



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS

TRABAJO DE GRADO

PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MÁSTER EN AUDITORÍA Y FINANZAS

**“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS Y DEL CONTROL INTERNO
DE UNA LÍNEA DE NEGOCIOS DE COMERCIALIZACIÓN DE
MOTOCICLETAS BASADO EN EL MODELO COSO”**

AUTOR:

CHRISTIAN RENATO VALENCIA SALINAS

DIRECTOR:

CHRISTIAN PAÚL MARÍN LIMAICO M.B.A.

Quito, Ecuador

Agosto - 2015

DERECHO DE AUTOR

Yo, Christian Renato Valencia Salinas, con C.I. 171242820-8, declaro que esta tesis que tiene por tema “Evaluación De La Gestión De Riesgos Y Del Control Interno De Una Línea De Negocios De Comercialización De Motocicletas Basado En El Modelo Coso”, se desarrolló por medio de una investigación académica en la cual se respetó los derechos intelectuales de terceras personas, realizando las correspondientes citas de acuerdo a lo establecido en las normas APA, por lo que todas las fuentes de información se encuentran debidamente plasmadas en la bibliografía de este documento.

Christian Renato Valencia Salinas
171242820-8

**INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO
APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

En mi calidad de Director del trabajo de grado presentado por el señor Christian Renato Valencia Salinas, previo a la obtención del grado de Master en Auditoría y Finanzas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial por medio de la Dirección General de Posgrado para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que designe.

En la ciudad de Quito, a los 14 días de agosto del año 2015

Ing. M.B.A. Christian Paúl Marín Limaico.

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mis hijas Romina y Valeria, a quienes desde que vi sus pequeños ojos han sido el principal motor de mis acciones y logros.
Para ellas la demostración de que los objetivos se cumplen.

AGRADECIMIENTOS

El principal agradecimiento es para Dios, gracias por tus bendiciones, por poder despertarme cada día y darme la fuerza de vencer adversidades y llegar a este punto tan feliz de mi vida.

A mi amada esposa por todo su apoyo y paciencia; y, a mis hijas por su ternura, comprensión y tiempo relegado.

A mis padres por sus lecciones de vida y a mis hermanos por su apoyo incondicional a las metas y objetivos que inicialmente suenan imposibles.

A mis maestros, amigos y compañeros por su colaboración en cada etapa del camino; y, para todos aquellos que de alguna forma contribuyeron a la conclusión de una nueva etapa.

Para todos ellos y alguno que tal vez haya omitido: muchas gracias y que Dios los bendiga.

ÍNDICE

Contenido

Portada.....	1
RESUMEN	7
CAPÍTULO I	8
ANTECEDENTES E INFORMACIÓN GENERAL	8
1.1 Estructura Interna y Corporativa	8
1.2 Objetivos de la Investigación	11
1.2.1 Objetivo General.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 Proposiciones de la Investigación	11
1.4 Hipótesis.....	12
1.5 Justificación de la Investigación	12
1.6 Alcance de la Investigación	13
CAPÍTULO II	14
MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 COSO Control Interno: definiciones y objetivos	14
2.1.1 COSO Control Interno: definiciones.....	14
2.1.2 COSO Control Interno: objetivos.....	17
2.2 Procesos Corporativos aplicados en función a los objetivos.....	17
2.3 Limitaciones del Control Interno	18
2.4 Evaluación de Riesgos.....	19
2.4.1 Riesgos, definición.....	19
2.4.2 Riesgo Inherente y de Control	20
2.4.3 Evaluación del Control Interno modelo COSO.....	20

2.4.4	Entorno de Control.....	21
2.4.5	Evaluación de Riesgos.....	21
2.4.6	Actividades de Control.....	22
2.4.7	Información y comunicación.....	23
2.4.8	Supervisión y seguimiento.....	25
2.5	Riesgos Corporativos e Individuales.....	26
2.6	Mapa de Riesgos.....	27
CAPÍTULO III.....		278
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....		28
3.1	Tipos de Investigación.....	28
3.2	Método de Investigación.....	29
3.2.1	Observación, Análisis y Síntesis del fenómeno en estudio.....	29
3.2.2	Fenómenos observados en la investigación.....	32
3.3	Población y Muestra.....	32
3.3.1	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	33
3.3.2	Técnicas e instrumentos de procesamiento de los datos.....	34
CAPÍTULO IV.....		35
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.....		35
4.1	Determinación de procesos críticos.....	36
4.1.1	Proceso relacionado al flujo de caja (Cartera-Proveedores).....	36
4.1.2	Proceso de Importación y administración de Inventarios.....	42
4.2	Evaluación de procesos corporativos y UEN's individuales de acuerdo al Modelo COSO.....	46
4.2.1	Proceso relacionado al flujo de caja (Cartera-Proveedores).....	46
4.2.2	Proceso de Importaciones y Administración de Inventarios.....	55
CAPÍTULO V.....		65

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
5.1 Conclusiones.....	65
5.1.1 Proceso relacionado al flujo de caja (Cartera-Proveedores)	65
5.1.2 Proceso de importaciones y administración del inventario	67
5.2 Recomendaciones.....	69
5.2.1 Políticas y actividades de seguimiento al proceso de flujo de caja	69
5.2.2 Políticas y actividades de seguimiento al proceso de Importaciones y administración del inventario	71
BIBLIOGRAFIA	73
ANEXOS	76

RESUMEN

La propuesta de este documento es determinar la importancia de evaluar mediante la metodología del Marco Integrado, Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission COSO de mayo 2013, la gestión de riesgos en un modelo de gestión de un corporativo holding o conglomerado empresarial en la que Kawa Motors S.A. es parte integrante como Unidad Estratégica de Negocios (UEN). Las políticas y procedimientos dictados por el corporativo y evaluados en el estudio pretenden establecer controles internos que garanticen niveles razonables de certeza sobre la prospectiva que tiene la empresa sobre el cumplimiento de sus objetivos. El giro de negocio de la UEN puede verse afectado por el cambiante entorno que gobierna sus actividades comerciales respecto a la importación y distribución de vehículos motorizados, partes y piezas de la marca Kawasaki, como representante oficial para el Ecuador. El establecer un plano de riesgos faculta a la gerencia, la identificación y cuantificación del impacto que éstos producen en la implementación de acciones que puedan mitigarlos y retroalimentarlos como mejora constante en la organización.

Palabras clave: riesgo, proceso, control interno y seguimiento.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES E INFORMACIÓN GENERAL

Kawa Motors S.A. es una empresa que inició sus actividades comerciales y mercantiles a partir del mes de agosto en el año 2006, cuenta con el contrato de representación de la marca KAWASAKI para el Ecuador, se dedica a la comercialización de vehículos motorizados o motocicletas, partes y piezas, y su estructura patrimonial concluye que pertenece a Corporación Maresa Holding como otra de las Unidades Estratégicas de Negocios que para futuras referencias se le reconocerá con sus siglas UEN's, como se les conoce a las diversas empresas pertenecientes a este grupo empresarial.

Los productos que la empresa oferta al mercado tienen su espacio y aceptación debido al intangible de la marca Kawasaki, respecto a vehículos motorizados con partes y piezas; así como la obligación de ofrecer garantía de servicio técnico posventa para los mismos.

No obstante su procedencia o fabricación es externa, por lo que las medidas restrictivas a las importaciones promueven la fabricación de productos nacionales y/o sustitutos que delimitan el campo de acción y su nicho de mercado en motocicletas de competencia, calle y paseo.

Adicionalmente, se oferta en el mercado un producto similar y a menor costo, pero aún sin la confiabilidad y respaldo que garantice la credibilidad y durabilidad.

En contraste con lo expuesto anteriormente, el parque automotor de motocicletas de la marca Kawasaki se encuentra concentrado en empresas del Estado, por lo que la expectativa de proveer repuestos, accesorios, y servicio técnico pos venta mantienen una expectativa favorable sobre dicha línea de negocios; de igual forma, la continua participación en procesos de licitación para la venta de nuevas unidades o restitución de las mismas posterior a su vida útil.

1.1 Estructura Interna y Corporativa

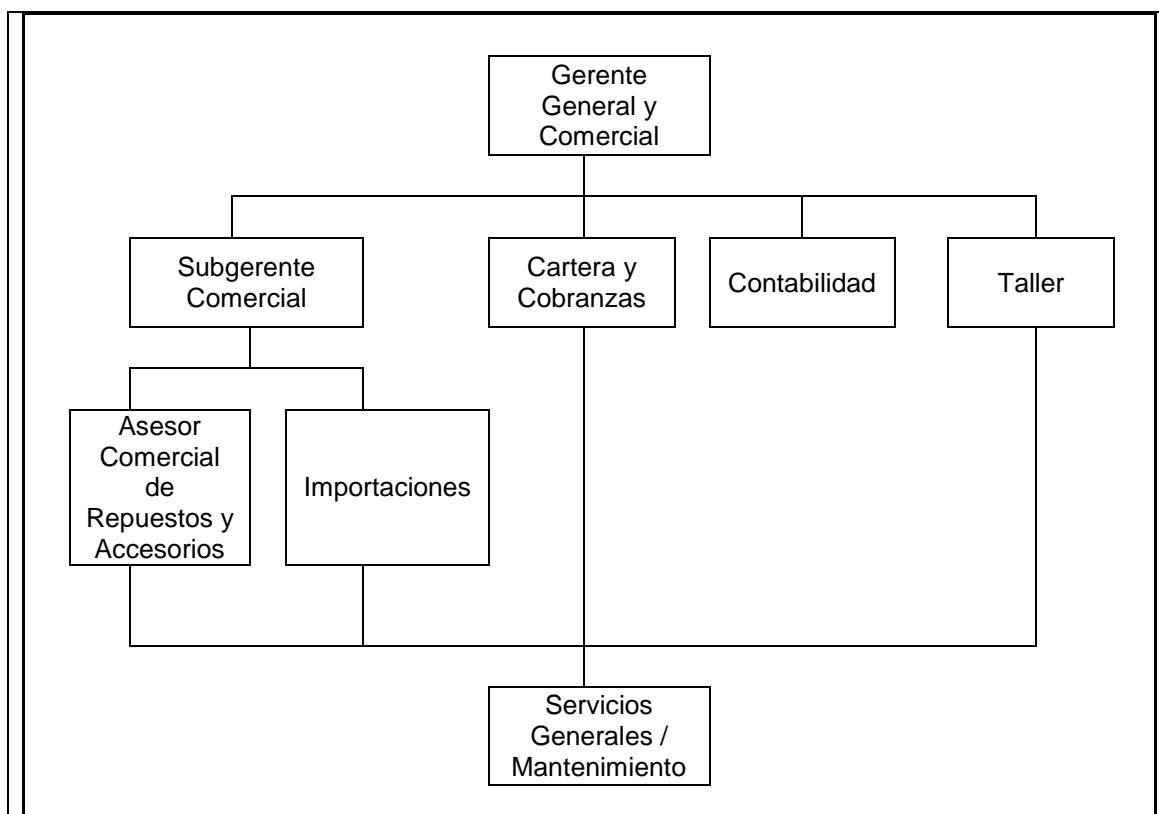
Las UEN's o empresas que componen el grupo debido a variables como su patrimonio, monto de activos o generación de ventas, no constituyen grandes

contribuyentes, por el contrario, se enmarcan en los parámetros de PYMES y por tanto conformadas por una estructura mucho más pequeña para incorporar los procesos que obliga el corporativo; y hace necesaria la implementación de un sistema de control interno idóneo a su tamaño, estructura y recursos.

Estas compañías se encuentran en proceso de desarrollo, lo cual significa que normalmente no tendrían muy bien estructurada la gestión por procesos (Giraldo Palacio, Moreno Patiño, & Cortés Pérez, 2012, pág. 119). Autores que según su estudio ratifican que para estas UEN's con dichas características la satisfacción del cliente es esencial.

Una organización de menor tamaño puede tener una estructura societaria y un modelo de gestión menos complejo, comparado con otra de mayor tamaño que puede cotizar en un mercado de valores y una estructura de procesos más compleja y diferenciada, en este contexto Kawa Motors S.A., difiere de ciertas complejidades del Holding al que pertenece pero enfrenta un modelo de gestión más limitado debido a variables como recursos y estándares corporativos, en los cuales puede generar incertidumbre del control interno que pretende efectuar sobre los procesos críticos implementados para su cotidiano funcionamiento.

Tabla 1. Estructura Operativa Kawa Motors S.A.



Fuente: Elaborado por Renato Valencia

Como puede apreciarse en la tabla 1, La UEN en estudio debe implementar procesos, políticas y procedimientos que aseguren el cumplimiento y requerimientos de información corporativos que está obligado a reportar. El talento humano que labora en es de 9 personas y constituye el mínimo indispensable en términos de eficiencia y eficacia en el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta actualmente.

Como complemento a los recursos internos, y con la finalidad de generar cadenas de valor en los procesos, existen procesos corporativos conocidos por su abreviatura como FEE. Dichos FEE corporativos tienen la finalidad de aminorar el costo de tener una estructura de personal más amplia bajo relación de dependencia, optimizando las actividades en cada ámbito de acción.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Evaluar la influencia de la gestión de riesgos que tiene la implementación y desarrollo de un modelo de control interno, bajo la metodología COSO en la empresa comercializadora de motocicletas Kawasaki, partes y piezas, caso empresa Kawa Motors S.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar los factores externos e internos que regulan la normal operación de la empresa.
- Delimitar las políticas que regulan el funcionamiento dentro de otras empresas relacionadas del holding en contraste con las propuestas con la adopción de un modelo COSO.
- Identificar los procesos críticos que tiene la organización.
- Plasmar los riesgos potenciales a los que la empresa se expone en cada proceso, su impacto, determinación de acciones preventivas y correctivas.
- Proveer de una herramienta versátil al beneficiario sobre un modelo de control interno dentro de los procesos críticos y susceptibles de la organización.

1.3 Proposiciones de la Investigación

La evaluación propuesta en este documento tiene la finalidad de determinar los procesos claves, críticos, relevantes e idóneos en una organización PYME perteneciente a un Holding que generen valor agregado desde la percepción del cliente; responden a factores de su entorno para lo que hay que verificar que las políticas y procedimientos aseguren un adecuado control interno en la gestión de sus procesos con la identificación de los riesgos a los que se encuentra expuesta.

Las políticas y procedimientos corporativos por su magnitud y complejidad no encajan en su totalidad dentro una UEN's principalmente porque cada una de ellas tiene un giro de negocio distinto; situación que hace que se implementen aquellas que se pueden ajustar a los recursos humanos, tecnológicos, materiales y otros relevantes, mismos que brinden un adecuado nivel de control interno.

Del párrafo anterior se desprende que los procesos que adopten en cada UEN's existe la posibilidad de que exista riesgos de desviación con respecto al resultado deseado o planeado. Por ello se determinará aquellos los riesgos críticos en los procesos operativos, es decir; clarificar la existencia y la magnitud del riesgo dentro de los procesos internos.

Al contar con un análisis de los factores del entorno en los cuales funciona la empresa de estudio, así como la identificación de sus riesgos en los procesos críticos permitirá establecer un plano de riesgos que faculte visualizar a la gerencia identificar, cuantificar y mitigar impacto por medio de un plan contingente; de tal manera que la retroalimentación produzca una mejora constante en la organización, esto favorecerá puntualmente a los indicadores de los objetivos de información por medio del cumplimiento a nivel presupuestario y por consiguiente los objetivos corporativos.

1.4 Hipótesis

Las normas, políticas y procedimientos de control interno establecidas por Corporación Maresa Holding y que se han implementado la empresa Kawa Motors S.A. como integrante del grupo de UEN's, la cual tiene como giro de negocio la representación oficial en el Ecuador para la comercialización de motocicletas, partes y piezas originales de marca Kawasaki evaluadas bajo la metodología COSO permitirán la identificación y gestión los riesgos a los que se encuentra expuesta.

1.5 Justificación de la Investigación

En la empresa Kawa Motors S.A. sería útil implementar una evaluación del sistema de control interno bajo la metodología COSO, debido a que facultaría

probar la gestión de riesgos con que cuenta la empresa. Como integrante de un conglomerado de empresas denominado Corporación Holding Maresa, ésta se encuentra regida a las normas, políticas y procedimientos que éstos adopten a fin de establecer un control adecuado para todas y cada una de las Unidades Estratégicas de Negocios pertenecientes a éste consolidado automotriz. El corporativo tiene implementado varias herramientas financieras y de gestión que permiten asegurar un control interno en el modelo de trabajo adoptado y del cual se obtenga una certeza razonable sobre sus proyecciones, mas sin embargo, el modelo COSO podría brindar otra perspectiva sobre el control interna como: respuesta a los riesgos, seguimiento y la promulgación de nuevas normas, políticas y procedimientos necesarios por el cambiante y dinámico entorno que gobierna a las empresas. Con esta propuesta se pretende ofrecer un plan que mitigue los potenciales riesgos a la que se encuentra expuesta, de tal forma que coadyuve a proveer una expectativa positiva sobre los resultados y objetivos esperados que pueden haberse presupuestado en la planificación estratégica o cualquier otra forma de determinación de metas y objetivos. Del mismo modo las directrices o gerencias obtendrán un mejor campo de acción para su función de liderar la organización independientemente de las capacidades y aptitudes de quien las ejecute.

1.6 Alcance de la Investigación

El presente estudio se realizará en la empresa Kawa Motors S.A. sobre los procesos que se determinen como críticos de acuerdo a su giro o línea de negocio contrastada con sus similares dentro del grupo corporativo. Los métodos de investigación seleccionados para la presente evaluación se ejecutarán en la mencionada empresa así como también en la gerencia corporativa de finanzas, contabilidad y planificación de Corporación Maresa Holding.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Como punto de partida, es importante la delimitación de un horizonte al cual apuntan los esfuerzos de un grupo de personas y el liderazgo que ejerzan las personas, y particularmente en los entes en los cuales la estructura es más compleja las directrices las dicta el gobierno corporativo:

El énfasis en temas de gobierno corporativo se originó a principios de los años noventa, como resultado de los procesos de privatización en los países de Europa oriental. Pero fue hace solo unos años que adquirió mayor difusión y análisis en los medios especializados, nace raíz de los escándalos producidos en importantes empresas de Estados Unidos y otros países desarrollados (Corporación Andina de Fomento, 2005, pág. 2).

En dicho contexto y para el ámbito de estudio, lo mencionado en el párrafo anterior señala como beneficio del gobierno corporativo, que la administración de una entidad adoptarán buenas prácticas de gobierno corporativo basado principalmente en la estrategia, valores, cultura, operaciones y riesgos a la cual se encuentra expuesta la organización, dentro de las cuales, las más relevantes constituyen:

- Maximizar el tiempo enfocado a la estrategia, las oportunidades y las necesidades de negocio.
- Identificar los riesgos estratégicos del negocio.
- Establecer mecanismos oportunos para enfrentar estos riesgos.
- Mitigar la exposición a pérdidas.

2.1 COSO Control Interno: definiciones y objetivos

2.1.1 COSO Control Interno: definiciones

Las directrices definidas por la administración deben propender a la creación de un ambiente de control interno que asegure en mayor medida las metas y objetivos empresariales propuestos, los autores Del Toro Ríos, Fonteboa Vizcaino, Armada Trabas, & Santos Cid, definen al Control Interno como “el

proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad RAZONABLE al logro de los objetivos siguientes (2005; pag.3)

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

Las Normas Internacionales de Auditoría, a quienes en adelante se les identificará en este texto por sus siglas como NIA's, definen al control interno para cualquier proceso o examen de auditoría con estándares y lineamientos de carácter internacional sostienen que:

El término "Sistema de control interno" significan todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable." ¹
(Actualización Contable, 2002, pp. 1-2)

Adicionalmente las NIAS señalan que el control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de la parte contable, comprendiendo aspectos como:

- a) "el ambiente de control" que significa la actitud global conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El control interno tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestarios estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad de sistema de control interno.
- b) "Procedimientos de control" que significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos

¹Norma Internacional de Auditoría N° 6 evaluación del riesgo y Control interno, párrafo 8, Sec 400

específicos de la entidad.”² (Actualización Contable, 2002, p. 2)

La razonabilidad es un nivel de confianza y precisión sobre la información que provea un ambiente de control a efectos de las políticas y procedimientos aplicados en el, sin embargo sobre el término razonable se puede decir:

La terminología razonable proporciona un margen inherente de limitaciones, es decir; que la simple idea de haber creado el sistema de control no libera a la entidad del cometimiento de fraude o error y que todos sus objetivos serán alcanzados; por lo que el diseño del sistema debe ir enfocado a los recursos humanos, las vías y métodos para su mejoramiento continuo. (DelToro Ríos, Fonteboa Vizcaino, Armada Trabas, & Santos Cid, 2005, pág. 4).

Por lo expuesto, autores citados en el párrafo anterior aseveran que la razonabilidad no solo se basará en la información financiera, sino de toda aquella información que se genera a lo largo y ancho de la entidad.

El control interno ayuda a las entidades a lograr importantes objetivos y a mantener y mejorar su rendimiento. *El Control interno–Marco integrado*, en adelante denominado *Marco de COSO*, permite a las organizaciones desarrollar, de manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando en la toma de decisiones y el gobierno corporativo de la organización.³ (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, mayo 2013, pág. 1)

Después de más de 20 años de aplicación del marco de control interno emitido por COSO en 1992, dicha organización emitió un nuevo marco conocido como COSO 2013, el cual responde a las exigencias del ambiente de negocios y procesos operativos actuales. Las entidades registradas en la *Securities and Exchange Commission* (SEC) que hayan adoptado COSO como su marco de control interno en años anteriores, deberán llevar a cabo la transición al nuevo COSO 2013 durante 2014 (Buzo, 2014, pág. 1).

² Norma Internacional de Auditoría N° 6 evaluación del riesgo y Control interno, párrafo 8, Sec 400

³ Control Interno – Marco Integrado, *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* - Mayo 2013

COSO presenta la versión actualizada de este *Marco* permitirá a las organizaciones desarrollar y mantener de una manera eficiente y efectiva, los sistemas de control interno que puedan aumentar los cambios de su entorno operativo y de negocio.

2.1.2 COSO Control Interno: objetivos

El marco establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos de control interno:

- *Objetivos operacionales* - Hacen referencia a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financieros y operativos, y la protección de sus activos frente a posible pérdidas.
- *Objetivos de información* - Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos de normalización o por las políticas de la propia entidad.
- *Objetivos de cumplimiento* - Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradedway Commission, mayo 2013, pág. 3)

2.2 Procesos Corporativos aplicados en función a los objetivos

En algunos casos, en distintas Unidades Estratégicas de Negocio, como se las denomina a las empresas que conforman la Corporación Holding Maresa, mismas que se les identifica con las siglas UEN's, sea por su patrimonio, monto de activos o generación de ventas, no constituyen grandes contribuyentes, por el contrario, se enmarcan en los parámetros de PYMES y por tanto conformada por una estructura mucho más pequeña para incorporar los procesos que obliga el corporativo; y hace necesaria la implementación de un sistema de control interno idóneo a su tamaño, estructura y recursos. Estas compañías se encuentran en proceso de desarrollo, lo cual significa que normalmente no tendrían muy bien estructurada la gestión por procesos (Giraldo Palacio, Moreno Patiño, & Cortés Pérez, 2012, pág. 119). Autores que según su estudio ratifican que para estas UEN's con dichas características la satisfacción del cliente es esencial.

Según lo conceptúa el Instituto de Auditores Internos de España mediante la aplicación del modelo COSO de Mayo 2013, respecto a entidades de mayor tamaño frente a organizaciones de menor tamaño, los principios subyacentes a los componentes del control interno son igualmente aplicables, con la salvedad de que pueden variar en los modelos de implementación.

