Accidente del mensajero o chofer asignado para el retiro.</p> <p>*El courier no tenga el recurso humano y logístico para los retiros.</p> <p>*El mensajero se olvide de realizar la recogida u el funcionario se olvide de comunicarle al mensajero de algún retiro.</p>	<p>*Cliente no desea seguir con el contrato.</p> <p>*Retraso en el procesamiento y entrega de los envíos de los clientes.</p> <p>*Multas generadas por parte del cliente.</p>	Significante	Probable	ALTO	Unidad de Recogidas
	R-03	El mensajero no llegue al courier con la correspondencia que retiro al cliente.	*Robo u accidentes al mensajero llevando la correspondencia del cliente retirada al courier.	<p>*Pago de seguro.</p> <p>*Multas por parte del cliente.</p> <p>*Indemnización por parte del Courier al cliente.</p> <p>*No entrega de envíos.</p>	Catastrófico	Probable	ALTO	Unidad de Recogidas

Tabla 6.1: Matriz de riesgos de Carga Pesada

MATRIZ DE RIESGOS DE FRAUDE								
PROCESO	N°	IDENTIFICACIÓN			ANÁLISIS		RIESGO	UNIDAD O ÁREA DONDE SE GENERA EL RIESGO
		RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	IMPACTO	PROBABILIDAD		
CARGA PESADA	R-04	Mal cobro en los envíos	Falta de capacitación al cliente por parte del courier sobre los servicios a elegir en la web. El operador del courier cambie el servicio solicitado por el cliente. Elaborar mal la base de datos de los envíos.	*Mal planillaje *Mala elaboración de facturas. *Cliente no desea pagar por el servicio recibido. *Retraso en el cobro del servicio.	Mayor	Casi Seguro	ALTO	Unidad de Proceso.
	R-05	Falta de verificación de la correspondencia receptada entre el mensajero y el cliente.	*Faltantes de envíos.	*Reclamos por parte del cliente.	Moderado	Probable	MEDIO	Unidad de Recogidas
	R-06	Mal pesado los envíos.	*Balanzas dañadas. *Mensajeros colocan el peso sin pesar los envíos.	*Mal cobro de los envíos. *Reclamos por parte del cliente por cobros excesivos. *Pérdidas para el courier.	Moderado	Posible	MEDIO	Unidad de Recogidas Unidad de Proceso.
	R-07	Procesar fuera de tiempo la correspondencia.	*Descuido del operador. *La unidad de recogidas no retiraba los envíos a tiempo.	*Retraso en la distribución de los envíos. *No cumplir con el contrato. *Cliente decida terminar con el contrato. *Multas	Menor	Posible	MEDIO	Unidad de Proceso.
	R-08	Envíos mal codificados	*Mala elaboración *Descuido del operador al pegar el código.	*Anulación del contrato. *Pérdida de envíos. *Entrega del envío a otro destinatario.	Menor	Raro	MEDIO	Unidad de Proceso.

Tabla 6.2: Matriz de riesgos de Carga Pesada

MATRIZ DE RIESGOS DE FRAUDE								UNIDAD O ÁREA DONDE SE GENERA EL RIESGO
IDENTIFICACIÓN				ANÁLISIS			RIESGO	
PROCESO	N°	RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	IMPACTO	PROBABILIDAD		
CARGA PESADA	R-09	Retraso y mala elaboración de planilla de cobro al cliente.	<p>*Procesos no envíe a tiempo la información de los envíos procesados.</p> <p>*Falta de notificación de los servicios complementarios solicitados por el cliente.</p> <p>*Mal ingreso del peso de los envíos en el sistema.</p> <p>*Después de pesado y enviar la información a planillaje se le agregue mas embalaje ocasionando aumento de peso y volumen.</p> <p>Carga errada en la web por parte del cliente, ingresan envíos de más o de menos.</p>	<p>*Perdida para el courier.</p> <p>*Cambio en la factura de cobro.</p> <p>*No cancelación por parte del cliente.</p>	Moderado	Probable	MEDIO	Unidad de Planillaje y Facturación
	R-10	Entrega tardía de los envíos	<p>*No clasificar los envíos a tiempo.</p> <p>*No hay suficientes mensajeros para alguna zona.</p> <p>*Retraso en la asignación de la correspondencia al mensajero.</p> <p>*Robo al chofer de los envíos al momento de entregar al destinatario.</p> <p>*Que los digitadores no asignen un envío en el listado de un mensajero.</p>	<p>*Reclamos por parte del cliente.</p> <p>*Finalización del Contrato.</p> <p>*Pérdida del cliente.</p> <p>*Multas.</p>	Menor	POSIBLE	BAJO	Unidad de Clasificación. Unidad de Digitación y Distribución.

