



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE  
GUAYAQUIL

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

TÍTULO:

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DE CONTROL  
INTERNO EN LAS ÁREAS DE INVENTARIOS Y CUENTAS POR  
PAGAR EN UNA COMPAÑÍA DE COMERCIO MINORISTA (RETAIL) Y  
SUS POSIBLES SOLUCIONES

AUTORES:

ANDRADE ORDEÑANA, ALEJANDRA PAOLA

LANDINES VERA, OMAR FRANCISCO

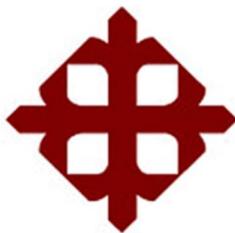
TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TUTOR:

ING. LUCIO ORTIZ, JORGE ENRIQUE, MGS

GUAYAQUIL, ECUADOR

2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE  
GUAYAQUIL

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

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por  
Alejandra Paola Andrade Ordeñana, Omar Francisco Landines Vera,  
como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en  
Contabilidad y Auditoría CPA.

TUTOR

---

ING. LUCIO ORTIZ, JORGE ENRIQUE, MGS

DIRECTOR DE LA CARRERA

---

ING. MANCERO MOSQUERA, JACINTO HUMBERTO M.SC

Guayaquil, marzo del 2016



# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## CERTIFICACIÓN

### DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Alejandra Paola Andrade Ordeñana, Omar Francisco Landines Vera

### DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación "Identificación y Evaluación de riesgos de control interno en las áreas de inventario y cuentas por pagar en una compañía de comercio minorista (retail) y sus posibles soluciones" previa a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA., ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

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

Guayaquil, marzo del 2016

### AUTORES

Andrade Ordeñana Alejandra Paola      Landines Vera Omar Francisco



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE  
GUAYAQUIL

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

AUTORIZAMOS

Nosotros, Alejandra Paola Andrade Ordeñana, Omar Francisco Landines Vera

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: "Identificación y Evaluación de riesgos de control interno en las áreas de inventario y cuentas por pagar en una compañía de comercio minorista (retail) y sus posibles soluciones" cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, marzo del 2016

AUTORES

Andrade Ordeñana Alejandra Paola      Landines Vera Omar Francisco

## AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis en primer lugar agradezco a Dios por bendecirme, acompañado y guiarme en a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencia y su paciencia para que pueda lograr terminar mis estudios con éxito.

Le doy gracias a mis padres Jorge y Lourdes por brindarme su apoyo incondicional en todo momento, por sus consejos, valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación.

A mi hermana Cristina por ser parte de mi vida y por darme el mejor regalo mi sobrino Alejandro el que llena día a día con cariño, sorpresas y aprendizajes, a mis abuelos Manolo, Norma y Blanca, que con sus sabidurías me han enseñado a ser quien soy hoy, por su paciencia, su amor que jamás desvanece y crece todo los días.

A mí enamorado Alfredo Limones por siempre estar a mi lado en todo momento, por su paciencia, amor y por ese ánimo que me dio fuerza para poder seguir adelante con mi trabajo de titulación.

A mi compañero de tesis Omar por su apoyo y voluntad que tuvimos para terminar con éxito esta etapa de nuestras vidas, a mis amigas porque siempre estuvieron pendientes de mi proceso de titulación y que día a día me dieron ese apoyo que necesitaba para seguir adelante. Gracias por confiar y creer en mí y haber hecho mi etapa universitaria una de las mejores experiencias

para mi vida, que si se encuentran amistades que perdurara para siempre.

A mi tutor Ing. Jorge Lucio, MGS por la orientación y la ayuda que nos brindó para la realización del trabajo de titulación, por su apoyo y amistad que me permitió aprender muchas más cosas. Solo puedo decir MUCHAS GRACIAS POR SU APOYO.

Andrade Ordeñana Alejandra Paola

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por estar a mi lado siempre y sentir su presencia en cada paso, por darme la paciencia y la fortaleza de seguir cumpliendo mis objetivos y sueños propuestos a lo largo de mi vida.

A mis padres por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera por ser ejemplo de lucha e inspiración, por todos sus consejos, por cada abrazo y sobre todo por confiar en mí.

A mis hermanos, Fernando e Iván gracias por cada consejo y apoyo incondicional y por haber creído en mí a pesar de mis errores, siempre supieron levantarme de una u otra manera.

A mi hermana Paola por ser esa amiga, mi alcahueta, la persona que siempre estuvo y está en cada logro de mi vida, la persona que esta cuando caigo, la persona que me dio el primer voto de confianza para poder estar aquí logrando este sueño a ti nana te agradezco TODO.

A mi cuñado Fabricio Mejía, gracias por cada consejo, por ser parte de mi familia, por ser mi amigo, por siempre apoyarme en toda locura y por siempre estar allí.

A mi tío Wacho Osorio le agradezco por haberse convertido en un gran apoyo para mí en los últimos años.

A todos mis amigos de Quevedo, que estuvieron y que siempre me alentaron a seguir y a nunca desmayar, a mis compañeros de la Universidad que sin ustedes las clases no hubieran sido igual.

A mi compañera y amiga Alejandra Andrade por la paciencia y el apoyo que me brindo.

A mi tutor Ing. Jorge Lucio, por la paciencia, la orientación y la ayuda brindada a esta tesis, lo único que puedo decirle es GRACIAS POR TODO.

Landines Vera Omar Francisco

## DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de titulación a Dios, por sus bendiciones, por poder culminar esta etapa de mi vida. A mis padres por su apoyo, a mi hermana por enseñarme ser siempre perseverante, a mis abuelos por esa dedicación y corazón para las cosas. Y a cada uno de las personas que me ayudaron y apoyaron para terminar esta gran etapa de mi vida, solo puedo decir muchas gracias.

Andrade Ordeñana Alejandra Paola

## DEDICATORIA

Se lo dedico a Dios, quien me dio la fuerza de seguir con esta ardua batalla a pesar de todo.

A mis padres por el apoyo incondicional y su compañía en todas las etapas de mi vida y a mis hermanos, Iván, Fernando y en especial a mi hermana, mi mejor amiga Paola solo puedo decirte gracias por todo.

A esas dos personitas, mi Luciana y Joaquín a ustedes les dedico este logro.

Dedico este logro a mis amigos que creyeron en mí y que día a día caminamos logrando triunfos, a ustedes siempre les viviré agradecido.

Landines Vera Omar Francisco



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE  
GUAYAQUIL

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

CALIFICACIÓN

---

ING. LUCIO ORTIZ JORGE ENRIQUE, MGS

# Índice

<b>RESUMEN.....</b>	<b>XVIII</b>
<b>1. CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES .....	3
1.2.1 <i>Definición de Retail.....</i>	3
1.2.2 <i>Gestión por categoría.....</i>	3
1.2.2.1 Merchandising.....	4
1.2.2.2 Marketing .....	4
1.2.3 <i>Empresas en el Ecuador .....</i>	4
1.2.4 <i>Descripción de la Compañía Laan S.A.....</i>	5
1.2.4.1 Historia.....	5
1.2.4.2 Aspectos Generales.....	5
1.2.4.3 Misión y visión.....	6
1.2.4.4 Valores corporativos .....	6
1.2.4.5 Organigrama .....	7
1.2.4.6 Descripción por área.....	8
1.2.5 <i>La estructuración del canal de distribución.....</i>	9
1.2.6 <i>Tipos de intermediarios .....</i>	10
1.2.7 <i>Entorno macroeconómico.....</i>	11
1.2.8 <i>Mercado .....</i>	12
1.2.9 <i>Competencia .....</i>	12
1.2.10 <i>Principales Proveedores.....</i>	13
1.2.11 <i>Principales Clientes.....</i>	13
1.2.12 <i>Sueldos para el año 2015.....</i>	13
1.2.13 <i>Sueldos para el año 2016.....</i>	13
1.3 EL PROBLEMA .....	14
1.3.1 <i>Planteamiento del problema.....</i>	14
1.3.2 <i>Justificación e importancia .....</i>	14
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.4.1 <i>Objetivo general .....</i>	15
1.4.2 <i>Objetivos específicos.....</i>	16
<b>2. CAPÍTULO II.....</b>	<b>17</b>
2.1 MARCO TEÓRICO .....	17
2.1.1 <i>Norma Internacional de Auditoría NIA 315 Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y su entorno. (International Auditing and Assurance Standards Board, 2011) .....</i>	17
2.1.1.1 Objetivo.....	17
2.1.1.2 Definiciones .....	18
2.1.2 <i>Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios (Consejo de Normas Internacionales , 2001) .....</i>	19
2.1.2.1 Objetivo de la NIC 2.....	19
2.1.2.2 Definiciones de la NIC 2.....	19
2.1.2.3 Medición de los Inventarios.....	20
2.1.2.4 Costo de los Inventarios.....	20
2.1.2.5 Costo de adquisición.....	20
2.1.2.6 Costos de transformación .....	21
2.1.2.7 Fórmulas de cálculo del costo.....	22

2.1.3	<i>Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2012)</i>	22
2.1.3.1	Definición de Control Interno.....	23
2.1.3.2	Entendimiento de Control Interno.....	24
2.1.3.3	Objetivos del Control Interno.....	28
2.1.3.4	Importancia del Control Interno.....	29
2.1.3.5	El Riesgo Empresarial.....	30
2.1.3.6	Componentes del Control Interno.....	31
2.1.3.7	Componentes y Principios de Control Interno (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012).....	32
2.1.3.7.1	<b>Ambiente de control</b> .....	32
2.1.3.7.1.1	Principio 1: La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012).....	35
2.1.3.7.1.2	Principio 2: La Junta directiva demuestra la independencia con la Administración y ejerce la supervisión de la evolución y los resultados de los controles internos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012).....	36
2.1.3.7.1.3	Principio 3: La Administración establece, con la Junta supervisión, estructuras, líneas de comunicación y las autoridades apropiadas y responsabilidades en la búsqueda de objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012).....	39
2.1.3.7.1.4	Principio 4: La organización demuestra el compromiso de atraer, desarrollar y retener a personas competentes en alineación con los objetivos. ..	41
2.1.3.7.1.5	Principio 5: La organización mantiene los individuos responsables de sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos. ..	42
2.1.3.7.2	<b>Evaluación De Riesgos</b> .....	45
2.1.3.7.2.1	Principio 6: La organización especifica objetivos con claridad suficiente para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos. ....	48
2.1.3.7.2.2	Principio 7: La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y de los análisis de riesgos como base para la determinación de cómo se deben manejar los riesgos. ....	50
2.1.3.7.2.3	Principio 8: La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.....	52
2.1.3.7.2.4	Principio 9: La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.....	53
2.1.3.7.3	<b>Actividades De Control</b> .....	55
2.1.3.7.3.1	Principio 10: La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos para el logro de los objetivos a niveles aceptables. ....	56
2.1.3.7.3.2	Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el logro de los objetivos.....	58
2.1.3.7.3.3	Principio 12: La organización implementa las actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y los procedimientos que ponen las políticas en acción.....	59
2.1.3.7.4	<b>Información y comunicación</b> .....	61
2.1.3.7.4.1	Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza, información de calidad relevante para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. ....	63
2.1.3.7.4.2	Principio 14: La organización comunica internamente la información, incluidos los objetivos y responsabilidades de control interno, necesarios para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno.....	64

2.1.3.7.4.3	Principio 15: La organización se comunica con partes externas sobre asuntos que afectan el funcionamiento de los otros componentes del control interno.....	66
<b>2.1.3.7.5</b>	<b>Monitoreo de controles</b> .....	<b>68</b>
2.1.3.7.5.1	Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y lleva a cabo en curso y / o evaluaciones independientes para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.....	70
2.1.3.7.5.2	Principio 17: La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de una manera oportuna a las partes responsables de la adopción de medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo de administración, según corresponda.....	71
<b>3.</b>	<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>74</b>
3.1	DISEÑO DEL RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	74
3.2	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	75
3.3	RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE GERENTES Y/O ENCARGADOS.....	76
3.4	HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	77
3.5	RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO APLICADO EN LA COMPAÑÍA LAAN S.A EN LAS ÁREAS DE INVENTARIO Y CUENTAS POR PAGAR.....	77
3.5.1	<i>Ambiente de control</i> .....	77
3.5.1.1	Demuestra compromiso con los valores de integridad y ética.....	78
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	79
	<b>Deficiencia</b> .....	79
	<b>Posibles soluciones</b> .....	79
3.5.1.2	Participación de los responsables del gobierno de la entidad.....	81
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	81
3.5.1.3	Estructura organizativa / asignación de autoridad y responsabilidad.....	82
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	82
	<b>Deficiencia</b> .....	83
	<b>Posibles soluciones</b> .....	83
3.5.1.4	Recursos humanos / compromiso con la competencia.....	83
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	84
	<b>Deficiencia</b> .....	84
	<b>Posibles soluciones</b> .....	84
3.5.1.5	Filosofía y estilo operativo de la gerencia.....	84
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	85
3.5.2	<i>Valoración del riesgo</i> .....	85
3.5.2.1	Fijación de objetivos.....	85
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	86
3.5.3	<i>Información y Comunicación</i> .....	86
3.5.3.1	Información.....	86
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	86
3.5.3.2	Comunicación.....	87
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	87
3.5.4	<i>Monitoreo de controles</i> .....	88
3.5.4.1	Monitoreo continuo.....	88
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	88
3.5.4.2	Evaluaciones separadas (monitoreo periódico).....	88
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	89
3.5.5	<i>Actividades de control</i> .....	90

3.5.5.1	Análisis de los controles implementados en el proceso de inventario y cuentas por pagar en la compañía Laan S.A.....	90
	<b>Procedimientos desarrollados</b> .....	90
3.5.5.2	Ciclo de compras.....	91
3.5.5.2.1	<b>Creación del directorio del proveedor</b> .....	91
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	93
	<b>Deficiencia</b> .....	94
	<b>Posibles soluciones</b> .....	94
3.5.5.2.2	<b>Los documentos necesarios para la creación del directorio de proveedor</b> .....	95
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	96
	<b>Deficiencia</b> .....	96
	<b>Posibles soluciones</b> .....	96
3.5.5.2.3	<b>Pedidos a Proveedores</b> .....	97
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	97
3.5.5.2.4	<b>Programaciones de Compras</b> .....	98
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	98
3.5.5.2.5	<b>Evaluación y aprobación de las muestras de proveedores</b> .....	98
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	99
3.5.5.2.6	<b>Alimentación de Órdenes de Compra</b> .....	99
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	99
3.5.5.2.7	<b>Creación de órdenes de compra en el sistema de computación</b> ...	100
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	102
3.5.5.2.8	<b>Conciliación de orden de compra con la factura</b> .....	102
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	102
3.5.5.3	Ciclo de inventario.....	104
3.5.5.3.1	<b>Recepción de Mercadería en Centro de Distribución</b> .....	105
3.5.5.3.2	<b>Verificación de órdenes de compras y asignación de turnos en el Portal de Proveedores</b> .....	106
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	107
	<b>Deficiencias</b> .....	107
	<b>Posibles soluciones</b> .....	108
3.5.5.3.3	<b>Verificación de documentos requeridos para las compras</b> .....	109
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	109
3.5.5.3.4	<b>Revisión de orden de compra</b> .....	110
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	110
3.5.5.3.5	<b>Revisión de documentación soporte y bultos entregados</b> .....	110
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	111
3.5.5.3.6	<b>Recepción de mercadería</b> .....	111
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	111
3.5.5.3.7	<b>Creación de Pre-Entrada para ingreso de inventario</b> .....	111
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	112
	<b>Deficiencias</b> .....	112
	<b>Posibles soluciones</b> .....	112
3.5.5.3.8	<b>Distribución de la mercadería</b> .....	113
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	114
	<b>Deficiencias</b> .....	114
	<b>Posibles soluciones</b> .....	114
3.5.5.3.9	<b>Conteo físico y conciliación con guía de remisión</b> .....	115
	<b>Conclusión del relevamiento</b> .....	116
3.5.5.3.10	<b>Distribución de mercaderías en Tiendas</b> .....	116
3.5.5.4	Ciclo Cuentas por pagar.....	119

3.5.5.4.1	Recepción de facturas y guía de transporte en el departamento de Cuentas por Pagar .....	120
	Conclusión del relevamiento .....	121
	Deficiencia .....	121
	Posibles soluciones .....	122
3.5.5.4.2	Contabilización de facturas de proveedores.....	122
3.5.5.4.3	Bloqueo automático de las facturas con diferencias .....	124
	Conclusión del relevamiento .....	125
	Deficiencia .....	125
<b>4.</b>	<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>128</b>
	CONCLUSIONES Y POSIBLES SOLUCIONES.....	128
4.1	CONCLUSIONES .....	128
4.2	POSIBLES SOLUCIONES.....	129
	<b>Falta de Código de Conducta y Manuales de Políticas.....</b>	<b>129</b>
	<b>Falta de manuales de funciones .....</b>	<b>130</b>
	<b>Posible incompetencia en puestos Gerenciales .....</b>	<b>130</b>
	<b>Personal insuficiente para creaciones de nuevos proveedores.....</b>	<b>130</b>
	<b>Falta de documentación necesarios para la creación del directorio.....</b>	<b>131</b>
	<b>Penalizaciones a proveedores .....</b>	<b>131</b>
	<b>Falta de personal.....</b>	<b>132</b>
	<b>Falta de sistemas de monitoreo.....</b>	<b>132</b>
	<b>Falta de verificación de factura con orden de compra .....</b>	<b>133</b>
	<b>Falta de reporte conciliatorio .....</b>	<b>133</b>
	<b>Falta de seguro de Mercadería.....</b>	<b>133</b>

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 1:</b> Organigrama de la Compañía Laan S.A.....	7
<b>Ilustración 2:</b> La estructuración del canal de distribución.....	10
<b>Ilustración 3:</b> Estructura del COSO.....	27
<b>Ilustración 4:</b> Relación entre actividades de control y monitoreo de actividades .....	69
<b>Ilustración 5:</b> Ciclo de compras (Deficiencias encontradas) .....	91
<b>Ilustración 6:</b> Creación de proveedor .....	93
<b>Ilustración 7:</b> Porcentajes de retención.....	95
<b>Ilustración 8:</b> Asignación y órdenes de compras pendientes de aprobar.....	101
<b>Ilustración 9:</b> Consultas tablas de asignación.....	102
<b>Ilustración 10:</b> Ciclo de compras final .....	103
<b>Ilustración 11:</b> Ciclo de inventario (Deficiencias encontradas).....	104
<b>Ilustración 12:</b> Tabla de cumplimiento .....	109
<b>Ilustración 13:</b> Ciclo de inventario final .....	118
<b>Ilustración 14:</b> Ciclo de cuentas por pagar (Deficiencias encontradas) .....	119
<b>Ilustración 15:</b> Ingreso de mercadería .....	124
<b>Ilustración 16:</b> Ciclo de cuentas por pagar final .....	126

## Resumen

El trabajo de titulación tiene como objetivo establecer la correcta aplicación de controles internos sobre deficiencias encontradas en el proceso de inventario y cuentas por pagar en una compañía de comercio minorista (retail). El estudio está dividido en cuatro partes.

El capítulo I consta en la introducción en donde se describen la estructura general del trabajo de titulación lo que contiene, sus antecedentes, fundamentos teóricos, conceptos, definiciones; se desarrollan los temas de imagen de tienda, se explica el funcionamiento del negocio de retail y asimismo incluye los objetivos generales, específicos y la hipótesis donde se basa nuestro trabajo de titulación.

El capítulo II se desarrolla en base a la teoría para identificar los procesos en el área de inventario y cuentas por pagar que estén acorde a las indicaciones del informe del COSO sobre aplicaciones del Control interno, considerados en el marco teórico del trabajo de titulación.

En el capítulo III se explica el diseño del relevamiento de la información, donde se analiza mediante el relevamiento de los procesos y entrevistas con el personal clave de la Compañía, así como personas encargada de áreas donde exponemos la deficiencia y solución a los problemas identificados, con la finalidad de obtener una mejor visión de los procesos a mejorar en la Compañía.

En el capítulo IV abarcamos las posibles soluciones, además de las conclusiones generales del presente trabajo de titulación y la bibliografía utilizada.

**Palabras claves:** Control interno, comercio minorista (retail), deficiencia del control, inventario, cuentas por pagar.

# 1. Capítulo I

## 1.1 Introducción

En los últimos años, dos de las áreas que han incurrido en una mayores porcentajes de cambios en las compañías en el ámbito nacional, han sido aquellas que buscan aumentar la relación con los clientes viendo sus necesidades, utilizando su posición estratégica, para influir de modo real y efectivo en el relacionamiento con los proveedores y clientes, mejorando la sostenibilidad y eficiencia de todas las áreas, en especial la de inventarios y cuentas por pagar.

En la actualidad las compañías afrontan situaciones de riesgo en su operar diario, mientras se encuentran en busca de la obtención de sus objetivos organizacionales. Para mitigar las falencias que puedan existir en la organización, el Control Interno es una herramienta de gran ayuda para mejorar los procesos en el cumplimiento de sus objetivos, mientras se van realizando mejoras al control interno conforme las necesidades del negocio lo exijan. Los objetivos de los procesos de control interno son: identificar, evaluar y mitigar los riesgos de error material debido a fraudes o errores, basados en el marco del COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS) y sus componentes que son: ambiente de control, valoración de riesgo, sistema de información y comunicación, actividades de control y monitoreo de control interno.

Existen normativas que tienen un tratamiento específico sobre el área de inventarios, que cubre el tratamiento contable, aplicando a sus controles, conocimiento de la Compañía, procesos y temas de importancia para el área de inventario.

Las compañías en el Ecuador con el crecimiento rápido de las tiendas y su apreciación dentro del mercado, como el crecimiento en los niveles de competencia, entre estas Compañías que distribuyen grandes volúmenes de mercadería, es esencial implementar controles internos para su mejora. La razón por la que esta Compañía no ha implementado estos procesos de control interno, se debe a que las Compañías creen o consideran que es complicada y tediosa su implementación o en el peor de los casos creen que no es necesaria.

Para el desarrollo de nuestro estudio enfocamos el análisis en las áreas identificando las que presentan un mayor riesgo. Las áreas de inventarios y cuentas por pagar, por los altos niveles de transacciones diarias que presentan en este tipo de industrias, se debe realizar un relevamiento con el fin de identificar y soportar los procesos claves para el negocio, en base a los lineamientos presentados en normativas como la Norma Internacional de Auditoría 315 (NIA 315) de la identificación y evaluación de los riesgos de error material mediante el entendimiento de la entidad y su entorno con el enfoque al control interno y la Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2) Inventario, donde se da la presentación y revelación de los inventarios en los estados financieros.

El siguiente proyecto de titulación busca la práctica de un sistema de control interno para las áreas de inventarios y cuentas por pagar. Siendo eficaz la Compañía se basa en los lineamientos de las normativas ya mencionadas en párrafos anteriores, buscando la correcta mitigación de los riesgos evaluados.

## **1.2 Antecedentes**

### **1.2.1 Definición de Retail**

El Retail representa a un sector de la economía, que encierra todos los tipos de comercio involucrados en la comercialización masiva de productos y servicios a una cantidad elevada de consumidores finales. El término inglés hace referencia, a lo que en español podríamos denominar como comercio minorista o compra al menudeo. Por su parte, a los participantes que se desenvuelven en este medio, se les denomina minoristas, detallistas o retailers.