Una organización de menor tamaño puede tener una estructura societaria y un modelo de gestión menos complejo, comparado con otra de mayor tamaño que puede cotizar en un mercado de valores y una estructura de procesos más compleja y diferenciada (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission, mayo 2013, pág. 179), en este contexto Kawa Motors S.A. difiere de ciertas complejidades del Holding al que pertenece pero enfrenta un modelo de gestión más limitado debido a variables como recursos y estándares corporativos, en los cuales puede generar incertidumbre del control interno que pretende efectuar sobre los procesos críticos implementados para su cotidiano funcionamiento.

Por lo general, las gerencias de cada organización, sean grandes contribuyentes o Pymes; realizan una planificación sobre metas u objetivos estratégicos a alcanzar para llegar a cumplir con su visión y/o misión. En aquellas más formales la plasman en su planificación estratégica; para ello determina acciones y actividades a seguir con la finalidad de crear o perfeccionar procesos internos para su cumplimiento así como provean un valor agregado hacia el cliente; estos procesos deben contener controles mismos que al ser practicados otorguen como lo indica COSO en su *Marco integrado*, proporciona un aseguramiento razonable con respecto a la consecución de objetivos de la organización lo cual reconoce que existen limitaciones en todos los sistemas de control interno y que pueden existir incertidumbres y riesgos que nadie puede predecir con seguridad y precisión (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission, mayo 2013, pág. 4).

2.3 Limitaciones del Control Interno

La limitación del control interno se producirá en la medida en que las políticas y procedimientos sean aplicados en las entidades, el Marco reconoce que:

Si bien un sistema efectivo de control interno proporciona una seguridad razonable acerca de la consecución de los objetivos de la organización, existen limitaciones inherentes. Incluso un sistema de control interno efectivo puede experimentar fallos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, mayo 2013, pág. 19), resultados de:

- Idoneidad de los objetivos establecidos como condición previa
- Realidad de que el criterio profesional de los encargados de la toma de decisiones sean defectuosos o estén sesgado.
- Incidencias de error humano
- Capacidad de la dirección, personal y terceros de eludir el control interno.
- Eventos externos que escapan del control de la organización.

2.4 Evaluación de Riesgos

2.4.1 Riesgos, definición

Los Autores Del Toro Ríos, Fonteboa Vizcaino, Armada Trabas, & Santos Cid, (2005) en su manual de consulta sobre control interno del; concluyen que para la definición de riesgo existen dos componentes:

a) Incertidumbre:

El primer componente de la definición de riesgo es la incertidumbre, la cual puede ser entendida como la imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado. Esta imposibilidad se debe principalmente al desconocimiento o insuficiencia de conocimiento sobre el futuro, independientemente de que este desconocimiento sea reconocido o no por los individuos. Si conociéramos con certeza lo que va a suceder no estaríamos corriendo ningún riesgo.

Existen ocasiones donde conocemos con certeza que algo va a ocurrir, como es la muerte de una persona, e incluso el paso de un huracán, pero no tenemos certidumbre acerca de cuándo se producirá y la magnitud de los hechos.

b) Probabilidad:

Es la proporción de veces que un evento en particular ocurre en un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes. Otra definición es: Estimado de que un suceso ocurra o no.

La idea de probabilidad se relaciona con la incertidumbre, estableciendo una tendencia en el resultado de un evento. La primera es una tendencia medible y la segunda nos determina la posibilidad de realización del hecho o no. (DelToro Ríos, Fonteboa Vizcaino, Armada Trabas, & Santos Cid, 2005, págs. 20-21)

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (mayo 2013) señala que el riesgo afecta la capacidad de una organización para tener éxito, sobre todo el mismo se incrementa cuando los objetivos propuestos difieren del desempeño histórico de resultados.

2.4.2 Riesgo Inherente y de Control

Es menester referirse a los riesgos los tipos de riesgos que deben ser tomados claramente en cuenta al momento de llevar a cabo una evaluación del riesgo y del control interno, por ello se toma en consideración las siguientes definiciones:

Riesgo inherente es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.⁴

Riesgo de control es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.⁵ (Actualización Contable, 2002, pág. 1)

2.4.3 Evaluación del Control Interno modelo COSO

La aplicación de políticas y procedimientos por si solas no aseguran la existencia del mismo, para ello en forma interna por auditoría interna y complemento de los auditores independientes se evalúa en forma permanente el cumplimiento de lo normado para lo cual COSO lo evalúa con principios y componentes, a fin de obtener una certeza razonable:

La Comisión Treadway sobre Control Interno, responsable del Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations) "Control Interno – Marco Integrado", define el control interno como un proceso, responsabilidad del Consejo de Administración, desarrollado por toda la organización y diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad

⁴ - ⁴ Norma Internacional de Auditoría N° 6 evaluación del riesgo y Control interno, párrafo 5 y 6, Sec 400

razonable en la cobertura de los riesgos que atentan contra la consecución de los objetivos empresariales. (Ayuso Salinas, mayo 2014, pág. 3)

2.4.4 Entorno de Control

Como señala al El entorno de control como aquel que:

“se ve influenciado por factores internos y externos, está definido por las normas, procesos y estructuras que guían al personal de la organización, en todos los niveles de la organización, en el desempeño de sus responsabilidades”. (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission, mayo 2013, pág. 36)

Adicionalmente señala que el entorno de control establece la disciplina que soporta la evaluación de los riesgos que inciden en la consecución de los objetivos planteados de la organización.

Ayuso, (mayo 2014) indica que es el entorno de control el componente más intangible y, por tanto, el más difícil de evaluar:

El Consejo define la cultura, los valores y principios de la organización, pero son las personas las que, con su actuación, convierten ese entorno de control en eficaz. Si la Dirección transmite los valores de la organización de forma positiva, inculca una forma de hacer las cosas que beneficia la gestión del entorno de control en todos los niveles de la empresa.⁶ (Ayuso Salinas, mayo 2014, pág. 9).

2.4.5 Evaluación de Riesgos

Como complemento a las definiciones de *Riesgo* descritos anteriormente,

“la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionaran dichos riesgos. La dirección debe determinar cuánto riesgo está dispuesto a aceptar, esforzarse por mantener el riesgo dentro de ese nivel y comprender cuanta tolerancia al riesgo tiene para superar sus niveles objetivos de riesgos”. (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission, mayo 2013, pág. 68)

El Marco señala adicionalmente un nivel de tolerancia al riesgo como:

“nivel aceptable de variación del desempeño en relación a la consecución de los objetivos. Un rango o nivel de tolerancia esta determinado como parte del proceso de fijación de objetivos, la fijación de niveles de tolerancia es una condición previa a la determinación de las respuestas a los riesgos y las

⁶ Entorno de Control: Siete preguntas que cualquier consejero debe plantearse, 2014, página 9

actividades de control relacionadas.” (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission, mayo 2013, pág. 68)

2.4.6 Actividades de Control

Mintzberg, (1994:67 – 90) citado en el documento “La Planificación Estratégica, Capitulo X, pág. 24” concibe a los planes estratégicos como un conjunto de elementos que no tiene garantizada a priori su coherencia interna, relacionados con actividades de control del rendimiento y la planificación de la acción.

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que incidan en la consecución de los objetivos. Las actividades de control se llevan a efecto a los niveles de la organización, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y sobre el entorno tecnológicos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission, mayo 2013, pág. 102)

Este componente se integra con la evaluación de riesgos en el momento en el que la dirección identificará y pondrá en marcha las acciones necesarias para llevar a cabo respuestas ante riesgos específico; por eso en este punto es necesario señalar los factores específicos de la organización debido a sus objetivos y metodologías de implementación, por ello existirán diferencias en los objetivos, riesgos, respuestas ante dichos riesgos y actividades de control relacionadas, el marco COSO indica que los controles fijados reflejaran el entorno de control adoptado por las directrices como respuesta al sector al que pertenece la organización, su complejidad, principios, valores aplicadas como interno en la normal operatividad, mismos que se resumen en:

- Entorno y complejidad de una organización.
- Organizaciones complejas con controles altamente regulados tienen respuestas más complejas a los riesgos, que aquellas que disponen de menor regulación.
- La capacidad y/o diferencia con que tienen respuesta al riesgo empresas multinacionales de las empresas nacionales

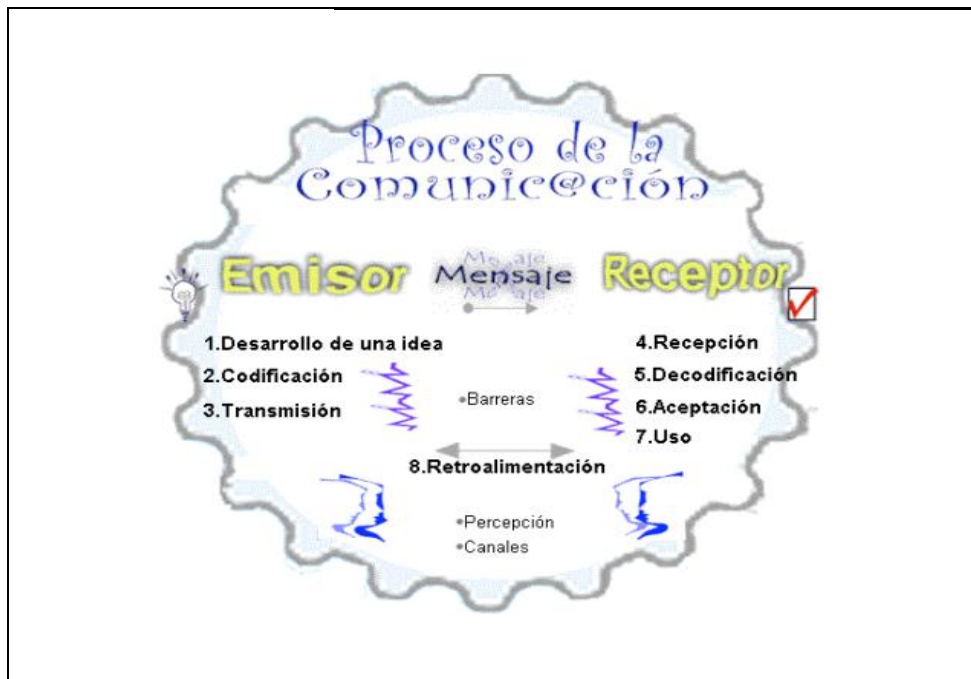
- Organizaciones que cuenten con un sistema ERP integrado con aquellas que tienen un sistema contable comercial.
- Diferenciación de respuesta al riesgo en aquellas organizaciones que tienen operaciones descentralizadas con énfasis en la innovación y autonomía, de aquellas que sus actividades se basan en operaciones centralizadas.

2.4.7 Información y comunicación

Chiavenato (2006) define que la información es:

Un conjunto de datos con un significado, o sea, que reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo. En verdad, la información es un mensaje con significado en un determinado contexto, disponible para uso inmediato y que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre con respecto a nuestras decisiones.⁷ (Chiavenato, 2006, pág. 110)

Figura 1.



Fuente: Berlo, D, K. (1984), Redes de comunicación, México, ed. Norma

⁷ Del libro: «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2006, Pág. 110.

La comunicación está ligada a las ventajas tecnológicas que las empresas estén dispuestas a invertir, de tal forma que retribuya como una ventaja competitiva, para el presente estudio la comunicación es motivo de evaluación de riesgos como en función a:

“Es recomendable y necesario realizar anualmente una auditoría de comunicación en toda la organización. De este modo, se podrán detectar posibles acciones comunicativas internas y externas que posteriormente se aplicarán a través de la política comunicativa establecida, en el plan estratégico de comunicación, con sus fortalezas y debilidades internas, así como con sus oportunidades y amenazas externas a solucionar de un ejercicio anual a otro. Así, se conseguirá mejorar y potenciar la imagen, es decir, sus valores, credibilidad, confianza, calidad y, en definitiva, su reputación social, creando así una opinión favorable de la organización”. (Martín Martín, 2011, pág. 102)

En este contexto, el componente de Información y comunicación del Marco Integrado COSO dice que:

“respalda el funcionamiento de todos los componentes del control interno, su combinación con dichos componentes respaldan la consecución de los objetivos planificados; soportan la capacidad de la organización para utilizar la información para llevar a cabo sus responsabilidades de control interno. (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission, mayo 2013, pág. 122).

El Marco COSO señala el doble objetivo que tiene la comunicación externa; informar desde fuera hacia el interior de la organización, así como también; lograr expectativas mediante información relevante según necesidades tales como:

- Imagen de empresa frente a sus clientes, proveedores y grupos de interés.
- Relación de la organización con su entorno.

De igual manera, COSO resalta la idoneidad del sistema de información, por ello:

“Una vez establecida la calidad de la información externa de la organización y la calidad de la información interna, previniendo los errores e identificando los fallos, y una vez determinados los flujos descendente, ascendente y lateral por donde debe fluir la información, debemos pasar a la fase de aseguramiento de la calidad estableciendo metas continuas de mejora, y midiendo y comparando, de forma periódica, los objetivos propuestos en

cada meta con los resultados obtenidos.⁸ (Martinez, y otros, 2010, pág. 31)

2.4.8 Supervisión y seguimiento

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa. (Amundarain, 2005, pág. 1).

Las actividades de supervisión evalúan si cada uno de los cinco componentes de control interno y los principios relevantes estén implementados y en funcionamiento.

“La organización utiliza las evaluaciones continuas independientes o una combinación de ambas para determinar si cada uno de los cinco componentes el control interno, incluidos los controles para cumplir los principios a los distintos niveles de la entidad; están implementados y en funcionamiento”. (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission, mayo 2013, pág. 140)

“Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento de un sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados” (Pérez Solórzano, 2007)

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza

⁸ Sistemas de información de Calidad: Módulo de Sistemas de Información, 2010, página 31 como documento de estudio.

que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes. (Aguirre Choix & Armenta Velazquez, marzo 2012, pág. 11)

2.5 Riesgos Corporativos e Individuales

El resumen ejecutivo de Marco Integrado de COSO señala que: “La gestión de riesgos corporativos permite a la dirección tratar eficazmente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor.”

Se maximiza el valor cuando la dirección establece una estrategia y objetivos para encontrar un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados, además de desplegar recursos, eficaz y eficientemente a fin de lograr los objetivos de la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission, 2005, pág. 1)

El Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission, (mayo 2013) en su resumen ejecutivo numera las capacidades sobre la gestión de riesgos corporativos y son:

- Alinear el riesgo aceptado y la estrategia
- En su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera el riesgo aceptado por la entidad, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.
- Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos
- La gestión de riesgos corporativos proporciona rigor para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar.
- Reducir las sorpresas y pérdidas operativas
- Las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costes o pérdidas asociados.
- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad

- Cada entidad se enfrenta a múltiples riesgos que afectan a las distintas partes de la organización y la gestión de riesgos corporativos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.
- Aprovechar las oportunidades
- Mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.
- Mejorar la dotación de capital
- La obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su asignación.

2.6 Mapa de Riesgos

Es una herramienta que permite organizar la información sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias más adecuadas para su manejo.

Los mapas de riesgos pueden representarse con gráficos o datos. Los gráficos corresponden a la calificación de los riesgos con sus respectivas variables y a su evaluación de acuerdo con el método utilizado en cada empresa. Los datos pueden agruparse en tablas, con información referente a los riesgos; a su calificación, evaluación, controles y los demás datos que se requieran para contextualizar la situación de la empresa y sus procesos, con respecto a los riesgos que la pueden afectar y a las medidas de tratamiento implementadas. (Bajo Albarracin, 2013).

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipos de Investigación

El tipo de investigación utilizada en la evaluación propuesta correspondió al método deductivo, de tal forma que de los hechos generales aceptados como válidos se llegará a la aplicación particular del caso de estudio. Sin embargo pueden existir casos en los cuales se la correlación de las variables obligue a utilizar inductivo – deductivo.

Las reglas del método de inducción – deducción son (Muñoz Razo, 1998, pág. 96)

- Observar como ciertos fenómenos están asociados y por inducción intentar describir la ley o principios que permiten dicha asociación.
- A partir de la ley anterior, inducir una teoría más abstracta que sea aplicable a fenómenos distintos a los que se partió.
- Deducir las consecuencias de la teoría respecto a estos nuevos fenómenos.
- Efectuar observaciones y experimentos para ver si las consecuencias son verificadas por los hechos
- Dicho método considera que entre mayor sea el numero de experimentos realizados, mayores serán las probabilidades de que las leyes resulten verídicas.

Adicionalmente se utilizará el método del Análisis - Síntesis, para lo cual deben seguirse los siguientes pasos

- Observación de un fenómeno, sus hechos, comportamiento, partes y componentes
- Descripción e identificación de todos sus elementos y componentes.
- Examen riguroso de cada uno de los elementos
- Descomposición de los comportamientos y características de cada uno de los elementos

- Enumeración de los componentes a fin de identificarlos y establecer sus relaciones
- Reacomodación de cada una de las partes a fin de restituir su estado original
- Clasificación de las partes siguiendo el patrón del fenómeno analizado
- Conclusión sobre los resultados obtenidos para dar una explicación del fenómeno observado

Y para la síntesis

- Observación
- Examen Global

La característica de la presente investigación es describir situaciones y eventos del caso de estudio, Esto es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno (Hernández, Fernández, & Baptista, 2007), por lo que se señala adicionalmente que se corresponde a un estudio descriptivo para el presente caso; el citado autor concluye que desde el punto de vista científico describir es medir, y redundantemente describir lo que se investigará.

3.2 Método de Investigación

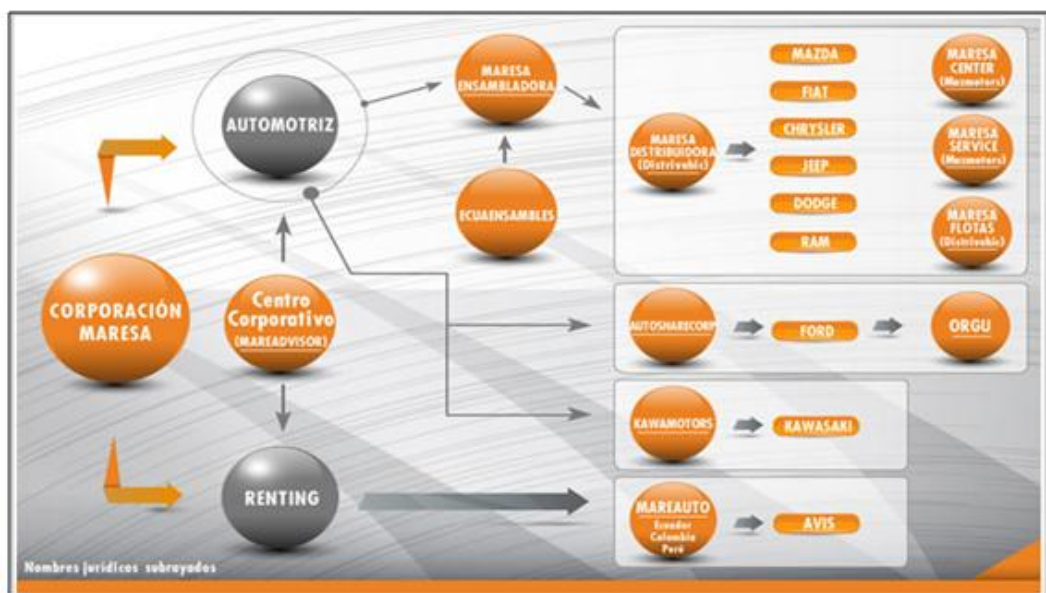
3.2.1 Observación, Análisis y Síntesis del fenómeno en estudio

Luego de observados, los procedimientos y actividades que se llevan a cabo por el personal involucrado en los procesos de gestión de la empresa Kawa Motors S.A., se ha seleccionado los siguientes como relevantes para su análisis, respecto al impacto que de ellos se deriva para el logro de los objetivos estratégicos.

Corporación Maresa Holding es un fuerte y sólido conglomerado de empresas que se ha convertido rápidamente en un símbolo de la Industria Ecuatoriana. Establecido en el año de 1997, con la agrupación de empresas vinculadas a MARESA y que relacionan sus actividades con el ensamblaje automotriz, distribución, comercialización, posventa y el arrendamiento de vehículos. Hoy en día, las empresas que conforman además este Holding son:

Maresa Ensambladora, Distrivehic, Mazmotors, Mareauto, Autosharecorp, Mareadvisor.⁹

Tabla 3 . Listado de Empresas. Corporación Maresa Holding

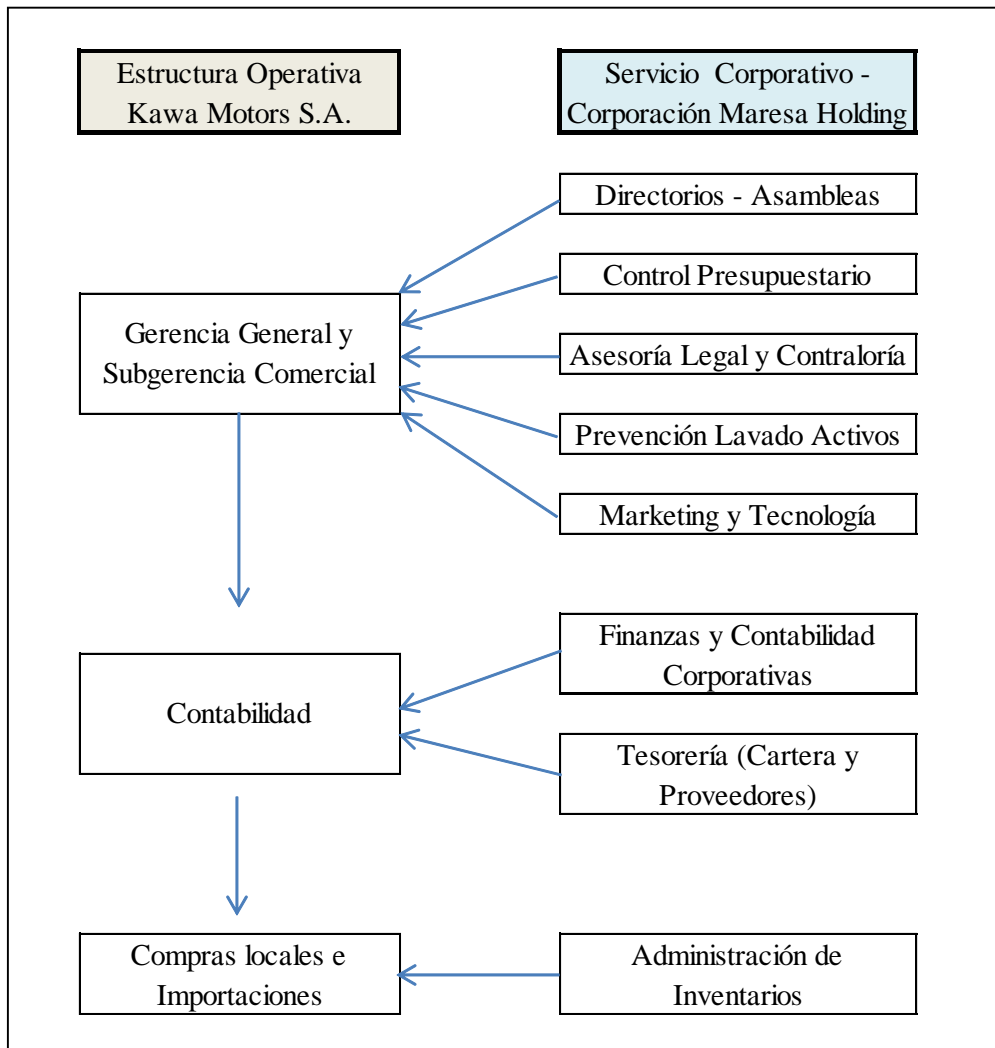


Fuente: Portal Web , Corporación Maresa. www.corpmaresa.com.ec

Fue creada con la concepción de ser una Corporación Automotriz y de Arrendamiento de vehículos líder, que opere y desarrolle en el Ecuador, Colombia y Perú, marcas con alto potencial, generando nuevos negocios y aprovechando las sinergias entre los mismos para alcanzar rentabilidad y cubrir las expectativas de valor de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y de la sociedad. Propende a administrar los negocios eficientemente a través de procesos que fomenten dichas sinergias y la búsqueda permanente de alianzas estratégicas. Kawa Motors S.A. es una empresa filial que recibió la representación de la marca Kawasaki para el Ecuador por parte de Kawasaki Motors Corporation Limited con domicilio tributario en la ciudad de Irvine en Estados Unidos de Norteamérica.