Tabla 6.3: Matriz de riesgos de Carga Pesada

MATRIZ DE RIESGOS DE FRAUDE								
IDENTIFICACIÓN					ANÁLISIS		RIESGO	UNIDAD O ÁREA DONDE SE GENERA EL RIESGO
PROCESO	N°	RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	IMPACTO	PROBABILIDAD		
CARGA PESADA	R-11	Reclamos por parte del cliente	*Los digitadores no ingresen los datos o devoluciones de los envíos ya gestionados en el sistema. *Extravío de envíos *Envíos mal encaminados. El embalaje no sea el adecuado en los envíos. *Que la correspondencia se moje.	*Cliente no pueda verificar en la web el estado de su envío. *Pago del seguro por perdida o daño. *Mala referencia del courier con otros clientes. *Disminución de clientes y envíos. *Demandas al courier	Moderado	Posible	BAJO	Unidad de Digitación y Distribución. Unidad de despacho. Area de transporte.
	R-12	Daño de la carga	*Flota de vehiculos debe estar en optimas condiciones. *Cliente no indique que envías mercadería fragil.	*Pago de seguro *Aumento de reclamos por parte del cliente. *No pago de las facturas.	Moderado	Posible	BAJO	Area de Transporte Unidad de Procesos Unidad de Despachos.
	R-13	Falta de supervisión	*Las bodegas de los clientes despachen mal la carga. *No se determine donde se produce algún daño del envío. *Envíos mal caratulados	*Envíos mal encaminados.c *Reclamos de clientes *Pérdida de la carga.	Menor	Posible	BAJO	Unidad de Recogidas Unidad de Procesos Unidad de despachos.
	R-14	Despachar mal la carga	*Elaboración errada de la base *Desconocimiento geográfico de los cantones, por parte del cliente	*Retraso en la entrega. *Incumplimiento del contrato.	Menor	Posible	BAJO	Unidad de Procesos

Tabla 7: Matriz de riesgos de Compras por Internet

MATRIZ DE RIESGOS DE FRAUDE								
IDENTIFICACIÓN					ANÁLISIS		RIESGO	UNIDAD O ÁREA DONDE SE GENERA EL RIESGO
PROCESO	N°	RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	IMPACTO	PROBABILIDAD		
COMPRAS POR INTERNET	R-01	Siniestro en los envíos	*El envío llegue dañado *Faltante en los paquetes al momento de que el dueño los retira. *Paquetería mojada o dañada *Embalaje no adecuado *Robo al mensajero llevando los paquetes a entregar *Que haya realizado una compra de prohibida importación, por desconocimiento del cliente.	*Reclamos de los clientes. *Pérdida monetaria del courier. *Asumir con el pago del daño. *No retiro de los paquetes.	Catastrófico	Probable	ALTO	Consolidadora Unidad de compras Web Aduanas
	R-02	Error de la tienda	*El envío no llegue como lo requirió vía Internet Que la tienda no envíe la factura comercial o detalle del envío.	*Problemas con la aduana. *Cliente no pueda retirar el paquete *Aumento en los reclamos.	Moderado	Posible	ALTO	Consolidadora