La utilización del término retail generalmente se asocia a supermercados y tiendas por departamento dándole un concepto, es decir se piensa que el retail es la venta de productos en un establecimiento para los consumidores finales. (Leyton, 2013)

### **1.2.2 Gestión por categoría**

Es un proceso que contempla la gestión de los productos como unidades de negocio, organizándolos para satisfacer las necesidades de los clientes aportando numerosas ventajas en el punto de venta:

- ❖ Permite definir el surtido óptimo. (No sólo mediante criterios de rotación).
- ❖ Identifica el espacio necesario para cada producto.
- ❖ Permite ajustar los precios.
- ❖ Ayuda a optimizar el merchandising. (Huma, 2011)

### **1.2.2.1 Merchandising**

Es una técnica de marketing que se dedica a estudiar la manera de incrementar la rentabilidad en los puntos de venta. Son actividades que estimulan la compra por parte de los clientes en determinadas zonas de un local comercial. Se realiza mediante estudios e implementación de técnicas comerciales, que permiten presentar al producto o servicio de la mejor manera a los clientes. (Sandra Lema, 2015)

### **1.2.2.2 Marketing**

El Marketing apunta a la satisfacción del cliente. Identifica que necesidades insatisfechas hay en el mercado para ofrecerle al individuo lo que ellos requieran. El enfoque marketing mantiene que la clave para alcanzar los objetivos de la empresa consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y en ser más efectivos que los competidores a la hora de crear y ofrecer valor a sus mercados objetivo. (Manene, 2012)

## **1.2.3 Empresas en el Ecuador**

En el 2010, en el país existían 321 autoservicios. Para el 2012 ese número se incrementó a 390, según datos del estudio Overview 2012 de IPSA Group.

Estas cifras reflejan la creciente tendencia del retail en Ecuador, es decir, de las cadenas especializadas que ofrecen de forma masiva y segmentada diferentes gamas de productos al consumidor final (alimentos, ropa, electrodoméstico, etc.)

Xavier Ortega, analista de Advance Consultora, explica que luego de la crisis bancaria (1999), el fenómeno del retail en Ecuador comenzó a

despertar. Países como EE.UU., Chile y Brasil ya experimentaron esta tendencia. Ortega señala que con esta estrategia las marcas buscan masificar sus productos. Además, las facilidades crediticias actuales hacen que las grandes cadenas distribuidoras apuesten por el retail. (Líderes, 2013)

## **1.2.4 Descripción de la Compañía Laan S.A.**

### **1.2.4.1 Historia**

Compañía Laan S.A. abre su tienda en Guayaquil, al inicio de la década del 60, empieza con la venta de artículos de hogar importados, ya para el año 1965 incursiona en el negocio de moda. Años después, tras varios estudios decide implementar el mecanismo de ventas a crédito directo a sus clientes, luego en el año 1975 inicia la división contable a través de grupos de mercadería. Posteriormente se dividieron los espacios de moda y hogar, ya para inicios del nuevo milenio inicia la línea de tiendas cosméticos y un año después inaugura una línea exclusiva para niños. A partir del año 2008 inicia su participación en mercado de valores a través de la primera titularización de flujos futuros, luego de un año logra establecer 12 tiendas en Guayaquil y Quito con sus diferentes líneas de productos: moda, hogar, cosméticos, junior y niños. Las líneas de productos mencionadas, las cuales contaron con el financiamiento de mercado de valores y tan solo un año después el número de tiendas incrementaron con procesos de remodelación, adaptándose a los cambios y preferencias de los consumidores.

### **1.2.4.2 Aspectos Generales**

Compañía Laan S.A., fue constituida en Ecuador en febrero 15 de 1962, su domicilio principal se encuentra en la ciudad de Guayaquil,

en Urdesa - Circunvalación Sur y Av. Las Monjas. Su actividad principal es la compraventa, comercialización y distribución de vestimentas por departamentos; artículos para el hogar, perfumes, bienes de consumo y de capital en sus 12 tiendas ubicadas en las ciudades de Guayaquil y Quito, adicionalmente, la Compañía realiza comercialización de su mercadería a nivel nacional a través de tienda virtual. Al 31 de diciembre del 2015, el personal total de la Compañía es de 1.367 empleados, que se encuentran distribuidos en los diversos departamentos de la Compañía.

### **1.2.4.3 Misión y visión**

#### **Misión**

- ❖ Crecer sostenida y ordenadamente.
- ❖ Generar valor para nosotros y la comunidad.
- ❖ Seguir fielmente los valores organizacionales.

#### **Visión**

- ❖ Ser la mejor tienda departamental para las personas, familias y comunidad que quieren enriquecer su vida y que encuentren todo lo que necesite.

### **1.2.4.4 Valores corporativos**

#### **Valores**

- ❖ Ante todo actuamos con integridad.
- ❖ Estamos orientados a satisfacer al cliente.
- ❖ Nos comunicamos oportuna y sinceramente.
- ❖ Creemos en nuestra empresa y su gente.
- ❖ Trabajamos en equipo.

### 1.2.4.5 Organigrama

Ilustración 1: Organigrama de la Compañía Laan S.A.



Elaborado por: Los Autores

### **1.2.4.6 Descripción por área**

#### **Junta de accionista:**

Es el órgano principal de la organización, administra, fiscaliza y toma las decisiones para la marcha y funcionamiento de la compañía.

#### **Directorio:**

Es la máxima autoridad y tiene la responsabilidad sobre el personal y la organización poseyendo grandes cualidades con estrategia para el mercado, ejerciendo en forma directa.

#### **Comité de auditoría:**

Es responsable de la producción e identificación de los manuales de procedimiento y normas administrativas para las distintas unidades de la compañía y su cumplimiento. Evalúan el sistema de control interno y ejecutar el Programa Anual de Auditoría. Asimismo, asesorar respecto al cumplimiento de la normativa interna y externa vigente y de las situaciones fuera de la norma que pudieran presentarse. Sus labores son reportadas en sus informes presentadas directamente al Presidente y al Directorio.

#### **Vicepresidente de Finanzas:**

Es el encargado de la administración financiera de la Compañía Laan S.A. obteniendo recursos financieros para asegurar el adecuado desenvolvimiento de la Compañía. Es el departamento encargado de crédito, tesorería y el flujo de efectivo para sus operaciones.

**Vicepresidente Comercial:**

Es el encargado en aumentar la cartera de clientes por medio de la venta financiada por tarjeta de crédito o por tarjeta de su propio establecimiento. A su vez encargado de realizar el marketing, merchandising y de las promociones.

**Vicepresidente Crédito y Cobranzas:**

Es el encargado de asignar los respectivos créditos a clientes y la gestión de cobro de las tarjetas de crédito propias del establecimiento y cobro de tarjetas de crédito externas.

**Vicepresidente de Operaciones:**

Es el encargo de la estrategia en las tiendas de la Compañía Laan S.A., ayudando a diseñar la estrategia para la distribución de la mercadería por tiendas a nivel nacional. Reportan los planes de estrategia y seguridad al Presidente de la Compañía.

**Vicepresidente de Recurso Humanos:**

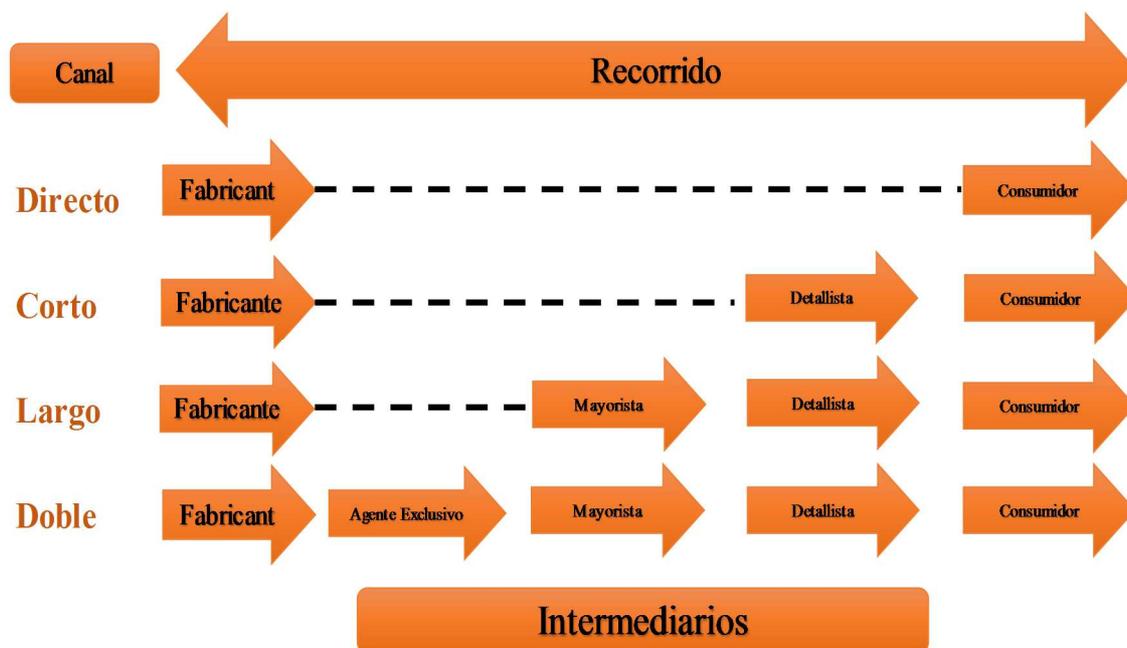
Está encargado de todas las labores correspondientes a la nómina y recursos humanos de la Compañía, teniendo como principales labores la elaboración de los roles de pago, prestaciones al IESS, prestamos al personal, entre otros conceptos.

**1.2.5 La estructuración del canal de distribución**

El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente, así será la denominación del canal.

La estructuración de los diferentes canales será la siguiente: (Muñiz, s.f.)

**Ilustración 2:** La estructuración del canal de distribución



Elaborado por: Los Autores

### 1.2.6 Tipos de intermediarios

#### Mayorista

Son aquellas personas, jurídicas o físicas, que compran a fabricantes, con objeto de volver a vender el artículo a un detallista para obtener un beneficio. Son varias las razones por las que un fabricante debe considerar el uso de un almacenista, pero principalmente destacaremos aquella que le permite llegar a un mayor número de puntos de venta, con menor coste operativo, una mejor rentabilidad y aprovechamiento del equipo humano del fabricante,

consiguiéndose así aumentar la cifra de ventas. (Muñiz, Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición, 2015)

### **Minorista**

Son las personas, físicas o jurídicas, que venden al consumidor final; establecerse en el mundo del minorista o detallista es relativamente fácil, pero no muy aconsejable desde el punto de vista de la rentabilidad, ya que en principio tan solo se necesita una aportación económica que cubra el local y los productos, pero los resultados de esta incursión no son siempre satisfactorios, ya que la inexperiencia, falta de formación y fuerte proyecto o se tenga una pérdida considerable de dinero. (Muñiz, Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición, 2015)

### **1.2.7 Entorno macroeconómico**

La abrupta caída del precio del petróleo en los mercados internacionales, delinea para el año 2015 un escenario de condiciones muy diferentes a las experimentadas en el último quinquenio. Ecuador en su calidad de país exportador de crudo, enfrenta presiones de orden fiscal obligando a las autoridades a revisar el presupuesto de inversión y gasto inicialmente planteado. Al mismo tiempo, el fortalecimiento del dólar en los mercados cambiarios incide sobre los resultados de la Balanza Comercial toda vez que las exportaciones locales se vuelven menos competitivas frente a la oferta de países en posibilidad de devaluar su moneda, debiéndose por ello buscar medidas que desestimulen las importaciones de bienes que compiten con la producción interna. La capacidad de compra alcanzada por el consumidor promedio ecuatoriano en el periodo de estabilidad y crecimiento que ha experimentado el conjunto de la economía en años recientes, explican los niveles de actividad logrados por las grandes

cadenas de Retailing que operan en el país. Los almacenes, entre ellos la firma emisora, han suplido el efecto de las salvaguardias sobre las importaciones, incorporando más producción nacional a su oferta comercial. (Quiñonez, 2015)

### **1.2.8 Mercado**

El mercado de tiendas por departamento en el país ha registrado un importante crecimiento en los últimos años, de la mano de la evolución mostrada por la economía en general y del sector comercio en particular. Al aumento de la demanda se ha añadido también el nivel altamente competitivo de los participantes del segmento, los cuales se caracterizan por tener cobertura, presencia mayoritaria en los centros comerciales (donde algunos funcionan como negocios ancla) de las ciudades más grandes del país. (Quiñonez, 2015)

### **1.2.9 Competencia**

Como competencia directa de la Compañía Laan S.A. se cuentan aquellas empresas cuyas tiendas están ubicadas en centros comerciales, asisten a consumidores de productos de moda, hogar o líneas especializadas y son compañías con negocios de tiendas departamentales que atienden fundamentalmente al segmento de consumo de hogares, línea de negocio que ha presentado un creciente desarrollo y modernización y donde las empresas con sólida posición financiera y credibilidad en el mercado han ganado en participación. Como se indicó previamente, Compañía Laan S.A. mantiene una sólida posición de liderazgo entre sus competidores directos en el segmento de las tiendas por departamento.

### **1.2.10 Principales Proveedores**

Entre los principales proveedores de la Compañía Laan S.A. son los siguientes Diseños Solano S.A., Estilopez S.A., Fragancias Romance Cía. Ltda., Almacenes Juan Eljuri Cía. Ltda., entre otros proveedores locales.

### **1.2.11 Principales Clientes**

La actividad principal de la Compañía Laan S.A. es la venta de productos por medio de sus tiendas ubicados en varias ciudades del país, lo que convierte al público en general sus mayores clientes. No posee una concentración monetaria en clientes potenciales.

### **1.2.12 Sueldos para el año 2015**

Consejo Nacional de Salarios fijo el porcentaje de incremento del salario básico unificado para este año 2015, el alza de \$14, es decir, subirá a \$354.

El Ministro justificó su decisión de incrementar solo el 4,11% porque "con la apreciación del dólar y las enormes diferencias entre nuestras remuneraciones con las de los países vecinos, tenemos que hacer de todo para mantener los niveles de empleo" (Carrasco, 2014)

### **1.2.13 Sueldos para el año 2016**

Para el 2016 el salario básico unificado será de \$366. Así lo anunció el Ministro de Trabajo, Leonardo Berrezueta, este 21 de diciembre del 2015. Al Ministerio de Trabajo le correspondió la fijación debido a que no hubo acuerdo entre los miembros del Consejo Nacional de Salarios (Conades) y los empresarios. El aumento de 3,4%

al salario básico coincide con el índice inflacionario bajando 0.71% desde el año 2015. (Enríquez, 2015)

## **1.3 El problema**

### **1.3.1 Planteamiento del problema**

Las compañías han cambiado su perspectiva de una auditoría financiera, no solo pueden controlar los riesgos financieros sino ver el proceso de los inventarios o de cuentas por pagar, con el fin de identificar potenciales riesgos que hay inmerso en cada proceso de ejecución de las compañías.

Dando así un giro inesperado para la evolución del control interno de las compañías, Para establecer un claro entendimiento de controles a nivel de la entidad donde se pueda identificar de la siguiente manera; Es establecer las pruebas sobre aquellos controles de la gerencia o que la administración ha establecido y que permitan evaluar la operatividad de los controles donde se pueda identificar, prevenir, y corrigen de una manera adecuada cada definición al momento de evaluación a los controles que existen optimizando cada proceso.

En el sector de retail es de mayor importancia en la economía del país, porque permite a productores o los fabricantes de distintos productos, hacer llegar a los consumidores finales los productos fabricados por ellos mismos, aportando fuentes de trabajo.

### **1.3.2 Justificación e importancia**

Las compañías de comercio de minorista en el Ecuador en los últimos años se ha vuelto un mercado altamente competitivo que hace

referencia a una política de expansión de locales y elevados niveles de crecimiento financiero, esto crea que sus proveedores ofrezcan bienes con beneficios o incentivos lo cual genera necesidad en la adquisición de altos volúmenes bienes terminados para su reventa acompañado de la obligación de satisfacer a sus clientes.

Están obligado a manejar alto nivel de sus inventarios para poder hacer cara la competencia y clientes, para poder desarrollarse en el mercado conocer los riesgos que pudieran generarse en el manejo de los inventarios y cuentas por pagar, uno de los rubros más significativos de los estados financieros, y que se implementen controles necesarios a lo largo de los proceso, que ayudan a mitigar las deficiencias que pudieran tener un impacto significativo en dichas áreas.

El presente trabajo de titulación busca ser una herramienta para las compañías del comercio minorista, para identificar las deficiencias que pudieran existir en el proceso de compras, inventarios y cuentas por pagar en base a los lineamientos aplicables de la Norma Internacional de Auditoría NIA 315 Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y su entorno, Informe COSO sobre aplicación de Controles Internos y Normas Internacional de Contabilidad ( NIC2) de Inventarios.

## **1.4 Objetivos de la investigación**

Los objetivos generales y específicos se detallan a continuación

### **1.4.1 Objetivo general**

Identificar los controles internos sobre las deficiencias encontradas en las áreas de inventarios y cuentas por pagar para poder analizar,

evaluar y mitigar los riesgos presentados en dichas áreas específicas de alto riesgo para la Compañía.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

Comprender los procesos de control interno, basados en la metodología del informe COSO y sus componentes para aplicar los controles internos de acuerdo a la Norma Internacional de Auditoría NIA 315 “Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad”, en una compañía de retail.

- ❖ Identificar los controles establecidos en las áreas de inventarios y cuentas por pagar de la Compañía Laan S.A,
- ❖ Detectar y analizar las deficiencias encontradas.
- ❖ Identificar las posibles soluciones que se encuentran en el desarrollo del trabajo con sus mejoras a la Compañía Laan S.A

## **2. Capítulo II**

En el Capítulo 2 se definirá la parte teórica y sus normativas que serán aplicadas al proyecto de investigación que son tomadas de fuentes bibliográficas y de organizaciones que emiten dichas normativas.

### **2.1 Marco Teórico**

Tomando como referencia para nuestro proyecto de investigación las siguientes normativas:

#### **2.1.1 Norma Internacional de Auditoría NIA 315**

**Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y su entorno. (International Auditing and Assurance Standards Board, 2011)**

##### **2.1.1.1 Objetivo**

El objetivo del auditor es identificar y valorar los riesgos de incorrección material, debido a fraude o error, tanto en los estados financieros como en las afirmaciones, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido su control interno, con la finalidad de proporcionar una base para el diseño y la implementación de respuestas a los riesgos valorados de incorrección material. (International Auditing and Assurance Standards Board, 2011)

### **2.1.1.2 Definiciones**

A efectos de las NIA, los siguientes términos tienen los significados que figuran a continuación:

a) Aseveraciones. Representaciones de la administración, explícitas o de otro modo, que se incorporan en los estados financieros, que utiliza el auditor para considerar los diferentes tipos de errores que puedan ocurrir. (International Auditing and Assurance Standards Board, 2011)

b) Riesgo de negocio. Un riesgo que resulta de condiciones, eventos, circunstancias, acciones u omisiones importantes que pudieran afectar de manera adversa la capacidad de una entidad para lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias, o por el establecimiento de objetivos y estrategias inapropiadas. (International Auditing and Assurance Standards Board, 2011)

c) Control interno. El proceso diseñado, implementado y mantenido por los encargados del gobierno corporativo, la administración y otro personal para brindar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de una entidad, respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones, y al cumplimiento con leyes y reglamentos aplicables. El término "controles" se refiere a cualquier aspecto de uno o varios componentes del control interno (International Auditing and Assurance Standards Board, 2011)

d) Procedimientos de evaluación del riesgo. Los procedimientos de auditoría aplicados para obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo el

control interno de la entidad, para identificar y evaluar los riesgos de error material, ya sea, debido a fraude o error, a los niveles de los estados financieros y de sus aseveraciones. (International Auditing and Assurance Standards Board, 2011)

## **2.1.2 Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios (Consejo de Normas Internacionales , 2001)**

### **2.1.2.1 Objetivo de la NIC 2**

El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de los inventarios. Un tema fundamental en la contabilidad de los inventarios es la cantidad de costo que debe reconocerse como un activo, para que sea aplazado hasta que los ingresos correspondientes sean reconocidos. Esta Norma suministra una guía práctica para la determinación de ese costo, así como para el subsiguiente reconocimiento como un gasto del periodo, incluyendo también cualquier deterioro que rebaje el importe en libros al valor neto realizable. También suministra directrices sobre las fórmulas del costo que se usan para atribuir costos a los inventarios. (Consejo de Normas Internacionales , 2001)

### **2.1.2.2 Definiciones de la NIC 2**

Inventarios son activos:

- (a) poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación;
- (b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o

(c) en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

También son inventarios los productos terminados o en curso de fabricación mantenidos por la entidad, así como los materiales y suministros para ser usados en el proceso productivo. (Consejo de Normas Internacionales , 2001)

### **2.1.2.3 Medición de los Inventarios**

Los inventarios se medirán al costo o al valor neto realizable, según cual sea menor. (Consejo de Normas Internacionales , 2001)

### **2.1.2.4 Costo de los Inventarios**

El costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de su adquisición y transformación, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales. (Consejo de Normas Internacionales , 2001)

### **2.1.2.5 Costo de adquisición**

El costo de adquisición de los inventarios comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición. (Consejo de Normas Internacionales , 2001)

### **2.1.2.6 Costos de transformación**

Según la normativa de la NIC 2, los costos de transformación de los inventarios comprenderán aquellos costos directamente relacionados con las unidades producidas, tales como la mano de obra directa. También comprenderán una parte, calculada de forma sistemática, de los costos indirectos, variables o fijos, en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados. Son costos indirectos fijos los que permanecen relativamente constantes, con independencia del volumen de producción, tales como la depreciación y mantenimiento de los edificios y equipos de la fábrica, así como el costo de gestión y administración de la planta. Son costos indirectos variables los que varían directamente, o casi directamente, con el volumen de producción obtenida, tales como los materiales y la mano de obra indirecta.

El proceso de distribución de los costos indirectos fijos a los costos de transformación se basará en la capacidad normal de trabajo de los medios de producción. Capacidad normal es la producción que se espera conseguir en circunstancias normales, considerando el promedio de varios periodos o temporadas, y teniendo en cuenta la pérdida de capacidad que resulta de las operaciones previstas de mantenimiento. Puede usarse el nivel real de producción siempre que se aproxime a la capacidad normal. La cantidad de costo indirecto fijo distribuido a cada unidad de producción no se incrementará como consecuencia de un nivel bajo de producción, ni por la existencia de capacidad ociosa. Los costos indirectos no distribuidos se reconocerán como gastos del periodo en que han sido incurridos. En periodos de producción anormalmente alta, la cantidad de costo indirecto distribuido a cada unidad de producción se disminuirá, de manera que no se valoren los inventarios por encima del costo. Los costos indirectos

variables se distribuirán, a cada unidad de producción, sobre la base del nivel real de uso de los medios de producción. (Consejo de Normas Internacionales , 2001)

### **2.1.2.7 Fórmulas de cálculo del costo**

La NIC 2 nos indica que el costo de los inventarios de productos que no son habitualmente intercambiables entre sí, así como de los bienes y servicios producidos y segregados para proyectos específicos, se determinará a través de la identificación específica de sus costos individuales.

El costo de los inventarios se asignará utilizando los métodos de primera entrada primera salida (the first-in, first-out, FIFO, por sus siglas en inglés) o costo promedio ponderado. Una entidad utilizará la misma fórmula de costo para todos los inventarios que tengan una naturaleza y uso similares. Para los inventarios con una naturaleza o uso diferente, puede estar justificada la utilización de fórmulas de costo también diferentes. (Consejo de Normas Internacionales , 2001)\

### **2.1.3 Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2012)**

El objetivo principal del Control Interno es ayudar a la gestión de un mejor control de la organización, proporcionando un Consejo a la administración con una capacidad adicional de supervisar el control interno. La implementación de un sistema de control interno permite a la Compañía mantenerse enfocada en la búsqueda de la una eficiencia organizacional de sus operaciones y metas en el desempeño financiero, mientras se opera dentro de los límites establecidos por las leyes pertinentes, minimizando las sorpresas en el camino. El control

interno permite a una organización hacer frente a la evolución de los entornos económicos y de competencia, liderazgo, prioridades, y evolución de los modelos de negocio. Promueve la eficiencia y eficacia de las operaciones, y es compatible con una información fiable y el cumplimiento de leyes y reglamentos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2012)

Acorde a la información mencionada del COSO I, se entenderá que el objetivo principal de la implementación de las herramientas del control interno es identificar, evaluar y mitigar los errores materiales debido a fraudes o errores del personal operativo que labora dentro de la Compañía, dando una seguridad razonable en cuanto al logro de sus objetivos, elaboración de informes y cumplimiento de sus funciones.