⁹Portal web <http://www.corpmaresa.com.ec/>, Antecedentes, misión y visión del Gurpo Corp. Maresa Holding.

Tabla 2. Servicios o Complementos Corporativos



Es decir, es necesario constatar y evaluar el sistema de control interno aplicado a dicho proceso, principalmente analizar la forma en que se ha venido utilizando la segregación de funciones en cada uno de los procedimientos con los que lleva a cabo el mismo. El riesgo de fraude o error humano al que se encuentra expuesta la organización debe ponderárselo con mayor énfasis puesto que el control previo y recurrente puede apreciarse como nulo, por el complemento de los servicios corporativos.

Estos servicios corporativos son percibidos en forma continua y por la que mensualmente se cancela un FEE por servicios corporativos en un monto ajustable semestralmente que suprime la necesidad de personal en estas áreas

generando eficiencia y eficacia en el aprovechamiento de los recursos económicos y tecnológicos,

3.2.2 Fenómenos observados en la investigación

Entendido el giro de negocio en el cual la empresa Kawa Motors S.A. efectúa sus operaciones comerciales es necesaria la determinación de los procesos críticos, entendido como:

“aquel que de fallar genera una disrupción importante. En el caso de las operaciones son los procesos que detienen a las operaciones o que su falla genera un costo inmenso”. Igual importancia posee un proceso estratégico como aquel que genera o contiene las competencias necesarias para sostener negocios en el tiempo. Para una empresa que considera que la innovación tecnológica es una competencia central, entonces la investigación y el desarrollo de productos es un proceso estratégico. Para una empresa que cree que la producción de un determinado bien es una competencia central, entonces la producción es un proceso estratégico. Este último ejemplo es genérico y en realidad los modelos de negocios se suelen basar en la producción específica de algún producto y no en la producción como algo genérico (Joanidis, 2013)

Por su estructura operativa limitada (pequeña) se consideró necesaria evaluarlos en forma consolidada tanto al proceso ligado con las entradas y salidas de efectivo y sus equivalentes conocido como flujo de caja, sobre todo en aquellas transacciones en los que el riesgo inherentes está expuesto con las transacciones relacionadas a clientes y proveedores.

De igual forma, el riesgo inherente dado el giro de negocio se encuentra concentrado en los Inventarios y su administración, las políticas y forma de administrar los procesos de compra y venta de los activos realizables, como parte de sus actividades operativas habituales y consuetudinarias.

Se observó la existencia de otros procesos menos relevantes o que no representan riesgos significativos en la consecución de objetivos estratégicos.

3.3 Población y Muestra

Para la presente investigación a realizarse en la empresa Kawa Motors S.A. sobre la evaluación de la gestión de riesgos y control interno basado en el

modelo COSO, y como se detalló en el subtítulo anterior; se tomará a consideración los procesos de:

- a) Importación y administración de Inventarios
- b) Proveedores y Cartera

Dicho estudio se lo efectuará en áreas de finanzas corporativas, comerciales, logísticas de adquisiciones e importación, el personal clave e involucrado en los procesos críticos y relevantes considerados tal como son: Gerente de finanzas y contabilidad, y gerencia general y comercial de la UEN; de tal forma que la información que de ellos se obtenga correspondan al nivel jerárquicos de toma de decisiones.

Respecto al tipo de muestra y debido al tipo de investigación que depende del proceso de toma de decisiones y criterio del investigador este no fue probabilística ya que el proceso investigativo buscó obtener información de calidad aplicando el modelo COSO para gestión de riesgos. Para poner a prueba el control interno existente, se determinó una muestra de los procesos y transacción inherentes, de acuerdo al volumen en cada uno de ellos.

3.3.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Dentro de las técnicas válidas y utilizadas para la recolección de datos que deben proporcionar confiabilidad, ser de interés o aplicabilidad al estudio, y; cuyos datos puedan ser codificados. De igual manera y como faculta la metodología, el investigador puede utilizar varias formas de medición, por consiguiente utilizar más de un instrumento de medición; se utilizó para el presente caso a través de:

- Observación: Permitted obtener mayor información respecto a comportamientos o conducta manifiesta del personal clave de la Empresa, conocer el entorno sobre el cual gira el negocio. El enfoque está orientado a comunicaciones internas y demás difusiones corporativas sobre los procesos y procedimientos críticos y periódicos, estándares y necesidades de información periódica y permanente que

requiere el corporativo; adicionalmente la observación sobre los controles existentes en los procesos críticos.

- Entrevistas: las entrevistas aplicadas a las principales directrices o gerencias corporativas anteriormente citadas, proporcionó mayores detalles del ambiente de control existente para cada uno de los procesos que requiere como complemento en las UEN's enfocados estrategia de la Empresa y la necesidad de información para el proceso de toma de decisiones.

3.3.2 Técnicas e instrumentos de procesamiento de los datos


La información obtenida, fue analizada e interpretada de manera independiente y cualitativa. En base a dicho análisis se estableció la idoneidad de los procesos internos seleccionados en función de los requerimientos y necesidades de sus usuarios, tanto internos como externos, la identificación de los procesos críticos; de igual manera, las entrevistas realizadas al personal clave corporativo.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

Los procesos, políticas, procedimientos y actividades adoptados e implementados en la empresa como una UEN integrante de una línea de negocios del Holding descrito en el capítulo anterior, han obedecido a los parámetros de operatividad y necesidades de información de carácter mínimo indispensable por parte del corporativo y originado en términos de eficacia y eficiencia de los recursos humanos, tecnológicos, y económicos con los que cuenta; para con ello lograr enfoque en actividades comerciales de ventas.

Las actividades de cada funcionario y/o empleado de todos los funcionarios de Corporación Maresa Holding (incluyendo a las UEN's) se encuentran cronológica y estratégicamente planificados por medio de un contrato de gestión que norma, regula mide y evalúa sus actividades enfocados en los objetivos individuales y corporativo propuestos, con insumos de entrada, proceso y producto de salida.

	CONTRATO DE GESTION	Revisión: Página: 1 de 5
 corporación maresa	CONTRATO DE GESTION	
CARGO:		
AREA/DEPARTAMENTO:		FECHA: ABRIL -2012
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:		
PRINCIPALES ACTIVIDADES (qué hace)	RESULTADO FINAL ESPERADO (s) (para que lo hace)	FORMAS DE MEDIR EL RESULTADO (s) (quien evaluará el resultado)
INDICADORES DE GESTION		
INDICADOR	FACTOR DE CUMPLIMIENTO	
COORDINACION INTERNA		
CLIENTES DEL CARGO	QUE ENTREGA	<input type="checkbox"/>
PROVEEDORES	QUE RECIBE	<input type="checkbox"/>
RIESGOS DE LA FUNCION		
CUANTITATIVOS	IMPACTO	

Fuente: Talento Humano, Corporación Maresa Holding.

4.1 Determinación de procesos críticos

Como se mencionó en el capítulo anterior, sobre la delimitación de aquellos procesos relevantes sujetos a estudio por los que de considerar una falla en los mismos afectan el normal desenvolvimiento de la UEN; Kawa Motors requiere el análisis de los siguientes y los resultados obtenidos en ellos.

4.1.1 Proceso relacionado al flujo de caja (Cartera-Proveedores)

El proceso de ventas se presenta más detallado en los anexos para el caso de estudio se tomará en consideración la gráfica que muestre una idea visual de la forma en la que opera. Las entradas de efectivo están ligadas a las ventas que efectúa la empresa hacia los clientes, mismos que requieren ser analizados en función a términos de calidad y materialidad de los bienes que se comercializa, debido a que es susceptible de que las transacciones comerciales se vean afectadas por el lavado de capitales o lavado de dinero.

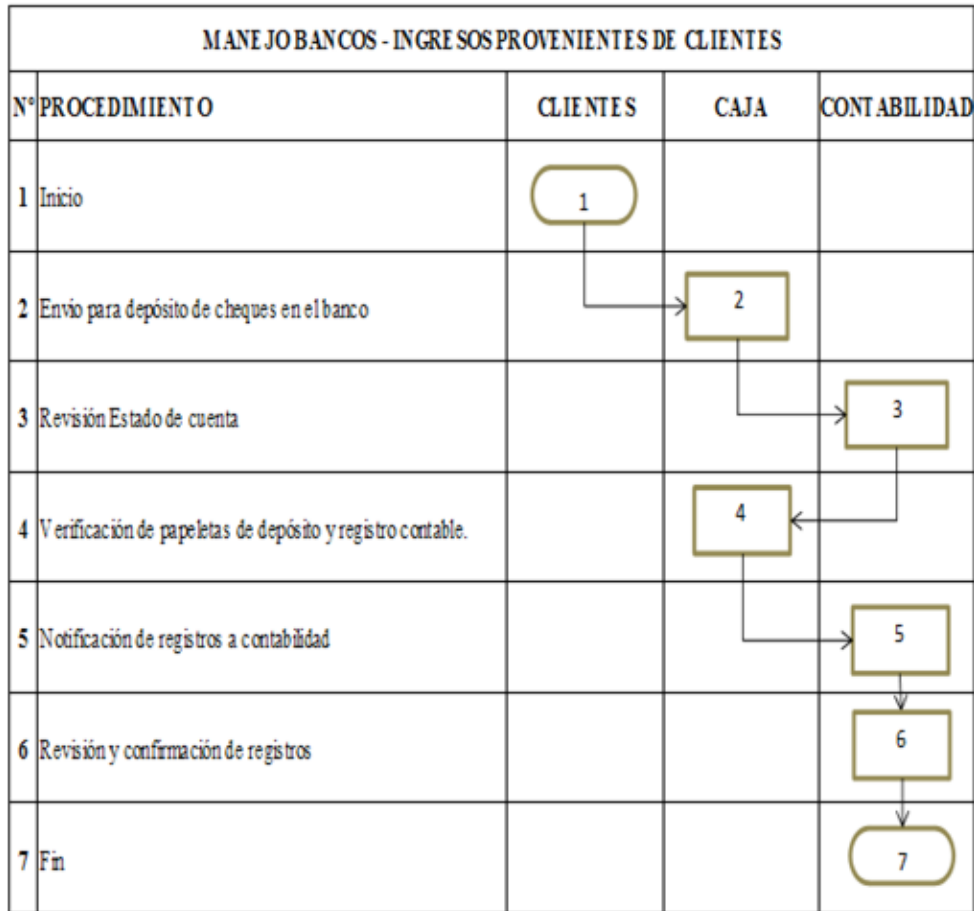
Por ello, Corporación Maresa implementó para el uso de todas sus UEN Manual para Prevenir el Lavado de Activos, el Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos. En el mencionado documento se puntualizó como objetivo incorporar en su Modelo de Negocio, las mejores prácticas de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos para la comercialización de vehículos con la finalidad de minimizar el riesgo que sus productos y servicios sean utilizados para ocultar o manejar dinero proveniente de actividades ilícitas.

El marco regulador y entes de control se consideran al Código Orgánico Integral Penal, La Ley de Prevención Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, su Reglamento y las Resoluciones emitidas por la Superintendencia de Compañías y la Unidad de Análisis Financiero, se pone a disposición el Manual para Prevenir el Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos, que apoya la gestión de riesgo como parte integral de su Buen Gobierno Corporativo.

La información que sea generada en cumplimiento de las políticas, disposiciones y procedimientos detallados en el presente documento, aquella que sea recibida o entregada a la Unidad de Análisis Financiero (UAF), así como la identidad de los remitentes de esta información, tendrá el carácter de reservado y confidencial. Se consideran las políticas relacionadas a clientes y proveedores en este manual como:

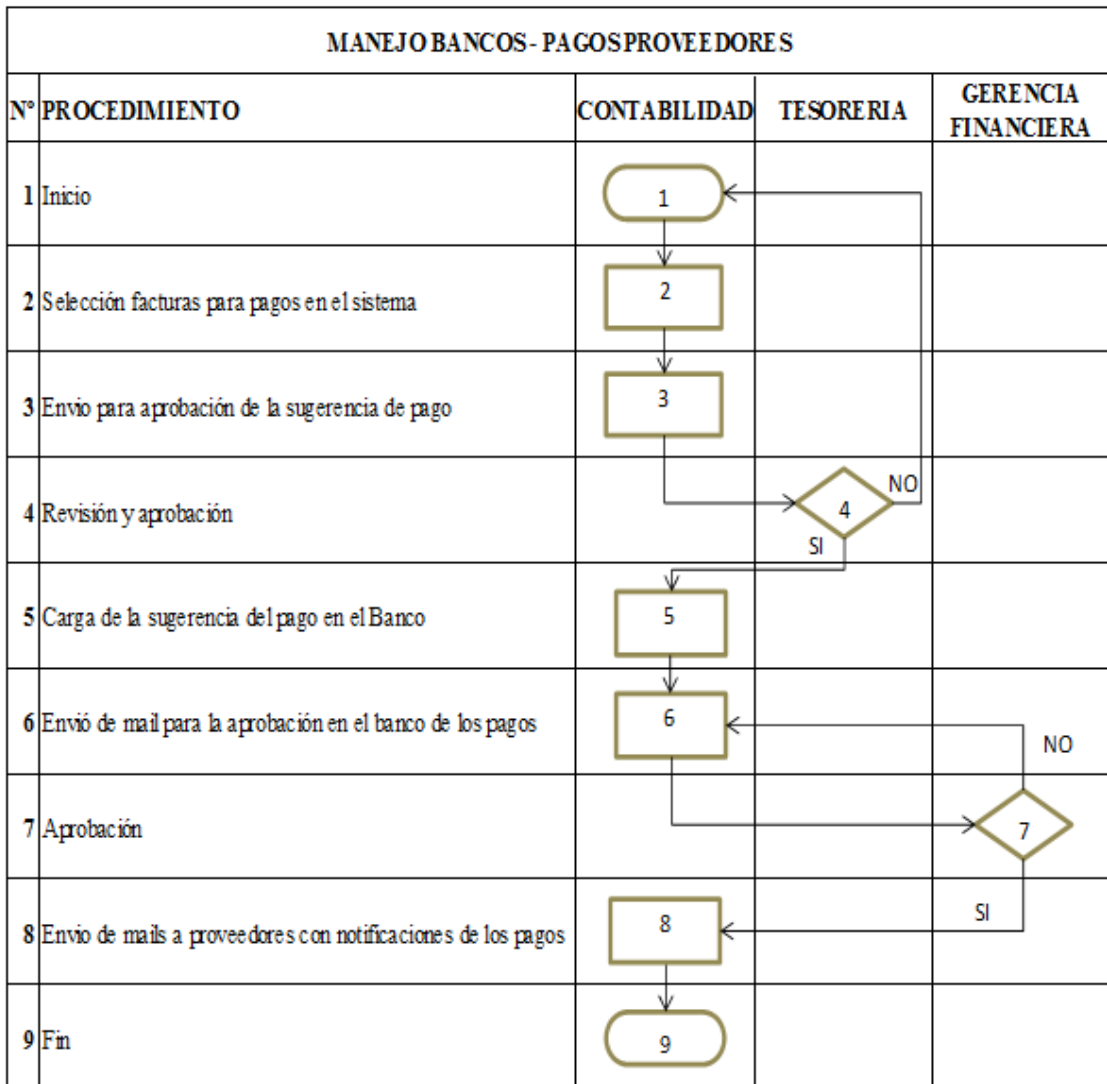
Política de Conoce a tus Clientes: “Esta política de conocimiento del cliente, se debe cumplir como una actividad integrante de los objetivos del negocio, que sirve de base para una exitosa gestión comercial y de administración del riesgo, propenderá a un adecuado conocimiento de todos los clientes, así como a la verificación de la información y soportes de la misma”. (Corporación Maresa Holding, 2014, pág. 1)

En este manual se establecen políticas generales que rigen todos los aspectos sobre suficiencia y necesidad de información mínima indispensable a recolectar, almacenar y reportar. Formatos y fuentes oficiales de validación de la información recolectada. Las políticas específicas determinan al personal involucrado y responsable en cada etapa de la obtención de la información y administración de la documentación. (Ver anexo 3)



Elaborado por Daniela García, Flujograma de cobro a clientes Kawa Motors S.A.

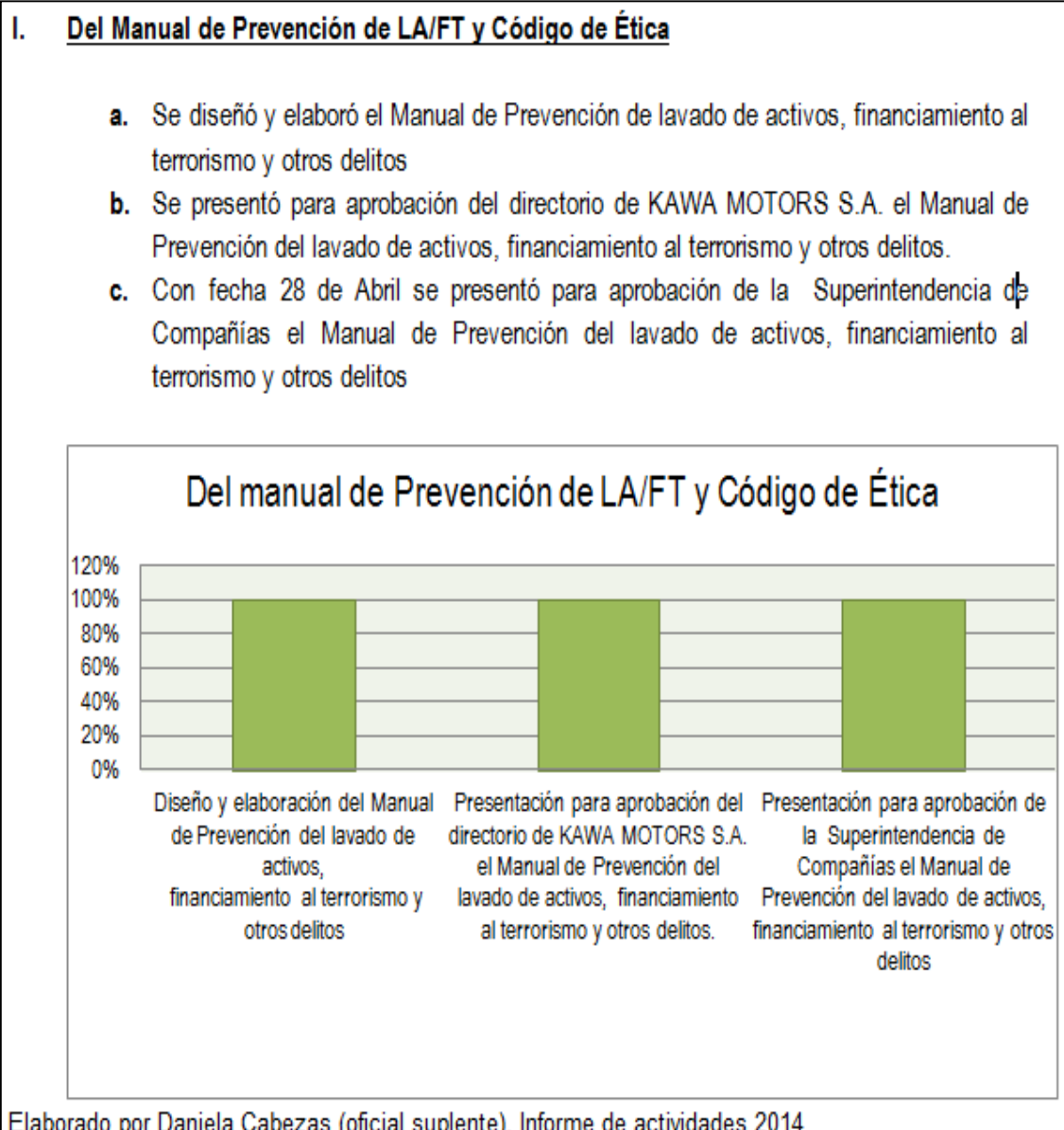
Política de Conoce a tus Proveedores: Reconoce como punto esencial en la cadena productiva el fortalecimiento de las relaciones con sus proveedores para estimular la calidad de sus productos desde su origen, entendiendo la importancia de conocer adecuadamente a las compañías con las que mantiene relaciones comerciales para este fin, logrando adicionalmente el apoyar a la lucha contra el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y otros delitos a las que estuvieren vinculados los proveedores recurrentes (Corporación Maresa Holding, 2014, pág. 36)



Elaborado por Daniela García, Flujograma de pago a proveedores Kawa Motors S.A.

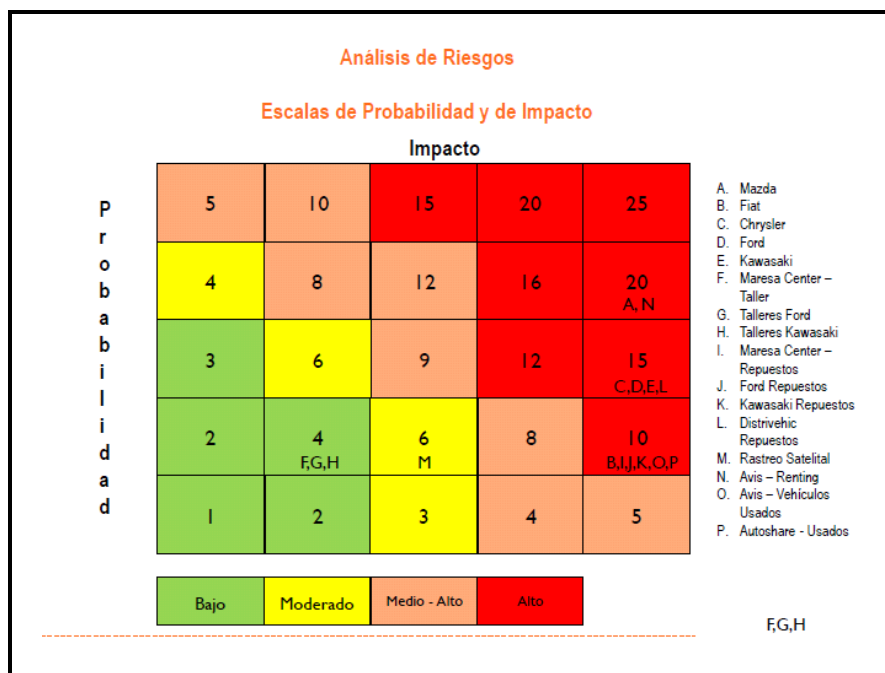
En las transacciones ligadas a las ventas y el presupuesto panificado para ello, los asesores comerciales de ventas y que cumplen funciones de guardalmacenes en Kawa Motors como el presente caso de estudio, son quienes deben complementar una serie de requisitos por cada cliente con la finalidad de cumplir los preceptos establecidos en las mencionadas políticas, mismos que se detallan en los anexos de este estudio y que constituyen formularios estratégicamente formulados para informar y prevenir las transacciones inusuales que se presenten en las actividades comerciales sujetas a análisis y reportes, para de esta manera evitar multas y otras

sanciones disciplinarias por los entes de control y la normativa mencionada. (Ver anexo 5).



En el gráfico que consta a continuación puede apreciarse como un mapa de color, al riesgo que se encuentra expuesta cada UEN del corporativo respecto a la naturaleza de los bienes comercializados.

Gráfico 2.