Tabla 7.1: Matriz de riesgos de Compras por Internet

MATRIZ DE RIESGOS DE FRAUDE								
IDENTIFICACIÓN					ANÁLISIS			UNIDAD O ÁREA DONDE SE GENERA EL RIESGO
PROCESO	N°	RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	IMPACTO	PROBABILIDAD	RIESGO	
COMPRAS POR INTERNET	R-03	Entrega tardía de los envíos	*El retraso en la entrega de los envíos por demanda de paquetes en el courier. *Consolidadora no procese rápido los paquetes. Que la tienda no envíe la factura comercial o detalle del envío *Retrasos en la clasificación de los paquetes. *Envíos mal encaminados. *Cambio a menudo de los reglamentos Aduaneros. *Datos del dueño del paquete estén incompletos o mal escritos.	*Reclamos de los Clientes. *Devolución del costo del paquete. *Demandas.	Moderado	Posible	Medio	Consolidadora Unidad de Compras Web.
	R-04	Aduana	*Nuevos aranceles aplicadas a las compras por internet *Prohibiciones de ingreso de ciertos artículos o compras. *Cambios constante en la reforma aduanera.	*Pérdida de clientes *Reclamos. *Paquetes en abandono	Moderado	Probable	Medio	Aduana
	R-05	Malas declaraciones en el sistema de la Aduana	*Funcionario del courier realiza mal la declaración de los paquetes. *Cliente realiza mal la declaración *Cambios constante en la reforma aduanera.	*Generación de multas al cliente.	Mayor	Probable	Medio	Unidad de compras web Aduana

3.2.3.1 MATRIZ SOBRE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE

Tabla 8: Encuesta realizada por la ACFE

PREGUNTA	PUNTO	BASE	JUSTIFICACION
1. MONITOREO DEL RIESGO DE FRAUDE			
1. ¿La organización ha establecido un proceso de monitoreo de los riesgos de fraude, para ser direccionado por parte de la junta directiva o el comité de auditoría?	7	20	La Compañía está sujeta a revisiones por parte del departamento de auditoría, estas revisiones se realizan por lo general de manera semestral, pero la atención esta centrada más en el área de ventanillas y atención al público. Descuidado otras áreas como Operaciones.
2. RESPONSABILIDADES SOBRE EL RIESGO DE FRAUDE			
2. ¿La organización cuenta con un responsable de alto nivel encargado de la gestión del riesgo de fraude, que incluya la comunicación con los dueños de los procesos sensibles?	0	10	La unica persona a cargo es el representante legal no hay ningun responsable a cargo de la Auditoria.
3. EVALUACIÓN DE RIESGO DE FRAUDE			
3. ¿Se cuenta con un método de identificación periódica de los principales riesgos de fraude que pueden materializarse en la	0	10	La empresa no realiza métodos de identificación de riesgo en el área de operaciones pero si los realiza en
4. ¿La organización cuenta con un modelo que le permita determinar el tipo de riesgos de fraude que pueden ser asumidos dentro del giro normal del negocio, diferenciándolos de aquellos que son inadmisibles?	0	10	La compañía cuenta con el buzón de sugerencias y quejas, pero no ha sido difundido a los usuarios, nunca se lo ha utilizado esta practicamente de adorno
4. TOLERANCIA AL RIESGO DE FRAUDE Y POLÍTICA DE GERENCIAMIENTO DE RIESGO			
5. ¿La organización cuenta con líneas anónimas de reporte de sospechas o para denunciar hechos fraudulentos?	0	10	La compañía no ha implementado el sistema de llamada anonimas para denunciar cualquier irregularidad.
7. ¿Se han identificado las posiciones sensibles en la organización, de cara al riesgo de fraude?	3	10	La compañía tiene identificada riesgos en otras áreas sensibles, pero en el área de operaciones no siendo esta en la que se detecta bastantes anomalías.
9. ¿Se tiene una política de CERO TOLERANCIA al fraude en la organización, la cual es conocida por todos los empleados?	8	10	La persona que sea detectada como responsable de un fraude, será separa de la institución de manera inmediata
5. CONTROLES A NIVEL DE PROCESO/ Y REINGENIERÍA ANTI-FRAUDE			
10. ¿En el proceso de incorporación de personal se recurre a métodos eficaces de verificación de antecedentes y referencias de los candidatos a ocupar todas las posiciones sensibles de la organización?	0	10	El Dpto de RRHH no verifica la información proporcionada por los postulantes a un cargo.
11. ¿La organización realiza evaluaciones anuales de desempeño de su personal, que incluya la determinación del grado de motivación y compromiso del empleado?	9	10	La compañía realiza evaluaciones de desempeño cada 6 meses con el fin determinar si han realizado su trabajo con compromiso.
12. ¿Los empleados que ocupan posiciones sensibles en la organización deben declarar anualmente que no están incurso en conflictos de interés?	0	10	La compañía no implementado la declaración juramentada, respecto a conflicto de intereses
13. ¿La organización sanciona los hechos de fraude sin importar el nivel jerárquico en el que se cometan?	9	10	Si una persona es detectada como defraudador es separado inmediatamente, incluso esto esta como clausula en el contrato laboral
6. AMBIENTE DE CONTROL ANTI-FRAUDE			
14. ¿La organización cumple los compromisos que adquiere con sus empleados?	5	30	La empresa no cumple con los compromisos a pesar de tener empleados con buen resultado en las evaluaciones no hay aumento de sueldo ni ascenso.
15. ¿Hasta que punto tiene la organización implementado un proceso para promover la ética, impedir las infracciones y facilitar la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos?	5	30	El dpto. de RRHH es el encargado de realizar conferencia y charlas motivacionales, y de valores, pero solo las dan cuando se contrata a un nuevo empleado.
7. DETECCIÓN PROACTIVA DEL FRAUDE			
17. ¿La organización cuenta con un monitoreo automático de los e-mail (dentro de la legalidad) que detecte, investigue o resuelva potenciales fraudes?	0	10	La compañía no realiza auditoria de los emails, para poder detectar algún posible fraude