### **2.1.3.1 Definición de Control Interno**

El control interno es un proceso efectuado por el directorio de una entidad, la gerencia y personal clave, diseñado para proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las siguientes categorías: (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2012)

- ❖ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ❖ Fiabilidad de la información.
- ❖ Cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.
- ❖ Esta definición hace hincapié en que el control interno es:
- ❖ Proceso que consta de las tareas y actividades en curso. Es un medio para un fin, no un fin en sí mismo.
- ❖ Efectuado por la gente. No es sólo acerca de manuales de políticas, sistemas y formas, sino de personas de todos los niveles de una organización que afectan el control interno.

- ❖ Capaz de proporcionar una seguridad razonable, no absoluta, a la alta dirección y el consejo de administración de una entidad.
- ❖ Orientado al logro de objetivos en una o más categorías separadas, pero superpuestas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2012)

Acorde a lo mencionado e investigado como definiciones del COSO I, analizamos que el control interno siendo un conjunto de componentes que en su agrado monitorea las diversas actividades operativas o no operativas realizadas por la entidad, tomando en cuenta los elementos más importantes para prevenir, detectar y mitigar errores e irregularidades en una entidad. Dentro de tales procesos intervienen la Alta Gerencia como los demás colaboradores que se encuentra inmiscuido en los procesos, adaptables a la estructura de la entidad la implementación del control interno en la Compañía Laan S.A analizada, ayuda a que los procedimientos de inventarios y cuentas por pagar revisados y evaluados de acuerdo a los riesgos presentados y el entorno del negocio de la compañía y dependiendo del diseño, su aplicación los resultados serán esperados por la administración.

### **2.1.3.2 Entendimiento de Control Interno**

El control interno se define como:

El control interno es un proceso, efectuado por el directorio de una entidad, la Administración y otro personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, elaboración de informes y cumplimiento. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Esta definición hace hincapié en que el control interno es:

- ❖ Orientado al logro de objetivos en una o más categorías separadas, pero superpuestas
- ❖ Un proceso que consiste en tareas y actividades en curso, es un medio para un fin, no un fin en sí mismo
- ❖ Efectuado por gente que no es sólo acerca de políticas y procedimientos manuales, sistemas y formas, pero sobre las personas y las acciones que realizan en todos los niveles de una organización para llevar a cabo el control interno
- ❖ Capaz de proporcionar una seguridad razonable, no absoluta seguridad, a la alta dirección de la entidad y la junta directiva
- ❖ Adaptable a la entidad estructura flexible en la aplicación de toda la entidad o de una filial en particular, división, unidad de mando, o de procesos de negocio

Esta definición de control interno es intencionalmente amplia por dos razones. En primer lugar, que capta los conceptos importantes que son fundamentales para cómo las organizaciones diseñar, implementar y llevar a cabo un control interno y evaluar la eficacia de su sistema de control interno, proporcionando una base para la aplicación a través de diversos tipos de organizaciones, industrias y regiones geográficas. En segundo lugar, la definición acomoda subconjuntos de control interno. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

De acuerdo a lo mencionado en el entendimiento del Control Interno, existen dos maneras el cual nos podemos enfocar que el control interno capta las ideas más importantes que fundamentan el diseño de la organización, para implementar controles relativos al cumplimiento de las leyes y reglamentos, del mismo modo nos da el enfoque dirigido

a los controles en las unidades o actividades de una entidad en particular acomodada en subconjuntos del control interno.

Una organización adopta una misión y visión, establece estrategias, establece los objetivos que quiere lograr, y formula planes para alcanzarlos. Los objetivos pueden ser establecidos para una entidad en su conjunto, o ser dirigidos a actividades específicas dentro de la entidad. Aunque muchos objetivos son específicos de una entidad en particular, algunos son ampliamente compartidos. Por ejemplo, los objetivos comunes a la mayoría de las entidades están sosteniendo el éxito organizacional, informar a las partes interesadas, reclutar y retener a los empleados motivados y competentes, para lograr y mantener una reputación positiva, y cumplir con las leyes y reglamentos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Apoyo a la organización en sus esfuerzos por alcanzar los objetivos son cinco componentes del control interno:

- ✓ Ambiente de control
- ✓ Evaluación de riesgos
- ✓ Actividades de control
- ✓ Información y comunicación
- ✓ Monitoreo actividades

### Ilustración 3: Estructura del COSO



(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Estos componentes son relevantes para una entidad entera y para el nivel de la entidad, sus filiales, división, o cualquiera de sus unidades individuales de funcionamiento, funciones, u otros subconjuntos de la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Acorde a los 5 componentes mencionados en el párrafo anterior , a) el ambiente de control: es la base para el resto de componentes y nos proporciona disciplina y estructura en sus factores, b) la evaluación de los riesgos nos permite tomar decisiones necesarias para el manejo de los riesgos según la probabilidad de que ocurran, c) actividad de control: son las políticas que nos ayudan asegurar que las directrices de la gerencia se cumplen mediante autorizaciones, aprobaciones, validaciones según sea el caso, d) información y comunicación: la información pertinente se debe identificar, capturar y comunicar en la brevedad posible para la toma de decisiones, e) monitoreo: se aplica a todas las áreas antes mencionadas dentro de la organización y muchas

veces también a proveedores externos por parte del personal apropiado.

Existe una relación directa entre los objetivos, que son lo que una entidad se esfuerza por lograr, componentes, que representan lo que se requiere para lograr el objetivos y estructura de la entidad (las unidades operativas, jurídicas, y otras estructuras). La relación se puede representar en la forma de un cubo (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

- ✓ Las tres categorías de objetivos están representados por las columnas.
- ✓ Los cinco componentes están representados por las filas.
- ✓ La estructura de la entidad, que representa a la entidad en general, divisiones, filiales, unidades operativas, o funciones, incluyendo los procesos de negocio, tales como ventas, compras, producción, y comercialización y al que se refiera el control interno, están representadas por la tercera dimensión del cubo. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Siendo así el control interno es uno de los procesos efectuados por parte de los accionistas o directorio de la Compañía, desarrollando así una estructura para el logro y alcance de sus objetivos organizacionales, basados en las herramientas del control interno, segregación de funciones a los miembros de la organización y el cumplimiento de aquello.

### **2.1.3.3 Objetivos del Control Interno**

Los objetivos para la aplicación del control interno se pueden clasificar en tres categorías:

- ❖ **Operacionales:** referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.
- ❖ **Información financiera:** referente a la preparación y publicación de los estados financieros fiables.
- ❖ **Cumplimiento:** referente al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y normas que le sean aplicables. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2012)

Acorde a los objetivos planteados del control interno de la Compañía Laan S.A. se deberá ser eficaz al momento de alcanzar las metas propuestas por la organización y por lo consiguiente ser eficiente al producir el máximo de los resultados con pocos recursos para la obtención de los objetivos de la Compañía, su rentabilidad, rendimiento y salvaguardar los recursos.

Como ya se mencionó la Compañía Laan S.A. deberá mostrar la información financiera confiable y cualquier otra información que se solicite y a su vez se hará el cumplimiento de Leyes y Normas que sean aplicadas a la Compañía.

#### **2.1.3.4 Importancia del Control Interno**

El control interno no es un evento o circunstancia, pero si cuenta con acciones dinámicas e interactivas de procesos que impregnan las actividades de una entidad y que son inherentes a la gestión de la dirección del negocio. Implicados en este proceso se encuentran las políticas y procedimientos. Estas políticas reflejan la declaración de la gestión de lo que debe hacerse. Tales declaraciones pueden ser documentadas, se indica explícitamente en otras comunicaciones de gestión, o implícita a través de decisiones de la administración. Procedimientos consisten en acciones que implementan una política.

Existen estas políticas y procedimientos para efectuar el control a nivel de toda la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2012)

En lo que se detalla como el cumplimiento del control interno desempeña un rol fundamental dentro de los objetivos de la organización, ya que su funciones principales es salvaguardar los activos de la compañía, integrando y conociendo los procedimientos y políticas asumidas por la gerencia, los directivos y el personal administrativo, operativo de la organización para identificar, evaluar y mitigar los riesgos que presenten en los procesos operativos de la Compañía.

La excelente aplicación de los controles internos en la organización nos permite una mayor seguridad a los procesos aplicados dentro de la organización, encontrando metas viables, basándose en el cumplimiento de políticas internas como externas.

Acorde a los procedimientos de negocios ya mencionados, se realizan mediante unidades operativas y áreas funcionales, se reportan a través de las funciones fundamentales de la gestión de los procesos, ejecución y comprobación. El control interno suele ser más eficaz cuando se adapta en la infraestructura de la organización y las actividades.

#### **2.1.3.5 El Riesgo Empresarial**

Un riesgo que resulta de condiciones, eventos, circunstancias, acciones, u omisiones importantes que pudieran afectar de manera adversa la capacidad de una entidad para lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias, o por el establecimiento de objetivos y estrategias inapropiadas. (Instituto Mexicano de contadores publicos A.C , 2010)

Según el riesgo empresarial, las entidades deberán evaluar los riesgos dependiendo a los riesgos, como Riesgos inherentes, Riesgos de control y Riesgos de detección, al evaluarlos nos permite a la entidad tener una visión clara de la situación en que se encuentra la entidad. Dependiendo a la evaluación de los riesgos se los clasificará según su importancia en bajo, moderado y alto. Ya evaluados los riesgos se analizara y se dará énfasis a las observaciones a los riesgos que califiquen con mayor importancia, dándole una mayor importancia y sin descuidar los riesgos sin mayor importancia.

### **2.1.3.6 Componentes del Control Interno**

De acuerdo a lo investigado y según los objetivos del control interno, una organización establece una misión, visión, establece estrategias, establece objetivos alcanzables y formula planes para llegar al cumplimiento de metas propuestas por la Compañía. Los objetivos pueden ser establecidos o implementados en una entidad, o ser direccionados a establecer actividades específicas dentro de la Compañía, aunque muchos de los objetivos son importantes y específicos en lo particular, muchas son ampliamente compartidas. Por ejemplo, los objetivos que son comunes a la mayoría de las Compañías están siendo sostenidas al éxito organizacional, proporcionando información fiable a los miembros de la Compañía, recluta y retiene a los empleados competentes y así lograr mantener una reputación positiva y afirmativa dentro del grupo empresarial en base a la satisfacción de los consumidores y cumpliendo con las Leyes y Reglamentos.

Dado que el control interno es una parte de la responsabilidad general de la Administración, los cinco componentes se discuten en el contexto de las acciones que aplique la Administración en la gestión del manejo

de la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2012)

### **2.1.3.7 Componentes y Principios de Control Interno (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)**

#### **2.1.3.7.1 Ambiente de control**

Acorde a lo mencionado en el COSO I, la compañía deberá establecer un ambiente de control en conjunto de sus normas, procedimientos y estructuras que proporcionen la base para poder llevar a cabo un control interno.

Según lo disponga la administración de la Compañía se deberá establecer en las aéreas vulnerables (inventarios y cuentas por pagar), lo importante que conlleva a tener un control interno es que incluya normas de conductas dictadas por la administración. La parte administrativa de la Compañía ayudara a reforzar las expectativas en todos los procesos de riesgos de la Compañía.

El ambiente de control deberá comprender que la integridad y mucho de los valores éticos de los miembros de la Compañía, parámetros que permitan a la administración tener el control y llevar las funciones siempre y cuando sean supervisadas; la estructura organizacional y la asignación de autoridades responsables.

De acuerdo a lo ya mencionado, el ambiente de control deberá tener como resultado un gran impacto en la Compañía y en los procesos de mayor relevancia aplicando un buen sistema de control interno.

## **Principios relativos al componente Ambiente de Control**

1. La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

2. El consejo directivo demuestra la independencia de la Administración y ejerce la supervisión de la evolución y los resultados de los controles internos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

3. La Administración establece, con la supervisión del Directorio, estructuras, líneas de información, y las autoridades correspondientes y responsabilidades en la búsqueda de objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

4. La organización demuestra el compromiso de atraer, desarrollar y retener a personas competentes en alineación con los objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

5. La organización mantiene los individuos responsables de sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

De acuerdo a los principios mencionados, al poseer un excelente ambiente de control, nos permitirá tener en la Compañía y a los miembros involucrados una: integridad, honestidad y compromiso ético competentes en las aéreas involucradas y el cumplimiento del control interno.

## **Introducción**

El ambiente de control influye en varios factores internos y externos de la Compañía, que incluye valores de la Compañía, conocimiento del entorno del negocio, historia, conocimiento del mercado y su sector competitivo. Los procedimientos y la parte estructural de la organización orientan a funcionarios de la Compañía en su desempeño de sus funciones en materia del control interno y a su vez en la toma de decisiones, ya que se enseña la disciplina que ayudara a la evaluación y mitigación de los riesgos encontrados para el cumplimiento de los objetivos de la compañía, el cumplimiento de las funciones y de las actividades de control interno para las áreas de inventarios y cuentas por pagar, con el uso de un sistema de información y comunicación, y la respectiva creación de actividades de monitoreo sorpresivos.

La supervisión adecuada, del diseño estructural nos ayuda a la designación correcta de las funciones jerárquicas y obligaciones adecuado de las capacidades y responsabilidad para el cumplimiento de objetivos.

La entidad que crea, sostiene y posee un correcto ambiente de control, para ser resistentes frente a las presiones de la competencia internas y externas. Se debe desarrollar un comportamiento que mantenga su coherencia con el compromiso de la organización con los valores éticos, la integridad, los procesos y la los Directivos y Jefes departamentales supervisen de acuerdo a los diseños estructurales que nos ayuden a alcanzar los objetivos de la Compañía con la segregación correcta de jerarquías y obligaciones, el grado adecuado de capacidad y de responsabilidad para la el alcance de los objetivos.

## **Demuestra compromiso con los valores de integridad y ética**

### **2.1.3.7.1.1 Principio 1: La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)**

Los siguientes puntos de atención pueden ayudar a la administración a determinar si este principio está presente y funcionando:

#### **Establece el tono en el tope:**

Acorde a lo dispuesto por el COSO I, el Directorio y la administración en todos los niveles de la entidad demuestran a través de sus directivas, las acciones y el comportamiento de la importancia de la integridad y los valores éticos para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012).

#### **Establece normas de conducta:**

Según lo expuesto por la normativa antes mencionada, las expectativas de la junta directiva y la alta gerencia en relación con la integridad y los valores éticos están definidas en las normas de la entidad de conducta y comprendido en todos los niveles de la organización y los

proveedores de servicios externos y socios comerciales (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Evalúa la adhesión a las normas de conducta:**

Según la norma, existen procesos para evaluar el desempeño de los individuos y los equipos contra las normas de la entidad de conducta esperadas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Direcciones Desviaciones en una manera oportuna:**

Desviaciones de las normas de la entidad de conducta esperadas son identificadas y subsanadas de manera oportuna y consistente. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Participación de los responsables del gobierno de la entidad**

**2.1.3.7.1.2 Principio 2: La Junta directiva demuestra la independencia con la Administración y ejerce la supervisión de la evolución y los resultados de los controles internos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)**

Los siguientes puntos pueden ayudar a determinar la correcta administración de los principio.

### **Establece responsabilidades:**

La Supervisión del Directorio identifica y acepta sus responsabilidades de supervisión en relación con las necesidades y expectativas establecidas en la compañía. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Acorde a este principio el directorio sera quien asuma las responsabilidades de cualquier tipo de inconsistencia y sera el mismo quien establezca responsabilidades dentro de la organización.

### **Se aplica experiencia relevante:**

Según se aplica la experiencia relevante en este principio, la junta directiva define, mantiene y evalúa periódicamente las habilidades y conocimientos necesarios entre sus miembros para que puedan hacer preguntas de sondeo de la alta dirección y tomar medidas acordes. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

- ❖ **Funciona independientemente:** El consejo directivo tiene suficientes miembros que sean independientes de la administración y objetiva en la evaluación y toma de decisiones, para la toma correcta para las tomas de decisiones (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)
- ❖ **Proporciona supervisión para el sistema de control Interno:** La junta directiva de control conserva la responsabilidad de supervisión para el diseño de la administración, implementación y desarrollo de control interno, para evaluar los procesos. (Committee of

Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

- ❖ **Medio Ambiente:** Establecimiento de integridad de control y los valores éticos, las estructuras de supervisión, autoridad y responsabilidad, las expectativas de competencia, y la rendición de cuentas a la junta directiva (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)
- ❖ **Evaluación de Riesgos:** Supervisar la evaluación de la Administración de los riesgos para el logro de objetivos, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos, el fraude, y que la administración sobrepase los controles internos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)
  
- ❖ **Control de Actividades:** Proporcionar supervisión a la alta gerencia en el desarrollo y ejecución de las actividades de control. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)
- ❖ **Información y Comunicación:** Analizar y discutir la información relativa a los logros de objetivos de la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)
- ❖ **Monitoreo de Actividades:** Evaluación y supervisión de la naturaleza y el alcance de las actividades de monitoreo y evaluación de la gestión y la remediación de las deficiencias. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

## **Estructura organizativa / asignación de autoridad y responsabilidad**

### **2.1.3.7.1.3 Principio 3: La Administración establece, con la Junta supervisión, estructuras, líneas de comunicación y las autoridades apropiadas y responsabilidades en la búsqueda de objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)**

Los siguientes puntos de atención pueden ayudar a la administración a determinar si este principio está presente y funcionando:

#### **Considera todas las estructuras de la Entidad:**

De acuerdo a las consideraciones estructurales de la entidad, la administración y el Consejo directivo considere las múltiples estructuras utilizadas (incluyendo las unidades operativas, las personas jurídicas, la distribución geográfica y proveedores de servicios subcontratados) para apoyar el logro de los objetivos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

#### **Establece diseños de líneas de reportaje:**

Según establezcamos los diseños en las líneas de reportajes, la administración diseña y evalúa las líneas de presentación de informes

para cada estructura de la entidad para permitir la ejecución de las autoridades y responsabilidades y el flujo de información para gestionar las actividades de la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Define, asigna, los límites de las Autoridades y responsabilidades:**

Según la administración y la junta de directores de la autoridad delegada, definen responsabilidades, y utilizan procesos y tecnologías apropiadas para asignar responsabilidades y segregar funciones según sea necesario en los diferentes niveles de la organización (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

- ❖ **Consejo directivo:** Conserva la autoridad sobre las decisiones importantes y las tareas críticas de la Administración y las limitaciones de las autoridades y responsabilidades (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)
- ❖ **Alta Dirección:** Establece directrices, orientación y control para permitir a la Administración y otro personal de entender y llevar a cabo sus responsabilidades de control interno (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)
- ❖ **Gerencia:** Guiar y facilitar la ejecución de las directivas de la alta dirección en la entidad y de sus subunidades. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)
- ❖ **Personal:** Entender la norma de la entidad de la conducta, los riesgos evaluados a los objetivos y las actividades de control en sus respectivos niveles de la entidad, el esperado flujo de información y comunicación, y actividades de

seguimiento pertinentes para su consecución de los objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

- ❖ **Tercerización de proveedores de Servicios:** Se adhiere a la definición de la gestión del alcance de la autoridad y la responsabilidad de todos los que no son empleados comprometidos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

## **Recursos humanos / compromiso con la competencia**

### **2.1.3.7.1.4 Principio 4: La organización demuestra el compromiso de atraer, desarrollar y retener a personas competentes en alineación con los objetivos.**

Los siguientes puntos de atención pueden ayudar a la administración a determinar si este principio está presente y en funcionamiento:

#### **Establece las políticas y las prácticas:**

Las políticas y prácticas reflejan las expectativas de competencia necesaria para apoyar el logro de los objetivos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

#### **Competencia y direcciones deficiencias:**

El Consejo directivo y la Administración de evaluar la competencia en toda la organización y en los proveedores de servicios tercerizados en relación con las políticas y prácticas establecidas, y actúa, si es

necesario para abordar las deficiencias. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

#### **Atrae, desarrolla y retiene individuos:**

La organización ofrece la tutoría y la formación necesaria para atraer, desarrollar y retener al personal y proveedores de servicios externalizados suficientes y competentes para apoyar el logro de los objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

#### **Planea y prepara para la sucesión:**

La Alta gerencia y el Consejo directivo desarrollan planes de contingencia para las asignaciones de responsabilidad importante para el control interno. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

### **Filosofía y estilo operativo de la gerencia**

#### **2.1.3.7.1.5 Principio 5: La organización mantiene los individuos responsables de sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.**

Los siguientes puntos de atención pueden ayudar a la administración a determinar si este principio está presente y funcionando:

Los siguientes puntos de atención pueden ayudar a la administración a determinar si este principio está presente y funcionamiento:

**Hace cumplir rendición de cuentas a través de estructuras,  
autoridades y responsabilidades:**

Dirección y el Consejo de Administración establecerá los mecanismos para comunicarse y mantener los individuos responsables por el desempeño de las responsabilidades de control interno a través de la organización e implementar las medidas correctivas que sean necesarias. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Establece Medidas de desempeño, incentivos y recompensas:**

Administración y el Consejo de Administración establecerá las medidas de desempeño, incentivos y otras recompensas apropiadas para las responsabilidades a todos los niveles de la entidad, lo que refleja las dimensiones apropiadas de desempeño y normas de conducta esperadas, y teniendo en cuenta la logro de objetivos tanto a corto plazo como a largo plazo. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Evalúa Medidas de desempeño, incentivos y recompensas para**

**Vigentes Importancia:**

Dirección y el Consejo de Administración alinear incentivos y recompensas con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno en el logro de los objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Considera Presiones excesivas:**

Administración y el Consejo de Administración evaluar y ajustar las presiones asociadas con el logro de los objetivos, ya que asignan

responsabilidad (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

### **Evalúa el desempeño y las recompensas o Disciplinas a las Personas:**

La Administración y la junta directorio evaluar el desempeño de las responsabilidades de control interno, incluida la observancia de las normas de conducta y los niveles esperados de la competencia y ofrecer recompensas o ejercer una acción disciplinaria según el caso (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Acorde con el entorno general de la Compañía nos muestra como debería funcionar la entidad y considera que, por ejemplo, las industrias minoristas (retails), su ambiente político, legal y regulador.

El ambiente general de la compañía nos indica cómo funciona la entidad y que considera, por ejemplo, la industria minorista (retail), el ambiente legal, político y regulador. Los entendimientos de la estructura legal y su parte reguladora aplicada a la compañía funcionan en la entidad, como esta cumple con la estructura organizacional y en sí afecta a la evaluación de los riesgos.

Basados en muchos de los conjuntos de las normativas, leyes, regulaciones y procedimientos acordes a una estructura organizacional, estos ambientes son establecidos por el directorio de la Compañía y puestos en consideración a la administración gerencial, ellos son los encargados de regularizar, supervisar, monitorear y llevar a cabo a lo largo de la estructura dicho ambiente, con ayuda de los miembros de la organización se cumplirán los procesos de control interno y a su vez llegar a los objetivos.

### **2.1.3.7.2 Evaluación De Riesgos**

Cada entidad se enfrenta a una variedad de riesgos de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación de riesgos implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos para el logro de los objetivos. Los riesgos para el logro de estos objetivos de toda la entidad se consideran en relación con las tolerancias de riesgo establecidos. Por lo tanto, la evaluación de riesgos es la base para determinar cómo se gestionarán los riesgos. Una condición previa para la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos, vinculados a diferentes niveles de la entidad. Gestión específica objetivos dentro de las categorías relacionadas con las operaciones, elaboración de informes y el cumplimiento con la suficiente claridad para poder identificar y analizar los riesgos a dichos objetivos. La administración también considera la idoneidad de los objetivos de la entidad. La evaluación de riesgos también requiere una gestión para considerar el impacto de los posibles cambios en el ambiente externo y dentro de su propio modelo de negocio que pueden hacer que el control interno efectivo. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

### **Principios relativos al componente de la evaluación de riesgos**

6. La organización especifica objetivos con claridad suficiente para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con

los objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

7. La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y de los análisis de riesgos como base para la determinación de cómo se deben manejar los riesgos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

8. La organización considera que la posibilidad de fraude en la evaluación de los riesgos para el logro de los objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

## **Introducción**

Las compañías minoristas independientes de su tamaño, estructura, naturaleza, se encuentran riesgos en todos los niveles. La identificación de los riesgos se definirá en el marco como las posibilidades que los problemas ocurran y afecten el alcance de los objetivos.