Fuente: Comité de prevención para lavado activos, Corporación Maresa Holding.

Por su naturaleza la administración de flujos de efectivo es muy susceptible de fraude o error. En el caso de los proveedores adicional a las políticas de prevención y lavado de activos deben sumarse las políticas y procedimientos establecidos para los pagos. La programación está establecido en forma quincenal denominada “Sugerencia de pagos” estableciendo como capacidad de negociación corporativa de al menos 15 días de crédito por la compra de bienes y servicios.

Las sugerencias de pagos se efectúan mediante el uso de sistemas y plataformas tecnológicas cash management de las entidades bancarias del Ecuador, es decir, que para cada transacción de pago o anticipo entregado se requiere de la correspondiente segregación de funciones en términos de elaboración, supervisión y niveles aprobaciones según los montos que la finaliza la Gerencia Corporativa de Finanzas en Maresa Holding, previamente analizada por el flujo de fondos disponibles entre los operativos de Kawa Motors y el departamento de Tesorería corporativa.

El proveedor principal de Kawa Motors lo constituye Kawasaki Motors Corporation y se cuenta con un crédito de 60 días plazo en Motocicletas y otros

vehículos motorizados y de 30 días en Repuestos y Accesorios y por los cuales se efectúa un análisis anual de Precios de Transferencia a fin de cumplir con las disposiciones expedidas por el Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (Ver anexo 3).

4.1.2 Proceso de Importación y administración de Inventarios

La empresa Kawa Motors S.A. por tratarse de una empresa que basa su giro económico en la compra y venta de vehículos motorizados, partes y piezas originares en calidad de representante oficial de la marca Kawasaki para el Ecuador, ocasiona que el 99.9% de sus adquisiciones estén enmarcadas bajo la modalidad de Importación desde su filial de la ciudad de Irvine en Estados Unidos de Norteamérica; mientras que, el 0.01% de sus compras se realizan a proveedores locales en repuestos y accesorios que no alteran los términos del contrato de garantía y exclusividad con la marca descrita anteriormente.

El proceso de importación inicia desde la necesidad de cubrir la demanda de los clientes que tienen en su poder vehículos motorizados marca Kawasaki. La mayor concentración de los mismos se encuentra ubicada en la Policía Nacional del Ecuador de aproximadamente 500 unidades entre motocicletas, vehículos UTV y otros, en menor rango en el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito y Petrocomercial con 40 unidades adicionales como los más relevantes, además de la clientela regular. De igual manera la necesidad de mercancía puede basarse por reserva, anticipo o cupo de un cliente en general. (Ver anexo 3).

Dado el giro de negocio y según la tendencia histórica de sus estados financieros, sus inventarios han representado aproximadamente el 45% del total de los activos, mismos que son valorados según el costo promedio de adquisición.

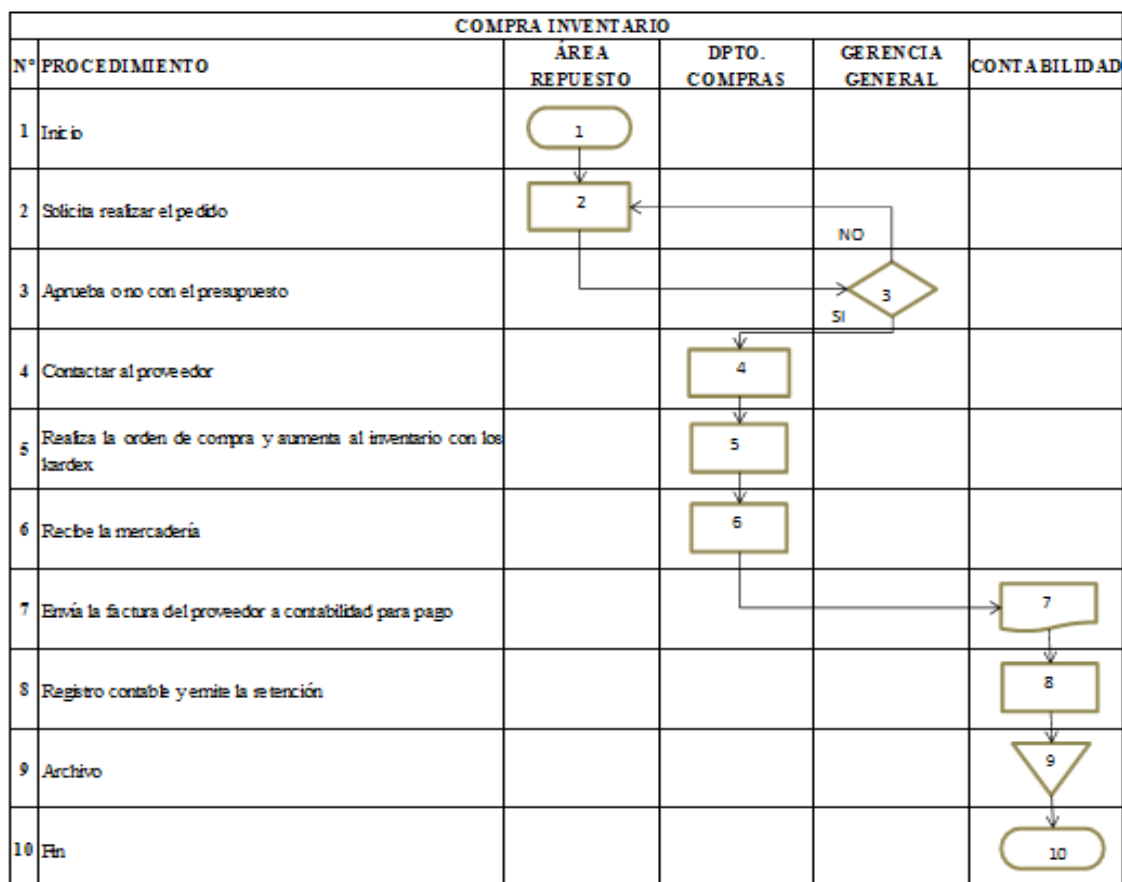
Los principales Inventarios de se desglosan en:

- a) Motocicletas y UTV's
- b) Repuestos Kawasaki
- c) Accesorios Kawasaki

d) Lubricantes

En dicho contexto, y en función al marco jurídico, social y económico al que se encuentra expuesta la entidad su costo de valoración es susceptible a incrementos no controlados que reducen el margen de ganancia, respecto a medidas proteccionistas de la industria nacional o muy comúnmente denominadas medidas Paraarancelarias.

La política de precios implementada por la gerencia comercial de la empresa Kawa Motors S.A. está adoptada en función a la lista de precios sugeridos por el fabricante para la región en la que opera. En períodos anteriores al ejercicio económico 2015, el margen que se obtenía de esta política de precios reflejaba una utilidad de aproximadamente el 50% entre el costo de ventas y las ventas. Con las actuables sobretasas arancelarias o salvaguardas que recargan en un 45% adicional al 30% de arancel original arrojan un margen en el año 2015 del 33% aproximadamente en virtud de que no se ha afectado el precio al consumidor final en pos de no afectar el volumen de ventas que alteren directamente al monto presupuestado.



Elaborado por Daniela García, Flujoograma de cobro a clientes Kawa Motors S.A.

El proceso de Importación y Valoración de Inventarios es considerado como crítico por el impacto que éste puede tener en el cliente final. La actual política pública referida en el párrafo tiene como su objeto de creación: *“Regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones”*¹⁰, resaltando el aprovechamiento de aquellas externalidades positivas y política pública que contrarresten las negativas con una finalidad proteccionista de la industria local que logre transformar la matriz productiva que genere mayor valor agregado en los productos locales, y de esta manera tienda a incrementar las exportaciones, procurar que no existan fuga de capitales para sostener la dolarización y contrarrestar el desbalance comercial entre importaciones y exportaciones.

¹⁰ Régimen legal de las importaciones, Título Preliminar del Objeto y Ámbito de aplicación, Actualización N°2 abril 2011, página 5.

El Servicio Nacional de Aduana identificado por sus siglas como SENA E es el ente estatal que regula las “relaciones entre el Estado y las personas naturales o jurídicas que realizan actividades directa o indirectamente relacionadas con el tráfico internacional de mercancías, entendiéndose por mercancía a todos los bienes muebles de naturaleza corporal”¹¹ y que por estas actividades se genera una obligación o carga tributaria por este tráfico de mercancías, y son:

- a) Derechos Arancelarios
- b) Impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias por ingresos o salidas de mercancías.
- c) Tasas por servicios aduaneros.

MOTOCICLETAS	REPUESTOS Y ACCESORIOS
* COSTO FOB	* COSTO FOB
* FLETE MARITIMO	* FLETE AEREO
* ARANCEL ADVALOREM	* ARANCEL ADVALOREM
* ARANCEL ESPECIFICO	* IMPUESTO SALIDA DIVISAS F.O.B.
* I.C.E.	* MANEJO DE GUIA (COURIER)
* IMPUESTO SALIDA DIVISAS F.O.B.	* MANEJO DE DOCUMENTOS (BL)
* IMPUESTO SALIDA DIVISAS FLETE	* SEGURO TRANSPORTE
* SEGURO TRANSPORTE	* ALMACENAJE
* MANEJO DE DOCUMENTOS Y BL	* MANIPULEO CONTENEDOR
* ALMACENAJE	* AGENTE AFIANZADO ADUANA
* MANIPULEO CONTENEDOR	* TRANSPORTE INTERNO
* AGENTE AFIANZADO ADUANA	
* TRANSPORTE INTERNO	

Fuente: Adquisiciones - Maresa ensambladora

La política contable de valoración de los inventarios es al costo, es decir a su costo de adquisición de las mercancías según la NIC 2 de Existencias las cuales comprenden “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 costes directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los servicios.”¹²

¹¹ Régimen legal de las importaciones, Título II de la Facilitación Aduanera para el Comercio de los Sustantivo Aduanero Capítulo I Artículo 103, pagina 59, 60 y 61.

¹² Normas Internacionales de Contabilidad NIC 2, párrafo 11, página 3.

4.2 Evaluación de procesos corporativos y UEN's individuales de acuerdo al Modelo COSO

Los procesos descritos y seleccionados fueron evaluados de acuerdo a las plantillas denominadas Herramientas ilustrativas como parte del Marco Integrado expedido por parte de Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission (mayo 2013), los mismos que han permitido evaluar los componentes y principios que lo rigen a fin de establecer las deficiencias de control internos y su respuesta al riesgo.

El objetivo que se persigue es evaluar si los controles implementado en los procesos por medio de políticas, procedimientos y actividades en la empresa Kawa Motors y los servicios corporativos complementarios garantizan un control interno adecuado respecto al riesgo al que inherentemente se encuentran expuestos, tomando como evaluación el período febrero a junio 2014, período en el cual se efectuaron reestructuraciones de forma en los procesos debido a un plan de reducción de costos, que sin embargo no han afectado la esencia de los mismos.

4.2.1 Proceso relacionado al flujo de caja (Cartera-Proveedores)

Los resultados que se describen a continuación son efectuados en función a las entrevistas efectuadas a los responsables del área de Finanzas Corporativas y sus resultados son: (Ver anexo 1)

1) ENTORNO DE CONTROL

- a) Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

Este principio se evaluó atendiendo tanto a la entidad UEN como la evaluación corporativa.

A nivel corporativo existe un Diccionario de Competencias, complementado por una Guía de desarrollo que norman y administran el desarrollo, aptitudes, código ética, reglamentos y gestión de todo el talento humano a nivel corporativo y dentro de cada una de UEN's, el cual se aplica en Kawa Motors S.A. (Ver anexo 1 y 2), complementado

por un Reglamento Interno de Trabajo que norma y regula el comportamiento del personal.

El gobierno corporativo socializa y aplica con su ejemplo el cumplimiento de la guía de desarrollo.

El corporativo por intermedio de la gerencia de Talento Humano cuenta con una planificación inherente en la cual se establecieron los valores e objetivos corporativos.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 1 del componente de ENTORNO DE CONTROL.

- b) Principio 2: El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.

El gobierno corporativo es un órgano independiente de la gerencia general de cada UEN.

El departamento de Contraloría Corporativa se encarga de evaluar el control interno, de revisar el cumplimiento de todas las políticas y procesos corporativos de Talento Humano que se han implementando para cada compañía, Kawa Motors lo percibe como un FEE de servicios corporativos.

El enfoque de control está basado en actividades que reúnen funciones segregadas para control previo y recurrente en los contratos de gestión.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 2 del componente de ENTORNO DE CONTROL.

- c) Principio 3: La dirección establece, con supervisión de la junta, estructuras, líneas de comunicación y las autoridades competentes y las responsabilidades en la búsqueda de objetivos.

Corporación Maresa tiene una estructura organizacional definida basada en sus diversas líneas de negocio entre ellas Kawa Motors S.A. en la venta de vehículos KAWASAKI, partes, piezas y servicio de postventa.

El corporativo adopta mecanismos como presupuestos, niveles de autorización y con ello segregación de funciones, directorios y otros seguimientos que permiten una definición de objetivos y metas.

Existen reportes estandarizados en cada UEN's de cada línea de negocio para la evaluación.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 3 del componente de ENTORNO DE CONTROL.

- d) Principio 4: La organización demuestra el compromiso de atraer, desarrollar y retener a personas competentes en alineación con los objetivos.

Existe un plan de capacitación corporativo permanente para todo el personal. Sin embargo están orientados en forma general respecto a socializar ciertas capacitaciones generales. Cada UEN es libre de definir en función a su capacidad presupuestaria las capacitaciones necesarias a su personal estratégica y operativamente concentrada en ella.

Semestralmente se efectúa una calificación por evaluación de desempeño adecuado. Existen políticas que señalan parámetros de desempeño no adecuado.

Debido factores sociales, económicos y políticos no se ha expresado el interés de retener al personal competente.

En el presente principio se han encontrado deficiencias del control interno como:

- P4-1 El plan de capacitación para el personal operativo en cada UEN depende del presupuesto, mismo que en la evaluación efectuada se

ha señalado en Kawa Motors como Subjetiva respecto a las necesidades que tiene la UEN.

Evaluar la severidad deficiencia de control interno: Tener en cuenta si los demás principios de este u otros componentes compensan la deficiencia de control interno.	
¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)	Comentarios/Controles de compensación
NO	Las diversas gerencias corporativas efectúan procesos de mediación para definir el plan de capacitación.

- P4-2 Existe una política de negociación que permita retener al talento humano, pese a ello por el entorno socio-económico externo, se ha permitido su salida sin cumplimiento de la misma

Evaluar la severidad deficiencia de control interno: Tener en cuenta si los demás principios de este u otros componentes compensan la deficiencia de control interno.	
¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)	Comentarios/Controles de compensación
SI	1. No se han reemplazado los cargos del personal saliente. 2. Consecuentemente las funciones se incrementan al personal restante.

- e) Principio 5: La organización mantiene los individuos responsables de sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.
- Existe un plan remunerativo variable para aquellos involucrados en la consecución de los diversos objetivos individuales de cada UEN y Corporativo.
- Cada línea de supervisión realiza una evaluación de indicadores por el cual en forma mensual se atribuye el incentivo.
- Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 5 del componente de ENTORNO DE CONTROL.

2) EVALUACIÓN DE RIESGOS

- a) Principio 6: La organización especifica objetivos con claridad suficiente para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos.

Este principio se evaluó en la UEN Kawa Motors S.A. No se detectan deficiencias de control interno

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 6 del componente de EVALUACIÓN DE RIESGOS.

- b) 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 determinar cómo se deben manejar los riesgos.

Se cuenta con manuales de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo para con estas acciones mitigar los riesgos a los que se encontraría expuesta por incumplir los preceptos legales de los entes de control. Los informes ha sido favorables por parte del oficial de cumplimiento titular y suplente corporativo, como por parte de los auditores independientes que tienen que emitir un informe al respecto, mismo que se lo hace en forma consolidada por el grupo Corporación Maresa Holding.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 7 del componente de EVALUACIÓN DE RIESGOS.

- c) Principio 8: La organización considera que la posibilidad de fraude en la evaluación de los riesgos para el logro de los objetivos. Este principio se evaluó atendiendo a la unidad de negocios Kawa Motors. Existe el control interno adecuado pero no se aplica correctamente.

En el presente principio se han encontrado deficiencias del control interno como:

- P8-1 No existe evaluación de fraude. La cartera de anticipos sin garantías proporciona niveles altos de riesgo en potencial fraude, como lo ocurrido en el ejercicio económico 2014 período en el cual se castigó económicamente un anticipo entregado a un proveedor del exterior, mismo que generó un monto materialmente importante en los resultados económicos.

Evaluar la severidad deficiencia de control interno: Tener en cuenta si los demás principios de este u otros componentes compensan la deficiencia de control interno.	
¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)	Comentarios/Controles de compensación
SI	No existen garantías en las cuentas de anticipos a proveedores del exterior.

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

Se efectúan contratos corporativos con asesores legales, tributarios , etc. que complementan y aseguran el cumplimiento de la normativa legal en cada UEN. Dentro de los servicios corporativos a cada UEN esta el análisis sobre aspectos externos y su impacto al modelo de negocio (salvaguardas).

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 9 del componente de EVALUACIÓN DE RIESGOS.

3) ACTIVIDADES DE CONTROL

- a) 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.

Este principio se evaluó al interior de la UEN kawa Motors S.A. Mensualmente se realiza una evaluación financiera de los resultados económicos. Principalmente de los indicadores financieros inherentes al flujo de caja (Cartera-Proveedores) previo a la comunicación de

resultados al gobierno corporativo. En forma mensual se efectúan análisis de cartera. Se ha incorporado un oficial de cumplimiento titular y un estándar de reporte en cada UEN.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 10 del componente de ACTIVIDADES DE CONTROL.

- b) Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el logro de los objetivos.

Los aspectos de tecnología están enfocados en la consecución de objetivos del negocio es así que, todo el grupo corporativo utiliza el mismo sistema para sus operaciones. De manera continua se obtienen las licencias respectivas y el soporte técnico para su mantenimiento. Existen varias interfaces entre sistemas a fin de proveer un alto grado tecnológico en las actividades a fin de obtener optimización de Recursos.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 11 del componente de ACTIVIDADES DE CONTROL.

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

Contabilidad y Finanzas corporativas realizan controles previo al reconocimiento del gasto y las contrapartidas en proveedores.

Se han implementado procesos internos para calificación de créditos a fin mitigar los riesgos de incobrabilidad.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 12 del componente de ACTIVIDADES DE CONTROL.

4) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- a) Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza , información de calidad relevante para apoyar el funcionamiento del control interno.

La compañía Kawa Motors realiza reportes mensuales estandarizados que permiten verificar la información proporcionada, y validarla con los resultados obtenidos y los presupuestos previstos.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 13 del componente de INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

- b) Principio 14: La organización comunica la información internamente , incluidos los objetivos y responsabilidades de control interno , necesarios para apoyar el funcionamiento del control interno.

Este principio se evaluó al interior de la UEN Kawa Motors S.A. Quincenalmente se requieren reportes para asegurar la capacidad de pagos con que cuenta la empresa. En forma mensual se efectúan análisis de cartera, los reportes son estandarizados en todas las UEN's por parte del corporativo, requeridos y comunicados periódicamente.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 14 del componente de INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

- c) Principio 15: La organización se comunica con partes externas sobre asuntos que afectan al funcionamiento del control interno.

Este principio se evaluó al interior de la UEN kawa Motors S.A. No se detectaron deficiencias de control interno.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 15 del componente de INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

5) MONITOREO DE ACTIVIDADES

- a) Principio 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.

Este principio se evaluó al interior de la UEN y con complemento de los muestreos efectuados como complemento de Corporación Maresa en calidad de receptor y validador de información. El corporativo en contraparte, como proveedor de un servicio denominado fee prestados a Kawa Motors efectúa permanentemente selecciones y evaluaciones respecto a transacciones y otros reportes a fin de establecer que las políticas y procedimientos ejecutados proporcionen la seguridad de que el control interno es adecuado.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 16 del componente de MONITOREO DE ACTIVIDADES.

- b) Principio 17: La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera oportuna a las partes responsables de la adopción de medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo de administración , según corresponda.

Este principio se evaluó atendiendo tanto al corporativo como a la unidad operativa. No se detectan deficiencias de control interno debido a la retroalimentación de las deficiencias o hallazgos pasadas que incluyen el hallazgo del principio 8.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 16 del componente de INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

4.2.2 Proceso de Importaciones y Administración de Inventarios

Los resultados que se describen a continuación son efectuados en función a las entrevistas efectuadas a los responsables del área de Finanzas Corporativas y sus resultados son: (Ver anexo 2)

1) ENTORNO DE CONTROL

- a) Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

Este principio se evaluó atendiendo tanto a la entidad UEN como la evaluación corporativa.

A nivel corporativo existe un Diccionario de Competencias, complementado por una Guía de desarrollo que norman y administran el desarrollo, aptitudes, código ética, reglamentos y gestión de todo el talento humano a nivel corporativo y dentro de cada una de UEN's, el cual se aplica en Kawa Motors S.A.

El gobierno corporativo socializa y aplica con su ejemplo el cumplimiento de la guía de desarrollo. El corporativo por intermedio de la gerencia de Talento Humano cuenta con una planificación inherente en la cual se establecieron los valores e objetivos corporativos.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 1 del componente de ENTORNO DE CONTROL

- b) Principio 2: El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.

El gobierno corporativo es un órgano independiente de la gerencia general de cada UEN. Las gerencias de cada UEN ha adoptado sus propios mecanismos a fin de verificar el funcionamiento de los controles internos dictados en la administración de inventarios. La desigualdad de criterios genera varias interpretaciones respecto a sus controles, hallazgos y seguimiento.

En la transición operativa de centralización de la administración de los Inventarios se ha contado con la participación activa por parte de Contraloría Corporativa.

- P2-1 El plan de capacitación para el personal operativo en cada UEN depende del presupuesto. Los guardalmacenes de cada UEN no han tenido un plan de capacitación uniforme que unifique el criterio interno y de los objetivos corporativos.

Evaluar la severidad deficiencia de control interno: Tener en cuenta si los demás principios de este u otros componentes compensan la deficiencia de control interno.	
¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)	Comentarios/Controles de compensación
NO	Las diversas gerencias corporativas efectúan procesos de mediación para definir el plan de capacitación.

- P2-2 Existen procesos inherentes al manejo del inventario en la UEN por la falta de capacitación continua en los guardalmacenes y asesores comerciales.

Evaluar la severidad deficiencia de control interno: Tener en cuenta si los demás principios de este u otros componentes compensan la deficiencia de control interno.	
¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)	Comentarios/Controles de compensación
NO	La centralización actual está fomentando la uniformidad de los criterios con enfoque a los objetivos individuales y corporativos.

- c) Principio 3: La dirección establece, con supervisión de la junta, estructuras, líneas de comunicación y las autoridades competentes y las responsabilidades en la búsqueda de objetivos.

Corporación Maresa tiene una estructura organizacional definida basada en sus diversas líneas de negocio entre ellas Kawa Motors S.A. en la venta de vehículos KAWASAKI, partes, piezas y servicio postventa.

El corporativo adopta mecanismos como presupuestos, niveles de autorización y con ello segregación de funciones, directorios y otras actividades de seguimiento que permiten una definición de objetivos y metas. No existen reportes estandarizados de este proceso en Kawa Motors para la evaluación.

- P3-1 Pese a la existencia de líneas de comunicación y determinación de responsabilidades en los contratos de gestión de cada funcionario, no se ha estandarizado requerimientos constantes que hagan periódico el uso de dichos canales y optimicen la supervisión.

Evaluar la severidad deficiencia de control interno:	
¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)	Comentarios/Controles de compensación
NO	la centralización actual esta fomentando la uniformidad de los criterios con enfoque a los objetivos individuales y corporativos.