Según la encuesta aplicada por la ACFE (Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados) se evalúa a la empresa para conocer el nivel de Riesgo de fraude en la Administración determinando un puntaje sobre 100, para saber qué tan alto sería la posibilidad de que se cometa fraude ocupacional.

Tabla 9: Resultados de la encuesta aplicada para medir el nivel de riesgo

PUNTOS	BASE PUNTAJE	CALIFICACIÓN EMPRESA
Monitoreo del Riesgo de Fraude	20	7
Responsabilidad sobre el Riesgo de Fraude	10	0
Evaluación del Riesgo de Fraude	10	0
Tolerancia al Riesgo de Fraude y Política de Gerenciamiento de Riesgo	10	3.6
Controles a Nivel de Procesos/Reingeniería anti-fraude	10	4.5
Ambiente de Control	30	6
Detección Proactiva de Fraude	10	0
TOTALES	100	13

Según la encuesta aplicada en esta empresa la Administración debe implementar la prevención de fraude porque no existe un Responsable de la Prevención de Riesgos, como se observa existe un 87% de riesgo, lo cual es importante.

3.2.4 COMPARACIÓN CON OTRA EMPRESA SIMILAR A JOMVA

El servicio estrella del Courier es el de Compras por Internet, por lo tanto basaremos nuestra comparación con una empresa Courier que preste el mismo servicio.

Para llevar efecto dicha comparación entrevistamos al Gerente de Operaciones de Club Buzón el Sr. Jorge Rivera.

Club Buzzon

Es una empresa Courier dedicada exclusivamente al servicio de compras por internet, funciona en el Ecuador hace 26 años y tiene sus oficinas en Quito y Guayaquil.

Al entrevistar a un funcionario de este Courier pudimos conocer sobre el origen de las compras en el exterior cuando no había la facilidad del Internet. Anteriormente estas se realizaban a través de catálogos para lo cual el cliente necesitaba tener un PO BOX (casilleros) en el exterior donde llegue el catálogo y dirección física donde recibir la compra.

Los clientes que deseaban obtener algún producto de otro país solicitaban afiliarse al servicio de compras para lo cual Club Buzzon les ofrecía una membresía que constaba de un PO BOX y una dirección física en Miami donde podía recibir catálogos, Estados de Cuenta etc. y estos eran traídos al Ecuador y entregados al dueño de la casilla para posteriormente el cliente realice la compra de lo que escogió en el catálogo, cabe recalcar que todos estos pasos estaban incluidos dentro de la membresía, una vez realizada la compra estos llegaban a la dirección física en Miami donde la empresa consolidadora clasificaba los envíos por clientes para luego mandarlos al Ecuador.