La parte de la identificación y evaluación de los procesos y sus irregularidades nos ayuda a identificar las oportunidades, que son la posibilidad de que un siniestro ocurra en más de un área y posiblemente afecte al producto del giro del negocio.

Los riesgos muy a menudo aumentan cuando los objetivos en la compañía son distintos a los rendimientos pasados y cuando la administración gerencial hace cambios. Las compañías normalmente

no establecen objetivos explícitos cuando consideran los rendimientos aceptables.

## **Tolerancia Al Riesgo**

La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de variación en el rendimiento en relación con el logro de los objetivos. Operando dentro de la tolerancia al riesgo proporciona a la Administración con mayor confianza que la entidad va a lograr sus objetivos. La tolerancia al riesgo puede expresarse de diferentes maneras para adaptarse a cada categoría de objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

La tolerancia al riesgo se determina normalmente como parte del proceso de fijación de objetivos, y con el establecimiento de objetivos, el establecimiento de niveles de tolerancia es una condición previa para la determinación de las respuestas al riesgo y las actividades de control relacionadas. La Administración podrá ejercer discreción significativa en el establecimiento de la tolerancia al riesgo y la gestión de riesgos cuando no hay requisitos externos. Sin embargo, cuando existen requisitos externos, como los relativos a los objetivos de información y cumplimiento externos, la Administración considera la tolerancia al riesgo en el contexto de las leyes establecidas, normas, reglamentos y normas externas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Además, la alta dirección considera la importancia relativa de los objetivos y diferentes prioridades que compiten para la consecución de estos objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Se utilizan medidas de rendimiento para ayudar a una entidad opere dentro de la tolerancia de riesgo establecido. La tolerancia al riesgo a menudo se mide mejor en la misma unidad que los objetivos relacionados. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

## **Fijación de objetivos**

### **2.1.3.7.2.1 Principio 6: La organización especifica objetivos con claridad suficiente para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos.**

Una condición previa para la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos, vinculados a diversos niveles de la entidad. Estos objetivos se alinean y apoyan a la entidad en la búsqueda de su dirección estratégica. Si bien el establecimiento de estrategias y objetivos no es parte del proceso de control interno, los objetivos son la base sobre la que se aplican y realizan enfoques de evaluación de riesgos y actividades de control posteriores se establecen. Como parte del control interno, la Administración especifica los objetivos y los agrupa en categorías amplias en todos los niveles de la entidad, en relación con las operaciones, elaboración de informes y cumplimiento. La agrupación de los objetivos dentro de esta categoría permite que los riesgos para el logro de esos objetivos a ser identificados y evaluados. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Al considerar la competencia de los objetivos, la administración puede considerar asuntos tales como (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012) :

- ❖ La alineación entre los objetivos establecidos y las prioridades estratégicas (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)
- ❖ La articulación de las tolerancias de riesgo para los objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)
- ❖ La alineación entre los objetivos establecidos y las leyes establecidas, normas, reglamentos y normas aplicables a la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)
- ❖ La articulación de los objetivos utilizando términos que son específicos, medibles u observables, alcanzables, relevantes y de duración determinada. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)
- ❖ Conexión en cascada de los objetivos a través de la entidad y subunidades. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)
- ❖ La alineación de objetivos a otras circunstancias que requieren atención específica por la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)
- ❖ Objetivos de aprobación dentro del proceso de fijación de objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)
- ❖ Cuando los objetivos dentro de estas categorías no son claras, donde no está claro cómo estos objetivos apoyan la dirección estratégica, o cuando existe la preocupación de

que los objetivos no son adecuados en base a los hechos, las circunstancias y las leyes establecidas, normas, reglamentos y normas aplicables a la entidad, la Administración comunica esta preocupación de contribución a la estrategia de establecimiento y el proceso de establecimiento de objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

## **Valoración del riesgo**

### **2.1.3.7.2.2 Principio 7: La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y de los análisis de riesgos como base para la determinación de cómo se deben manejar los riesgos.**

Los siguientes puntos de atención pueden ayudar a la administración a determinar si este principio está presente y funcionando (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Incluye Entidad, subsidiarias División, Unidad de funcionamiento y niveles funcionales:**

La organización identifica y evalúa los riesgos en la entidad, filial, división, unidad de operación y niveles funcionales pertinentes para el logro de objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Analiza factores internos y externos:**

Identificación del riesgo considera tanto los factores internos y externos y su impacto en el logro de los objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Consiste en niveles apropiados de gestión:**

La organización pone en marcha mecanismos eficaces de evaluación del riesgo que implican los niveles adecuados de la Administración. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Estimaciones de Importancia de los riesgos identificados:**

Identificados los riesgos se analizan a través de un proceso que incluye la estimación de la importancia potencial de riesgo. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Como determinar la respuesta a los riesgos:**

La evaluación de riesgos incluye considerar cómo se debe manejar el riesgo y si se debe aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

La identificación y el análisis de riesgos es un proceso iterativo en curso llevado a cabo para mejorar la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos. Aunque una entidad puede no indicar explícitamente todos los objetivos, esto no quiere decir que un objetivo implícito es sin riesgo, ya sea interna o externa. Independientemente de si un objetivo se expresa o implícita, el proceso de evaluación de riesgos de la entidad debe considerar los riesgos que puedan ocurrir.

Este proceso es apoyado por una gran variedad de actividades, técnicas y mecanismos, cada uno correspondiente a la evaluación general de riesgos. La Administración desarrolla e implementa los controles relativos a la realización de tales actividades. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

La Administración considera los riesgos en todos los niveles de la entidad y toma las acciones necesarias para responder. La evaluación de una entidad considera factores que influyen en la gravedad, la velocidad, y la persistencia del riesgo, la probabilidad de la pérdida de activos, y el impacto relacionado en operaciones, informes y actividades de cumplimiento. La entidad también tiene que entender su tolerancia para los riesgos de aceptar y su capacidad de funcionar dentro de esos niveles de riesgo. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

## **Evalúa el Riesgo de Fraude**

### **2.1.3.7.2.3 Principio 8: La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.**

Los siguientes puntos de atención pueden ayudar a la Administración a determinar si este principio está presente y funcionamiento (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

#### **Considera varios tipos de fraude:**

La evaluación de fraude considera informes fraudulentos, posible pérdida de activos y la corrupción resultante de las diversas formas en

que pueden ocurrir el fraude y la mala conducta. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

#### **Evalúa Incentivos y Presiones:**

La evaluación de riesgo de fraude considera incentivos y presiones (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

#### **Evalúa Oportunidades:**

La evaluación de riesgo de fraude considera oportunidades de adquisición, uso o disposición de los bienes, la alteración de los registros de información de la entidad, o cometer otros actos inapropiados. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

#### **Evalúa Actitudes y racionalizaciones:**

La evaluación de riesgo de fraude considera cómo la gerencia y otro personal pueden participar o justificar acciones inapropiadas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

### **Gestión de los procesos de cambio**

**2.1.3.7.2.4 Principio 9: La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.**

Los siguientes puntos de atención pueden ayudar a la administración a determinar si este principio está presente y funcionando (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012):

**Evalúa los cambios en el medio ambiente:**

El proceso de identificación de riesgos externos considera cambios en el entorno regulatorio, económico y físico en el que opera la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Evalúa los cambios en el modelo de negocio:**

La organización considera los impactos potenciales de las nuevas líneas de negocio, composiciones alteradas drásticamente de las líneas de negocio existentes, adquiridos o despojados operaciones comerciales en el sistema de control interno, el rápido crecimiento, el cambio de dependencia de las geografías extranjeros, y nuevas tecnologías. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Evalúa los cambios en el liderazgo:**

La organización considera cambios en la gestión y las actitudes respectivas y filosofías sobre el sistema de control interno. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Según la investigación y la evaluación de cambios del liderazgo, la administración este componente deberá evaluarlo si existe un procedimiento para la identificación de los riesgos de negocios relevantes de minoristas para proceder con el cumplimiento de los

objetivos financieros, además que se deberá afectar la estimación de lo importante que es identificar los riesgos y evaluarlo.

### **2.1.3.7.3 Actividades De Control**

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de gestión para mitigar los riesgos a la consecución de los objetivos se llevan a cabo. Las actividades de control se llevan a cabo en todos los niveles de la entidad, en las distintas etapas dentro de los procesos de negocio, y sobre el entorno tecnológico. Pueden ser preventivo o detectivos en la naturaleza y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizados, tales como autorizaciones y aprobaciones, verificaciones, conciliaciones, y revisiones de rendimiento empresarial. La segregación de funciones típicamente se construye en la selección y desarrollo de las actividades de control. Cuando la separación de funciones no es práctica, la gestión selecciona y desarrolla actividades de control alternativas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

### **Principios relativos al componente de las actividades de control**

10. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos para el logro de los objetivos a niveles aceptables (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

11. La organización selecciona y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el logro de los objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

12. La organización implementa las actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y en los procedimientos que ponen las políticas en acción (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

## **Introducción**

Acorde con las actividades de control, nos sirven como ayuda a gestionar el alcance de los objetivos de la compañía y su importancia dentro de los procedimientos por lo q la compañía se esfuerza para el alcance de objetivos.

Las actividades de control son necesarias para aportar en los infirmes, cumplimiento, objetivos operativos y a la toma de decisiones.

## **Selecciona y desarrolla actividades de control**

### **2.1.3.7.3.1 Principio 10: La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos para el logro de los objetivos a niveles aceptables.**

Los siguientes puntos de atención pueden ayudar a la administración a determinar si este principio está presente y funcionamiento (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012):

**Se integra con la evaluación de riesgos:**

Las actividades de control ayudan a asegurar que las respuestas a los riesgos que aborden y mitigan los riesgos se llevan a cabo (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Considera Factores Entidad-específicos:**

La Administración considera cómo el medio ambiente, la complejidad, la naturaleza y alcance de sus operaciones, así como las características específicas de su organización, afectan la selección y desarrollo de las actividades de control. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Determina procesos de negocios pertinentes:**

La administración determina que los procesos de negocio relevantes requieren actividades de control. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Evalúa una mezcla de tipos de actividad de control:**

Las actividades de control incluyen una amplia gama y variedad de controles y pueden incluir un equilibrio de enfoques para mitigar los riesgos, teniendo en cuenta tanto los controles manuales y automatizados, y los controles preventivos y de detección. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Considera en qué nivel se aplican las Actividades:**

Administración considera las actividades de control en los distintos niveles en la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

## **Direcciones Segregación de funciones:**

Gestión segrega funciones incompatibles, y cuando dicha segregación no es práctico selecciona gestión y desarrolla actividades de control alternativas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

## **Selecciona y Desarrolla General de Controles sobre Tecnología**

### **2.1.3.7.3.2 Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el logro de los objetivos.**

Los siguientes puntos de atención pueden ayudar a la administración a determinar si este principio está presente y funcionamiento (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012):

Determina la dependencia entre la utilización de la tecnología en los procesos de negocio y General de Tecnología, controles de gestión comprende y determina la dependencia y vinculación entre los procesos de negocio, las actividades de control automatizados y los controles generales de tecnología. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Establece selecciona la tecnología de control relevantes Infraestructura actividades de gestión y desarrolla actividades de control sobre la infraestructura de la tecnología, que se diseñó e implementó para

ayudar a garantizar la integridad, exactitud y disponibilidad de procesamiento de la tecnología. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Establece control pertinentes Proceso de Gestión de Seguridad selecciona actividades de gestión y desarrolla actividades control que se diseñan e implementan para restringir los derechos de acceso de tecnología a los usuarios autorizados acordes con sus responsabilidades laborales y proteger a los activos de la entidad de las amenazas externas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Establece relevantes Tecnología Adquisición, Desarrollo y Control de Procesos de Mantenimiento selecciona las actividades de gestión y desarrolla actividades de control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología y su infraestructura para lograr los objetivos de gestión. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

## **Despliega a través de Políticas y Procedimientos**

**2.1.3.7.3.3 Principio 12: La organización implementa las actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y los procedimientos que ponen las políticas en acción.**

Los siguientes puntos de atención pueden ayudar a la administración a determinar si este principio está presente y

funcionamiento (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012):

Establece Normas y Procedimientos para apoyar el despliegue de las directivas de gestión: Gestión establece las actividades de control que se construyen en los procesos de negocio y las actividades de los empleados en el día a día a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos pertinentes que especifican acciones. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Establece la responsabilidad y rendición de cuentas para la Ejecución de Políticas y Procedimientos: Gestión establece la responsabilidad y la rendición de cuentas de las actividades de control de la gestión (u otro personal designado) de la unidad de negocio o función en la que los riesgos relevantes residen. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Realiza de forma oportuna: el personal responsable realizan actividades de control en tiempo y forma según la definición de las políticas y procedimientos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Toma de Acción Correctiva: El personal responsable de investigar y actuar sobre asuntos identificados como resultado de la ejecución de las actividades de control. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Realiza Uso personal competente: Personal competente con suficiente autoridad realizan actividades de control con diligencia y atención continua. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Reevalúa Políticas y Procedimientos: Gerencia revisa periódicamente actividades de control para determinar su pertinencia constante, y les refresca cuando sea necesario. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Las actividades de control nos ayuda como herramientas detectivas o preventivas para mitigar los futuros riesgos y así poder tomar las mejores decisiones que nos permitan llegar a nuestros objetivos ya que los controles deben ser congruentes con las políticas y procedimientos aplicados a los empleados.

La importancia de tener claro los controles y su implementación es ayudar que el diseño de la información implementada u otro punto clave estén siendo cubiertos dentro del marco de los estados financieros.

#### **2.1.3.7.4 Información y comunicación**

La información es necesaria para la entidad para llevar a cabo las responsabilidades de control interno para apoyar el logro de sus objetivos. Gestión obtiene o genera y utiliza la información relevante y de calidad a partir de fuentes internas y externas para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir, y la obtención de la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde en toda la organización, que fluyen hacia arriba, abajo, y en toda la entidad. Se permite al personal para recibir un mensaje claro de la alta dirección que controlan las responsabilidades deben ser tomadas en serio. La comunicación externa es doble: permite la comunicación de entrada de información externa relevante y proporciona información a las partes

externas en respuesta a las necesidades y expectativas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

## **Principios relativos al componente de la Información y la Comunicación**

13. La organización obtiene o genera y utiliza, información de calidad relevante para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

14. La organización comunica internamente la información, incluidos los objetivos y responsabilidades de control interno, necesarios para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

15. La organización se comunica con partes externas sobre asuntos que afectan el funcionamiento de los otros componentes del control interno. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

## **Introducción**

En base a los principales procesos de información y comunicación, la información y comunicación que se compone dentro del marco apoya a los funcionarios de todas las áreas a cumplir con el control interno de la compañía. En combinación con otros componentes, la comunicación compatible con los logros de los componentes, la información compatible con los logros de los objetivos de la entidad, incluye que se cumplan los objetivos internos y externos.

La información se combina con los componentes de control básicamente para que la relevancia de los requerimientos sea eficaz y su información sea oportuna, de calidad y parta de fuentes interna y externas.

## **Información**

### **2.1.3.7.4.1 Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza, información de calidad relevante para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno.**

Los siguientes puntos de atención pueden ayudar a la administración a determinar si este principio está presente y funcionamiento (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012):

#### **Identifica Requisitos:**

A información de proceso está en el lugar para identificar la información requerida y esperada para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno y el logro de los objetivos de la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

#### **Captura fuentes internas y externas:**

De los sistemas de datos informativos capturar fuentes internas y externas de datos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Procesa los datos relevantes en el proceso de los sistemas de información:**

La información y transformar los datos en información pertinentes. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Mantén la calidad a lo largo de los procesos:**

Los sistemas de información deben producir información que sea oportuna, actualizada, precisa, completa, para facilitar, proteger y verificable y retenido. La información se revisa para evaluar su relevancia en el apoyo a los componentes de control interno (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Considera Costos y Beneficios:**

La naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada son proporcionales y apoyar el logro de los objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Comunicación**

**2.1.3.7.4.2 Principio 14: La organización comunica internamente la información, incluidos los objetivos y responsabilidades de control interno, necesarios para apoyar el**

## **funcionamiento de los otros componentes del control interno.**

Los siguientes puntos de atención pueden ayudar a la administración a determinar si este principio está presente y funcionamiento (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012):

### **Se comunica la información de control interno:**

Un proceso está en su lugar para comunicar la información necesaria para que todo el personal comprenda y lleve a cabo sus responsabilidades de control interno. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

### **Se comunica con la Junta Directiva:**

Existe comunicación entre la dirección y el consejo de administración por lo que ambos han de información necesarios para el cumplimiento de sus funciones en lo que respecta a los objetivos de la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

### **Proporciona líneas de comunicación independientes:**

Canales de comunicación independientes, tales como líneas directas de denuncia de irregularidades, están en su lugar y sirven como mecanismos a prueba de fallos para permitir la comunicación anónima o confidencial cuando los canales normales son inoperantes o ineficaces (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

### **Selecciona métodos relevantes de la Comunicación:**

El método de comunicación considera el tiempo, el público y la naturaleza de la información. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Segun se determino la comunicacion debe ser en tiempo real y confiable para que la Administracion pueda tomar las desiciones del caso segun se vayan presentando los riesgos dentro de la comania.

### **Se comunica externamente**

#### **2.1.3.7.4.3 Principio 15: La organización se comunica con partes externas sobre asuntos que afectan el funcionamiento de los otros componentes del control interno.**

Los siguientes puntos de atención pueden ayudar a la administración a determinar si este principio está presente y funcionamiento (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

#### **Se comunica a las Partes Externas:**

Existen procesos para comunicar información relevante y oportuna a las partes externas incluyendo accionistas, socios, propietarios, reguladores, clientes y analistas financieros y otras partes externas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Permite entrantes Comunicaciones:**

Los canales de comunicación abiertos permiten la entrada de los clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, reguladores, analistas financieros, y otros, proporcionando gestión y el consejo de administración con la información (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Comunica con el Consejo Directivo:**

La información pertinente resultante de las evaluaciones realizadas por las partes externas se comunica al consejo de administración. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Proporciona líneas de comunicación independientes:**

Canales de comunicación independientes, tales como líneas directas de denuncia de irregularidades, están en su lugar y sirven como mecanismos a prueba de fallos para permitir la comunicación anónima o confidencial cuando los canales normales son inoperantes o ineficaces (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Selecciona Método relevantes de la Comunicación:**

El método de comunicación considera el tiempo, el público y la naturaleza de los requisitos y las expectativas legales, reglamentarias y fiduciarias. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Según lo mencionado en el párrafo anterior, los sistemas de información y comunicación comprenden que los procedimientos a

determinar por parte de la compañía de como la generación de la información financiera avanza, este proceso debe incluir varios tipos de análisis sobre su uso de la información y básicamente es que sea en tiempo real.

#### **2.1.3.7.5 Monitoreo de controles**

Evaluaciones en curso, evaluaciones separadas, o alguna combinación de los dos se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para efectuar los principios dentro de cada componente, es el presente y el funcionamiento. Evaluaciones en curso, integrados en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, proporcionan información oportuna. Evaluaciones independientes, realizadas periódicamente, varían en alcance y frecuencia en función de la evaluación de riesgos, la eficacia de las evaluaciones en curso, y otras consideraciones de gestión. Los resultados se evalúan los criterios establecidos por los reguladores, los organismos de normalización, o la gestión y la junta directiva, y las deficiencias se comunican a la dirección y el consejo de administración, según corresponda. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

#### **Principios relativos al componente de monitoreo de actividades**

16. La organización selecciona, desarrolla y lleva a cabo evaluaciones en curso y / o por separado para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

17. La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de una manera oportuna a las partes responsables de la adopción de medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo de administración, según corresponda. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

Los siguientes ejemplos ilustran la relación entre las actividades de control y monitoreo de las actividades de una conciliación por pagar. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**Ilustración 4:** Relación entre actividades de control y monitoreo de actividades

Actividades De Control	Monitoreo de Actividades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cuentas por pagar (AP) empleado de la División A reconcilia al pagar División A mayores auxiliares para el libro mayor general en forma periódica. Partidas de conciliación son investigados y resueltos de manera oportuna.</li>   <li>• El supervisor de cuentas por pagar revisa y aprueba periódicamente las cuentas por pagar mayores auxiliares para la conciliación de cuentas del libro mayor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Administración independiente de los implicados en el desempeño de la actividad de control:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspecciona la documentación de las conciliaciones se realizaron en todas las divisiones o subsidiarias.</li> <li>- Examina las tendencias identificables en el volumen y / o la naturaleza de las partidas de conciliación señalaron.</li> </ul> </li> <li>• La Administración evalúa si las fuentes y la calidad de la información utilizada para la reconciliación por pagar son las adecuadas.</li> <li>• La Administración evalúa si se identificaron nuevos riesgos relacionados con cambios en los factores internos y externos, evaluado, y respondieron a la reconciliación por pagar.</li> </ul> <p>Semestralmente, la administración evalúa si los supervisores que realizan la revisión y aprobación están debidamente capacitados y bien informado.</p>

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

## **Evaluaciones separadas (monitoreo periódico)**

### **2.1.3.7.5.1 Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y lleva a cabo en curso y / o evaluaciones independientes para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.**

Los siguientes puntos de atención pueden ayudar a la administración a determinar si este principio está presente y funcionando (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012):

- ❖ **Considera una mezcla de evaluaciones en curso y Separados:** Gestión incluye un balance de las evaluaciones en curso y separadas (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)
- ❖ **Considera Tasa de Cambio:** La Administración considera la tasa de cambio en los procesos de negocios y de negocios en la selección y el desarrollo de las evaluaciones en curso y separadas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)
- ❖ **Establece Entendimiento Base de referencia:** El diseño y el estado actual de un sistema de control interno se utilizan para establecer una línea de base para las evaluaciones en curso y separadas.

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

- ❖ **Usa personal con conocimientos:** Los evaluadores que realizan las evaluaciones en curso e independientes tienen conocimientos suficientes para entender lo que se está evaluando (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)
- ❖ **Se integra con los procesos de negocio:** Evaluaciones en curso están incorporadas en los procesos de negocio y adaptarse a las condiciones cambiantes. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)
- ❖ **Ajusta el Alcance y Frecuencia:** Gestión varía el alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes en función de los riesgos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)
- ❖ **Evalúa objetivamente:** Evaluaciones individuales se realizan periódicamente para proporcionar información objetiva. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

## **Evalúa y comunica Deficiencias**

**2.1.3.7.5.2 Principio 17: La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de una manera oportuna a las partes responsables de la adopción de medidas**

**correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo de administración, según corresponda.**

Los siguientes puntos de atención pueden ayudar a la administración a determinar si este principio está presente y funcionando (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

- ❖ **Evalúa los Resultados:** La administración y el consejo directivo, en su caso, evaluar los resultados de las evaluaciones en curso y separadas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)
- ❖ **Comunica Deficiencias:** Las deficiencias son comunicadas a los responsables de la adopción de medidas correctivas y de la alta dirección y el consejo Directivo, según corresponda. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)
- ❖ **Monitoreo de acciones correctivas:** La Administración monitorea si los temas de deficiencias se rehabilitan en forma oportuna (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

De acuerdo a lo mencionado en el principio 17, los monitores son de las actividades que consisten en la habilidad que tiene la compañía, para poder evitar si las deficiencias en los sistemas de control interno

siendo corregidos de forma inmediata y oportuna para la realización de los objetivos que se necesitan para la optimización de recursos.

### **3. Capítulo III**

#### **3.1 Diseño del relevamiento de la información y análisis de los componentes del Control interno**

Este proyecto de titulación, se basa en la metodología cualitativa, que busca identificar y analizar las deficiencias en el sistema de control interno de la Compañía Laan S.A, en las áreas de inventarios y cuentas por pagar, con el objetivo de emitir soluciones sobre las deficiencias que encontremos en las áreas antes mencionadas.

Evaluar los procesos del negocio y los flujos de sus transacciones, determinando la manera que las transacciones sean iniciadas, procesadas, registradas e informadas y sus registros contables debidamente informados, respaldados y con sus cuentas específicas en los estados financieros.