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

Solo se han efectuado capacitaciones orientadas en forma general respecto a socializar temas generales. Principalmente el manual para la prevención y lavado de activos y financiamiento del terrorismo que tiene particular enfoque con los Inventarios y el destino que sea efectuado por los asesores de venta.

Cada UEN es libre de definir en función a su capacidad presupuestaria las capacitaciones necesarias a su personal estratégica y operativamente concentrada en ella.

Semestralmente se efectúa una calificación por evaluación de desempeño adecuado. Existen políticas que señalan parámetros de desempeño no adecuado.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 4 del componente de ENTORNO DE CONTROL.

- e) Principio 5: La organización mantiene los individuos responsables de sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.

Existe un plan remunerativo variable para aquellos involucrados en la consecución de los diversos objetivos, puntualmente en las comisiones que perciben los asesores comerciales de acuerdo a los parámetros establecidos en su presupuesto como objetivos y metas. Cada línea de supervisión realiza una evaluación de indicadores por el cual en forma mensual se atribuye el incentivo.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 5 del componente de ENTORNO DE CONTROL.

2) EVALUACIÓN DE RIESGOS

- a) Principio 6: La organización especifica objetivos con claridad suficiente para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos.

Este principio se evaluó en la UEN Kawa Motors S.A. No se detectan deficiencias de control interno.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 6 del componente de EVALUACIÓN DE RIESGOS.

- b) 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 determinar cómo se deben manejar los riesgos.

Este principio se evaluó atendiendo a la unidad operativa y la organización. Se detectan deficiencias No graves de control interno.

Se han seleccionado en forma errónea a los proveedores de bienes, principalmente del exterior por motivaciones e intereses desconocidos. La selección adversa de proveedores consecuentemente ha provocado pérdidas en los resultados y una salida de efectivo que redundará en un costo financiero que afecta igualmente a los resultados, sin contar con garantías que respalden los anticipos entregados.

Sin embargo, dadas las continuas bajas de inventario, en marzo del año 2015 se efectuó una auditoría al inventario a fin de mitigar el riesgo inherente al bodegaje, condiciones de almacenamiento y correcciones en los pedidos a los proveedores sobre artículos de baja rotación, así como la designación de un solo proveedor para repuestos y accesorios de la línea original KAWASAKI.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 7 del componente de EVALUACIÓN DE RIESGOS.

- c) Principio 8: La organización considera que la posibilidad de fraude en la evaluación de los riesgos para el logro de los objetivos.

Este principio se evaluó atendiendo a la unidad de negocios Kawa Motors. Existe el control interno adecuado. Las políticas contables aplican control de inventarios de al menos 1 vez al año según lo establece la normativa aplicable. De igual forma las diferencias encontradas son analizadas por la gerencia que por situaciones pasadas, inclusive con cargo al personal custodio y responsable de los Inventarios, de considerarlo negativo.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 8 del componente de EVALUACIÓN DE RIESGOS.

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

Se efectúan contratos corporativos con asesores legales, tributarios, etc. que complementan y aseguran el cumplimiento de la normativa legal en cada UEN. Se tiene en cuenta sobre el entorno, marco interno y externo en el que se desenvuelve la empresa respecto principalmente a medidas arancelarias y para arancelarias (salvaguardas).

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 9 del componente de EVALUACIÓN DE RIESGOS.

3) ACTIVIDADES DE CONTROL

- a) 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.

Este principio se evaluó al interior de la UEN Kawa Motors S.A. Mensualmente se realiza una evaluación financiera de los resultados económicos. La parte comercial es imprescindible respecto a los presupuestos de venta que marcan los volúmenes y periodicidad de los pedidos.

Se planifican las fechas en las cuales realizar la toma física según dictan las políticas corporativas contables y financieras. Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 10 del componente de ACTIVIDADES DE CONTROL

- b) Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el logro de los objetivos.

Los aspectos de tecnología están enfocados en la consecución de objetivos del negocio es así que, todo el grupo corporativo utiliza el

mismo sistema para sus operaciones. De manera continua se obtienen las licencias respectivas y el soporte técnico para su mantenimiento.

Existen varias interfaces entre sistemas a fin de proveer un alto grado tecnológico en las actividades a fin de obtener optimización de Recursos.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 11 del componente de ACTIVIDADES DE CONTROL.

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

Contabilidad y Finanzas corporativas realizan controles previos al reconocimiento del gasto y las contrapartidas en proveedores. E

Se han implementado procesos internos en la reestructura de servicios corporativos para calificación de los proveedores de bienes locales (inventarios) y prestadores de servicios. Existe un manual de imputaciones de gasto para la uniformidad de los criterios en todas las UEN's a fin de consolidar posteriormente la información mediante un informe denominado Consolidado Automotriz por línea de negocio.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 12 del componente de ACTIVIDADES DE CONTROL.

4) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza, información de calidad relevante para apoyar el funcionamiento del control interno.

Este principio se evaluó al interior de la UEN Kawa Motors S.A. en complemento con el servicios corporativo de Planificación en la administración de inventarios.

Actualmente se encuentra en un proceso de reestructuración y depuración de las bodegas (status de inventario), dispuesto por la

Gerencia de Planificación como actual administrador de los inventarios (importaciones y compras locales) además de todos los gastos locales hasta el punto de venta.

Se han perfeccionado los procedimientos sobre pedidos, importaciones, ingresos y administración en las bodegas de Kawa Motors S.A.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 13 del componente de INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

- 5) Principio 14: La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades de control interno, necesarios para apoyar el funcionamiento del control interno

Este principio se evaluó al interior de la UEN Kawa Motors S.A. en complemento con el servicios corporativo de Planificación en la administración de inventarios.

Actualmente se encuentra en un proceso de reestructuración y depuración de las bodegas.(status de inventario) dispuesto por la Gerencia de Planificación como actual administrador de los inventarios (importaciones y compras locales) además de todos los gastos locales hasta el punto de venta.

Se han perfeccionado los procedimientos sobre pedidos, importaciones, ingresos y administración en las bodegas de Kawa Motors S.A.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 14 del componente de INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

- 6) Principio 15: La organización se comunica con partes externas sobre asuntos que afectan al funcionamiento del control interno.

Este principio se evaluó al interior de la UEN kawa Motors S.A. No se detectaron deficiencias de control interno.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 15 del componente de INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

7) MONITOREO DE ACTIVIDADES

- a) Principio 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.

Este principio se evaluó al interior de la UEN y con complemento de los muestreos efectuados como complemento de Corporación Maresa en calidad de receptor y validador de información. El corporativo en contraparte, como proveedor de un servicio denominado fee prestados a Kawa Motors efectúa permanentemente selecciones y evaluaciones respecto a transacciones y otros reportes a fin de establecer que las políticas y procedimientos ejecutados proporcionen la seguridad de que el control interno es adecuado.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el presente principio 16 del componente de MONITOREO DE ACTIVIDADES.

- b) Principio 17: La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera oportuna a las partes responsables de la adopción de medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo de administración, según corresponda.

Este principio se evaluó atendiendo tanto al corporativo como a la unidad operativa. No se detectan deficiencias de control interno debido a la retroalimentación de las deficiencias o hallazgos pasadas que incluyen el hallazgo del principio 8.

Al estar presente y en funcionamiento el principio consecuentemente No aplica una deficiencia importante y/ controles de compensación para el

presente principio 16 del componente de INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Esta evaluación permitió por medio de las entrevistas con las gerencias corporativas, gerencias de las UEN's y personal operativo en cada una de ellas, verificar la percepción e identificación de los riesgos a los que se encuentra expuestas la UEN's del consolidado automotriz en su accionar comercial.

Las conclusiones sujetas a seguimiento tienen lugar a una matriz de deficiencias por cada uno de los procesos respecto a la Evaluación General de un Sistema de Control Interno de acuerdo al Modelo Coso.

5.1.1 Proceso relacionado al flujo de caja (Cartera-Proveedores)

El objetivo de la presente evaluación probar la existencia de la segregación de funciones enfocadas en el contrato de gestión del personal involucrado en el proceso evaluado. (Ver anexo 1)

La información proporcionada para la estructura de esta evaluación fue originada en las diversas gerencias, tanto de la empresa, así como las gerencias corporativas que se detallan en los resultados, respecto al análisis efectuado en cada UEN, y particularmente para el presente caso.

a) Cumplimiento

Las políticas y procedimientos para recuperación de cartera y pago de proveedores se cumplen.

- Las políticas de crédito se cumplen a cabalidad de tal manera que ofrecen el flujo de caja necesario para cubrir los gastos operativos.
- Los pagos a proveedores se cumplen de acuerdo a los procedimientos y parámetros dictados por tesorería corporativa.

b) Componentes

- Entorno de Control

Presente	SI	Funcionamiento	SI
• Evaluación de Riesgos			
Presente	SI	Funcionamiento	NO
• Actividades de Control			
Presente	SI	Funcionamiento	SI
• Información y Comunicación.			
Presente	SI	Funcionamiento	SI
• Actividades de Supervisión.			
Presente	SI	Funcionamiento	SI

c) Integración de los componentes

- Están presentes (S/N): SI
- Funcionamiento (S/N): NO

Todos los módulos están integrados.

Se han encontrado deficiencias no graves en Kawa Motors S.A. en los principios 4 y 8 del componente Entorno de Control y Evaluación de Riesgos respectivamente, las cuales no representan consecuencias importantes en los objetivos propuestos, así como en los resultados económicos del ejercicio 2014. Por consiguiente todos los componentes están presentes y pero por las 2 deficiencias menores del principio 4 nos muestran que no están funcionando.

d) Fundamentos de la conclusión

El sistema de control interno es funcional en conjunto, permitió identificar donde exactamente se tiene problemas en la compañía. Al determinarse políticas corporativas se verifica la existencia de políticas y procedimientos que pretenden de mitigar el riesgo en el flujo de caja (efectivo). Sin embargo, En Kawa Motors S.A. la deficiencia se evidencia en el funcionamiento o cumplimiento de los mismos, por aspectos como:

- Fallas en el poder de negociación con el talento humano saliente
- Mayor énfasis referentes al presupuesto anual a fin de establecer necesidades de capacitación clave en personal operativo

- Correcta selección de clientes y proveedores para desembolsos de anticipos, sin respaldo de pólizas u otras garantías

5.1.2 Proceso de importaciones y administración del inventario

El objetivo de la presente evaluación probar la existencia de procesos eficientes con enfoque en la administración logística de la adquisición, transporte, ingreso y manejo de los inventarios.

La información proviene de los servicios corporativos complementarios. Hasta culminar el primer semestre el proceso se encontraba desconcentrado en cada UEN's. La toma de decisiones respecto a la reducción de costos con impacto en RRHH han ocasionado que se reestructuren los procesos por medio de la Centralización de operaciones de Planificación de Inventarios que han provisto de deficiencias en situaciones pasadas, para dictar e implementar nuevas políticas.

a) Cumplimiento

Las políticas y procedimientos que se dictan y promulgan a nivel corporativo para uso y aplicación en cada una de las UEN's que según su línea de negocios no son aplicados en su totalidad

- En el área de adquisiciones, el servicio corporativo de planificación y administración de inventarios ofrece un correcto back up en el sistema tecnológico que lo administra en movimientos de entradas y salidas.
- Los intereses y presupuestos de Venta están enfocados en los preceptos establecidos en el manual de prevención y lavado de activos, puntualmente en Kawa Motors se han efectuado la totalidad de la documentación requerida respecto a los clientes de vehículos y artículos post venta (repuestos).
- La incorrecta selección de proveedores y mercancías han generado pérdidas en ocasiones pasadas, contraviniendo los objetivos propuestos.

- Las políticas de crédito se cumplen a cabalidad de tal manera que ofrecen el flujo de caja necesario para cubrir los gastos operativos.
- Los pagos a proveedores se cumplen de acuerdo a los procedimientos y parámetros dictados por tesorería corporativa.

b) Componentes

- Entorno de Control
Presente SI Funcionamiento SI
- Evaluación de Riesgos
Presente SI Funcionamiento SI
- Actividades de Control
Presente SI Funcionamiento SI
- Información y Comunicación.
Presente SI Funcionamiento SI
- Actividades de Supervisión.
Presente SI Funcionamiento SI

c) Integración de los componentes

- Están presentes (S/N): SI
Todos los módulos están integrados.
- Funcionamiento (S/N): NO

Se han encontrado deficiencias no graves en Kawa Motors S.A. en los principios 2 y 3 del componente Entorno de Control. Sin embargo estas deficiencias no impactan en los objetivos y resultados económicos. El riesgo está identificado en los factores externos no controlados como lo constituyen medidas de protección a los intereses del país por parte del Estado como las salvaguardias. Por consiguiente todos los componentes están presentes y funcionando.

d) Fundamentos de la conclusión

El marco legal que regula las operaciones para cada una de las líneas de negocio de la Corporación Maresa, está plenamente identificado, por consiguiente su réplica y seguimiento en Kawa Motors S.A., debido a ello se han implementado manuales y otros

procedimientos internos a fin de socializar y ejercer cumplimiento de los mismos con la finalidad de no contravenir los aspectos relacionados con los entes de control y supervisión.

De igual forma con la evaluación del desempeño y desempeño NO adecuado a fin de establecer retribuciones y sanciones aplicables por el incumplimiento de éstas normas.

Con esta fundamentación se concluye que los factores internos y externos que gobiernan a Kawa Motors S.A. y otras UEN's del consolidado automotriz del corporativo realizan sus actividades comerciales están plenamente identificados, sin embargo aquellos que no son controlables por la susceptibilidad de ser dictados por el Estado ecuatoriano como lo es la Régimen Legal de Importaciones.

5.2 Recomendaciones

La evaluación del modelo COSO en Kawa Motors como una Unidad estratégica de Negocios que debido a su capital accionario se rige a un grupo o conglomerado de empresas denominado Corporación Maresa Holding, proveyó de hallazgos o deficiencias leves o menores en su sistema de control interno como respuesta a los riesgos a los que se encuentra expuesta, mismos que fueron expuestos en las conclusiones de este documento.

Los factores externos e internos que gobiernan las actividades empresariales y comerciales de la empresa Kawa Motors se encuentran mitigadas por diferentes actividades de socialización, exámenes de auditoría especiales y otros controles enfocados a potenciales riesgos, que fueron revisados y archivados pero debido a la confidencialidad de la información.

5.2.1 Políticas y actividades de seguimiento al proceso de flujo de caja

El proceso relacionado a las transacciones inherentes al flujo de caja provenientes de Clientes y Proveedores permitió verificar la existencia de

políticas y procedimientos. El personal clave o responsable de implementar las recomendaciones según correspondan al área de su gestión son: (Ver anexo 1)

- Gerente finanzas y contabilidad e impuestos corporativo
- Gerente de contabilidad (consolidado y UEN's)
- Gerente corporativo de Talento Humano
- Gerente general/comercial de Kawa Motors S.A.

Por motivo de las deficiencias encontradas en este proceso, las recomendaciones son las siguientes:

- Establecer un presupuesto corporativo general de capacitaciones que esté enfocado en temas de carácter general, pero que pueda incorporar particularidades que posean las diferentes UEN's a fin de que el cronograma general las contenga.
- Revisar en forma bimensual o trimestral la planificación, y cumplimiento del plan de capacitaciones.
- Determinar los niveles de aprobación para aquellas capacitaciones que se efectúen en forma directa según decisión o necesidad de la Unidad estratégica de negocios Kawa Motors. S.A.
- Solicitar por intermedio de la gerencia corporativa de talento humano a cada una de las gerencias de las unidades estratégicas de negocios como a las gerencias y demás jefaturas operativas un formato o documento escrito de contra-oferta para verificar el cumplimiento de la política enfocada a retener al talento humano saliente.
- Establecer una política de tesorería para las UEN's, y en especial para Kawa Motors S.A., en la que se determine la contratación de pólizas de seguros o cualquier otro tipo de garantías legales y financieras posteriores a la solicitud y previo a la aprobación bancaria de desembolsos por concepto de anticipos que compensen económicamente el riesgo en función al monto.
- Cumplir con las políticas del manual de prevención y lavado de activos respecto a la verificación sobre proveedores de bienes y servicios referidos en la recomendación anterior.

- Recalcar constantemente la necesidad de cumplir con todos los formatos e información detallada en el manual de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo respecto a las políticas de conoce a tu cliente a fin de cumplir con la normativa vigente y su ente de control Unidad de Análisis Financiero, debido principalmente a las consecuencias pecuniarias y penales a las que está sujeta por incumplimiento.

5.2.2 Políticas y actividades de seguimiento al proceso de Importaciones y administración del inventario

El proceso relacionado con importación, adquisición y administración del inventario, tiene como personal clave o responsable de implementar las recomendaciones según correspondan al área de su gestión son:

- Gerente finanzas y contabilidad e impuestos corporativo
- Gerente de Planificación
- Gerente general/comercial de Kawa Motors S.A.

Por motivo de las deficiencias encontradas en este proceso, las recomendaciones son las siguientes:

- Establecer un presupuesto corporativo general de capacitaciones que esté enfocado en temas de carácter general, pero que pueda incorporar particularidades que posean las diferentes UEN's misma que incorpore con mayor énfasis al personal operativo que efectúa las actividades de control, custodia y disponibilidad de los inventarios.
- Exigir la participación activa del personal señalado en la recomendación anterior con la finalidad de que provean de mayor información y generen retroalimentación en consecuencia a las actividades en cualidad de buenas prácticas efectuadas en otras UEN's similares al modelo de gestión de Kawa Motors S.A.
- Estandarizar reportes y procedimientos a nivel tecnológico que permita obtener una mejor y más rápida comprensión de la gestión que desempeñan en cada UEN's y particularmente Kawa Motors S.A.

- Revisar y comunicar al menos en forma semestral los estados físicos de las instalaciones donde se almacenan los inventarios a fin de prevenir su deterioro y posteriores bajas por este concepto.
- Analizar en forma anual por lo menos y en forma conjunta, tanto Planificación como servicio corporativo así como por el custodio del inventario catalogado como personal técnico dado por su conocimiento; la rotación que éstos bienes a fin de evitar costos financieros que impacten negativamente en los objetivos y resultados, sean éstos los denominados procesos de liquidación de artículos como potenciales bajas.
- Persistir y/o generar mayor volumen de información y retroalimentación en los canales de comunicación que se comprobaron como existentes, que logre perfeccionar el proceso, que como se manifestó en las conclusiones, se encuentra en fase de reestructuración obligado por el plan de reducción de costos que concluyó en la salida de personal pero que concentró la experiencia operativa en Unidad de Planificación.
- Solicitar la revisión y evaluación de Kawa Motors en función al modelo COSO de tal forma que se revise el seguimiento de las recomendaciones. Dicha evaluación deberá ser realizada cada 6 meses como mínimo a fin de avistar nuevos factores de riesgo así como verificar que los identificados no afecten significativamente a los objetivos y metas previstas.

BIBLIOGRAFÍA

- Actualización Contable. (2002). *NIA 6: Evaluación de Riesgos y Control Interno. Sección 400*. Quito: Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda.
- Actualización Contable. (2006). *Norma Internacional de Auditoría NIC N° 2*. Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda.
- Aguirre Choix, R., & Armenta Velazquez, C. E. (marzo 2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista el Buzón de Pacioli, Año XII Número 76*, 1-17.
- Amundarain, A. (2005). *www.monografias.com*. Obtenido de <http://82.165.131.239/hosting/empresa/general/monografias/monografia43.pdf>
- Ayuso Salinas, C. (mayo 2014). Entorno de Control: Siete Preguntas que cualquier Consejero debe plantearse. *La Fábrica de Pensamiento*, 1-20.
- Bajo Albarracin, J. C. (2013). *prysmaperu*. Obtenido de <http://www.29783.com.pe/Libro/Cap%C3%ADtulo%204%C2%BA%20-%20C%C3%B3mo-implantar-la-Ley-29783-Los-mapas.pdf>
- Buzo, J. (02 de 2014). *2014, Año de transición del nuevo coso 2013*. Obtenido de [www.pwc publicaciones: http://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/archivo/2014-02-punto-vista.pdf](http://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/archivo/2014-02-punto-vista.pdf)
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Comité de Prácticas de Auditoría. (2011). *Normas Internacionales de Auditoría*. México: IFAC IMCP.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission. (mayo 2013). *Control Interno - Maco Integral. Herramientas Ilustrativas*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission. (mayo 2013). *Control Interno - Marco Integrado Coso. Resumen Ejecutivo*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission. (mayo 2013). *Control interno - Marco Integrado, Marco y Apéndices*.

- Corporación Andina de Fomento. (2005). *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo*. s.c.: s.e.
- Corporación Maresa Holding. (2014). Manual para prevenir el lavado de Activos, el Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos. *Manual CMH Capítulo II Política conoce a tu cliente*.
- Corporación Maresa Holding. (2014). Manual para prevenir el lavado de Activos, el Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos. *Manual CMH Capítulo IV Política conoce a tu proveedor*.
- Corporación Maresa. (s.f.). *Portal Web Corporación Maresa* . Obtenido de <http://www.corpmaresa.com.ec/index.php?lang=es#>
- DelToro Ríos, J. C., Fonteboa Vizcaino, A., Armada Trabas, E., & Santos Cid, C. M. (2005). *Control Interno II Programa de preparación económica para cuadros*. La Habana: Combinado de periódicos Granma.
- Giraldo Palacio, C., Moreno Patiño, L., & Cortés Pérez, H. (2012). Modelo de Gestión por procesos en logística aplicado a empresas pequeñas de Medellín. *Revista Soluciones de Posgrado EIA*, N° 9, 117-141.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Joanidis, C. (23 de 09 de 2013). *Procesos y Operaciones*. Obtenido de Procesos críticos, procesos claves y procesos estratégicos: <http://procesosyoperaciones.blogspot.com/2013/09/procesos-criticos-procesos-claves-y.html>
- Martín Martín, F. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo de investigación científica Universitaria. *Correspondencia y Análisis* N° 1, 101-114.
- Martinez, A., Guerra, L., Rodríguez, R., Rodríguez, M., Cardoza, H., Astudillo, A., . . . Rincón, C. (2010). *Sistemas de Información de Calidad*. Puerto Ordáz.
- Mintzberg. (2001). *La Planificación Estratégica Capítulo X*. Obtenido de <file:///G:/TESIS%20RENATO%20VALENCIA/bibliografia/TESISCapitulo10.pdf>

Muñoz Razo, C. (1998). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Pearson Education.

Pérez Solórzano, P. (26 de 01 de 2007). *degerencia.com*. Obtenido de Los cinco componentes del Control Interno: http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno

Régimen legal de las importaciones. (abril 2011). *Título II de la Facilitación Aduanera para el Comercio de los Sustantivo Aduanero*. Registro Oficial del Ecuador.