En la actualidad con el Internet todo este proceso se puede realizar de manera más rápida y desde la comodidad del hogar de cada socio. El sistema es igual, club Buzzon ofrece la misma membresía pero ahora el

cliente compra sus artículos desde su hogar, oficina etc. y envía sus compras al casillero.

Club Buzzon, trabaja con la consolidadora Transexpress en Miami la cual se encarga de agrupar los paquetes por clientes, agrupan los paquetes hasta que completen el peso y valor permitido para ingresar al Ecuador que es el conocido 4X4.

El funcionario de este Courier nos indicó que al año cada cliente puede traer 5 importaciones 4x4 pero estas no pueden pasar el valor comercial de \$ 1,200 ni de 8,8 libras. Si un cliente realiza una compra y no quiere esperar completar el 4x4 haría uso de su primera importación perdiendo la ventaja que poder traer más artículos libres de aranceles.

El buen asesoramiento que brindan al cliente, reduce los reclamos casi al 0%, han tenido reclamos por envíos dañados; pero han identificado que son responsabilidad de la tienda por despachos sin el embalaje correcto, en estos casos Club Buzzon no devuelve valores, si Club Buzzon tiene la responsabilidad de algún siniestro asumen el valor documentando el caso. Cabe recalcar que por la membresía adquirida esta incluye un seguro a las compras.

Se consultó si el cliente paga algún bodegaje por tener el paquete sin retirar en Miami, y nos indicaron que tienen un convenio con la consolidadora que cada paquete puede estar máximo 3 meses, caso contrario, Transexpress desecha el paquete, toda esta información se la otorgan al cliente para que tenga conocimiento de todo lo que puede ocurrir.

El área de operaciones tiene un gerente de operaciones que se encarga de resolver reclamos, inquietudes, se comunica con la consolidadora en Miami y supervisa la operatividad.

La aduana realiza revisiones anuales donde pueden solicitar documentación, por eso archivan documentación de hasta 5 años atrás.

Las compras por internet son despachadas desde Miami con una guía Master donde vienen varios paquetes de diferentes clientes, cada uno con su factura comercial y factura de servicios. El sistema tiene registrado cuantos envíos llegan con cada guía Master.

Club Buzzon tiene dividida su área de operaciones de la siguiente manera:

- Área de carga y descarga: Paquetes y correspondencia
- Bodega de correos: Solo correspondencia
- Bodega de Paquetes: Compras por internet.

Este Courier lo regula la Agencia Nacional Postal y la Unidad de Análisis Financiero

Tabla 10: Diferencias entre JOMVA y Club Buzzon

	JOMVA	CLUB BUZZON
Tipo de servicio	Compras por internet	Club Buzzon
Venta de Membresía	Realiza la publicidad del servicio, el cliente puede adquirir una membresía que incluye un PO BOX, una dirección física en Miami	Inicia el proceso desde que le vende la membresía al cliente, un PO BOX, una dirección física en Miami
Cobertura	Cobertura a nivel nacional, JOMVA cuenta con Agencias a nivel nacional	Solo en Guayaquil y Quito, si algún cliente necesitara que le realicen la entrega de su mercadería comprada por Internet Club Buzzon terceriza el servicio con otro Courier para cumplir con la entrega de la mercadería y el cliente quede satisfecho

Asesoramiento	JOMVA no da asesoría personalizada solo una breve información al cliente sobre el servicio	Ofrecen asesoramiento personalizado, desde la elección de las paginas confiables para realizar la compra por internet, como utilizar la tarjeta de crédito en el caso que el cliente no tenga alguna tarjeta de crédito Club Buzzon realiza la compra con la tarjeta de Crédito de ellos y le cobran el I.S.D y un valor fijo por la utilización de la tarjeta
Cálculo del presupuesto de la Importación total	El cliente que ya es un comprador habitual ya tiene conocimiento de los costos totales de la importación de determinado bien	Club Buzzon le realiza un presupuesto del gasto total es decir que un asesor comercial se sienta con el cliente y le hace los cálculos desde el valor de la mercadería a comprar, más los impuestos locales del país donde está realizando la compra mas los gastos de importación, el costo por el servicio prestado del Courier, los impuesto aduaneros es