Evaluar el diseño de los controles relevantes para la auditoría dentro de los procedimientos y subprocesos del negocio. Los controles para la documentación son aquellos que se refieren a objetivos de procedimientos de información en cuanto a:

- ❖ Integridad de los registros.
- ❖ Exactitud de los registros.
- ❖ Validez de los registros.
- ❖ Restricción de acceso a activos y registros

### **3.2 Metodología de la investigación**

El presente trabajo de titulación se desarrollará en forma descriptiva y narrativa para poder establecer características generales, mediante la ayuda de flujogramas y encuesta al personal operativo de la Compañía. Para dar una mejor orientación donde sufre mayores impactos en las áreas de inventario y cuentas por pagar.

Las tareas que estén relacionados con el personal de la Compañía en el manejo del inventario de la mercadería de la empresa; se realizara un relevamiento narrativo y mediante encuestas al personal operativo, ya que de la información proporcionada podamos establecer si los elementos que constituirán el modelo y las herramientas a implementarse del control interno propuestas por el trabajo de Titulación al área de inventario y su cumplimiento.

Acorde a la narrativa y al levantamiento de la información se realizara el relevamiento narrativo y mediante encuestas al personal del área de Cuentas por pagar y la información proporcionada nos ayudara establecer si la aplicación del control interno es la adecuada, donde emitiremos las posibles soluciones en el departamento.

Con el diseño de la bibliografía, puesto a que obtuvimos datos secundarios a través de consultas de textos que se refieren a las áreas antes mencionadas, así como se revisó la documentación interna de la Compañía.

En cuanto al tema de titulación "IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO EN LAS ÁREAS DE INVENTARIOS Y CUENTAS POR PAGAR EN UNA COMPAÑÍA DE COMERCIO MINORISTA (RETAIL) Y SUS POSIBLES SOLUCIONES", que corresponde a la investigación de campo que se realizó y se dio

como posibles soluciones la implementación de las herramientas del control interno y otras variables dependiendo la disposición que se vayan mostrando, en estas situaciones, nutre a la Compañía y en particular a los miembros operativos de las áreas de inventario y cuentas por pagar, al cumplimiento de sus objetivos y este modelo servirá como instructivo de control interno para las empresas de Comercio Minorista.

### **3.3 Relevamiento de la información de gerentes y/o encargados**

El relevamiento de información fue realizado a las personas que trabajan en el área, quienes nos dieron a conocer cuáles son los riesgos más altos en las áreas de inventarios y cuentas por pagar de la Compañía Laan S.A.

Se analizará los puntos críticos que nos den a conocer cada entrevistado, tomando en consideración la parte administrativa y operativa de las áreas antes mencionadas.

Accidentes o incidentes del personal en las instalaciones del centro de distribución o enfermedades derivadas del trabajo que generen noticias negativas, el personal debe estar capacitados semestralmente.

Dificultades en el área de inventario por motivo que el volumen que ingresa al centro de distribución es de gran cantidad.

Mercaderías recibidas sin documentación legal correspondiente o recepción de mercadería que no cumple lo solicitado en la orden de compra, el vigilante de recepción de mercadería solicita la documentación al transportista para permitir el ingreso. El auxiliar de líneas de procesos valida que el proveedor tenga toda la documentación.

Se debe hacer continuamente el control o registro de novedades para que no ingrese mercadería no solicitado o no permitida al centro de distribución y no se envíen a las tiendas.

### **3.4 Herramientas de análisis de relevamiento de información**

Se realizó el análisis en las diferentes áreas analizar en la Compañía Laan S.A cuales fueron los motivos que causaron los errores u omisiones que puedan impactar en el sistema de control interno de la Compañía.

### **3.5 Relevamiento y análisis de los componentes del control interno aplicado en la Compañía Laan S.A en las áreas de inventario y cuentas por pagar**

En el capítulo 3 se desarrollara el relevamiento y análisis del sistema de control interno de la Compañía, identificación de controles y deficiencias en el proceso de inventarios y cuentas por pagar donde se observa la respuesta a la misma, basado en el marco teórico descrito en el capítulo 2.

#### **3.5.1 Ambiente de control**

De acuerdo a la pág. 32 del trabajo de titulación numeral 2.1.3.7.1 Ambiente de control, se determinara si existe el código de conducta y comportamiento con valores éticos, procedimientos para la realización de controles aceptable en la Compañía Laan S.A.

Si bien es cierto, se definió los comportamientos y valores de la Compañía, que no cuenta con el procedimiento de código de conductas para que se pueda difundir a los empleados del área de bodega y los pongan en práctica, capacitándolos de una manera adecuada cuando ingresen a la compañía y de manera constante para la mejora de la organización.

Las prohibiciones que puedan ser riesgos futuros, deberán ser determinadas por el personal adecuado para que se les dé la capacitación apenas entren a la compañía, dándoles sus respectivos libros donde puedan encontrar todo acerca de sus procedimientos del área de bodega

Se debe detallar que la Compañía tiene un Reglamento interno e incluye a las normativas que los miembros de la Compañía debe seguir, a pesar que la compañía no posee actualmente una política formal.

Se determinó que no existe un código de conducta dentro de la compañía Laan S.A, pero si cuenta con políticas para la práctica del negocio y con el reglamento interno que obliga el Ministerio de trabajo para la seguridad de los empleados.

### **3.5.1.1 Demuestra compromiso con los valores de integridad y ética**

De acuerdo a la pág. 35 del trabajo de titulación numeral 2.1.3.7.1.1 organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos. La Compañía no cuenta con un código de conducta, ética ni con políticas para poder determinar su procedimiento al control interno.

Pero la compañía si cuenta con el reglamento interno, donde se habla de muchos puntos a favor de los empleados del área de bodega y la toma de decisiones por acciones mal intencionada de los empleados de pagaduría, accionando el correcto comportamiento al entorno organizacional.

Para que el personal tenga conocimiento, la compañía reparte cada libro del reglamento interno al momento del ingreso de un nuevo colaborador para que tenga el conocimiento adecuado.

Se ha hecho estudios que la Compañía no efectúa encuesta a los empleados para ver las necesidades y para evaluar los conocimiento que tienen del reglamento interno.

### **Conclusión del relevamiento**

La compañía no cuenta con Código de conducta, ni políticas para determinar los procesos adecuados de la compañía.

### **Deficiencia**

La compañía Laan S.A, no cuenta con código de conducta ni con políticas. La gerencia no se comunica con los empleados de almacén para poder dar las indicaciones necesarias del reglamento interno, y puedan desarrollar mejor la comunicación en la organización.

### **Posibles soluciones**

Se recomienda a la Compañía que realice su propio Código de Conducta y mejorar su Reglamento Interno de Trabajo, los cuales serán descritos a continuación:

### **Código de Conducta**

Se debe elaborar el código de conducta con los principios y normas de conducta instauradas en la compañía Laan S.A sobre la base de los valores institucionales en materia de integridad y ética profesional, desarrolladas por la Compañía.

El cual tiene como objetivo comprometer de manera permanente el cumplimiento de normas básicas que guíen el día a día el ejercicio de las funciones de los Directores, Vice-presidentes, Gerentes, Jefes departamentales, funcionarios y empleados en general como parte integral de la Compañía, manteniendo una adecuada interrelación basada en los valores.

### **Políticas**

Se debe elaborar las políticas con el comité que se deberá reunir semanalmente, acorde a la necesidad de la Compañía, donde se tratan temas relevantes e informativos por las diversas áreas del negocio.

### **Reglamento Interno de Trabajo**

La Compañía debe mejorar el conocimiento de los empleados en el reglamento mediante charlas de inducción, en donde se explican las políticas de la entidad, adicionalmente en el sistema de computación en línea se encuentra publicado dicho reglamento. Cabe indicar que al momento del ingreso del empleado, éste recibe su charla del reglamento interno.

### **3.5.1.2 Participación de los responsables del gobierno de la entidad**

De acuerdo a la pág. 36 del trabajo de titulación numeral 2.1.3.7.1.2 La junta directiva demuestra la independencia con la administración y ejerce la supervisión de la evolución y los resultados de los controles internos. Se determina si la responsabilidad del gobierno de la entidad es llevada por el personal adecuado con la experiencia competente.

El principal regulador de la organización es el Directivo que está confirmado por los accionistas y que está incluido con el comité auditoría.

Se ha determinado que el rol de responsabilidad lo lleva los principales funcionarios del organigrama de la compañía Laan S.A. son las personas adecuadas y con la experiencia justa para llevar a cabo el respectivo puesto como el Directorio, Presidente, Comité de auditoría.

#### **Conclusión del relevamiento**

Se realizó el análisis de roles de los responsables y en el cual identificamos características muy importantes de cada funcionario.

- ❖ Currículum Vitae

- ❖ Títulos registrados en la SENESCYT

Entre las cualidades que pudimos identificar están la debida experiencia, competencia oportuna e independencia respectiva. El principal órgano regulador de la Compañía es el Directorio.

En el relevamiento de la información se considerara que el control interno está correctamente implementado y no se observa las deficiencias.

### **3.5.1.3 Estructura organizativa / asignación de autoridad y responsabilidad**

De acuerdo a la pág. 39 del trabajo de titulación numeral 2.1.3.7.1.3 La administración establece, con la Junta supervisión, estructura líneas de comunicación y las autoridades apropiadas. Se verificó que la organización sea la adecuada para su tamaño y que su organigrama sea la apropiada para la asignación de tareas.

La compañía tiene un organigrama que facilita la toma de decisiones más importantes por área, las mismas que están revisadas y aprobadas por la Vicepresidencia y Gerencia.

La Junta Directiva es la única que puede hacer cambios para mejoras del negocio como en tecnología, nuevos productos, sin su aprobación no se podría hacer ningún cambio considerable en Laan S.A. y esas tomas de decisiones están asociadas con cada Vicepresidencia de finanza, comercial, crédito y cobranza, operaciones y Recursos Humanos.

#### **Conclusión del relevamiento**

Se determinó que la estructura de la organización es la correcta por el tamaño y la segregación de funciones y que la principal autoridad es la Junta de accionista. De acuerdo al relevamiento de funciones en el organigrama se pudo evaluar que esta correcto por su complejidad en cada área.

## **Deficiencia**

La compañía no cuenta con sus respectivos manuales de funciones por área y por usuario, para poder determinar cuáles son sus funciones sino que están establecida por el jefe inmediato.

## **Posibles soluciones**

Se recomienda que creen manuales de función de las unidades de negocio, en cada uno de los departamentos que se encuentran al servicio de la Compañía.

En este manual se debe definir claramente puntos como: qué se hace?, para qué?, a quien reporta?, que no se debe hacer?

La Compañía deberá a futuro tener una estructura organizacional definida y aprobada por el Directorio, haciendo los cambios de acuerdo al crecimiento de la compañía.

### **3.5.1.4 Recursos humanos / compromiso con la competencia**

De acuerdo a la pág. 41 del trabajo de titulación numeral 2.1.3.7.1.4 La organización demuestra el compromiso de atraer, desarrollar y retener a personas competentes en alineación con los objetivos. Se determina si los empleados que ocupan puesto gerencial y de alto riesgos con información confidencial, poseen los conocimientos adecuados para las funciones que desempeñan.

La compañía no tiene como requisito que actualice sus estudios académicos, ni actualizaciones en normas, regulaciones y disposiciones vigentes en el país. Por motivos que son la base de cada departamento de la compañía.

## **Conclusión del relevamiento**

No tiene como requisitos que las personas que tiene mayor tiempo en la Compañía no deben actualizar sus estudios universitario pero si con capacitaciones para que estén actualizados con las nuevas disposiciones del País.

## **Deficiencia**

La compañía no exige a su personal clave de Vicepresidentes y Gerentes, las actualizaciones de los niveles de estudios, ya que mantienen laborando por más de 10 años, considerados por los Directores como personal altamente competente pero con el transcurso del tiempo sus conocimientos se pueden volver obsoletos.

## **Posibles soluciones**

Se recomienda que la Compañía deba mantener actualizado a su personal de Vicepresidentes y Gerentes en sus áreas de desenvolvimiento operativo, por ejemplo nuevas resoluciones y regulaciones gubernamentales, emisión de Normas de control de calidad, auditoria y de contabilidad.

### **3.5.1.5 Filosofía y estilo operativo de la gerencia**

De acuerdo a la pág. 42 del trabajo de titulación numeral 2.1.3.7.1.5 La organización mantiene los individuos responsables de sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.

La filosofía de la Compañía Laan S.A va enfocada a que todo el personal se acoja a la misión, visión, objetivos y controles internos corporativos, con el fin de que sus operaciones sean desarrolladas obteniendo óptimos resultados, mejorando la buena visión que posee la Compañía en el mercado ecuatoriano.

La filosofía inculcada por los Directivos hacia todos los niveles Gerenciales, operativos, proveedores de bienes y servicios, y principalmente con los clientes está formalmente definida en su Reglamento Interno de la Compañía.

## **Conclusión del relevamiento**

El revelamiento se consideró que los controles de la compañía Laan S.A. están siendo implementados.

### **3.5.2 Valoración del riesgo**

#### **3.5.2.1 Fijación de objetivos**

De acuerdo a la pág. 48 del trabajo de titulación numeral 2.1.3.7.2.1 La organización especifica los objetivos con claridad suficiente para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionado con los objetivos. La Gerencia establece un proceso de valoración de riesgos para identificar riesgos de negocio relevantes para los objetivos de la información financiera de la entidad mediante la elaboración de un foro con las principales áreas de la Compañía, donde cada área en base a sus objetivos y estrategias, identifica los riesgos cualitativos del negocio, las cuales reciben una ponderación en base a su probabilidad y el impacto. Una vez desarrollado esto, toman los riesgos con mayor puntuación y proceden a cuantificar el impacto de los mismos. Los riesgos con mayor impacto son evaluados a profundidad y se establecen los controles para mitigarlos y el responsable de que se cumpla el control.

Cuentan además con una matriz de riesgos por cada departamento de la compañía, donde se detallan los controles a nivel de proceso, el tipo de control, la frecuencia del mismo.

## **Conclusión del relevamiento**

Se determinó que la Presidencia establece los objetivos a nivel de estrategias adecuadas para el tamaño de la organización.

La Compañía realiza la planificación estratégica y evalúa semestralmente, considerando como apropiado para el tamaño. También elabora un informe anual con todos los objetivos.

El revelamiento se consideró que los controles de la Compañía Laan S.A. están siendo implementados.

### **3.5.3 Información y Comunicación**

#### **3.5.3.1 Información**

De acuerdo a la pág. 63 del trabajo de titulación numeral 2.1.3.7.4.1 La organización obtiene o genera y utiliza información de calidad relevante para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. Se determinó que si existe proceso para la obtención de información financiera.

La Compañía soporta todas sus operaciones en el sistema de computación, para poder ingresar a su sistema de computación y a la red de la Compañía, el empleado hará uso de su usuario y contraseña.

Las unidades o CPU externas de los computadores personales y de escritorio están deshabilitadas, de manera que los usuarios no tienen disponibles USB, Unidad de CD

## **Conclusión del relevamiento**

La Compañía cumple con las medidas de seguridad adecuada para la substracción de información dirigido por la Gerencia de sistemas, que

utiliza la Compañía ha sido parametrizadas con las necesidades y niveles de seguridad.

### **3.5.3.2 Comunicación**

De acuerdo a la pág. 64 del trabajo de titulación numeral 2.1.3.7.4.2 La organización comunica internamente la información, incluidos los objetivos y responsabilidades del control interno necesarios para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. Se define si la información financiera es comunicada no es entregada de manera clara y concisa.

La comunicación debe ser emitida de manera oportuna desde la Vicepresidencia a las personas claves de la organización (personal operativo) a través de reuniones para indicarles las deficiencias que se puede tener.

### **Conclusión del relevamiento**

Se determinó que la información financiera es comunicada de manera clara a la organización.

Se revisó la documentación requerida para poder determinar los procesos para la revisión y presentación de la información en el desempeño financiero de la Compañía, estén implementados y sea utilizado. El revelamiento se consideró que los controles de la Compañía Laan S.A. están siendo implementados.

### **3.5.4 Monitoreo de controles**

#### **3.5.4.1 Monitoreo continuo**

De acuerdo a la pág. 63 del trabajo de titulación numeral 2.1.3.7.4.3 La organización se comunica con partes externas sobre asuntos que afectan el funcionamiento de los otros componentes. Existen varias Vicepresidencias las cuales son el filtro centralizador de control dentro de la Compañía, éstos mantienen un monitoreo continuo de los negocios de la Compañías

La Vicepresidencia es la encargada de los controles internos de la Compañía y de los proyectos grandes. Debe mantener un monitoreo continuo de los negocios, así el Vicepresidente de cada departamento es el encargado de la administración y control semanal de las operaciones para el crecimiento de la Compañía.

El Vicepresidente Financiero es el encargado de cada departamento de control de las tareas rutinarias del negocio. Es el encargado de controlar las obligaciones de cada área, ver el flujo de caja a través del cronograma de pagos a proveedores y la negociación futura, etc.

#### **Conclusión del relevamiento**

El revelamiento se consideró que los controles de la Compañía Laan S.A. son implementados.

#### **3.5.4.2 Evaluaciones separadas (monitoreo periódico)**

De acuerdo a la pág. 70 del trabajo de titulación numera 2.1.3.7.5.1 La organización selecciona, desarrolla y lleva a cabo en curso y/o evaluaciones independientes para determinar si los componentes del

control interno están presentes y funcionando. Determinar si la Vicepresidencia hace evaluaciones para verificar si se cumple con los controles internos.

El Vicepresidente de finanza hace su revisión de la información en los que registra en sus estados financieros con lo proyectado, donde da su punto de vista del conocimiento del negocio. Revisando la información generada durante el periodo.

Se realiza revisión de los procesos y de las cuentas pero según lo requiera el caso, no se realiza revisiones de manera constante si no lo requiere.

La Vicepresidencia realiza evaluaciones dependiendo las necesidades del caso y las necesidades de la realidad de los controles internos.

Se inspecciono los documentos para poder determinar que la Vicepresidencia realiza comparaciones periódicos de los activos que tienen en determinados almacenes, y auditoría internar evalúa los controles internos una vez al año en todos los almacenes con reportes de saldos a la fecha, se procederá hacer los ajustes si lo merita.

### **Conclusión del relevamiento**

El relevamiento se consideró que los controles de la Compañía Laan S.A. son implementados.

### **3.5.5 Actividades de control**

#### **3.5.5.1 Análisis de los controles implementados en el proceso de inventario y cuentas por pagar en la compañía Laan S.A**

Se procederá al análisis de la actividad de control de las áreas de inventarios y cuentas por pagar, entendiendo los procesos y analizar los controles que poseen la Compañía y las deficiencias identificadas.

#### **Procedimientos desarrollados**

Nos basamos en la información acumulada durante el proceso de relevamiento de la Compañía y fuentes de información de la parte operativa de Laan S.A con manuales de procedimientos, información de la entidad.

Para la revisión de los ciclos de inventarios y cuentas por pagar se realizaron reuniones con el personal de la Compañía que interviene directamente en el proceso.

### 3.5.5.2 Ciclo de compras

Para realizar la compra de mercadería se debe seguir un sin números de pasos determinados en el flujo grama al final de las posibles soluciones.

**Ilustración 5:** Ciclo de compras (Deficiencias encontradas)



Elaborado por: los autores

#### 3.5.5.2.1 Creación del directorio del proveedor

El Asistente de compra agenda una cita con el proveedor vía telefónica o por correo electrónico para mostrar los productos y sus características, verificando que ninguno de sus compañeros lo hayan entrevistado antes y no tenga ningún documento electrónico o de bitácora de atención que el proveedor en cuestión no hubiere sido entrevistado antes. Solicita información acerca del origen de su empresa, origen de la mercadería, características del producto: diseño, textura, segmento y línea del producto; si es para damas, caballeros, infantes (edades) etc.

Durante la entrevista con el proveedor el Asistente de compra registra los detalles en el formulario que recopila la información de nuevos

proveedores y solicita información al mismo solicita referencias comerciales, muestras a presentar, tiempos de producción, entrega y entre otros.

Para el caso de los nuevos candidatos a proveedores, en los horarios establecidos de ese segmento para el asistente de compra atiende para observar y analizar los productos que ofrecen el costo de cada uno de ellos. Las muestras de mercadería de los candidatos a proveedores deberán analizarse máximo en una semana, después de este tiempo se deberán devolver las muestras al proveedor. En las visitas de los proveedores cada Asistente de compras debe llenar el formulario de atención, en el cual se debe llenar datos como: razón social, nombre comercial, RUC, fecha y hora de la cita, estado.

El nuevo proveedor puede quedar en 3 estados: aprobado, pendiente y rechazado, para que pueda continuar con el proceso de ingreso a proveedor.

El proveedor oferta sus productos disponibles para la venta a través de un listado en donde se detalla cantidad, descripción y precio unitario de los productos, la Compañía selecciona la mejor oferta.

Una vez finalizado el análisis de los productos y precios ofertados por los proveedores y el estado que se haya dado sea de aprobado, de manera interna se procede a la presentación de los productos y precios al Gerente de Compras de la Compañía. Si se aprueba el producto y precio ofrecido por el proveedor, se procede a planificar una visita de calificación a las instalaciones en un plazo de una semana en Quito y Guayaquil con el comprador oficial.

El Asistente de compras con base a la información de la visita de calificación, llenará el formulario de proveedores y emitirá el resultado de la evaluación, entregando el original al Gerente de Compras, quien

será la persona autorizada para aprobar como proveedor oficial de la Compañía y envía el mail de creación de proveedor al departamento de contabilidad.

A continuación incluimos una descripción gráfico donde se muestra como queda la información ingresada en el sistema de computación.

### Ilustración 6: Creación de proveedor

The screenshot shows a software interface titled "Categorías fiscales" for creating a supplier. The form is divided into several sections:

- Proveedor:** Includes fields for "Proveedor" (3035), "CORNEJOTEX CIA. LTDA.", and "QUITO".
- Control de cuentas:** Includes fields for "Soc.GL asociada", "Autorización", and "Clave de grupo".
- Información fiscal:** Includes fields for "Nº ident.fis.1" (1792523338001), "Tipo NIF" (R), "Nº ident.fis.2", "Clase impuesto", "NIF 3", "NIF 4", "Base imp." (0), "Domicilio fisc.", "Cód.Seg.Social", "Representante", "Tipo de operaci", and "Tipo de industr".

On the right side of the "Información fiscal" section, there are checkboxes for "Persona física", "Imp.vol.neg." (checked), "Repto.imptos.", and "Asegurado".

Elaborado por los autores

### Conclusión del relevamiento

La compañía solo cuenta con una persona para la creación del directorio de proveedores que no es adecuado por el tamaño, personal que no es capacitado con frecuencia por los cambios que existe en la Ley del régimen tributario y sus resoluciones.

## **Deficiencia**

La Compañía cuenta con una persona encargada en la creación del directorio de proveedores, pero una sola persona no alcanza a realizar a tiempo esta labor, adicionalmente la persona encargada no posee los conocimientos de la Ley del régimen tributario y sus resoluciones, en la encuesta que se realizó a la persona encargada de la creación del directorio, nos percatamos que en algunas ocasiones la dicha persona asigna porcentajes erróneos de retenciones en la fuente por impuesto a la renta. Esto trae como consecuencia que al momento de cancelar las facturas se anulen los comprobantes de retención con porcentajes equivocados y los cheques.

## **Posibles soluciones**

Se recomienda contratar el número personas suficientes para elaborar la creación del directorio del proveedor; dándoles a estas personas el instructivo y capacitación para que realicen eficientemente dichas funciones.

A continuación incluimos una descripción grafico donde se muestra como queda la información ingresada en el sistema de computación con los porcentajes respectivos de retención en la fuente por impuesto a la renta.

## Ilustración 7: Porcentajes de retención

Acreedor 3035 CORNEJOTEX CIA. LTDA. QUITO

Sociedad 1000 LAAN S.A.