Régimen legal de las importaciones. (abril 2011). *Título Preliminar del Objeto y Ámbito de aplicación, Actualización N°2*. Quito Ecuador: Registro Oficial del Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1. Proceso Relacionado al flujo de entradas y salidas del efectivo (Cartera y Proveedores):

1. Evaluación general de un Sistema de Control Interno

Evaluación general de un Sistema de Control Interno				
Entidad o parte de la estructura organizativa sujeta a evaluación (entidad, división, unidad operativa, función)		Kawa Motors S.A. representante oficial de Comercialización de la marca Kawasaki en el Ecuador con vehículos, partes y piezas. El proceso evaluado está enfocado al Flujo de entradas y salidas de Caja (Proveedores y Cartera)		
Objetivo (s) a considerar dentro del alcance del sistema de control interno		La existencia de la segregación de funciones enfocadas en el contrato de gestión del personal involucrado en el proceso evaluado		
Información		La información proporcionada para la estructura de esta evaluación fue originada en las gerencias de la empresa, así como la que utiliza el corporativo para el análisis de cada Unidad Estratégica de Negocios.		
Cumplimiento		Las políticas y procedimientos para recuperación de cartera y pago de proveedores se cumplen. A) las políticas de crédito se cumplen a cabalidad de tal manera que ofrecen el flujo de caja necesario para cubrir los gastos operativos. B) Los pagos a proveedores se cumplen de acuerdo a los procedimientos y parámetros dictados por tesorería corporativa.		
Componentes		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación /Conclusión
¿Todos los componentes funcionan juntos de forma integrada ? Evaluar si una combinación de deficiencias de control interno , cuando se agrega a través de componentes , representa una deficiencia importante * < Resumen de actualización de las Deficiencias plantilla según sea necesario >		SI	NO	La compañía tiene deficiencias no graves. No representa consecuencias que afecten a los resultados de cada año, puntualmente en el ejercicio 2014.
¿Es efectivo el sistema de control interno en su conjunto? < S / N >		Si		
Fundamentos de la conclusión		El sistema de control interno es funcional en conjunto, permitió identificar donde exactamente se tiene problemas en la compañía. Al determinarse políticas corporativas se verifica la existencia de políticas y procedimientos que pretenden de mitigar el riesgo en el flujo de caja (efectivo). Sin embargo, En Kawa Motors S.A. la deficiencia se evidencia en el funcionamiento o cumplimiento de los mismos, por aspectos como: Niveles de autorización y escalas según montos atribuibles a cada uno de ellos en la adjudicación y pago de los Proveedores.		

2. Evaluación de componentes

1 Evaluación de componentes– Entorno de control		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación/Conclusión
1. Demuestra compromiso con los valores de integridad y éticos —La organización demuestra un compromiso con los valores de integridad y ética.		SI	SI	Este principio se evaluó atendiendo tanto a la entidad UEN como la evaluación corporativa. 1. A nivel corporativo existe un Diccionario de Competencias, complementado por una Guía de desarrollo que norman y administran el desarrollo, aptitudes, código ética, reglamentos y gestión de todo el talento humano a nivel corporativo y dentro de cada una de UEN's, el cual se aplica en Kawa Motors S.A. anexo 3. 2. El gobierno corporativo socializa y aplica con con su ejemplo el cumplimiento de la guía de desarrollo. 3. El corporativo por intermedio de la gerencia de Talento Humano cuenta con una planificación inherente en la cual se establecieron los valores e objetivos corporativos.
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: Tener en cuenta si los demás principios de este u otros componentes compensan la deficiencia de control ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)		Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación/Conclusión
2. Ejerce la responsabilidad de la supervisión. — El consejo de administración demuestra la independencia de gestión y ejerce la supervisión de la evolución y los resultados del control interno.		SI	SI	1. El gobierno corporativo es un órgano independiente de la gerencia general de cada UEN. 2. El departamento de Contraloría Corporativa se encarga de evaluar el control interno, de revisar el cumplimiento de todas las políticas y procesos corporativos de Talento Humano que se han implementando para cada compañía, Kawa Motors lo percibe como un FEE de servicios corporativos. 3. El enfoque de control está basado en actividades que reúnen funciones segregadas para control previo y recurrente en los contratos de gestión.
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: Tener en cuenta si los demás principios de este u otros componentes compensan la deficiencia de control ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)		Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Evaluación de componentes– Entorno de control		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación/Conclusión
3. Establece la estructura , la autoridad y la responsabilidad —La dirección establece , con supervisión de la junta , estructuras , líneas de comunicación y las autoridades competentes y las responsabilidades en la búsqueda de objetivos.		SI	SI	1. Corporación Maresa tiene una estructura organizacional definida basada en sus diversas líneas de negocio entre ellas Kawa Motors S.A. en la venta de vehículos KAWASAKI , partes , piezas y servicio de postventa. 2. EL corporativo adopta mecanismos como presupuestos, niveles de autorización y con ello segregación de funciones, directorios y otros seguimientos que permiten una definición de objetivos y metas. 3. Existen reportes estandarizados en cada UEN's de cada línea de negocio para la evaluación.
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: Tener en cuenta si los demás principios de este u otros componentes compensan la deficiencia de control interno. ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)		Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación/Conclusión
4. Demuestra Compromiso con la Competencia —La organización demuestra el compromiso de atraer , desarrollar y retener a personas competentes en alineación con los objetivos.		SI	SI	1. Existe un plan de capacitación corporativo permanente para todo el personal. Sin embargo están orientados en forma general respecto a socializar ciertas capacitaciones generales. 2. Cada UEN es libre de definir en función a su capacidad presupuestaria las capacitaciones necesarias a su personal estratégica y operativamente concentrada en ella. 4. Semestralmente se efectúa una calificación por evaluación de desempeño adecuado. Existen políticas que señalan parámetros de desempeño no adecuado. 5. En episodios en que motivados por el entorno externo, dado por factores sociales, económicos y políticos no se ha expresado el interés de retener al personal competente.
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: Tener en cuenta si los demás principios de este u otros componentes compensan la deficiencia de control interno. ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)		Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
P4-1	El plan de capacitación para el personal operativo en cada UEN depende del presupuesto, mismo que en la evaluación efectuada se ha señalado en Kawa Motors como Subjetiva respecto a las necesidades que tiene la UEN.	NO	Las diversas gerencias corporativas efectúan procesos de mediación para definir el plan de capacitación.	N/A
P4-2	Existe una política de negociación que permita retener al talento humano, pese a ello por el entorno socio-económico externo, se ha permitido su salida sin cumplimiento de la misma	SI	1. No se han reemplazado los cargos del personal saliente. 2. Consecuentemente las funciones se incrementan al personal restante.	N/A

Evaluación de componentes- Entorno de control		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación/Conclusión
Hace cumplir Rendición de Cuentas —La organización mantiene los individuos responsables de sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.		SI	SI	1. Existe un plan remunerativo variable para aquellos involucrados en la consecución de los diversos objetivos individuales de cada UEN y Corporativo. 2. Cada línea de supervisión realiza una evaluación de indicadores por el cual en forma mensual se atribuye el incentivo.
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: Tener en cuenta si los demás principios de este u otros componentes compensan la deficiencia de control interno. ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)		Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
N/A	N/A	N/A	Comentarios/Controles de compensación N/A	
Explicación/Conclusión				
Evaluar deficiencias a través del componente:				
Evaluar si las deficiencias de control interno o combinación de deficiencias de control interno , cuando se considera todo el componente , representan una importante deficiencia**		Se concluye que las deficiencia de control interno detectada en relación con el principio 4 NO son graves. Acorta o resume varias actividades a poco personal inmerso en el proceso de Entradas y salidas de Flujo de caja (Clientes y Proveedores) limitando la segregación de funciones al mínimo. Se espera corregir este aspecto con el levantamiento de procesos corporativos a fin del aprovechamiento de recursos de talento humano y así como la automatización de actividades y reportes.de tal forma que no perjudique a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos UEN.		
Evaluar el componente utilizando el juicio y en base a los principios y las deficiencias**		Sí/No		Explicación/Conclusión
Está el componente presente?		SI		Todos los principios están presentes, a pesar de la deficiencia de control interno detectada.
Funciona el componente?		SI		Todos los principios están presentes, a pesar de la deficiencia de control interno detectada.

*Nota : las deficiencias de Registros en Resumen de plantilla Deficiencias.

** Si se determina que existe una deficiencia importante , la administración debe llegar a la conclusión de que el componente no está presente y el funcionamiento y el sistema de control interno no es eficaz.

2 Evaluación de componentes– Evaluación de Riesgos					
		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación/Conclusión	
6. Especifica Objetivos adecuados —La organización especifica objetivos con claridad suficiente para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos.		SI	SI	Este principio se evaluó en la UEN Kawa Motors S.A. No se detectan deficiencias de control interno	
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)		Comentarios/Controles de compensación	
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
		Presente? (Y/N)	Funcionamiento? (Y/N)	Explicación/Conclusión	
7. Identifica y analiza los riesgos —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 determinar cómo se deben manejar los riesgos.		NO	NO	Este principio se evaluó atendiendo a la unidad operativa y la organización. Se detectan deficiencias graves de control interno	
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)		Comentarios/Controles de compensación	
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Evaluación de componentes– Evaluación de Riesgos					
		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación/Conclusión	
8. Evalúa Riesgo de Fraude —La organización considera que la posibilidad de fraude en la evaluación de los riesgos para el logro de los objetivos.		SI	NO	Este principio se evaluó atendiendo a la unidad de negocios Kawa Motors. Existe el control interno adecuado pero no se aplica correctamente.	
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)		Comentarios/Controles de compensación	
P8-1	No existe evaluación de fraude. La cartera de anticipos sin garantías proporciona niveles altos de riesgo en potencial fraude.	SI	No existen garantías en las cuentas de anticipos a proveedores del exterior.	Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno	

		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación/Conclusión
9. Identifica y analiza cambio significativo —La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.		SI	SI	1. Se efectúan contratos corporativos con asesores legales, tributarios , etc. que complementan y aseguran el cumplimiento de la normativa legal en cada UEN. 2. Dentro de los servicios corporativos a cada UEN esta el análisis sobre aspectos externos y su impacto al modelo de negocio (salvaguardas).
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)		Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Explicación/Conclusión		
Evaluar deficiencias a través del componente:* Evaluar si las deficiencias de control interno o combinación de deficiencias de control interno , cuando se considera todo el componente , representan una importante deficiencia** Evaluar el componente utilizando el juicio y sobre la base de los principios y la		Se concluye que la deficiencias de control interno detectada en relación con el principio 7 y 8 son graves respecto eventos pasados. Posterior a socializaciones y cuantificaciones de los riesgos descritos se espera que se corrija para el II Semestre del presente año, ya que esto puede perjudicar a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.		
		Sí/No		Explicación/Conclusión
Está el componente presente?		SI		La deficiencia NO es grave, ya que no se cumple con éste principio.
¿Funciona el componente ?		SI		En el caso de la UAF, se ha efectuado mayor énfasis en la prevención y lavado de activos por parte del oficial de cumplimiento titular corporativo por las debilidades presentadas en los informes internos. De igual manera se ha previsto sanciones en la evaluación del desempeño NO adecuado s para los casos en que no se respeten la normativa vigente expedida por la ANT.

*Nota : las deficiencias de Registros en Resumen de plantilla Deficiencias.

** Si se determina que existe una deficiencia importante , la administración debe llegar a la conclusión de que el componente no está presente y el funcionamiento y el sistema de control interno no es eficaz.

3 Evaluación de componentes — Actividades de control

		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación/Conclusión
<p>Selecciona y desarrolla actividades de control —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.</p>		SI	SI	<p>1. Este principio se evaluó al interior de la UEN kawa Motors S.A.. Mensualmente se realiza una evaluación financiera de los resultados económicos. Principalmente de los indicadores financieros inherentes al flujo de caja (Cartera-Proveedores) previo a la comunicación de resultados al gobierno corporativo.</p> <p>2. En forma mensual se efectúan análisis de cartera. Se ha incorporado un oficial de cumplimiento titular y un estándar de reporte en cada UEN.</p>
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno:		Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
		¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)	Comentarios/Controles de compensación	
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación/Conclusión
<p>Selecciona y Desarrolla Controles generales sobre Tecnología—La organización selecciona y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el logro de los objetivos.</p>		SI	SI	<p>1. Los aspectos de tecnología están enfocados en la consecución de objetivos del negocio es así que, todo el grupo corporativo utiliza el mismo sistema para sus operaciones.</p> <p>2. De manera continua se obtienen las licencias respectivas y el soporte técnico para su mantenimiento.</p> <p>3. Existen varias interfaces entre sistemas a fin de proveer un alto grado tecnológico en las actividades a fin de obtener optimización de Recursos.</p>
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno:		Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
		¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)	Comentarios/Controles de compensación	
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Evaluación de componentes — Actividades de control				
		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación/Conclusión
Despliegue a través de Políticas y Procedimientos —La organización implementa 12. las actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen las políticas en acción.		SI	SI	1. Contabilidad y Finanzas corporativas realizan controles previo al reconocimiento del gasto y las contrapartidas en proveedores. 2. Se han implementado procesos internos para calificación de créditos para mitigar los riesgos de incobrabilidad.
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: (Considere si los controles para efectuar otros principios dentro ya través de los componentes compensar la deficiencia de control interno.)		Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
		¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ?	Comentarios/Controles de compensación	
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Explicación/Conclusión				
Evaluar deficiencias a través del componente:* Evaluar si las deficiencias de control interno o combinación de deficiencias de control interno , cuando se considera todo el componente , representan una importante deficiencia**		Los controles aplicados por parte del corporativo aseguran un alto grado para mitigación del riesgo en las actividades efectuadas en la Unidad de negocios Kawa Motors.		
Evaluar el componente utilizando el juicio y sobre la base de los principios y la deficiencias**		Sí/No		Explicación/Conclusión
Está el componente presente?		SI		Todos los principio están presentes a pesar de las deficiencias de control interno.
¿Funciona el componente ?		SI		Todos los principio están presentes a pesar de las deficiencias de control interno. Las recomendaciones de auditoría sobre los estados financieros, obligaciones tributarias, prevención y lavado de activos son monitoreadas por auditoría interna como actividades de control rutinarias.

*Nota : las deficiencias de Registros en Resumen de plantilla Deficiencias.

** Si se determina que existe una deficiencia importante , la administración debe llegar a la conclusión de que el componente no está presente y el funcionamiento y el sistema de control interno no es eficaz.

4 Evaluación de componentes — Información y Comunicación		Presente? (Y/N)	Funcionamiento? (Y/N)	Explicación/Conclusión
13 Utiliza Información Relevante – La organización obtiene o genera y utiliza , información de calidad relevante para apoyar el funcionamiento del control interno.		SI	SI	1. La compañía Kawa Motors realiza reportes mensuales estandarizados que permiten verificar la información proporcionada, y validarla con los resultados obtenidos y los presupuestos previstos. 2. La política de Comunicación en forma permanente incorpora en la biblioteca de documentos de Intranet, actualizaciones, nuevos estándares y otros documentos que unifiquen criterios y proporcione información estandar relevante para los usuarios, sean estos identificados como clientes internos o externos.
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)	Comentarios/Controles de compensación	Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Presente? (Y/N)	Funcionamiento? (Y/N)	Explicación/Conclusión
14 Se comunica internamente – La organización comunica la información internamente , incluidos los objetivos y responsabilidades de control interno , necesarios para apoyar el funcionamiento del control interno.		SI	SI	1. Este principio se evaluó al interior de la UEN kawa Motors S.A.. 2. Quincenalmente se requieren reportes para asegurar la capacidad de pagos con que cuenta la empresa. 3. En forma mensual se efectúan análisis de cartera. 4. Los reportes son estandarizados en todas las UEN's por parte del corporativo, requeridos y comunicados periódicamente. 5. En forma continua los procedimientos y políticas orientadas las erogaciones de flujo de caja por Proveedores son informadas a fin de cumplir lo normado delineando al personal corporativo back up para llevarlos a cabo.
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)	Comentarios/Controles de compensación	Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Evaluación de componentes — Información y Comunicación		Presente? (Y/N)	Funcionamiento? (Y/N)	Explicación/Conclusión
15 Se comunica externamente – La organización se comunica con partes externas sobre asuntos que afectan al funcionamiento del control interno		SI	SI	1. Este principio se evaluó al interior de la UEN kawa Motors S.A. No se detectaron deficiencias de control interno. 2. En forma permanente los clientes y proveedores de bienes y servicios, o cualquier otro usuario externo como lo son las instituciones bancarias son informados e instruidos sobre el mantenimiento, cambio y/o nuevas políticas corporativas que regulan a las UEN que prestan servicios.
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)		Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Explicación/Conclusión		
Evaluar deficiencias a través del componente:* Evaluar si las deficiencias de control interno o combinación de deficiencias de control interno , cuando se considera todo el componente , representan una importante deficiencia**		Se concluye que el sistema de control interno en el componente es adecuado. No se detectaron deficiencias que comprometan su cumplimiento. En forma trimestral se realiza un proceso interno de auditoría a la plataforma tecnológica de comunicación que garantiza la existencia de un canal para efectuar los controles que el mismo permite. Los enlaces, transmisión de datos, interfaces y otros relacionados a los actores identificados en las entradas y salidas de flujo de efectivo tienden a prevenir el fraude o error por medio de elementos de comunicación que regulan sus actividades.		
Evaluar el componente utilizando el juicio y sobre la base de los principios y la deficiencias**		Sí/No		Explicación/Conclusión
Está el componente presente?		SI		Todos los principio están presentes a pesar de las deficiencias de control interno.
¿Funciona el componente ?		SI		Todos los principio están presentes a pesar de las deficiencias de control interno.

*Nota : las deficiencias de Registros en Resumen de plantilla Deficiencias.

** Si se determina que existe una deficiencia importante , la administración debe llegar a la conclusión de que el componente no está presente y el funcionamiento y el sistema de control interno no es eficaz.

5 Evaluación de componentes — Monitoreo de Actividades					
		Presente? (Y/N)	Funcionamiento? (Y/N)	Explicación/Conclusión	
Lleva a cabo evaluaciones en curso y / o separados – 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 .		SI	SI	1. Este principio se evaluó al interior de la UEN y con complemento de los muestreos efectuados como complemento de Corporación Maresa en calidad de receptor y validador de información. El corporativo en contraparte, como proveedor de un servicio denominado fee prestados a Kawa Motors efectúa permanentemente selecciones y evaluaciones respecto a transacciones y otros reportes a fin de establecer que las políticas y procedimientos ejecutados proporcionen la seguridad de que el control interno es adecuado.	
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)		Comentarios/Controles de compensación	
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
		Presente? (Y/N)	Funcionamiento? (Y/N)	Explicación/Conclusión	
17 Evalúa y comunica Deficiencias – La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera oportuna a las partes responsables de la adopción de medidas correctivas , incluyendo la alta dirección y el consejo de administración , según corresponda.		SI	SI	Este principio se evaluó atendiendo tanto al corporativo como a la unidad operativa. No se detectan deficiencias de control interno debido a la retroalimentación de las deficiencias o hallazgos pasadas.	
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)		Comentarios/Controles de compensación	
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Explicación/Conclusión					
Evaluar deficiencias a través del componente:*		No se detectaron deficiencias importantes que afecten significativamente a lo evaluado por este componente.			
Evaluar si las deficiencias de control interno o combinación de deficiencias de control interno , cuando se considera todo el componente , representan una importante deficiencia**					
Evaluar el componente utilizando el juicio y sobre la base de los principios y la deficiencias**		Sí/No		Explicación/Conclusión	
Está el componente presente?		SI		No se detecto deficiencias que puedan asegurar que los componentes no se encuentren en funcionamiento.	
¿Funciona el componente ?		SI		No se detecto deficiencias que puedan asegurar que los componentes no se encuentren en funcionamiento.	

*Nota : las deficiencias de Registros en Resumen de plantilla Deficiencias.

** Si se determina que existe una deficiencia importante , la administración debe llegar a la conclusión de que el componente no está presente y el funcionamiento y el sistema de control interno no es eficaz.

3. Resumen de las deficiencias

Resumen de las deficiencias									
ID #	Fuente de la deficiencia de Control interno		Descripción de la deficiencia de control interno	Consideraciones acerca de la gravedad	¿La deficiencia de control interno constituye una deficiencia grave? (S/N)	Propietario/Responsable	Fcha de la Remediación	Efectos sobre presencia/funcionamiento	Enumere aquellas deficiencias de control interno detectadas en otros principios que hayan podido contribuir a la que aquí se aborda
	Componente	Principio							
P4-1	1	4	El plan de capacitación para el personal operativo en cada UEN depende del presupuesto, mismo que en la evaluación efectuada se ha señalado en Kawa Motors como Subjetiva respecto a las necesidades que tiene la UEN.	La deficiencia no es grave. Su corrección se efectuará incorporando las necesidades de cada área al establecer presupuestariamente el plan de capacitación anual.	NO	Gerente General. Gerente Corporativo del área de gestión.	Se planifica que para el segundo semestre 2015.	Salida de talento humano de las UEN. Impacto negativo en entrega oportuna de información con los entes de control financiero.	N/A
P4-2	1	4	Existe una política de negociación que permita retener al talento humano, pese a ello por el entorno socio-económico externo, se ha permitido su salida sin cumplimiento de la misma	La deficiencia no es grave. Es necesario reestructurar los procesos internos y verificar la necesidad de cubrir las vacantes dejadas.	SI	Gerente Corporativo del área de gestión. Gerente de Talento Humano.	El proceso de reducción de costos que afectan al talento humano ya fue efectuado. En adelante se planifica cumplir la premisa.	Salida de talento humano con nuevas oportunidades en el mercado laboral.	N/A
P8-1	2	8	No existe evaluación de fraude. La cartera de anticipos sin garantías proporciona niveles altos de riesgo en potencial fraude.	La deficiencia es grave. Pese a la autorización de desembolsos no se han registrado pólizas y otras garantías en montos materialmente importantes.	SI	Gerente General. Gerente Finanzas Corporativo. Asesor Comercial de Ventas.	Se planifica que para el segundo semestre 2015, con énfasis en la concesión de crédito directo.	Pérdida de liquidez, pérdida de recursos económicos. Costo financiero en financiamiento por potenciales pérdidas.	N/A

This template is an example of a summary of deficiencies. Management may tailor this template to include additional columns to capture other relevant information, as needed.

Anexo 2. Proceso Relacionado a las Importaciones y Administración del Inventario:

1. Evaluación general de un Sistema de Control Interno

Evaluación general de un Sistema de Control Interno	
Entidad o parte de la estructura organizativa sujeta a evaluación (entidad, división, unidad operativa, función)	Kawa Motors S.A. representante oficial de Comercialización de la marca Kawasaki en el Ecuador con vehículos, partes y piezas. El proceso evaluado está enfocado a la administración del Inventario concentrado en Planificación Corporativa de post venta como un Fee que optimiza recursos humanos y económicos.
Objetivo (s) a considerar dentro del alcance del sistema de control interno	La existencia de procesos eficientes con enfoque en la administración logística de la adquisición, transporte, ingreso y manejo de los inventarios.
Información	Hasta culminar el primer semestre el proceso se encontraba desconcentrado en cada UEN's. La toma de decisiones respecto a la reducción de costos con impacto en RRHH han ocasionado que se reestructuren los procesos por medio de la Centralización de operaciones de Planificación de Inventarios que han provisto de deficiencias en situaciones pasadas, para dictar e implementar nuevas políticas.
Cumplimiento	Las políticas y procedimientos que se dictan y promulgan a nivel corporativo para uso y aplicación en cada una de las UEN's que según su línea de negocios no son aplicados en su totalidad A) En el área de adquisiciones, el servicio corporativo de planificación y administración de inventarios ofrece un correcto back up en el sistema tecnológico que lo administra en movimientos de entradas y salidas B) Los intereses y presupuestos de Venta están enfocados en los preceptos establecidos en el manual de prevención y lavado de activos, puntualmente en Kawa Motors se han efectuado la totalidad de la documentación requerida respecto a los clientes de vehículos y artículos post venta (repuestos) Anexo 4 C) La incorrecta selección de proveedores y mercancías han generado pérdidas en ocasiones pasadas, contraviniendo los objetivos propuestos.