		decir le hacen un cálculo total por todos los desembolsos que incurrirá desde la compra en la tienda en la extranjero hasta que la mercadería esta en las oficinas de Club Buzzon
Pago de Aranceles	JOMVA en ocasiones realiza el pago de impuesto en la Aduana, y luego le pide reembolso al cliente según los términos del contrato	Club Buzzon no realiza ningún pago de Arancel, el cliente se encarga de realizar el pago y de enviarle el comprobante de depósito para que Club Buzzon proceda con la desuaduanización
Aduana propia	JOMVA cuenta con el espacio suficiente para contar una aduana propia en las instalaciones del Courier	Club Buzzon debe de realizar la desconsolidación en la Terminal de Cargas del Ecuador donde llegan todas las cargas de todos los Courier

CAPÍTULO 4

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. OBSERVACIONES

4.1.1. DEL ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO.

De acuerdo al análisis realizado en esta investigación podemos dar a conocer las siguientes observaciones:

- Es una empresa dedicada al envío, recepción y procesamiento de correspondencia y paquetería. Tiene cobertura a Nivel Nacional e Internacional.
- En sus últimos 2 años el servicio estrella ha sido Compras por Internet, el cual ha permitido tener una mayor acogida con los clientes.
- Tienen servicios similares lo que provoca confusión entre las partes Courier-Cliente.
- Durante los últimos seis meses ha incursionado en el campo de la Industria con el fin de transportarle Mercadería, Maquinarias ya sea entregas a un solo punto o varios, como lo requiera el cliente.
- Todos los servicios tienen sus procesos que empieza desde la recepción del envío hasta la entrega al destinatario.
- Existen manuales de procedimiento para los servicios.
- Todos los envíos indistintamente del servicio que requieran pasan por diferentes unidades, lo que ocasiona que existan riesgos entre una y otra.

- Todas las Unidades cuentan con un solo Supervisor, a pesar de que procesan grandes cantidades de envíos en cada una de ellas

4.1.2 DE LOS RIESGOS.

4.1.2.1 SERVICIO EMPRESARIAL

- Ciertos parámetros entre el Courier y el Cliente no están bien establecidas en el contrato.
- El cliente no está capacitado sobre el sistema en la web que le proporciona el Courier.
- El cliente desconoce de los horarios establecidos para solicitar las recogidas.
- Los vehículos utilizados por choferes y mensajeros, no reciben mantenimiento y chequeos constantes lo que incide a que el riesgo de accidente sea mayor.
- El Courier no cuenta con el personal y logística suficientes para poder cubrir la demanda de recogidas.
- Observamos que en el proceso de elaboración de base de datos solo hay un operador asignado a esa función.
- El mensajero no verifica lo que recibe del cliente.
- Las balanzas se encuentran mal calibradas o averiadas, lo que implica que no se esté facturando el peso correcto y que se presenten reclamos respecto.
- Se detectó muchos envíos mal codificados.

- Existe un alto porcentaje de planillas mal elaboradas.
- El cliente no ingresa la información correcta al sistema en cuanto a la cantidad de envíos que desean sean procesados.
- Los clasificadores se tardan mucho en la asignación de los mensajeros.
- Los digitadores no ingresan los datos de entrega y devolución de forma inmediata.
- Existen envíos que se han mojado, han sufrido golpes debido a que el embalaje utilizado no fue el adecuado.
- Se observó que existen faltantes en los contenidos de los paquetes luego de la revisión antinarcótica según reclamo del cliente.

4.1.2.2 CARGA PESADA

En este servicio se presentan las mismas observaciones que detallamos en el Servicio Empresarial pero adicionalmente se presentan las siguientes:

- Los vendedores han realizado malas negociaciones al momento de ofertar este servicio a los clientes, puesto que han cerrado el negocio a un valor muy por debajo del tarifario.
- No cuentan con los camiones y personal suficientes para cubrir las necesidades requeridas del cliente.
- El operador en ocasiones desconoce de las tarifas especiales con las que cuentan determinados clientes.