País de retención EC

Info sobre la retención

Tp.rete...	Ind.ret.	Sujeto	CtpRet	NIF	Nº de exención	Exen...	Mot.e...	Exento de	Exento hasta	Descripción
IV	B3	<input checked="" type="checkbox"/>	3			0.00				Retención Imp. al Valor Agr
RE	05	<input checked="" type="checkbox"/>	G			0.00				Retención en la fuente de F

Elaborado por los autores

### 3.5.5.2.2 Los documentos necesarios para la creación del directorio de proveedor

Previo a la creación del directorio, el proveedor deberá entregar los siguientes documentos:

- ❖ Copia del registro único del contribuyente RUC actualizado de la Compañía.
- ❖ Copia del nombramiento del Representante legal de la Compañía.
- ❖ Copia de cédula de ciudadanía del Representante legal de la Compañía.
- ❖ Una referencia bancaria.
- ❖ Informe del departamento de calidad (Producción).

Una vez recibido los documentos anteriores, se procede a la emisión del formulario de creación del directorio, aquí se encuentran los detalles generales del proveedor: número del Ruc, razón social, referencias comerciales, naturaleza y condiciones de pago. El Gerente de compras fija el plazo de pago para los proveedores de mercadería local a partir de 45 días de la recepción de la mercadería en el centro de distribución; dichos plazos de pago pueden ser modificados en base a las negociaciones establecidas con el proveedor.

### **Conclusión del relevamiento**

La Compañía no tiene la documentación adecuada para la creación de los proveedores.

### **Deficiencia**

Los documentos solicitados y entregados por el proveedor no son suficientes, produciéndose errores en la cancelación de las facturas, por ejemplo al no entregar el certificado de calificación de artesanos no se puede facturar con IVA tarifa 0 y no se puede dejar de retener el impuesto a la renta. B) al no entregar el proveedor la carta de autorización para acreditar en su cuenta corriente se detiene el pago y todos los procesos.

### **Posibles soluciones**

Solicitar al proveedor documentos tales como:

- ❖ certificado de calificación de artesanos
- ❖ Carta del Representante Legal autorizando el pago de las facturas con crédito en cuenta corriente de la Compañía.

Una vez registrada toda la información necesaria para la creación del proveedor, el Sistema de computación debe generar un código secuencial automática de 4 dígitos para cada proveedor de mercadería.

Una vez creado el proveedor el Analistas de Impuestos debe enviar un correo electrónico a los departamentos interesados se esté Compras, y Cuentas por Pagar indicando los datos la razón social, Numero del RUC y código del proveedor con el cual fue creado el proveedor. Todo código del proveedor de mercadería debe ser bloqueado una vez creado hasta que el proveedor reciba el curso de capacitación sobre facturación e impuesto al valor agregado con sus respectivas tarifas de 12 % ó 0% según corresponda. Solo entonces el departamento de sistema probar genera un número de usuario y contraseña para que el proveedor pueda ingresar al portal respectivo.

### **3.5.5.2.3 Pedidos a Proveedores**

El área de Compras está dividido en base al segmento de compras; estos segmentos son: ropa para caballeros y para damas de diferentes edades por ejemplo Mariuxi López es la compradora de ropa de niñas entre 3 a 12 años. Adicionalmente hay segmentos para compras de cosméticos, hogar, ropa, entre otros. Los procedimientos operativos a seguir son los mismos para cada uno de estos segmentos. Existe un Gerente de Compras el cual supervisa y aprueba las gestiones de las personas encargadas de compras. Cada persona encargada de compras generalmente cuenta con un auxiliar de compras que realizan los trabajos operativos del departamento.

### **Conclusión del relevamiento**

El relevamiento se consideró que los controles de la Compañía Laan S.A. son implementados.

#### **3.5.5.2.4 Programaciones de Compras**

Los asistentes de compras realizan sus programaciones de compras junto con las Diseñadora (Desarrollo de Productos) con 3 a 5 meses de anticipación de la fecha de entrega con cada uno de los proveedores. Para el caso de proveedores se realizan visitas a las fábricas por parte de las asistentes de compras y diseñadoras; previamente acordando con los proveedores las cantidades, precios y estilos en base a las negociaciones dadas. En dichas visitas las asistentes de compras elaboran las fichas de producción y fecha de entrega en las cuales se estipulan en los diseños de telas y cantidades de los productos seleccionados.

#### **Conclusión del relevamiento**

El relevamiento se consideró que los controles de la Compañía Laan S.A. son implementados.

#### **3.5.5.2.5 Evaluación y aprobación de las muestras de proveedores**

Los proveedores tienen un plazo establecido para la entrega de las muestras de los productos requeridos. Los asistentes de compras y diseñadores evalúan los productos de muestra entregados por los proveedores con las solicitudes de ficha de producción y entrega en temas de calidad, diseños entre otros y se procede a rechazar o aceptar los productos sea el caso.

Si el proveedor no cumple con todas las especificaciones detalladas en la ficha de producción y entrega las muestras serán devueltas con las observaciones descritas en la misma para que se realicen las respectivas modificaciones en base a las necesidades de Almacenes Laan S.A

Para los proveedores en los cuales las muestras presentadas no presentan ninguna observación se indica el estatus de aprobado en la ficha de producción y entrega con la firma de aprobación de un diseñador y un encargado de aseguramiento de calidad en cada una de las muestras presentadas, posteriormente se realiza una presentación de todas las muestras aprobadas a Gerente de Compras y Gerente de Compras encargado de esa división. Las aprobaciones de las colecciones son de manera verbal

### **Conclusión del relevamiento**

El relevamiento se consideró que los controles de la Compañía Laan S.A. son implementados.

#### **3.5.5.2.6 Alimentación de Órdenes de Compra**

Una vez que todas las muestras entregadas por los proveedores han sido aprobadas, el Comprador realiza un formato en Excel detallando los estilos que se seleccionaron; utilizando la orden de compra por tienda, para destinar la cantidad de distribución de mercadería por tiendas, descripción, color, costo por producto negociado y precio de venta del producto para que el Auxiliar de Compras proceda a generar la orden de compra en el Sistema de computación.

### **Conclusión del relevamiento**

El relevamiento se consideró que los controles de la Compañía Laan S.A. son implementados.

### **3.5.5.2.7 Creación de órdenes de compra en el sistema de computación**

Los asistentes de Compras son las personas que realizan el registro órdenes de compra en el Sistema de computación de manera diaria, en base a la necesidad de compra de la Compañía. Se escoge la opción para la creación de la orden de compra de artículos, la cual contiene un número secuencial.

En la pestaña “Pedido”, se deben llenar una breve descripción del pedido, fecha de entrega en el Centro de distribución, fecha previamente acordada con el proveedor. Se detalla el código de los artículos, cantidad por paquete, código por asignación por tiendas. Se ingresa en la orden de compra los datos de número por paquete y cantidad de paquetes que necesita la Compañía para y distribuirlos a cada uno de las tiendas.

Una vez hecha todas las modificaciones necesarias de las diversas órdenes de compra los asistentes de compras deben solicitar las liberaciones de las mismas a las personas autorizadas. En la transacción de compras los asistentes revisan todas las órdenes que no han sido liberadas y el estado en la que se encuentran. Los asistentes de compras realizan la gestión vía correo electrónico de las liberaciones de las ordenes por parte del Gerente de Compras.

Los estados de las órdenes de compra son:

1. Pendiente liberación por parte de asistente de compra;
2. Pendiente liberación de asistente de compras cuando las órdenes de compras han sido modificadas y
3. Pendiente liberación por parte de Gerente de Compras.

## Ilustración 8: Asignación y órdenes de compras pendientes de aprobar

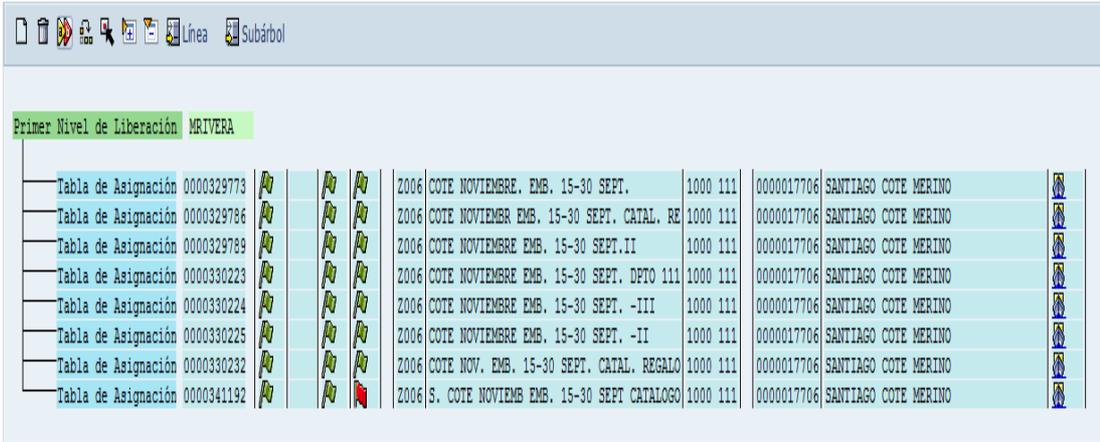
Documento	Compra	Clase	Doc	Fec.Creación	Creado por	Est.Liberación	Fec.Entrega	Cantidad	Proveedor	
Programa : ZRTRD002      Tablas de Asignación y Ordenes de compras pendientes de aprobar      Fecha : 17.0 Transacción: ZOCPA      Hora : 12:1 Página : 1      Nro Registros      15      Usuario: EMOR										
332657		Z006		11.08.2015	EMORAN	2	05.10.2015	118	2694	DISENFORMA DISEÑO Y MODA
333467		Z006		19.08.2015	NVELA	2	06.10.2015	103	2694	DISENFORMA DISEÑO Y MODA
333483		Z006		19.08.2015	NVELA	2	06.10.2015	119	2694	DISENFORMA DISEÑO Y MODA
333487		Z006		19.08.2015	NVELA	2	06.10.2015	106	2694	DISENFORMA DISEÑO Y MODA
333176		Z006		14.08.2015	EMORAN	2	20.10.2015	84	2694	DISENFORMA DISEÑO Y MODA
333653		Z006		20.08.2015	EMORAN	2	26.10.2015	156	2694	DISENFORMA DISEÑO Y MODA
336293		Z006		10.09.2015	EMORAN	1	26.10.2015	60	2978	NARVAEZ RODRIGUEZ CARLOS
335497		Z006		03.09.2015	EMORAN	2	27.10.2015	32	2694	DISENFORMA DISEÑO Y MODA
TOTAL MES 201510								778		
333654		Z006		20.08.2015	EMORAN	2	05.11.2015	85	2694	DISENFORMA DISEÑO Y MODA
336383		Z006		11.09.2015	EMORAN	2	05.11.2015	41	2978	NARVAEZ RODRIGUEZ CARLOS
336383		Z006		11.09.2015	EMORAN	2	10.11.2015	13	2978	NARVAEZ RODRIGUEZ CARLOS
336384		Z006		11.09.2015	EMORAN	1	10.11.2015	69	2978	NARVAEZ RODRIGUEZ CARLOS
336633		Z006		15.09.2015	EMORAN	8	10.11.2015	15	1908	DISEÑOS EXCLUSIVOS DISEX
336924		Z006		17.09.2015	EMORAN	1	10.11.2015	60	1908	DISEÑOS EXCLUSIVOS DISEX
TOTAL MES 201511								283		
336974		Z006		17.09.2015	EMORAN	1	02.12.2015	13	2502	SILVIA LORENA VILLARROEL
TOTAL MES 201512								13		

Elaborado: Laan S.A

Los asistentes de compras revisan las órdenes a liberar verificando el nombre del proveedor, unidades, costo, margen precio de venta y fechas de entrega. Si no está de acuerdo con la información de la tabla, solicita su modificación. Si está de acuerdo, libera la tabla.

Una vez liberadas las órdenes se pueden visualizar las tablas con banderas de color verde; las cuales indican que han obtenido todas las liberaciones y cuando tiene alguna novedad con banderas de color rojo.

## Ilustración 9: Consultas tablas de asignación



Primer Nivel de Liberación MRIVERA										
Tabla de Asignación	0000329773				2006	COTE NOVIEMBRE. EMB. 15-30 SEPT.	1000	111	0000017706	SANTIAGO COTE MERINO
Tabla de Asignación	0000329786				2006	COTE NOVIEMBR EMB. 15-30 SEPT. CATAL. RE	1000	111	0000017706	SANTIAGO COTE MERINO
Tabla de Asignación	0000329789				2006	COTE NOVIEMBRE EMB. 15-30 SEPT. II	1000	111	0000017706	SANTIAGO COTE MERINO
Tabla de Asignación	0000330223				2006	COTE NOVIEMBRE EMB. 15-30 SEPT. DPTO 111	1000	111	0000017706	SANTIAGO COTE MERINO
Tabla de Asignación	0000330224				2006	COTE NOVIEMBRE EMB. 15-30 SEPT. -III	1000	111	0000017706	SANTIAGO COTE MERINO
Tabla de Asignación	0000330225				2006	COTE NOVIEMBRE EMB. 15-30 SEPT. -II	1000	111	0000017706	SANTIAGO COTE MERINO
Tabla de Asignación	0000330232				2006	COTE NOV. EMB. 15-30 SEPT. CATAL. REGALO	1000	111	0000017706	SANTIAGO COTE MERINO
Tabla de Asignación	0000341192				2006	S. COTE NOVIEMB EMB. 15-30 SEPT CATALOGO	1000	111	0000017706	SANTIAGO COTE MERINO

Elaborado: Laan S.A

### Conclusión del relevamiento

El relevamiento se consideró que los controles de la Compañía Laan S.A. son implementados.

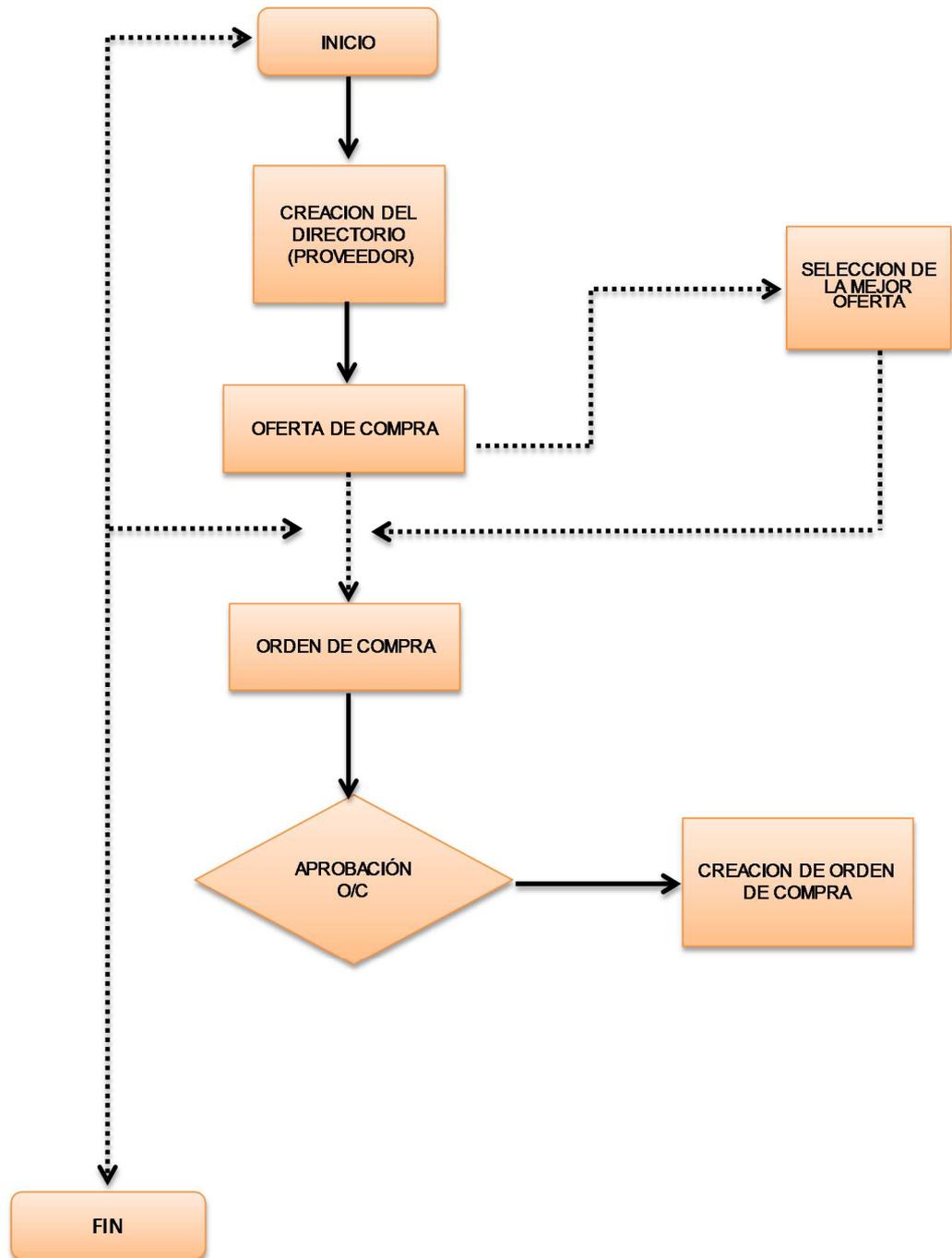
#### 3.5.5.2.8 Conciliación de orden de compra con la factura

El auxiliar de Compras realiza un proceso de conciliación entre la orden de compra generada con la factura emitida por el proveedor, comparando unidad por unidad. Una vez realizado la comparación se procede a notificar mediante correo electrónico al asistente de compras que las unidades de inventario solicitado en las órdenes de compras coinciden con las unidades detalladas en las facturas.

### Conclusión del relevamiento

El relevamiento se consideró que los controles de la Compañía Laan S.A. son implementados.

**Ilustración 10:** Ciclo de compras final

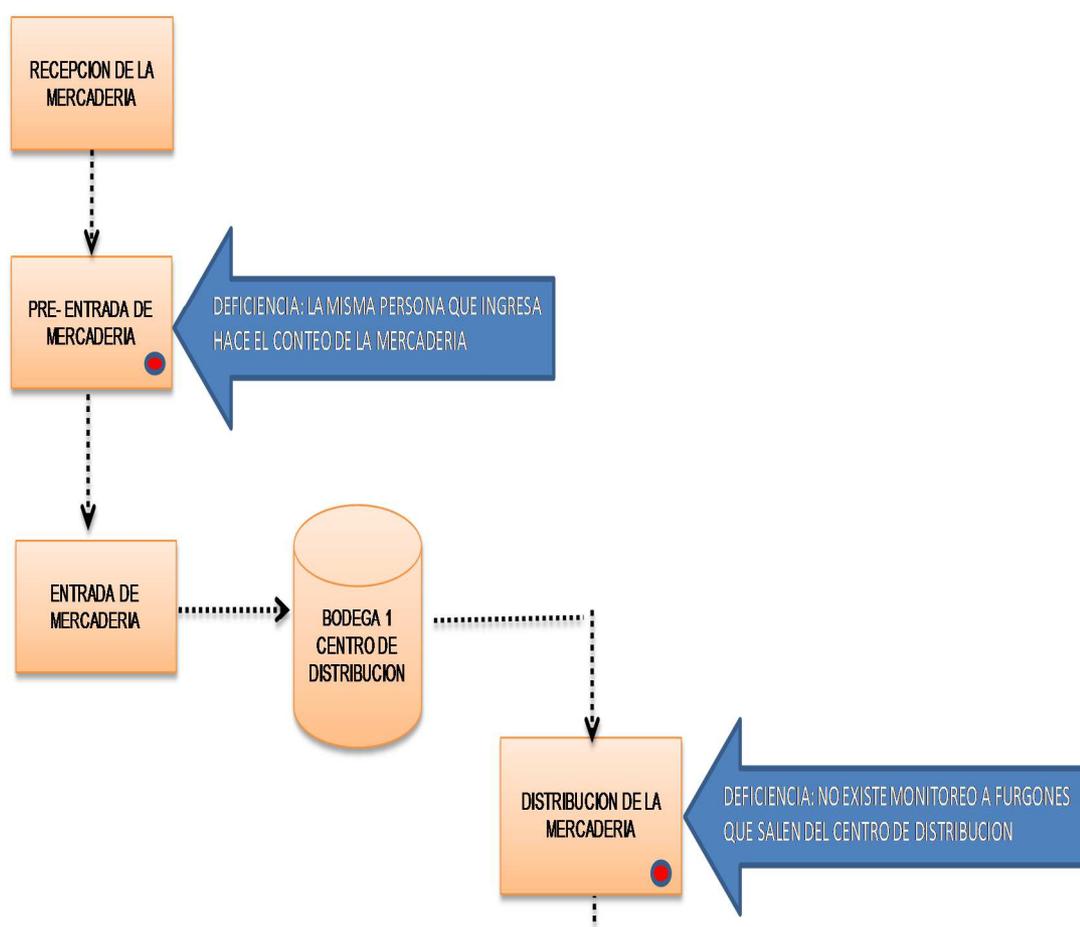


Elaborado por: Los autores

Podemos evidenciar que en el flujo grama “Ilustración # 10: Ciclo de compras final”, los procesos cumplen con lo requerido por la Compañía, la inconsistencia existía en la falta del personal y falta de capacitación de la Compañía en dicho proceso; a partir de las posibles soluciones cumplirá con los objetivos de la compañía.

### 3.5.5.3 Ciclo de inventario

**Ilustración 11:** Ciclo de inventario (Deficiencias encontradas)



Elaborado por: los autores

### **3.5.5.3.1 Recepción de Mercadería en Centro de Distribución**

El Centro de Distribución de la Compañía Laan S.A ubicado en la ciudad de Guayaquil tiene implementado el Sistema de computación de manera tal que el inventario no es almacenado en estas bodegas. Lo que la Compañía busca con este sistema es principalmente reducir los costos de recepción, y almacenaje.

Actualmente, desde el Centro de Distribución, se envía la mercadería a las 12 tiendas ubicadas en Guayaquil y Quito.

Todas las compras realizadas de mercadería son entregadas por los distintos proveedores al Centro de Distribución; el cual se encarga de los envíos de dicha mercadería a cada una de las tiendas; en base a la programación de compras previamente definida por los asistentes de compras.

Compañía Laan S.A tiene categorizado todos sus proveedores; esto determina una diferenciación en la recepción de la mercadería en el Centro de Distribución.

#### **Funciones del departamento del centro de distribución**

La principal función del Centro de Distribución es el acopio de los inventarios a todas las tiendas a nivel de Guayaquil y Quito, por lo que tienen estipulado 48 horas plazo para que la mercadería que llegue al Centro de Distribución sea entregada al piso de venta (tiendas) cuando se trata de proveedores.

Los procesos que se realizan en el Centro de distribución son: recepción, desempaque, etiquetaje, bodegaje, despacho y transporte. A medida que se va recibiendo el inventario el mismo que se va

despachando, la estadía máxima del inventario en el Centro de distribución es de 96 horas.

### **3.5.5.3.2 Verificación de órdenes de compras y asignación de turnos en el Portal de Proveedores**

De acuerdo a la pág. 81 del trabajo de titulación numeral 3.4.5.2.1. Creación del directorio del proveedor. La logística para la recepción de la mercadería en el Centro de distribución es llevada por el Portal de Proveedores antes mencionado ingreso de proveedor.

Portal en el cual ingresan con un usuario y contraseña generado por el personal de Sistemas de computación, una vez desbloqueado el proveedor se envía un correo electrónico al Departamento de Sistema para que genere un usuario y contraseña para que puedan usar los proveedores el portal. Estos usuarios y contraseñas son enviados directamente al proveedor para su ingreso al Portal de Proveedores.

El proveedor deberá ser desbloqueado para que se pueda ingresar los datos y descargar las retenciones, se debe pedir el desbloqueo para no agregar en la base de datos proveedores que no son requeridos por el departamento de compras.

En el Portal de Proveedores se visualizan todas las órdenes de compra que han sido emitidas, devoluciones, inventarios recibidos para el ingreso a las bodegas, fechas y cantidades, el proveedor reserva el turno para entregar el producto en el Centro de Distribución mínimo 3 días laborables antes de la fecha de entrega, automáticamente el sistema de computación le indica el día y la hora en que va a ser atendido en el Centro de Distribución. En el caso de que el proveedor no haya realizado el proceso de asignación de turnos antes de los 3

días plazo, se deberá comunicar con el Centro de Distribución para coordinar fecha y hora de recepción de mercadería.