1. Evaluación general de un Sistema de Control Interno

	Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación /Conclusión
Entorno de Control	SI	SI	Todos los principios están presentes.
Evaluación de riesgos	SI	SI	Todos los principios están presentes, a pesar de la deficiencia de control interno detectada.
Actividades de control	SI	SI	Todos los principios están presentes, a pesar de la deficiencia de control interno detectada.
Información y comunicación	SI	SI	Todos los principios están presentes, a pesar de la deficiencia de control interno detectada.
Actividades de supervisión	SI	SI	Todos los principios están presentes.
<p>¿Todos los componentes funcionan juntos de forma integrada ?</p> <p>Evaluar si una combinación de deficiencias de control interno , cuando se agrega a través de componentes , representa una deficiencia importante *</p> <p>< Resumen de actualización de las Deficiencias plantilla según sea necesario ></p>	SI	SI	La compañía presenta deficiencias NO graves en los principios 2 y 3 del componente Entorno de Control. Sin embargo estas deficiencias no impactan en los objetivos y resultados económicos. El riesgo esta{a identificado en los factores externos no controlados como lo constituyen medidas de protección a los intereses del país por parte del Estado como las salvaguardia. Por consiguiente todos los componentes están presentes y funcionando.
¿Es efectivo el sistema de control interno en su conjunto? < S / N >	Si		
Fundamentos de la conclusión	El marco legal que regula las operaciones para cada una de las líneas de negocio de la Corporación Maresa esta plenamente identificado, por lo que se han implementado manuales y otros procedimientos internos a fin de socializar y ejercer cumplimiento de los mismos con la finalidad de no contravenir los aspectos relacionados con los entes de control y supervisión. De igual forma con la evaluación del desempeño y desempeño NO adecuado a fin de establecer retribuciones y sanciones aplicables.		

2. Evaluación de componentes

1 Evaluación de componentes– Entorno de control				
		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación/Conclusión
1. Demuestra compromiso con los valores de integridad y éticos —La organización demuestra un compromiso con los valores de integridad y ética.		SI	SI	Este principio se evaluó atendiendo tanto a la entidad UEN como la evaluación corporativa. 1. A nivel corporativo existe un Diccionario de Competencias, complementado por una Guía de desarrollo que norman y administran el desarrollo, aptitudes, código ética, reglamentos y gestión de todo el talento humano a nivel corporativo y dentro de cada una de UENs, el cual se aplica en Kawa Motors S.A. 2. El gobierno corporativo socializa y aplica con su ejemplo el cumplimiento de la guía de desarrollo. 3. El corporativo por intermedio de la gerencia de Talento Humano cuenta con una planificación inherente en la cual se establecieron los valores e objetivos corporativos.
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: Tener en cuenta si los demás principios de este u otros componentes compensan la deficiencia de control ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)		Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación/Conclusión
2. Ejerce la responsabilidad de la supervisión. — El consejo de administración demuestra la independencia de gestión y ejerce la supervisión de la evolución y los resultados del control interno.		SI	NO	1. El gobierno corporativo es un órgano independiente de la gerencia general de cada UEN. 2. Las gerencias de cada UEN ha adoptado sus propios mecanismos a fin de verificar el funcionamiento de los controles internos dictados en la administración de inventarios. La desigualdad de criterios genera varias interpretaciones respecto a sus controles, hallazgos y seguimiento. 3. En la transición operativa de centralización de la administración de los Inventarios se ha contado con la participación activa por parte de Contraloría Corporativa.
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: Tener en cuenta si los demás principios de este u otros componentes compensan la deficiencia de control ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)		Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
P2-1	El plan de capacitación para el personal operativo en cada UEN depende del presupuesto. Los guardalmacenes de cada UEN no han tenido un plan de capacitación uniforme que unifique el criterio interno y de los objetivos corporativos	NO	Las diversas gerencias corporativas efectúan procesos de mediación para definir el plan de capacitación.	N/A
P2-2	Existen procesos inherentes al manejo del inventario en la UEN por la falta de capacitación continua en los guardalmacenes y asesores comerciales.	NO	la centralización actual esta fomentando la uniformidad de los criterios con enfoque a los objetivos individuales y corporativos.	N/A

Evaluación de componentes– Entorno de control		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación/Conclusión
Establece la estructura , la autoridad y la responsabilidad —La dirección establece , con supervisión de la junta , estructuras , líneas de comunicación y las autoridades competentes y las responsabilidades en la búsqueda de objetivos.		SI	SI	1. Corporación Maresa consta como una estructura organizacional definida basada en sus diversas líneas de negocio entre ellas Kawa Motors S.A. en la venta de vehículos KAWASAKI , partes , piezas y servicio de postventa. 2. EL corporativo adopta mecanismos como presupuestos, niveles de autorización y con ello segregación de funciones y otros seguimientos que permiten una definición de objetivos y metas.
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)		Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
P3-1	Pese a la existencia de líneas de comunicación y determinación de responsabilidades en los contratos de gestión de cada funcionario, no se ha estandarizado requerimientos constantes que hagan periódico el uso de dichos canales y optimicen la supervisión	NO	la centralización actual esta fomentando la uniformidad de los criterios con enfoque a los objetivos individuales y corporativos.	N/A
		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación/Conclusión
Demuestra Compromiso con la Competencia —La organización demuestra el compromiso de atraer , desarrollar y retener a personas competentes en alineación con los objetivos.		SI	NO	1. Solo se han efectuado capacitaciones orientadas en forma general respecto a socializar temas generales. Cada línea de negocios por su operatividad requiere ciertos temas especializados. 2. Cada UEN es libre de definir en función a su capacidad presupuestaria las capacitaciones necesarias a su personal estratégica y operativamente concentrada en ella. 4. Semestralmente se efectúa una calificación por evaluación de desempeño adecuado. Existen políticas que señalan parámetros de desempeño no adecuado.
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)		Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Evaluación de componentes- Entorno de control		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación/Conclusión
Hace cumplir Rendición de Cuentas —La organización mantiene los individuos responsables de sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.		SI	SI	1. Existe un plan remunerativo variable para aquellos involucrados en la consecución de los diversos objetivos individuales de cada UEN y Corporativo.
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)	Comentarios/Controles de compensación	Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Explicación/Conclusión		
Evaluar deficiencias a través del componente:				
Evaluar si las deficiencias de control interno o combinación de deficiencias de control interno , cuando se considera todo el componente , representan una importante deficiencia**		Se concluye que las deficiencia de control interno detectada en relación con el principio 2,3 NO son graves. Las deficiencias del principio 4 es muy grave. Si existieren transacciones inusuales que debieron ser reportadas a la Unidad de Análisis Financiero UAF pueden provocar multas y sanciones económicas que afectan a los resultados y objetivos individuales y corporativos. De ser considerados graves por el mencionado ente de control UAF, puede derivar en el cierre de la empresa. Los informes de los auditores independientes han mitigado el riesgo con su análisis pero es un tema seriamente a considerar en los actuales momentos del entorno país por ser considerado una zona de tránsito de mercancías.		
Evaluar el componente utilizando el juicio y en base a los principios y las deficiencias**		Sí/No		Explicación/Conclusión
Está el componente presente?		SI		Todos los principios están presentes, a pesar de la deficiencia de control interno detectada.
Funciona el componente?		SI		Todos los principios están presentes, a pesar de la deficiencia de control interno detectada.

*Nota : las deficiencias de Registros en Resumen de plantilla Deficiencias.

** Si se determina que existe una deficiencia importante , la administración debe llegar a la conclusión de que el componente no está presente y el funcionamiento y el sistema de control interno no es eficaz.

2 Evaluación de componentes– Evaluación de Riesgos		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación/Conclusión
6. Especifica Objetivos adecuados —La organización especifica objetivos con claridad suficiente para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos.		SI	SI	Este principio se evaluó en la UEN Kawa Motors S.A. No se detectan deficiencias de control interno
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno:		Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
		¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)	Comentarios/Controles de compensación	
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Presente? (Y/N)	Funcionamiento? (Y/N)	Explicación/Conclusión
7. Identifica y analiza los riesgos —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 determinar cómo se deben manejar los riesgos.		SI	SI	Este principio se evaluó atendiendo a la unidad operativa y la organización. Se detectan deficiencias NO graves de control interno. Se han seleccionado en forma errónea a los proveedores de bienes, principalmente del exterior por motivaciones e intereses desconocidos La selección adversa de proveedores consecuentemente ha provocado pérdidas en los resultados y una salida de efectivo que redundo en un costo financiero que afecta igualmente a los resultados, sin contar con garantías que respalden los anticipos entregados. Sin embargo, dadas las continuas bajas de inventario, en marzo del año 2015 se efectuó una auditoría al inventario a fin de mitigar el riesgo inherente al bodegaje, condiciones de almacenamiento y correcciones en los pedidos a los proveedores sobre artículos de baja rotación, así como la designación de un solo proveedor para repuestos y accesorios de la línea original KAWASAKI.
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno:		Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
		¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)	Comentarios/Controles de compensación	
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Evaluación de componentes– Evaluación de Riesgos				
		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación/Conclusión
8. Evalúa Riesgo de Fraude —La organización considera que la posibilidad de fraude en la evaluación de los riesgos para el logro de los objetivos.		SI	SI	Este principio se evaluó atendiendo a la unidad de negocios Kawa Motors. Existe el control interno adecuado. Las políticas contables aplican control de inventarios de al menos 1 vez al año según lo establece la normativa aplicable. De igual forma las diferencias encontradas son analizadas por la gerencia que por situaciones pasadas, han sido repuestas por el personal custodio y responsable de los Inventarios.
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)		Comentarios/Controles de compensación
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación/Conclusión
9. Identifica y analiza cambio significativo —La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.		SI	SI	1. Se efectúan contratos corporativos con asesores legales, tributarios , etc. que complementan y aseguran el cumplimiento de la normativa legal en cada UEN. 2. Dentro de los servicios corporativos a cada UEN esta la centralización actual de la adquisición y manejo de los inventarios en cada UEN 3. Se tiene en cuenta sobre el entorno, marco interno y externo en el que se desenvuelve la empresa respecto principalmente a medidas arancelarias y para arancelarias (salvaguardas).
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)		Comentarios/Controles de compensación
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Explicación/Conclusión				
Evaluar deficiencias a través del componente:* Evaluar si las deficiencias de control interno o combinación de deficiencias de control interno , cuando se considera todo el componente , representan una importante deficiencia** Evaluar el componente utilizando el juicio y sobre la base de los principios y la		Se concluye que la deficiencias de control interno detectada en relación con el principio 7 y 8 son graves respecto eventos pasados. Posterior a socializaciones y cuantificaciones de los riesgos descritos se espera que se corrija para el II Semestre del presente año, ya que esto puede perjudicar a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.		
Está el componente presente?		Sí/No		Explicación/Conclusión
		SI		La deficiencia NO es grave, ya que no se cumple con éste principio.
¿Funciona el componente ?		SI		En el caso de la UAF, se ha efectuado mayor énfasis en la prevención y lavado de activos por parte del oficial de cumplimiento titular corporativo por las debilidades presentadas en los informes internos. De igual manera se ha previsto sanciones en la evaluación del desempeño NO adecuados para los casos en que no se respeten la normativa vigente expedida por la ANT.

*Nota : las deficiencias de Registros en Resumen de plantilla Deficiencias.

3 Evaluación de componentes — Actividades de control		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación/Conclusión
Selecciona y desarrolla actividades de control —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.		SI	SI	1. Este principio se evaluó al interior de la UEN Kawa Motors S.A.. Mensualmente se realiza una evaluación financiera de los resultados económicos. La parte comercial es imprescindible respecto a los presupuestos de venta que marcan los volúmenes y periodicidad de los pedidos. 2. Se planifican tomas físicas según dictan las políticas corporativas contables y financieras.
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante? (Y/N)	Comentarios/Controles de compensación	Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación/Conclusión
Selecciona y Desarrolla Controles generales sobre Tecnología —La organización selecciona y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el logro de los objetivos.		SI	SI	1. Los aspectos de tecnología están enfocados en la consecución de objetivos del negocio es así que, todo el grupo corporativo utiliza el mismo sistema para sus operaciones. 2. De manera continua se obtienen las licencias respectivas y el soporte técnico para su mantenimiento. 3. Existen varias interfaces entre sistemas a fin de proveer un alto grado tecnológico en las actividades a fin de obtener optimización de Recursos.
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante? (Y/N)	Comentarios/Controles de compensación	Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Evaluación de componentes — Actividades de control		Presente? (S/N)	Funcionamiento? (S/N)	Explicación/Conclusión
Despliegue a través de Políticas y Procedimientos —La organización implementa 12. las actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen las políticas en acción.		SI	SI	1. Contabilidad y Finanzas corporativas realizan controles previo al reconocimiento del gasto y las contrapartidas en proveedores. 2. Se han implementado procesos internos en la reestructura de servicios corporativos para calificación de los proveedores de bienes locales (inventarios) y a los prestadores de servicios. Existe un manual de imputaciones de gasto para la uniformidad de los criterios en todas las UEN's a fin de consolidar posteriormente la información mediante un informe denominado Consolidado Automotriz por línea de negocio.
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: (Considere si los controles para efectuar otros principios dentro ya través de los componentes compensar la deficiencia de control interno.)		Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
		¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ?	Comentarios/Controles de compensación	
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Explicación/Conclusión		
Evaluar deficiencias a través del componente:* Evaluar si las deficiencias de control interno o combinación de deficiencias de control interno , cuando se considera todo el componente , representan una importante deficiencia**		Los controles aplicados por parte del corporativo aseguran un alto grado para mitigación del riesgo en las actividades efectuadas en la Unidad de negocios Kawa Motors.		
Evaluar el componente utilizando el juicio y sobre la base de los principios y la deficiencias**		Sí/No		Explicación/Conclusión
Está el componente presente?		SI		Todos los principio están presentes a pesar de las deficiencias de control interno.
¿Funciona el componente ?		SI		Todos los principio están presentes a pesar de las deficiencias de control interno.

4 Evaluación de componentes — Información y Comunicación				
		Presente? (Y/N)	Funcionamiento? (Y/N)	Explicación/Conclusión
13 Utiliza Información Relevante – La organización obtiene o genera y utiliza , información de calidad relevante para apoyar el funcionamiento del control interno.		SI	SI	1. El Corporativo requiere actualmente información a la compañía que permiten verificar la información proporcionada.
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)		Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Presente? (Y/N)	Funcionamiento? (Y/N)	Explicación/Conclusión
14 Se comunica internamente – La organización comunica la información internamente , incluidos los objetivos y responsabilidades de control interno , necesarios para apoyar el funcionamiento del control interno.		SI	SI	1. Este principio se evaluó al interior de la UEN Kawa Motors S.A. en complemento con el servicios corporativo de Planificación en la administración de inventarios . 2. Actualmente se encuentra en un proceso de reestructuración y depuración de las bodegas.(status de inventario) dispuesto por la Gerencia de Planificación como actual administrador de los inventarios (importaciones y compras locales) además de todos los gastos locales hasta el punto de venta. 3. Se han perfeccionado los procedimientos sobre pedidos, importaciones, ingresos y administración en las bodegas de Kawa Motors S.A.
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)		Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Evaluación de componentes — Información y Comunicación		Presente? (Y/N)	Funcionamiento? (Y/N)	Explicación/Conclusión
15	Se comunica externamente – La organización se comunica con partes externas sobre asuntos que afectan al funcionamiento del control interno	SI	SI	1. Este principio se evaluó al interior de la UEN Kawa Motors S.A. No se detectaron deficiencias de control interno.
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)		Comentarios/Controles de compensación
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Explicación/Conclusión		
Evaluar deficiencias a través del componente:* Evaluar si las deficiencias de control interno o combinación de deficiencias de control interno , cuando se considera todo el componente , representan una importante deficiencia**		Se concluye que el sistema de control interno en el componente es adecuado actualmente . No se detectaron deficiencias que comprometan su cumplimiento. Luego de efectuada la reestructura de centralización operativa del proceso de importaciones se ha evidenciado la existencia de canales y estándares que aseguran un control interno adecuado. La administración del inventario relacionada a la comunicación se ve reflejada con la estandarización de procedimientos en todas las UEN's que efectúan procesos de compras e importaciones.		
Evaluar el componente utilizando el juicio y sobre la base de los principios y la deficiencias**		Si/No		Explicación/Conclusión
Está el componente presente?		SI		Todos los principio están presentes a pesar de las deficiencias de control interno.
¿Funciona el componente ?		SI		Todos los principio están presentes a pesar de las deficiencias de control interno.

*Nota : las deficiencias de Registros en Resumen de plantilla Deficiencias.

** Si se determina que existe una deficiencia importante , la administración debe llegar a la conclusión de que el componente no está presente y el funcionamiento y el sistema de control interno no es eficaz.

5 Evaluación de componentes — Monitoreo de Actividades		Presente? (Y/N)	Funcionamiento? (Y/N)	Explicación/Conclusión
16 Lleva a cabo evaluaciones en curso y / o separados – 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 .		SI	SI	1. Este principio se evaluó al interior de la UEN Kawa Motors S.A. Se detecta una deficiencia grave de control interno
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)	Comentarios/Controles de compensación	Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Presente? (Y/N)	Funcionamiento? (Y/N)	Explicación/Conclusión
17 Evalúa y comunica Deficiencias – La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera oportuna a las partes responsables de la adopción de medidas correctivas , incluyendo la alta dirección y el consejo de administración , según corresponda.		SI	SI	Este principio se evaluó atendiendo tanto a la entidad como a la unidad operativa. No se detectan deficiencias de control interno
Identificación No.	Descripción deficiencia de control interno	Evaluar la severidad deficiencia de control interno: ¿Es la deficiencia de control interno de una deficiencia importante ? (Y/N)	Comentarios/Controles de compensación	Enumerar las deficiencias de control interno relacionados con otro principio que puedan afectar a esta deficiencia de control interno
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Explicación/Conclusión		
Evaluar deficiencias a través del componente:* Evaluar si las deficiencias de control interno o combinación de deficiencias de control interno , cuando se considera todo el componente , representan una importante deficiencia**		Se concluye que la deficiencia de control interno detectada en la entidad en relación con el principio 16 es una deficiencia grave. No se cuenta con una matriz general re riesgos, lo cual perjudicaría a la compañía en el cumplimiento de objetivos		
Evaluar el componente utilizando el juicio y sobre la base de los principios y la deficiencias**		Sí/No		Explicación/Conclusión
Está el componente presente?		SI		Se identificó una deficiencia grave, puesto que puede perjudicar en el cumplimiento de objetivos.
¿Funciona el componente ?		SI		Se identificó una deficiencia grave, puesto que puede perjudicar en el cumplimiento de objetivos.

*Nota : las deficiencias de Registros en Resumen de plantilla Deficiencias.

4. Resumen de las deficiencias

Resumen de las deficiencias

ID #	Fuente de la deficiencia de Control interno		Descripción de la deficiencia de control interno	Consideraciones acerca de la gravedad	¿La deficiencia de control interno constituye una deficiencia grave? (S/N)	Propietario/Responsable	Fecha de la Remedición	Efectos sobre presencia/funcionamiento	Enumere aquellas deficiencias de control interno detectadas en otros principios que hayan podido contribuir a la que aquí se aborda
	Componente	Principio							
P2-1	1	2	El plan de capacitación para el personal operativo en cada UEN depende del presupuesto. Los guardalmacenes de cada UEN no han tenido un plan de capacitación uniforme que unifique el criterio interno y de los objetivos corporativos	La deficiencia no es grave. Su corrección se efectuará incorporando las necesidades de cada área al establecer presupuestariamente el plan de capacitación anual.	NO	Gerente General y Comercial. Gerente Corporativo de Finanzas Gerente de Planificación.	Actualmente se esta depurando las bodegas y la estandarización(on de Reportes.	Salida de talento humano de las UEN.. Impacto negativo en entrega oportuna de información con los entes de control financiero. UAF	N/A
P2-2	1	4	Existen procesos inherentes al manejo del inventario en la UEN por la falta de capacitación continua en los guardalmacenes y asesores comerciales.	La deficiencia no es grave. Es necesario reestructurar los procesos internos y administrar los inventarios mediante una reestructura.	NO	Gerente General y Comercial. Gerente de Planificación.	El proceso de reducción de costos que afectan al talento humano ya fue efectuado. La reestructura solventa y unifica criterios.	Nula retroalimentación de sus actividades incorrectas.	N/A
P3-1	1	3	Pese a la existencia de líneas de comunicación y determinación de responsabilidades en los contratos de gestión de cada funcionario, no se ha estandarizado requerimientos constantes que hagan periódico el uso de dichos canales y optimicen la supervisión	La deficiencia no es grave. Si los canales existen deben ser utilizados.	NO	Gerente General y Comercial. Gerente de Planificación.	La reestructura ha diseñado un estándar de reportes y generado comunicación.	Se retrasan las actividades operativas impactando en el cliente final.	N/A

This template is an example of a summary of deficiencies. Management may tailor this template to include additional columns to capture other relevant information, as needed.

Anexo 3. Narrativo de los procesos internos y sus flujogramas:

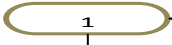
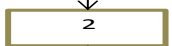
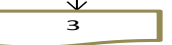

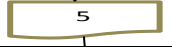
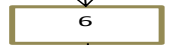
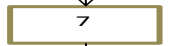
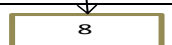

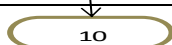
- Políticas y procedimientos de control interno ligadas al flujo de caja – entradas y salidas del efectivo
- a) El Fondo de Caja Chica será por el valor que determine el Gerente General. La caja chica es manejada por la persona que se encuentre en la Caja y cobranzas. Los comprobantes que sean entregados deberán ser documentos validados por el SRI, con todos los requisitos que estos necesiten para que sean un respaldo correcto.

Los valores a ser desembolsados no son mayores al 30% del valor total del fondo de caja chica que se encuentra establecido. Se realizan 2 arqueos al año, o cuando el caso amerite.

Si el fondo fuera transferido a un nuevo custodio, se elaborará una Acta-Entrega – Recepción del mismo y se enviará una copia del documento al área de contabilidad para su conocimiento. La persona que maneja el fondo no deberá ser la misma que realiza los registros contables.

El proceso de reposición del Caja Chica será mediante cheque o transferencia bancaria a nombre de la persona que se encuentra en su custodio, los flujos de procesos ligados al manejo y reposición son

:

MANEJO DEL FONDO DE CAJA CHICA			
N°	PROCEDIMIENTO	CUSTODIO	SOLICITANTES
1	Inicio		
2	El custodio anotará en su Libro Auxiliar de Caja los ingresos que recibe por el Fondo de Caja Chica.		
3	Entrega de solicitud de desembolso, mediante un vale de caja chica, detallando valores y motivos		
4	Aprobación para el desembolso del dinero		
5	Recepción del dinero y el comprobante de retención para que realice la compra.		
6	Entrega de las facturas de respaldo de la compra junto con el comprobante de retención.		
7	Cuadrar los valores en el caso de encontrar alguna diferencia de dinero.		
8	Anotará en su Libro Auxiliar de Caja los movimientos que se den en la Caja Chica, para tener un control adecuado.		
9	Archiva todos los documentos válidos		
10	Fin		

REPOSICIÓN FONDO DE CAJA CHICA					
Nº	PROCEDIMIENTO	CUSTODIO	GERENCIA	CONTABILIDAD	GERENCIA FINANCIERA
1	Inicio				
2	El custodio elaborará la solicitud al Gerente para la reposición del Fondo de Caja Chica.				
3	Envío de la solicitud al Gerente General, junto con todos los documentos que respalden cada desembolso				
4	Aprobación de la reposición Fondo de Caja Chica.				
5	Recepción de la caja chica, junto con los documentos de respaldo				
6	Revisión de todos los documentos para el registro contable				
7	Elaboración de la sugerencia de pago para la emisión del nuevo cheque y solicitar aprobación				
8	Aprobación del pago				
9	Retiro del cheque y comprobante de egreso en el Banco				
10	Archivará el documento de entrega del fondo previa firma del custodio.				
11	Archivo del registro contable de la Caja Chica				
12	Envía de una copia al custodio del registro contable con los mismos respaldos				
13	Archivo del registro contable de la Caja Chica				
14	Fin				

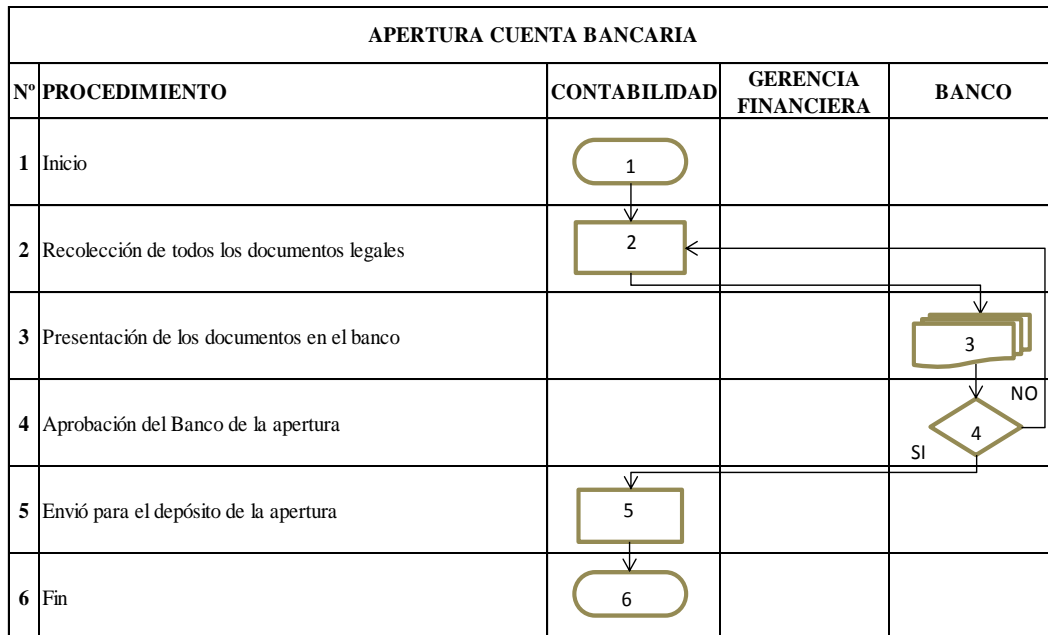
b) Los procesos ligados a las cuentas bancarias tienen los siguientes actividades a fin de establecer un mecanismo adecuado de control para el manejo y precisión de registros.