- Los estibadores o mensajeros no tienen el debido control al momento de receptor la carga puesto que no verifican lo que reciben versus la documentación.
- El cliente no especifica que la carga requiere un tratamiento especial debido a la fragilidad.
- No existe la debida supervisión al momento de receptor y despachar la carga.
- Existe un desconocimiento de la ubicación geográfica de los cantones a nivel nacional.

4.1.2.3 COMPRAS POR INTERNET

- Existe un alto índice de siniestro en los envíos de compras por internet.
- El cliente desconoce de los artículos que son de prohibida importación.
- Los principales reclamos que se dan en este servicio se dan por los errores de la Tienda Comercial, en muchas ocasiones la mercadería no cumple con las especificaciones del cliente y no envían la factura comercial.
- El personal a cargo de la Unidad de Compras por Internet no se abastece para cubrir con la demanda de paquetería.
- Demora de la Consolidadora en procesar y agrupar los paquetes de los clientes que cumplen el límite permitido por SENA E para que sea catalogado como 4X4.

- La Consolidadora envía a otra casilla las compras de determinado cliente lo cual conlleva a entrega equivocada, y que se tenga que indemnizar al cliente.
- La Consolidadora envía con el peso justo y al momento de desaduanizar se pasa con un gramo ya paga impuestos.
- Existen errores al momento de despachar y entregar los envíos, debido a direcciones incompletas o desconocimiento de los funcionarios sobre la ubicación geográfica.
- Cambios constantes en la Legislación Aduanera perjudican a los clientes que optan por este Servicio.
- Declaraciones erróneas en el Sistema Ecuapass.
- El nivel de riesgo de fraude es alto, no existe un responsable de la prevención de riesgos el cual implica un impacto negativo en el cumplimiento de los objetivos de área de Operaciones.

4.2 RECOMENDACIONES

4.2.1. DEL ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO.

- Realizar una evaluación de desempeño al personal de todas la Unidades del área de Operaciones en función con los estándares de conducta.
- En base a los resultados de la evaluación tomar medidas correctivas a tiempo.
- Debe asignarse un Auditor Interno que esté a cargo de la ejecución del Control Interno diseñado por la Administración.

- Debe establecerse la rendición de cuentas al Gerente de Operaciones mensualmente, en el cual se informe sobre el cumplimiento de las metas planteadas, determinando responsabilidades.
- Designar responsables que ayuden a identificar el impacto de los cambios significativos en las políticas administrativas, o en la elusión del control interno.
- Analizar los factores internos y externos que podrían tener impacto significativo en el logro de las metas y objetivos establecidos.
- Implementar canales de comunicación para obtener información sobre debilidades o incumplimiento que afecten el buen desarrollo del Área de Operaciones.
- Se debe evaluar periódicamente para determinar que los controles están funcionando oportunamente. El resultado de las evaluaciones deberán ser comunicadas a la Gerencia para tomar acciones correctivas de ser el caso.
- Las deficiencias deben ser socializadas con los implicados a fin de encontrar una solución.
- La Gerencia debe monitorear que las acciones correctivas surgen efecto esperado.

4.2.2. DE LOS RIESGOS

4.2.2.1 SERVICIO EMPRESARIAL

- Reunión con los diferentes clientes para realizar una revisión de los contratos firmados y modificar las cláusulas que beneficien a ambas partes.

- Instruir al cliente sobre la plataforma del Courier, para evitar errores en la carga de la base de datos de los envíos que requieren sean procesados y distribuidos.
- Comunicar constantemente de los horarios establecidos para las recogidas.
- Realizar un mantenimiento periódico a toda la flota de vehículos para prevenir cualquier clase de siniestro.
- Contratar más personal para la Unidad de Recogidas y abastecerse de los vehículos necesarios para cubrir las necesidades.
- Designar a dos personas más para la Elaboración de base de Datos.
- Aplicar sanciones al personal que realizar y no verifica lo que recibe
- Adquirir nuevas balanzas y calibrar las existentes.
- Cambio de los operadores que realizan la codificación de los envíos
- Mayor control en la Unidad de Procesamiento para que la información que se transmite al Área de Planillaje sea veraz y oportuna.
- Realizar estadísticas que midan la cantidad de envíos clasificados con el fin de determinar la eficiencia de cada uno de los operadores de la Unidad de Clasificación.