### **Falte de penalidades aplicadas a los proveedores**

Los establecimientos de comercio minorista (retail), actualmente establece como política de compras fijar una multa o penalidad a los proveedores:

1. Que no entreguen sus pedidos a tiempo
2. Por enviar productos de mal estado
3. Por enviar mercadería de diferente descripción a la orden de compra.

### **Conclusión del relevamiento**

La compañía no cuenta con penalidades al momento de que el proveedor no se registre mediante el sistema de computación.

### **Deficiencias**

No cuenta con penalización:

1. Al momento de incumplir con el plazo establecido de entrega por parte del proveedor,
2. Diferente cantidad y calidad en la mercadería despachada por el proveedor a la cantidad establecida en la orden de compra,
3. y por no ingresar al portal de proveedores para asignación de hora de entrega.

El ingreso de turnos manual puede ocasionar duplicidad al momento de ingresar al sistema, por motivo que no ingresa con el código del

proveedor manualmente con el ingreso de inventario a la bodega y puede ser distribuir mercadería que no existe y llevándose mercadería que esta por distribuirse.

### **Posibles soluciones**

Para el caso que los proveedores incurran en las deficiencias antes mencionadas, se recomienda que la Compañía implemente como política establecer las siguientes penalidades

1. El proveedor asume el transporte de la mercadería desde su bodega hasta las bodegas de la compañía Laan S.A
2. Realizar la nota de crédito por el producto en mal estado más un 5% de penalidad adicional al valor del producto de mal estado.

A continuación se muestra un cuadro que contiene el detalle del número de proveedores que han incumplido al despacho de la mercadería

**Ilustración 12:** Tabla de cumplimiento

<b>Factor a medir</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>% Penalización</b>
Entregas a tiempo ( días de retraso )	1	7	5%
	8	14	8%
	15	21	10%
	22	En adelante	15%
	Pedidos no entregados		0%
	Pedidos de re-ingresos		10%
Cantidad de entrega	90%	105%	0%
	80%	89%	5%
	0%	79%	0%
Calidad del producto	99%	100%	0%
	0%	98%	0%
Mal despacho ( % de cumplimiento )	99%	100%	0%
	80%	98%	0%
	0%	79%	0%

Elaborado: Laan S.A.

### **3.5.5.3.3 Verificación de documentos requeridos para las compras**

Cuando llega un proveedor con mercadería debe entregar la factura original física o electrónica que cumpla con los requisitos del SRI, guía de remisión física o electrónica, validación de la factura (sólo físicas) del SRI, reserva de turno (opcional) y el documento de pre distribución generado en Portal de Proveedores. El departamento de bodega receipta los inventarios de los proveedores solo si presenta toda la documentación mencionados anteriormente

### **Conclusión del relevamiento**

El relevamiento se consideró que los controles de la Compañía Laan S.A. son implementados.

#### **3.5.5.3.4 Revisión de orden de compra**

El Auxiliar de líneas de procesos es la persona encargada de verificar que las órdenes a entregar por el proveedor se encuentren en turno para el registro de las facturas en el Sistema de computación. En caso de los proveedores de la ciudad de Quito, si el transportista no cumple con la entrega de mercadería en la hora programada no se recibirá hasta nuevo aviso para la entrega ya que cada entrega tiene hora programada y distribución para los almacenes, el sistema de computación solicitará que se coloque un motivo de autorización. Se ingresa el código del proveedor, fecha de recepción, se ejecuta y aparecen los pedidos que tiene por entregar el proveedor, datos de la factura, bultos por recibir, número de guía.

#### **Conclusión del relevamiento**

El relevamiento se consideró que los controles de la Compañía Laan S.A. son implementados.

#### **3.5.5.3.5 Revisión de documentación soporte y bultos entregados**

El asistente de bodega de líneas de procesos recibe mercadería con su respectiva documentación: factura, guía de remisión, guía de transporte original y copia, documento de distribución de mercadería, en los cuales se detalla:

- ❖ Verifica si la factura no tiene algún tipo de daño o alteración de acuerdo con las normas tributarias. Si el Proveedor utiliza facturación electrónica se deberá confirmar que la factura se encuentre asociada en el buzón facturación electrónica.

- ❖ Revisa la fecha de emisión de la factura, debe ser la del día de entrega. Si es de provincia máximo debe existir una diferencia de 3 días con la fecha de emisión.
- ❖ Verifica la razón social de la factura con la orden de compra y que se encuentre detallado el número de la reservación de turno.
- ❖ Verifica que en el documento de distribución no exista novedades de modificación.

### **Conclusión del relevamiento**

El relevamiento se consideró que los controles de la Compañía Laan S.A. son implementados.

#### **3.5.5.3.6 Recepción de mercadería**

Una vez realizada la verificación física de toda la documentación presentada por el proveedor, se procede a la recepción de la mercadería. El asistente de inventario sella la factura (original y copia), colocando el número de bultos contados físicamente en la recepción de mercadería y la firma. En caso de ser factura y guía de remisión sean electrónicas se sella y firma el Documento de distribución de mercadería.

### **Conclusión del relevamiento**

El relevamiento se consideró que los controles de la Compañía Laan S.A. son implementados.

#### **3.5.5.3.7 Creación de Pre-Entrada para ingreso de inventario**

El asistente de inventario ingresa el número de factura en el documento de Pre-Entrada, a través de la transacción en el Sistema de

computación. Después de hacer el ingreso, se hace el recuento por las personas encargada del área de recepción poniendo una señal en las cantidades de la orden de compra, registrando el número de guía de remisión, cantidad de mercadería recibido por cada orden, finalmente se graba la transacción, creando el documento pre-entrada de inventario.

## **Conclusión del relevamiento**

Se puedo efectuar al momento del relevamiento de información que la misma persona que hace el conteo de la mercadería, es la persona que hace el ingreso al sistema de computación, ya que al momento de realizar el relevamiento de la información mediante las encuestas preparadas por nosotros nos dimos cuenta de su deficiencia y del mal manejo del proceso, por la falta de segregación de funciones.

## **Deficiencias**

El asistente de bodega es la única persona responsable al momento de contar el inventario e ingresar al sistema de computación. Creando incertidumbre por los posibles errores de las cantidades al ser ingresadas al sistema por acto intencional o por error del operario, ya que esta labor no es supervisada por su jefe inmediato.

## **Posibles soluciones**

Se recomienda que se contrate otro asistente de bodega donde pueda confirmar que lo contado sea lo real al momento del ingreso al sistema de computación, hacer visitas sorpresas donde se verifique que la mercadería está ingresando correctamente. Hacer inventarios mensualmente para evitar la sustracción tanto por el personal de la Compañía como por parte de los proveedores, usando las herramientas del control interno.

Se debe considerar la rotación del personal de bodega para evitar conflictos de interés en ciertos grupos, enviando al personal a vacaciones programadas.

### **3.5.5.3.8 Distribución de la mercadería**

El asistente de bodega adjunta la documentación a los bultos y distribuye la mercadería de las líneas de procesos de Desempaque, para que continúe con el procedimiento. Para él envió a las diferentes tiendas.

### **Recepción de Mercadería en Tiendas**

La compañía Laan S.A. cuenta con 12 tiendas ubicadas en la ciudad de Guayaquil y Quito, las cuales son abastecidas directamente por el Centro de distribución ubicado en la ciudad de Guayaquil. Para la distribución de mercaderías a las tiendas.

### **Recepción de documentos en tiendas**

Una vez entregado todos los documentos al transportista encargado de llevar la mercadería a las tiendas, el conductor procede a realizar el transporte de la misma. Comunica vía radio a la tienda la llegada del furgón al punto. De tal manera que la tienda esté lista para su recepción.

El conductor entrega la valija al asistente de bodega de la tienda. El asistente de bodega centro de distribución elabora la guía de remisión electrónica correspondiente a la mercadería que envía a las tiendas anotando el código del camión.

En ocasiones los proveedores erróneamente intercambian el destino de los inventarios a recibir en las tiendas, cuando esto sucede se

despacha la mercadería por concepto de transferencia a los almacenes correctos, el asistente de bodega de la tienda elabora otra guía de remisión electrónica para su correcto despacho y adjunta el inventario que se envía con sus respectivas etiqueta en los pallets.

Diariamente el asistente de bodega de la tienda o Supervisor de Tienda son los encargados de recibir el camión y los siguientes documentos: sobre cerrado con los documentos de transferencias (si hubiere), etiquetas de paletizado y salida de mercadería.

### **Conclusión del relevamiento**

No existen controles de seguridad en el furgón al momento que el camión sale del centro de distribución a las respectivas tiendas.

### **Deficiencias**

Se puede constatar que los camiones no cuenta con la seguridad necesaria, según lo muestra el relevamiento de la información y las encuestas aplicadas al personal operativo.

También se observó que hay posibles errores por parte de los proveedores al momento de etiquetar la mercadería y los asistentes de bodega del centro de distribución envían a las tiendas los inventarios como está asignado erróneamente en las etiquetas. Estos errores ocasionan costos adicionales en la distribución de los inventarios.

### **Posibles soluciones**

Se debe implementar sistemas de navegación y localización mediante satélite – GPS con una persona que monitoree los viajes a las diferentes tiendas, para evitar que los camiones tengan paradas no establecidas, para mayor seguridad debe establecer poner candados

(amarras con numeración) para que el conductor no pueda romper el sello de seguridad hasta la entrega de la mercadería.

Se debe implementar un control interno en el centro de distribución que permita al personal operativo inspeccionar, monitorear y validar que el etiquetado realizado por el proveedor sea el correcto para evitar envíos erróneos de inventarios a los almacenes.

### **3.5.5.3.9 Conteo físico y conciliación con guía de remisión**

El asistente de bodega de la tienda o Supervisor de tienda procede a realizar el conteo de las gavetas, carretas, colgadores y cartones en conjunto con el conductor. A medida que bajan la mercadería del camión verifica aleatoriamente que las amarras de las gavetas no hayan sido violentadas.

Identifica la mercadería de alto costo, por medio de las amarras colocadas por el centro de distribución, para agilizar el proceso de recepción.

El asistente de bodega de la tienda o Supervisor de tienda de lunes a viernes verifica el total de gavetas físicas con la guía de remisión, firmando el documento como aprobación del mismo. Si es mercadería procedente de una transferencia entre tiendas, se verifica la cantidad de gavetas con la guía de remisión, revisando el número de entrega emitido a través del Sistema de computación mediante la transacción que envía la tienda origen. En caso de encontrar diferencias en el total de los bultos con la guía de remisión o identificar mercadería en mal estado, se notificara la novedad encontrada vía mail al grupo "Novedades del CD".

En caso de identificar mercadería en mal estado, se elabora el formulario “Reporte de novedades en la recepción de la mercadería en mal estado” y lo adjunta al mail enviado al centro de distribución.

### **Conclusión del relevamiento**

El relevamiento se consideró que los controles de la Compañía Laan S.A. son implementados.

#### **3.5.5.3.10 Distribución de mercaderías en Tiendas**

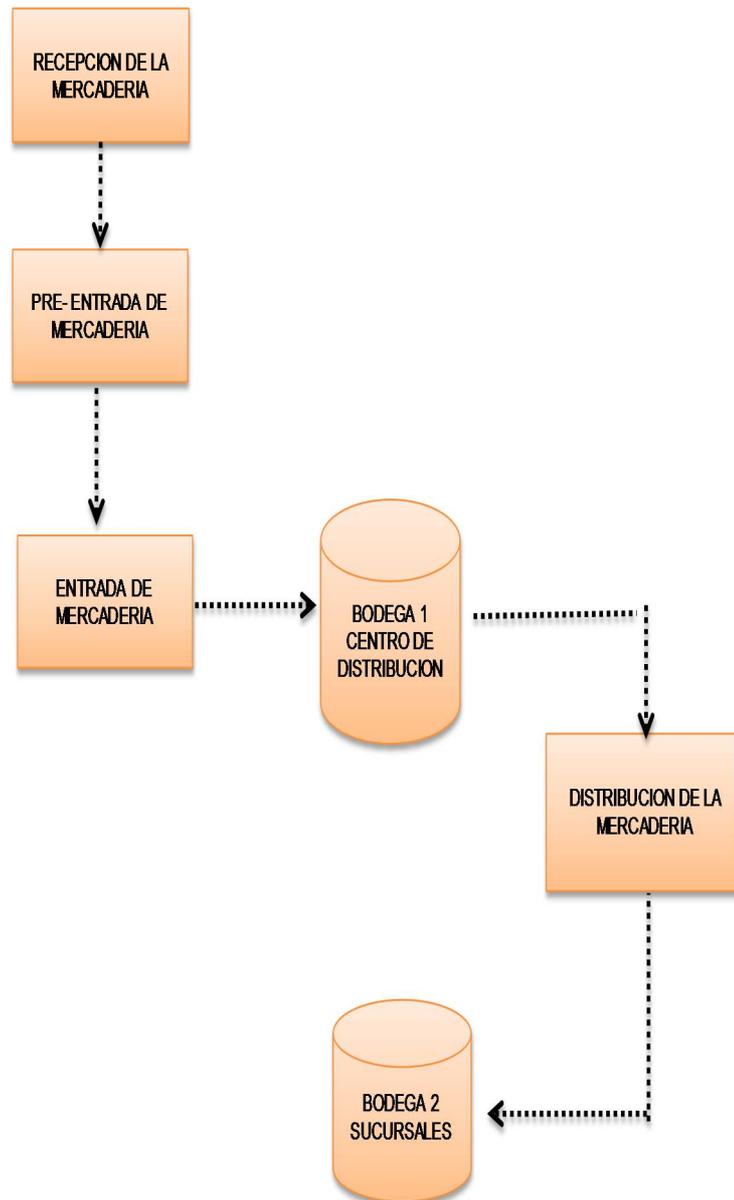
El asistente de bodega de la tienda es el encargado de organizar las notas de entrega que son enviadas desde el centro de distribución (transferencias o despachos del centro de distribución). Si existe alguna gaveta o pallet que no pueda ser escaneado e ingresado por encontrarse las etiquetas en mal estado por producto de la manipulación de los bultos, estos son separados y verificados posteriormente y se comunica de manera inmediata vía mail al grupo “Novedades del centro de distribución”. Si el problema no es solucionado en un día laborable, las gavetas serán enviadas al centro de distribución con su respectiva guía de remisión; por ningún concepto las gavetas que presenten problemas podrán permanecer en las tiendas por más tiempo del definido. En caso de que la tienda no haya detectado el inconveniente en el tiempo establecido (1 día laborable), la tienda asumirá el error generado realizando el ajuste respectivo en su centro de costo.

El asistente de bodega traslada los bultos a la bodega de la tienda por cada sección y entrega al Supervisor de Tienda responsable de cada sección los bultos y manifiesto de distribución interna en tiendas.

El Supervisor de Tienda recibe y revisa que los bultos de mercadería lleguen en buen estado, validando la información que viene en la

etiqueta de los bultos o gavetas (iniciales de la tienda, departamento y número de entrega) con el manifiesto de distribución interna en tiendas. Al finalizar el proceso de revisión el supervisor de tienda firma el manifiesto de distribución interna en tienda, como constancia de la recepción de bultos y archiva documento. Posteriormente el asistente de bodega abre las gavetas, verifica unidades totales con la cantidad que indica la etiqueta de gaveta y coloca la mercadería en las perchas respectivas. Finalizando el proceso de ingreso de mercaderías

**Ilustración 13:** Ciclo de inventario final

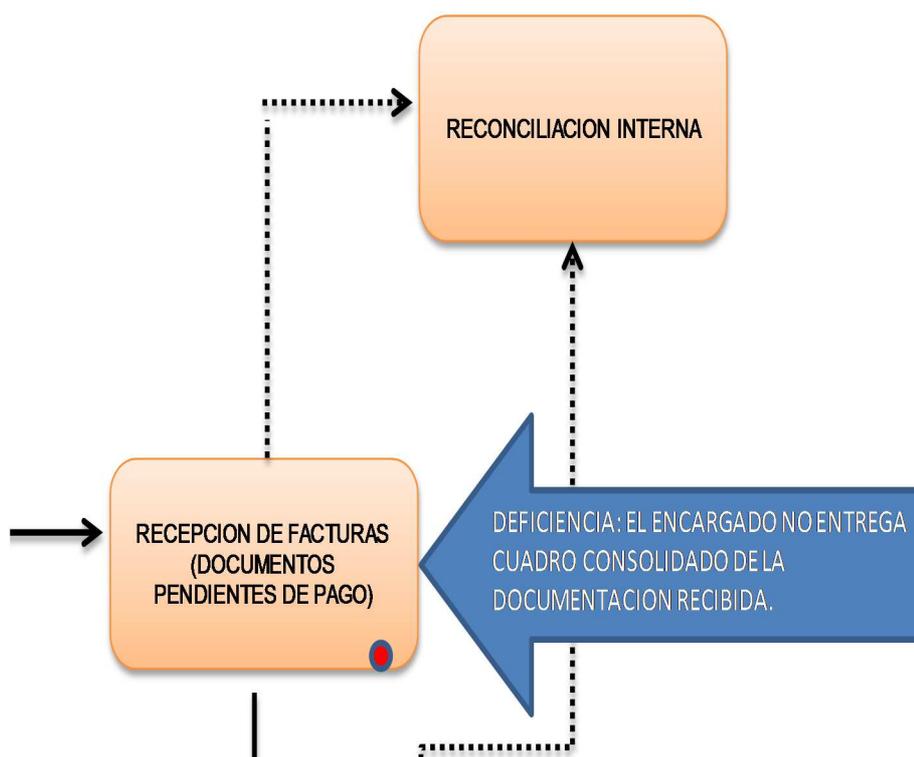


Elaborado por los autores

El relevamiento de la información y las encuestas al personal operativo del proceso de inventarios nos ayudó a mejorar el funcionamiento de dichos procesos y su eficacia. De esta manera se mejorara el manejo de la pre-entrada de la mercadería con la ayuda de un nuevo miembro que se encargue de contar los bultos y a su vez la compañía se encargara de incorporar GPS a los furgones y amarras a los bultos.

### 3.5.5.4 Ciclo Cuentas por pagar

**Ilustración 14:** Ciclo de cuentas por pagar (Deficiencias encontradas)



Elaborado por los autores

### **3.5.5.4.1 Recepción de facturas y guía de transporte en el departamento de Cuentas por Pagar**

El Supervisor del centro de distribución es la persona encargada de entregar al asistente de cuentas por pagar la siguiente documentación física de factura y guía de transporte.

#### **Cuadre de facturas de proveedores**

El asistente de Cuentas por Pagar es la encargada de visualizar el pedido en el Sistema de computación a través de la transacción, validando lo ingresado en el Sistema de computación versus lo indicado en la factura del proveedor. Determina si existen faltantes, sobrantes o rechazos.

Si existe diferencia alguna, se registra la diferencia en unidades en el Sistema de computación en el módulo de devolución para realizar las notas de crédito correspondiente.

#### **Envío de facturas al Departamento de Cuentas por pagar matriz**

El auxiliar de cuentas por pagar (Centro Distribución) es el encargado de enviar la conciliación de las facturas con el ingreso de bodega, detallando las facturas que serán enviadas al departamento de cuentas por pagar (Matriz), incluye las facturas electrónicas en el reporte y envía por correo electrónico al asistente de cuentas por pagar matriz de manera diaria. Posteriormente se elabora el formulario, reporte de facturas enviadas a matriz y envía las facturas recibidas en el centro de distribución con la documentación de soporte por valija interna.

## **Verificación de facturas de proveedores**

Una vez recibida por valija las facturas físicas, el auxiliar de cuentas por pagar (Matriz) revisa la documentación entregada por el área de bodega. Verifica que la factura cuente con la siguiente información:

Sello de recepción en el reverso, en el cual consta la fecha en que se recibió y el visto bueno de recibido conforme al área correspondiente.

Datos o requisitos de la factura: Nombre, dirección y RUC de la Compañía Laan S.A. Término "IVA 12%". Concordancia entre el valor total en números y en letras (opcional). Leyenda "original". Fechas de emisión del documento, validez de la autorización de impresión de los comprobantes otorgada por el Servicio de Rentas Internas, emisión de la factura dentro del mes contable y fecha de recepción en el Centro de distribución.

## **Conclusión del relevamiento**

El supervisor encargado del centro de distribución no entrega un cuadro para conciliar la información recibida al momento de ingresar la factura al sistema de computación

## **Deficiencia**

No se recibe el cuadro que contenga la conciliación de las unidades recibidas con las unidades facturadas con el proveedor.

No existe por límite de tiempo para que entreguen la documentación para hacer el respectivo ingreso con su retención por los 5 días de plazo que indica el régimen de Ley tributaria.

## **Posibles soluciones**

Se recomienda que el asistente de cuentas por pagar sea el encargado de recibir la documentación que debe ser proporcionado por el supervisor del centro de distribución, verificando que las cantidades facturadas coincidan con las cantidades realmente recibidas en las bodegas del centro de distribución.

Se deben enviar al final del día una valija con la documentación recibida en el centro de distribución para que sea ingresada al siguiente día, Si el retraso lo origina por uno de los empleados del centro de distribución se debe comunicar la novedad al Gerente de distribución.

### **3.5.5.4.2 Contabilización de facturas de proveedores**

El asistente de cuentas por pagar revisa todas las facturas y contabiliza. Primero se debe realizar una verificación en el Sistema de computación las novedades de la factura verificando que la información ingresada de la orden de compra sea igual al detalle de la factura del proveedor en cantidad y costo. Si hay un mal ingreso se realiza la corrección respectiva.

Adicionalmente se verifica los indicadores de retención aplicados. Si detecta que alguno no es el correcto para la factura se corrige el indicador y notifica al Jefe de contabilidad para su modificación. Verifica que la factura cuadre con el pedido u orden de compra.

El asistente de Cuentas por Pagar (Matriz) ingresa al Sistema de computación mediante la transacción, en la opción "Añadir Factura Recibida" se ingresan en la pestaña datos como: fecha de factura, fecha de contabilización, referencia (número de factura), importe (monto total de factura), Impuesto, texto (descripción de factura), en la pestaña "Referencia a pedido" se ingresa la Orden de Compra, opción

en la cual el sistema automáticamente extrae el inventario que fue registrado por el Centro de Distribución.

Posteriormente en la pestaña “Pago” se registra datos como: Fecha base (fecha en que recibió factura), la cual se verifica con el sello puesto por el Auxiliar de línea de procesos en el Centro de Distribución, a partir de la fecha base se calculan los días plazo establecidos para el pago de la factura. El Supervisor de Cuentas por Pagar es la única persona autorizada para modificar el plazo de pago establecido con el proveedor, según el caso lo amerite, generalmente utilizado para los pagos con proveedores que existen convenios de pronto pago.

En la pestaña “Detalle” se escoge que tipo de documento se ingresa, en pestaña “Impuestos” se verifica el cálculo del IVA de dicho documento, el cual debe conciliar con la factura original, en la pestaña “Retención” se ingresan los códigos establecidos para efectos del cálculo de las retenciones aplicables a dicho proveedor.

Una vez ingresados todos los datos necesarios para registrar la factura en el Sistema de computación, se escoge la opción “Simular” la cual le permite visualizar previamente el asiento contable a registrar, corroborando si el asiento contable está correcto. Si existen errores en el registro de la factura del proveedor, el Sistema de computación genera automáticamente un mensaje indicando el tipo de error sucedido. En el caso de que el proveedor emita una factura de un block que no se haya registrado previamente por el Departamento de Impuesto, el Sistema de computación no validará el registro de la transacción. El asistente de Cuentas por Pagar revisa en el Sistema de Servicio de Rentas Internas la validez de dicha factura.

Posteriormente cuando la factura no presenta ningún inconveniente, se procede a escoger la opción “Contabilizar” y se genera la Cuenta por

Pagar al Proveedor. Al momento del registro de la factura del proveedor, el Sistema de computación genera de manera automática un asiento contable generando el pasivo contra el proveedor debitando el pasivo generado en la recepción de mercadería en el centro de distribución.

**Ilustración 15:** Ingreso de mercadería

<b>N. Cuenta Contable</b>	<b>Cuenta Contable</b>	<b>Débito</b>	<b>Crédito</b>
11401001	Inventario	100	
21101001	Proveedores		100

Elaborado por los autores

**3.5.5.4.3 Bloqueo automático de las facturas con diferencias**

Una vez realizado el registro de las diferencias presentadas por faltantes o devoluciones en la transacción, pestaña “Cuenta de Mayor” generando el asiento automático de la cuenta por pagar mercadería facturada no recibida, el Sistema de computación automáticamente en la noche realiza un bloqueo de todas las facturas que hayan sido afectadas por la cuenta por pagar para que no sea cancelada al proveedor mientras no se reciba la nota de crédito. Una vez registrado el faltante o devolución en la bodega en el Centro de Distribución automáticamente el Sistema de computación emite un correo

electrónico al proveedor indicándole que se encuentra un “Aviso de Rechazo” por algún pedido; cuando el asistente de Cuentas por Pagar hace la afectación en la cuenta contable

### **Conclusión del relevamiento**

No se recibe una conciliación que compare los saldos físicos recibidos por el departamento de bodega con la factura del proveedor.

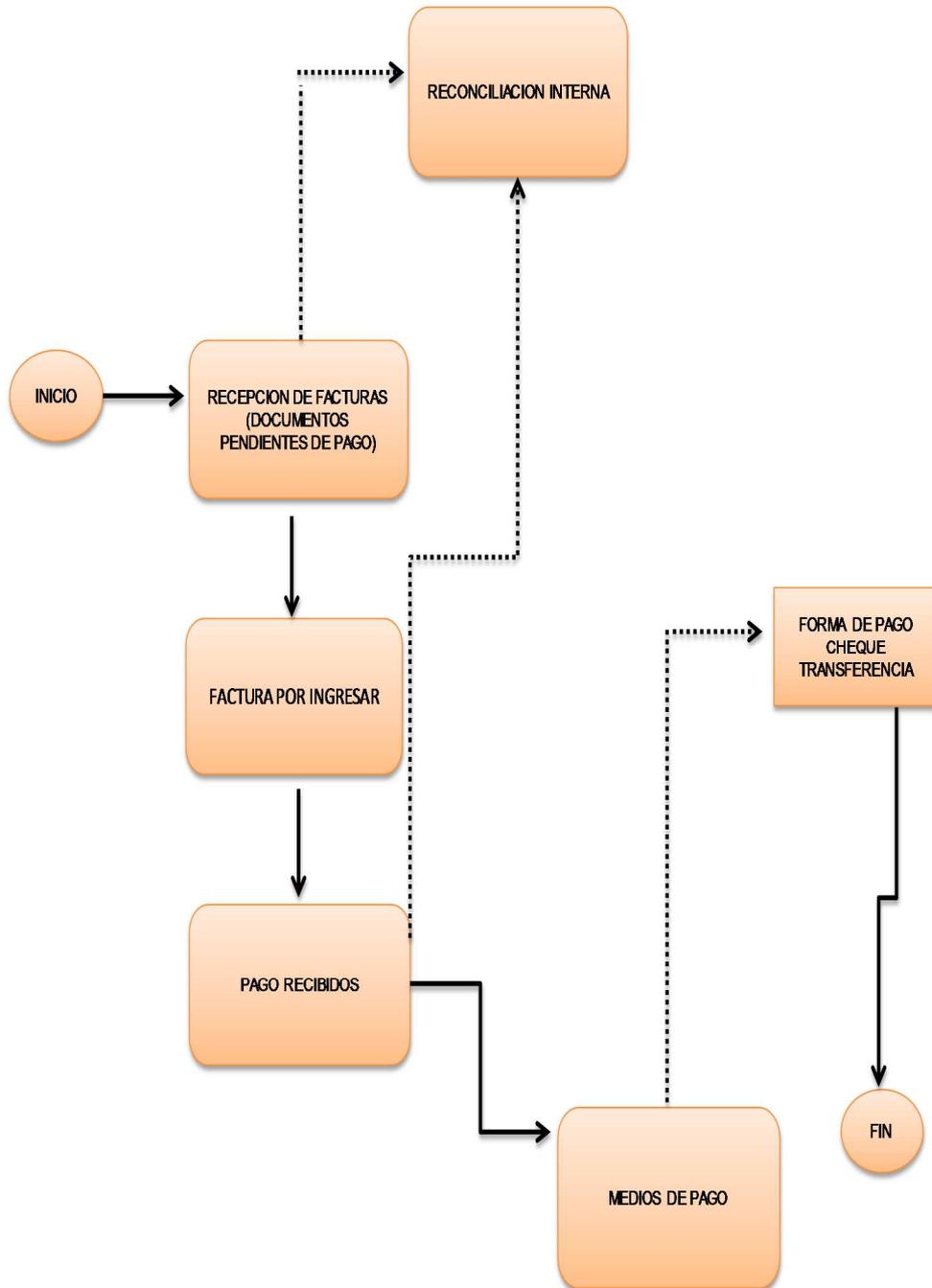
La misma personas que realiza el ingreso y contabilización de facturas de proveedores es la encargada de realizar los pagos.

### **Deficiencia**

La compañía no realiza una conciliación real con el físico del centro de distribución, la orden de compra no es comparada con las cantidades facturado donde salen posibles anomalías al momento de la creación de las facturas recibidas, reteniendo el pago hasta la entrega de la nota de crédito por inventario o por descuento.

Los pagos a proveedores son realizados por el jefe de tesorería donde no existe segregación de funciones, siendo el mismo departamento las que ingresan las facturas y emite las transferencias. Donde no hay controles en los pagos.

**Ilustración 16:** Ciclo de cuentas por pagar final



Elaborado por los autores

Se debe mejorar los controles internos implementando uno de los componentes que es el monitoreo en el área de inventario evitando registros erróneos y duplicidad de en el ingreso de unidades de inventario. Dando las directrices correctas para el buen manejo de la mercadería.

Los pagos a proveedores serán realizados y supervisados por el Vicepresidente de finanzas de la Compañía, evitando que el mismo departamento que hace el registro sea quién se encargue del pago.

## **4. Capítulo V**

### **Conclusiones y Posibles soluciones**

#### **4.1 Conclusiones**

En base a la normativa utilizada en este trabajo de titulación, traídos de la Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios, Informe COSO sobre la aplicación de los Controles Internos. La Compañía está dedicada a la venta minorita (retail), uno de los factores que puede afectar la rentabilidad por las deficiencia en el control interno, se pudo encontrar en el relevamiento de información tanto como en las áreas de inventario y cuantas por pagar, que no existe un adecuado control interno que nos permitió identificar los riesgos existente durante el levantamiento de información.

La Compañía posee reglamento interno que en la actualidad no está siendo bien implementado, por lo cual se recomendó la creación de manuales de conductas y de funciones. Para el mejor desempeño y optimización de los recursos, sin embargo las deficiencias antes mencionadas pueden significar impactos significativos en los resultados, el sistema utilizado para el volumen de transacciones que se pudo constatar, que se requiere un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) con sus respectivos módulos, para mejorar los controles y sean parametrizadas con reportes para que los Gerentes puedan monitorear los rendimientos de la Compañía.

Adicionalmente al relevamiento de información hicimos los cuestionarios en el anexo de preguntas, consultas y verificación, donde

se puede constatar que la compañía no cuenta con seguro de mercadería.

La Comité de auditoría debe incrementar las responsabilidades del Auditor interno para que a través de su ayuda disminuya los procesos con deficiencia encontradas, efectuando un monitoreo continuo sobre el inventario y en las áreas con mayor vulnerabilidad da la Compañía.

## **4.2 Posibles soluciones**

En el capítulo III se realizó un relevamiento de la información, conclusión del relevamiento, se redactó las deficiencias de control interno encontradas planteando sus posibles solución para establecer mejoras dentro del control interno de la compañía y a su vez establecer políticas para su cumplimiento, las posibles soluciones a continuación nos permitirá mitigar los errores en los procesos de las áreas de inventarios y cuentas por pagar para llegar al cumplimiento de los objetivos específicos de la compañía.

### **Falta de Código de Conducta y Manuales de Políticas**

Se recomienda a la Compañía realizar su propio Código de conducta, estableciendo principios y normas de conducta instauradas en la compañía sobre los valores institucionales de integridad y ética profesional que asegure un excelente desempeño del personal y a su vez establecer políticas junto al comité que deberá reunirse semanalmente, acorde a la necesidad de la compañía, donde se trate los problemas de toda índole, como el no cumplimiento del código de conducta.

Reglamento Interno de Trabajo, la Compañía debe mejorar el conocimiento de los empleados en el reglamento mediante charlas de

inducción, en donde se explican las políticas de la entidad, adicionalmente en el sistema de computación en línea se encuentra publicado dicho reglamento. Cabe indicar que al momento del ingreso del empleado, éste recibe su charla del reglamento interno.

### **Falta de manuales de funciones**

Se recomienda que creen manuales de función de las unidades de negocio, en cada uno de los departamentos que se encuentran al servicio de la Compañía.

En este manual se debe definir claramente puntos como: qué se hace?, para qué?, a quien reporta?, que no se debe hacer?

La Compañía deberá a futuro tener una estructura organizacional definida y aprobada por el Directorio, haciendo los cambios de acuerdo al crecimiento de la compañía.

### **Posible incompetencia en puestos Gerenciales**

Se recomienda que la Compañía deba mantener actualizado a su personal de Vicepresidentes y Gerentes en sus áreas de desenvolvimiento operativo, por ejemplo nuevas resoluciones y regulaciones gubernamentales, emisión de Normas de control de calidad, auditoria y de contabilidad.

### **Personal insuficiente para creaciones de nuevos proveedores**

Se recomienda contratar el número personas suficientes para elaborar la creación del directorio del proveedor; dándoles a estas personas el instructivo y capacitación para que realicen eficientemente dichas funciones.

## **Falta de documentación necesarios para la creación del directorio**

Se recomienda que para la creación del directorio de proveedor se deba solicitar documentación adicional a la establecida por la Compañía

- Certificado de calificación de artesanos
- Carta del Representante Legal autorizando el pago de las facturas con crédito en cuenta corriente de la Compañía.

Una vez registrada toda la información necesaria para la creación del proveedor, el Sistema de computación debe generar un código secuencial automática de 4 dígitos para cada proveedor de mercadería.

Una vez creado el proveedor el Analistas de Impuestos debe enviar un correo electrónico a los departamentos interesados se esté Compras, y Cuentas por Pagar indicando los datos la razón social, Numero del RUC y código del proveedor con el cual fue creado el proveedor. Todo código del proveedor de mercadería debe ser bloqueado una vez creado hasta que el proveedor reciba el curso de capacitación sobre facturación e impuesto al valor agregado con sus respectivas tarifas de 12 % ó 0% según corresponda. Solo entonces el departamento de sistema podrá generar un número de usuario y contraseña para que el proveedor pueda ingresar al portal respectivo.

## **Penalizaciones a proveedores**

Para que los proveedores que incurran en las deficiencias, se recomienda que la Compañía implemente como política establecer las siguientes penalidades

El proveedor asume el transporte de la mercadería desde su bodega hasta las bodegas de la compañía Laan S.A

Realizar la nota de crédito por el producto en mal estado más un 5% de penalidad adicional al valor del producto de mal estado.

### **Falta de personal**

Se recomienda que se contrate otro asistente de bodega donde pueda confirmar que lo contado sea lo real al momento del ingreso al sistema de computación, hacer visitas sorpresas donde se verifique que la mercadería está ingresando correctamente. Hacer inventarios mensualmente para evitar la substracción tanto por el personal de la Compañía como por parte de los proveedores.

Se debe considerar la rotación del personal de bodega para evitar conflictos de interese en ciertos grupos, enviando al personal a vacaciones programadas.

### **Falta de sistemas de monitoreo**

Se debe implementar sistemas de navegación y localización mediante satélite – GPS con una persona que monitoree los viajes a las diferentes tiendas, para evitar que los camiones tengan paradas no establecidas, para mayor seguridad debe establecer poner candados (amarras con numeración) para que el conductor no pueda romper el sello de seguridad hasta la entrega de la mercadería.

Se debe implementar un control interno en el centro de distribución que permita al personal operativo inspeccionar, monitorear y validar que el etiquetado realizado por el proveedor sea el correcto para evitar envíos erróneos de inventarios a los almacenes.

### **Falta de verificación de factura con orden de compra**

Se recomienda que el asistente de cuentas por pagar sea el encargado de recibir la documentación que debe ser proporcionado por el supervisor del centro de distribución, verificando que las cantidades facturadas coincidan con las cantidades realmente recibidas en las bodegas del centro de distribución.

Se deben enviar al final del día una valija con la documentación recibida en el centro de distribución para que sea ingresada al siguiente día, Si el retraso lo origina por uno de los empleados del centro de distribución se debe comunicar la novedad al Gerente de distribución.

### **Falta de reporte conciliatorio**

Se debe mejorar los controles internos implementando uno de los componentes que es el monitoreo en el área de inventario evitando registros erróneos y duplicidad en el ingreso de unidades de inventario. Dando las directrices correctas para el buen manejo de la mercadería.

Los pagos a proveedores serán realizados y supervisados por el Vicepresidente de finanzas de la Compañía, evitando que el mismo departamento que hace el registro sea quién se encargue del pago.

### **Falta de seguro de Mercadería.**

La compañía debe contratar pólizas de seguro que tenga cobertura del 100% sobre cualquier siniestro que pueda ocurrir con los inventarios tanto en las tiendas como en el centro de distribución. La compañía debe mitigar el riesgo de asumir pérdidas económicas transfiriendo dichos riesgo a una compañía a aseguradora.

En base al relevamiento de los procesos claves de la compañía, identificamos que posibles siniestros en el inventario de la Compañía

Laan S.A podría impactar significativamente de manera económica y operativa.

## Anexo

### CUESTIONARIO 1

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AREA DE INVENTARIO-BODEGA

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
1	Existe un manual de procedimiento que describa lo relacionado con autorización, custodia, registro, control y responsabilidades en los inventarios		X		NO TIENE CODIGO DE CONDUCTA
2	Existen políticas claramente definidas y expresas en cuanto a recepción, almacenamiento y conservación?		X		MANUALES DE POLITICAS
3	Existe control sobre el máximo y mínimo de existencia?	X			EL JEFE DE CADA TIENDA TIENE COMO FUNCION REVISAR EL INVENTARIO
4	Cantidad física de las existencias		X		DESPUES HACEN EL RECONTEO LA MISMA PERSOSO QUE INGRESA AL SISTEMA LA ORDEN DE COMPRA
5	Los retiros de inventarios son autorizados por funcionarios competentes?	X			PERSONAL SOLO AUTORIZADO POR GERENCIA
6	Existe personal responsable de llevar el control del stock de inventario, del ingreso y salida de inventario?	X			EL ASISTENTE DE BODEGA DEL CENTRO DE DISTRIBUCION
7	Dispone de un flujogramas del proceso de inventario?	X			DANDO LA FACILIDAD DE ENCONTRAR LAS DEFICIENCIAS
8	La compañía cuenta con seguro en la mercadería?		X		NO CUENTA CON SEGURO EN LA MERCADERIA EN EL CENTRO DE DISTRIBUCION NI EN LAS TIENDAS (SUCURSALES)
9	Quien es la persona encargada de verificar que la mercadería este completa?	X			SI EL JEFE DE BODEGA ES EL ENCARGADO DE EMITIR UN INFORME SI ESTA INCOMPLETO LA MERCADERIA

CUESTIONARIO 2

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
AREA DE CUENTAS POR PAGAR**

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
1	Los empleados conocen el reglamento interno		X		NO LOS CAPACITAN ADECUADAMENTE
2	Tiene personal capacitado para la creación del directorio de proveedores		X		NO CAPACITAN EN LEYES TRIBUTARIAS
3	Las compras están debidamente autorizadas	X			PERSONAL AUTORIZADA GERENTE DE COMPRAS
4	La guía de remisión se encuentra firmada por el jefe en cargado del centro de distribución?	x			TIENE FIRMADA PARA SU CONSTANCIA DE LO RECIBIDO
5	Las órdenes de compra son revisadas por el jefe de compra?	X			SON REVISADAS ANTES DEL PEDIDO
6	Dispone de un flujogramas del proceso de cuentas por pagar?	X			SI TIENE FLUJO DONDE SE PUEDO IDENTIFICAR LAS DEFICIENCIA
7	Las facturas o documentos de soportes se suministran completos al encargado de crear las facturas al sistemas?		X		NO SON ENTREGAS AL DEP. DE PAGADURIA PARA VERIFICAR QUE LO QUE ESTA EN LA ORDEN DE COMPRA SEA LA MISMA QUE ESTE EN LA FACTURA ENTREGADA
8	¿Se controlan las Facturas inmediatamente después de que son recibidas?	X			SI TIENE CONTROL QUE TODA FACTURA SEA ENTREGA EL DIA SIGUIENTE DE LA ENTRAGA EN EL CENTRO DE DISTRIBUCION
9	Incluye la comparación de cálculos, cantidades, calidad, precios y condición de pago		X		NO TIENE LAS COMPARACIONES INDICADAS SOLO ENVIAN LAS FACTURAS
10	Hacen reconciliaciones de inventario físico como las facturas		X		NO HACEN RECONCILIACIONES PARA COMPROBAR LO QUE ESTA EN BODEGA SEA LO QUE ESTA EN LA FACTURA
11	Aprueban los pagos el Jefe de tesorería	X			PERSONA ENCARGADA DE REVISION DE PAGOS PARA LAS TRANFERENCIAS
12	Personal es capacitado con frecuencia		X		LA COMPAÑÍA NO OBLIGA QUE LOS FUNCIONARIOS SE CAPACITEN

## Bibliografía

- Carrasco, C. M. (30 de 12 de 2014). Salario básico unificado del 2015 será de \$ 354; un alza de \$ 14. págs.  
<http://www.eluniverso.com/noticias/2014/12/30/nota/4388021/salario-basico-unificado-2015-sera-354-alza-14>.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (2012). *COSO*. Obtenido de COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway:  
<http://www.coso.org/IC.htm>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2012). *COSO*. EEUU.
- Consejo de Normas Internacionales . (2001). *NIC 2 - Inventarios*. Consejo de Normas Internacionales .
- Coopers & Library e Instituto de Auditores Internos. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe Coso)*. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Enríquez, C. (21 de 12 de 2015). Obtenido de El salario básico para el 2016 será USD 366: <http://www.elcomercio.com/actualidad/salario-basico-ecuador-economia.html>
- Estupiñan Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales Análisis del Informe Coso I y II*. ECOE Ediciones.
- Huma, M. (2011). *MarketingHuman Trade Marketing Gestión Categorías Marketing Gran Consumo Valencia*. Obtenido de <http://www.marketinghuman.com/TradeMarketing>
- Instituto Mexicano de contadores publicos A.C . (2010). *Normas Internacionales de Auditoria de Control de Calidad*. Mexico.
- International Auditing and Assurance Standars Board. (2011). *Normas Internacionales de Auditoría, NIA 300 - Planificación de la auditoría de estados financieros*. International Federation of Accountants (IFAC), Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- International Auditing and Assurance Standards Board. (2011). *Normas Internacionales de Auditoría, NIA 315 - Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de*

*su entorno*. International Federation of Accountants (IFAC), Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

La gran enciclopedia de economía. (2009). *stock* . Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/stock/stock.htm>

Leyton, J. L. (25 de 11 de 2013). *Revista Retailing*. Obtenido de [http://revistaretailing.net/desarrollo\\_noticia.php?id\\_noticia=32](http://revistaretailing.net/desarrollo_noticia.php?id_noticia=32)

Líderes, R. (2013). *Las ventas retail enganchan a más consumidores*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-retail-enganchan-consumidores.html>

Manene, L. M. (20 de 02 de 2012). *Conocimientos, Marketing*. Obtenido de <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2012/02/20/marketing-introduccion-concepto-evoluciondefiniciones-y-tipos/>

Muñiz, R. (2015). *Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/detallistas-y-mayoristas-65.htm>

Muñiz, R. (s.f.). *Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>

Quiñonez, V. (27 de 05 de 2015). *Sociedad Calificadora De Riesgos Latinoamericana*. Obtenido de [http://www.scrta.fin.ec/PDF/Mercado%20de%20valores/DEPRATI%20-PC1-\(2015-05\)-VQ.pdf](http://www.scrta.fin.ec/PDF/Mercado%20de%20valores/DEPRATI%20-PC1-(2015-05)-VQ.pdf)

Sandra Lema. (2015). *Promonet Comunicaciones S.L*. Obtenido de <http://www.gestion.org/marketing/4541/que-es-el-merchandising/>



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Alejandra Paola Andrade Ordeñana**, con C.C: # 091955040-0 autor/a del trabajo de titulación: **Identificación y Evaluación de riesgos de control interno en las áreas de inventario y cuentas por pagar en una compañía de comercio minorista (retail) y sus posibles soluciones**”, previo a la obtención del título de **INGENIERA(O) EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, Marzo 2016

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: **Alejandra Paola Andrade Ordeñana**  
C.C: 091955040-0



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Omar Francisco Landines Vera**, con C.C: #1205069600 autor/a del trabajo de titulación: **Identificación y Evaluación de riesgos de control interno en las áreas de inventario y cuentas por pagar en una compañía de comercio minorista (retail) y sus posibles soluciones**”, previo a la obtención del título de **INGENIERA(O) EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**. En la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, Marzo 2016

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: **Omar Francisco Landines Vera**  
C.C: 120506960-0



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Identificación y Evaluación de riesgos de control interno en las áreas de inventario y cuentas por pagar en una compañía de comercio minorista (retail) y sus posibles soluciones"		
<b>AUTORES</b>	Alejandra Paola Andrade Ordeñana, Omar Francisco Landines Vera		
<b>TUTOR</b>	Ing. Lucio Ortiz Jorge Enrique, MGS		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Economía		
<b>CARRERA:</b>	Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA.		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	Marzo 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	128
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Auditoría y control interno		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Control interno, comercio minorista (retail), deficiencia del control, inventario, cuentas por pagar.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>El trabajo de titulación tiene como objetivo establecer la correcta aplicación de controles internos sobre deficiencias encontradas en el proceso de inventario y cuentas por pagar en una compañía de comercio minorista (retail). El estudio está dividido en cuatro partes.</p> <p>El capítulo I consta en la introducción en donde se describen la estructura general del trabajo de titulación lo que contiene, sus antecedentes, fundamentos teóricos, conceptos, definiciones; se desarrollan los temas de imagen de tienda, se explica el funcionamiento del negocio de retail y asimismo incluye los objetivos generales, específicos y la hipótesis donde se basa nuestro trabajo de titulación.</p> <p>El capítulo II se desarrolla en base a la teoría para identificar los procesos en el área de inventario y cuentas por pagar que estén acorde a las indicaciones del informe del COSO sobre aplicaciones del Control interno, considerados en el marco teórico del trabajo de titulación.</p> <p>En el capítulo III se explica el diseño del relevamiento de la información, donde se analiza mediante el relevamiento de los procesos y entrevistas con el personal clave de la Compañía, así como personas encargada de áreas donde exponemos la deficiencia y solución a los problemas identificados, con la finalidad de obtener una mejor visión de los procesos a mejorar en la Compañía.</p> <p>En el capítulo IV abarcamos las posibles soluciones, además de las conclusiones generales del presente trabajo de titulación y la bibliografía utilizada.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTORES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0995560455/ 0994620827	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:omar_lan_vera90@hotmail.com">omar_lan_vera90@hotmail.com</a> / <a href="mailto:aleandrade_1227@hotmail.com">aleandrade_1227@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Ing. Lucio Ortiz Jorge Enrique, MGS		
	<b>Teléfono:</b> 0991039801		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:jorge.lucio@cu.ucsg.edu.ec">jorge.lucio@cu.ucsg.edu.ec</a> / <a href="mailto:taurojorge@hotmail.com">taurojorge@hotmail.com</a> / <a href="mailto:jorge.lucio.ucsg@analysis.orkund.com">jorge.lucio.ucsg@analysis.orkund.com</a>		

#### **SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	