- Realizar rotación del personal de la Unidad de Digitación y Distribución.
- Capacitar al cliente sobre la manera de correcta de embalaje de los envíos para evitar daños.
- Realizar una base de datos con la información de los Agentes Antinarcóticos a cargo de la revisión de los paquetes que se envían al exterior a fin de poder detectar responsables de los faltantes en el contenido de los paquetes.

4.2.2.2 CARGA PESADA

- Realizar un ajuste a las tarifas establecidas con los clientes en pro de ambas partes.
- Informar a los operadores de las tarifas especiales pactadas con los clientes para evitar mal planillaje y cobro.
- Sancionar a los estibadores que no realizan la verificación de lo recibido versus la documentación.
- Solicitar al cliente que especifique con un adhesivo que la carga es "frágil" cuando se trate de carga que requiera un cuidado especial.
- Cambiar a los Supervisores por no realizar el debido control sobre las operaciones que realizan los operadores a cargo.
- Instruir al personal de las Unidades de Despacho y Clasificación y al Cliente, sobre la ubicación geográfica de los cantones, parroquias y a su vez el Gerente de Operaciones deberá elaborar y entregar un listado donde conste las provincias con sus respectivos cantones y parroquias donde tiene cobertura JOMVA.

4.2.2.3 COMPRAS POR INTERNET

- Crear un Área de Servicio al Cliente destinada a atender solo a la Unidad de Compras por Internet a fin de disminuir los reclamos existentes.
- Solicitar a la Consolidadora que cuando detecte un envío mal embalado, comunique a JOMVA para notificar al cliente que su envío requiere un mejor embalaje y así prevenir daños.
- Publicar en la plataforma de JOMVA, sobre los artículos de prohibida importación y a su vez realizar una campaña informativa a fin de evitar que los clientes realice mal las compras.
- Buscar una Consolidadora que cubra las necesidades que JOMVA y sus clientes requiere.
- Entregar el listado donde consta las provincias con sus respectivos cantones y parroquias donde tiene cobertura JOMVA.
- Informar constantemente a los clientes sobre las nuevas actualizaciones en la Ley Aduanera, para que tomen las medidas necesarias.
- Instruir al cliente y al personal encargado de ingresar la información al sistema Ecuapass sobre el buen manejo de la página.

4.2.2.4 MATRIZ SOBRE EVALUACIÓN DE RIESGO DE FRAUDE

- Verificar la información otorgada por los postulantes a un cargo.
- La organización debe identificar si existe alguna presión que incentive a su personal a cometer fraude, de detectarla deberá, implementar una política antifraude para prevenirlo.

Bibliografía

- (s.f.). Recuperado el 23 de 12 de 2014, de <http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/estudiodeCaso.pdf>
- Flor, J. G. (2009). *Tesis de grado*. Recuperado el 05 de 01 de 2015, de <http://dspace.esepoch.edu.ec/bitstream/123456789/408/1/82T00017.pdf>
- <http://www.coso.org/>. (s.f.). *RESUMEN EJECUTIVO - Coso*. Recuperado el 05 de 01 de 2015, de http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish.pdf
- <http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/estudiodeCaso.pdf>. (s.f.).
- <http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/estudiodeCaso.pdf><http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/estudiodeCaso.pdf>. (s.f.). Recuperado el 5 de 1 de 2014, de <http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/estudiodeCaso.pdf>
- OLIVA VELANDIA BECERRA, M. B. (2005). *Evaluacion del Control Interno*. Recuperado el 05 de 01 de 2015, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4539/00780223.pdf?sequence=1>
- Romero, J. (314 de 08 de 2012). *Control interno y sus 5 componentes según COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Recuperado el 05 de 01 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/control-interno-5-componentes-segun-coso-committee-of-sponsoring-organizations-of-the-treadway-commission.htm>

SENAE. (258 de 11 de 2013). <http://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/preguntas-frecuentes-SENAE.pdf>. Recuperado el 10 de 02 de 2015, de <http://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/preguntas-frecuentes-SENAE.pdf>