Para el caso de cuentas nuevas, el Gerente General autorizará la apertura de la cuenta bancaria previa aprobación del corporativo del área de la Gerencia de Finanzas, tomando parámetros aquellas entidades bancarias con mayor calificado de acuerdo a la Superintendencia de Bancos con una calificación de AAA. La cuenta bancaria estará a nombre de la empresa KAWAMOTORS S.A. con RUC 1792030064001.

Las firmas para la cuenta bancaria estarán en forma conjunta a nombre de dos personas del Gerente General y el Gerente Financiero.

Solamente el contador, auxiliar contable y la persona de caja, para poder acceder a las cuentas bancarias a fin de realizar todos sus registros contables.

Flujograma de apertura



c) Políticas para pago proveedores

Se realizan pagos a proveedores los días martes cada 15 días. Y pagos urgentes los martes cada 8 días. Los pagos con cheque serán entregados en una sola agencia del PRODUBANCO ubicado en la Av. Brasil, en el horario de 10h00 a 15h00. Adjuntado todos los documentos para regularizar el pago.

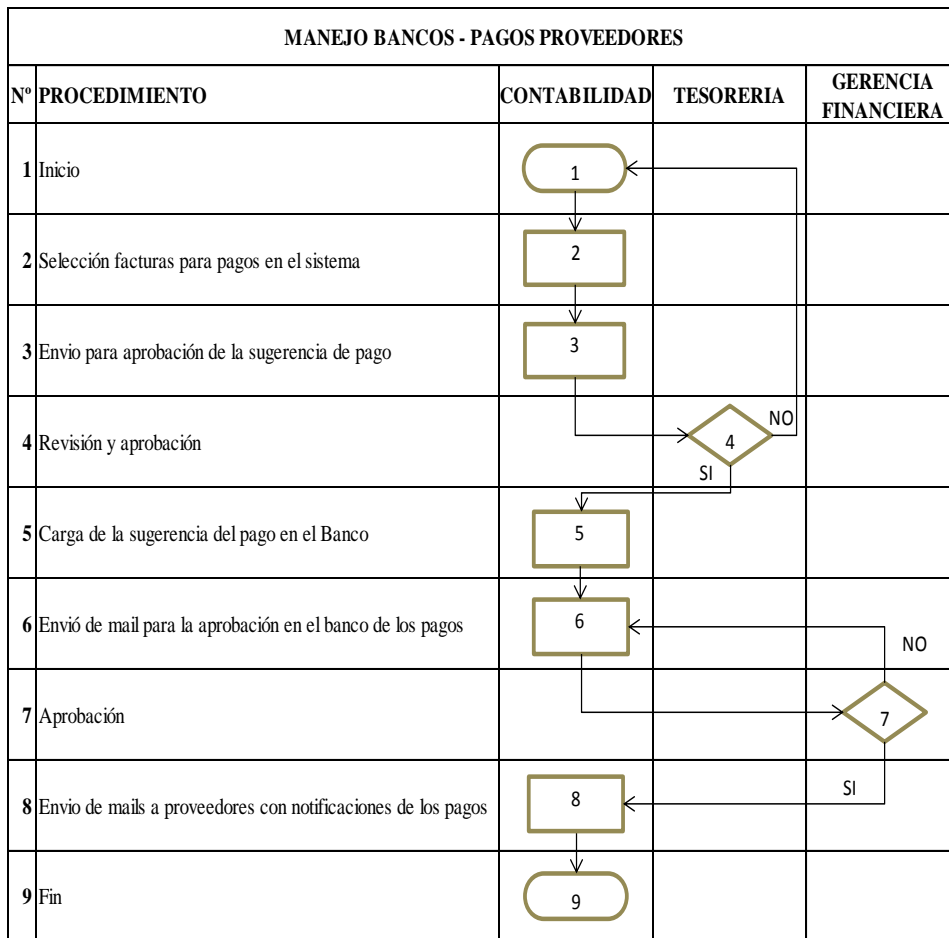
Para retirar un cheque, el proveedor debe presentar en la agencia del banco:

En el caso de ser personal natural, solo su copia de la cedula.

En el caso de ser una sociedad, la copia del RUC, la copia del Nombramiento del Gerente, la copia de la cedula del Gerente y una autorización.

Para realizar pagos a proveedores con transferencia, se debe solicitar a la Gerencia Financiera la autorización, adjuntando la cabecera del estado de cuenta del proveedor y un mail de contacto, ya que con esta política, se establece un sistema de seguridad con los proveedores.

Flujograma pago proveedores



d) Políticas para ingresos provenientes de clientes

El dinero, cheques y tarjetas de crédito que entreguen los clientes por parte de pago de las facturas de venta, será manejado por la persona que se encuentra en caja.

El custodio deberá manejar un auxiliar de los depósitos para poder llevar un control junto con el asistente contable.

El custodio deberá enviar semanalmente un reporte al asistente contable para su control adecuado. Debe efectuar adicionalmente cada 8 días un reporte general de cartera con análisis de vencimiento para establecer deficiencias o cobros dudosos en cuentas con morosidad.

Flujograma ingresos provenientes de clientes

MANEJO BANCOS - INGRESOS PROVENIENTES DE CLIENTES				
Nº	PROCEDIMIENTO	CLIENTES	CAJA	CONTABILIDAD
1	Inicio	1		
2	Envío para depósito de cheques en el banco		2	
3	Revisión Estado de cuenta			3
4	Verificación de papeletas de depósito y registro contable.		4	
5	Notificación de registros a contabilidad			5
6	Revisión y confirmación de registros			6
7	Fin			7

Con la finalidad de cumplir los objetivos contables y financieros, se deben efectuar conciliaciones bancarias de manera mensual, máximo a los 5 días del mes siguiente, de todos los bancos que maneja Kawa Motors.

La Auxiliar Contable es quien realice las Conciliaciones Bancarias este documento y deberá tener la firma de supervisión del Contador General. Las conciliaciones bancarias aportan la certeza razonable sobre el 90% de las transacciones ligadas a las entradas y salidas del flujo de efectivo por parte de los clientes y proveedores

e) Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas. Servicios prestados, otorgamiento de créditos. No basta a la administración de la entidad económica conocer el saldo a su favor por concepto de cuentas por cobrar y su respectivo análisis. Es necesario presentar, como información adicional, un reporte de antigüedad de saldos.

Las cuentas por cobrar registra los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado (títulos de crédito, letras de cambio y pagarés) a favor de la empresa y para esto existe programas para llevar a cabo las operaciones. Por lo tanto se dice que esta cuenta presenta el derecho (exigible) que tiene la entidad de exigir a los suscriptores de los títulos de crédito el pago de su adeudo (documentado) derivado de venta de conceptos diferentes de las mercancías o la prestación de servicios a crédito; es decir, presenta un beneficio futuro fundadamente esperado.

El detalle de las cuentas por cobrar será manejado por la persona que se encarga de facturación y cobranzas se encuentra en caja.

Actualmente se está efectuando ventas con crédito directo a personas relacionadas con la empresa y terceros, en un plazo no mayor a 3 meses, con la debida autorización de la gerencia general; con un interés igual a la tasa pasiva de créditos comerciales de la banca privada.

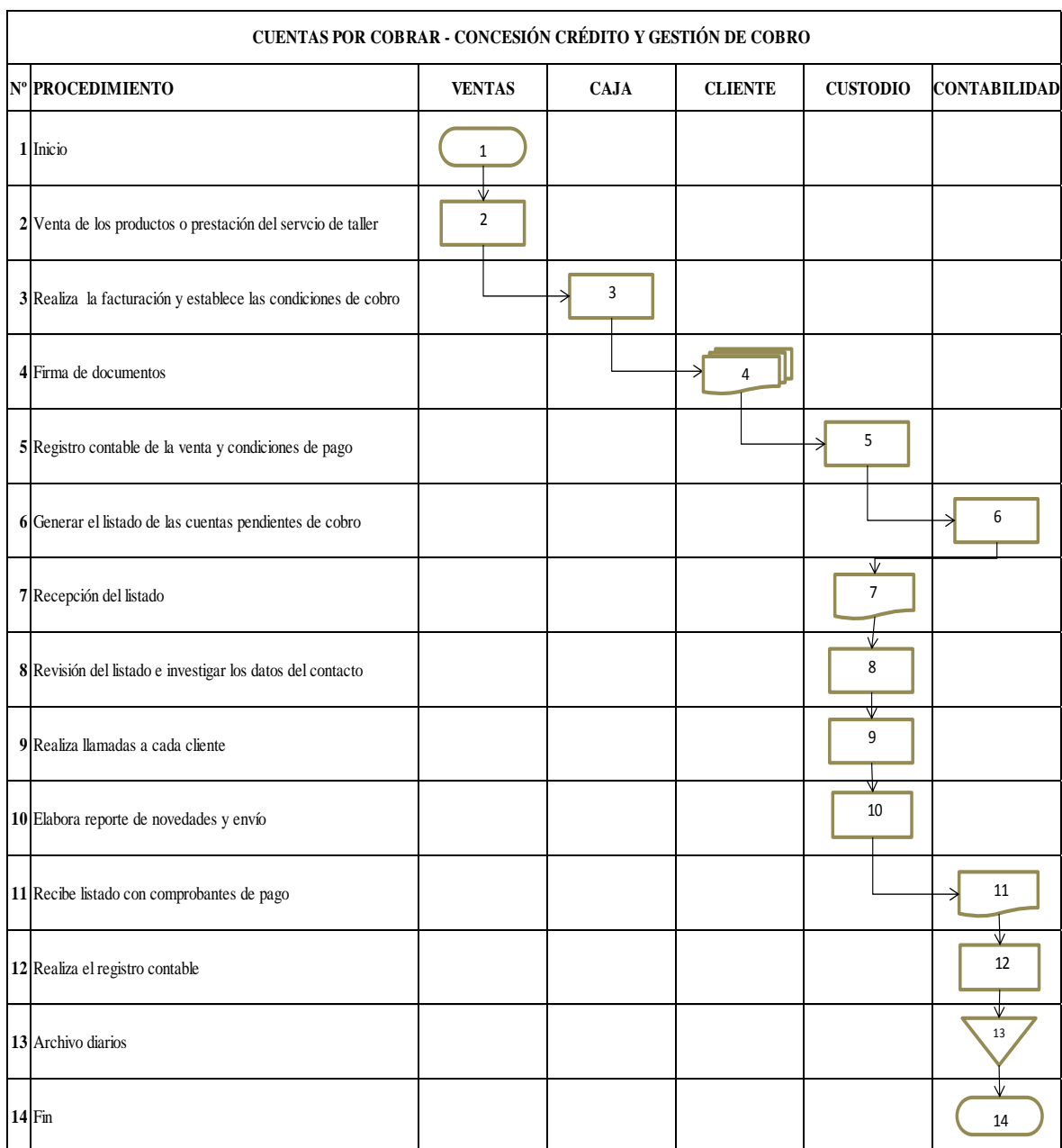
Considerando su disponibilidad, las cuentas por cobrar se clasificarán como de corto y largo plazo.

Cuando existan cuentas por cobrar y por pagar a la misma persona física o moral, deberán ser aplicados las compensaciones respectivas entre ellos.

Las cuentas por cobrar en moneda extranjera deben evaluarse al tipo de cambio bancario que esté en vigor a la fecha de los estados financieros.

Las cuentas por cobrar a empleados podrán ser descontadas vía rol, en un plazo establecido con cada persona y en el caso de salir de la empresa será descontado de su liquidación de haberes.

Flujograma cuentas por cobrar, concesión de crédito y gestión de cobro

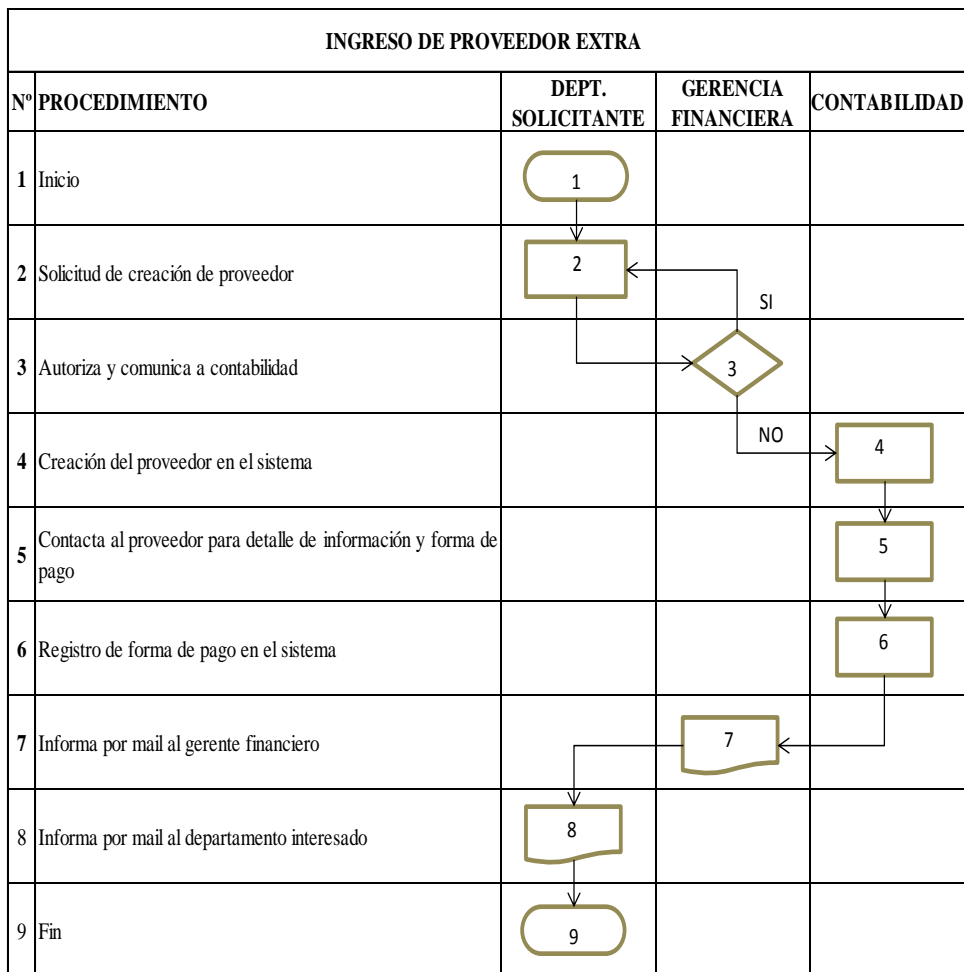


f) Otras cuentas por pagar

Las cuentas por pagar son las obligaciones que mantiene la empresa con terceras personas, surgen por operaciones de compra de bienes materiales y prestación de servicios, adquisición de activos fijos o contratación de inversiones en proceso. Si son pagaderas a menor de doce meses se registran como cuentas por pagar a corto plazo y si su vencimiento es a más de doce meses, en cuentas por pagar a largo plazo.

El proveedor deberá presentar toda la documentación necesaria para ser aprobado, según lo referido por el manual de prevención y lavado de activos Para poder ingresar a un nuevo proveedor, es necesaria la autorización del Gerente General y del Gerente corporativo de Finanzas.

Flujograma de ingreso proveedor

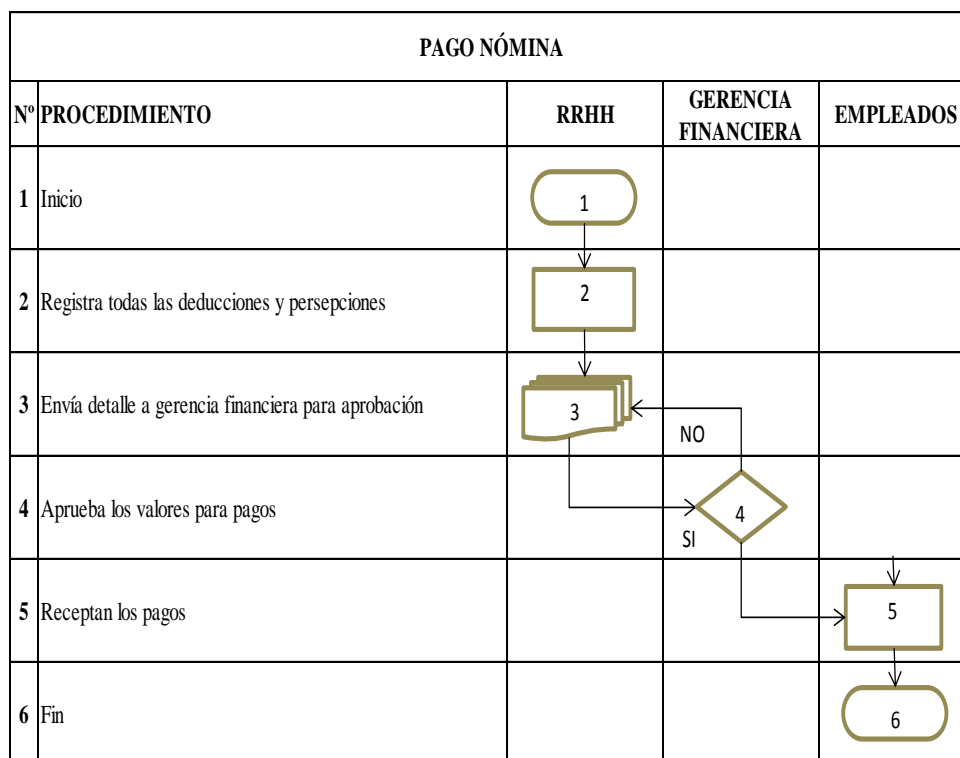


g) Políticas para pago nomina

El pago de la nómina mensual, se realiza el día 23 de cada mes. El pago de acreditará a una cuenta del Produbanco, no se emitirá cheques para ningún empleado. El departamento de Talento Humano, como parte del Fee

corporativo que se recibe, se encargará del registro de todas las deducciones y percepciones de cada uno de los empleados.

Flujograma pago de nomina



- Políticas y procedimientos de control interno ligadas a compras, importaciones y administración de los Inventarios.

h) Inventarios

Es la relación ordenada de bienes y existencias, a una fecha determinada. Contablemente, es una cuenta de activo circulante que representa el valor de las mercancías existentes en un almacén. En contabilidad, el inventario es una relación detallada de las existencias materiales comprendidas en el activo, la cual debe mostrar el número de unidades en existencia, la descripción de los artículos, los precios unitarios, el importe de cada renglón, las sumas parciales por grupos y clasificaciones y el total del inventario.

i) Políticas para compra de inventario

La persona encargada de la compra de inventarios pertenece al departamento de compras, dada la reestructura actual se encuentra centralizada en el área de posventa en el taller Mazmotors de la en la calle Higuera y 10 de Agosto, como parte de una concentración operativa de varias empresas del grupo que efectúan operaciones de comercio exterior y locales.

Tienen comunicación constante con el departamento de ventas de motos, repuesta y accesorios del local comercial de Kawa Motors a fin de controlar las bodegas y el status de entrada y disponibilidad de los bienes adquiridos. Una vez tomada la decisión de compra o adquisición por el responsable se deberá solicitar un presupuesto para la compra.

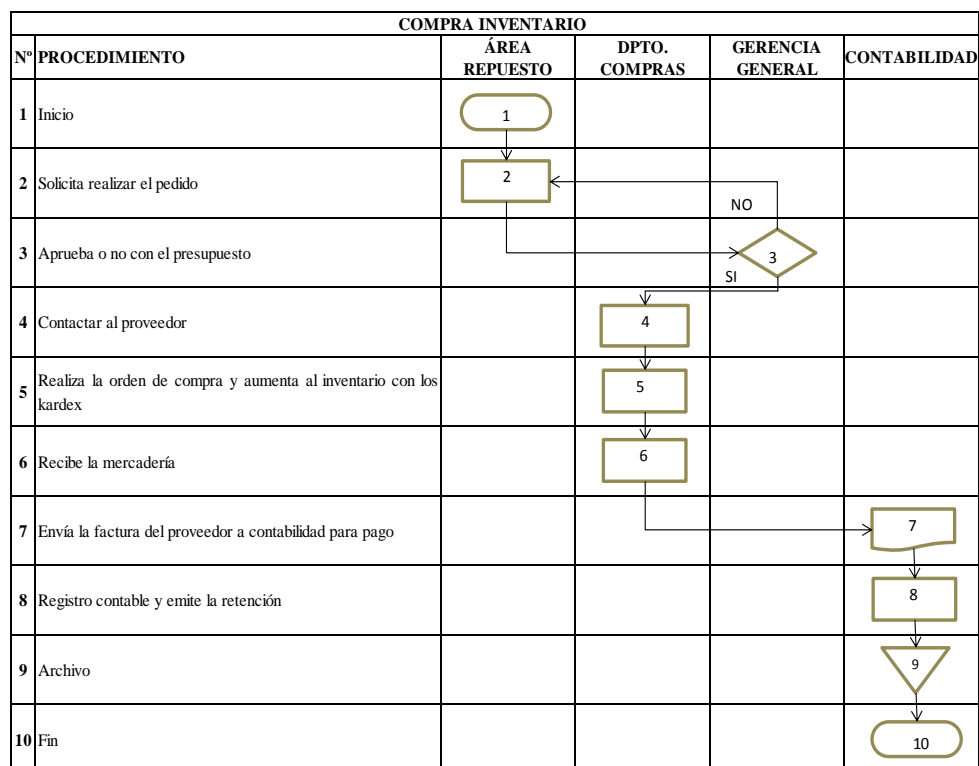
Las empresas comerciales donde se realice la compra del bien deberán ser empresas legalmente constituidas y reconocidas. Antes de realizar la compra se conocerá su sitio de trabajo y sus referencias.

Para la adquisición del bien se tomará en cuenta la calidad del producto, garantía, el precio y la calidad del producto.

Toda compra que ingrese al inventario deberá ser controlada con una orden de compra, ya que esta respaldará el registro contable.

Los inventarios serán manejados con hojas Kárdex.

Flujograma compra inventarios



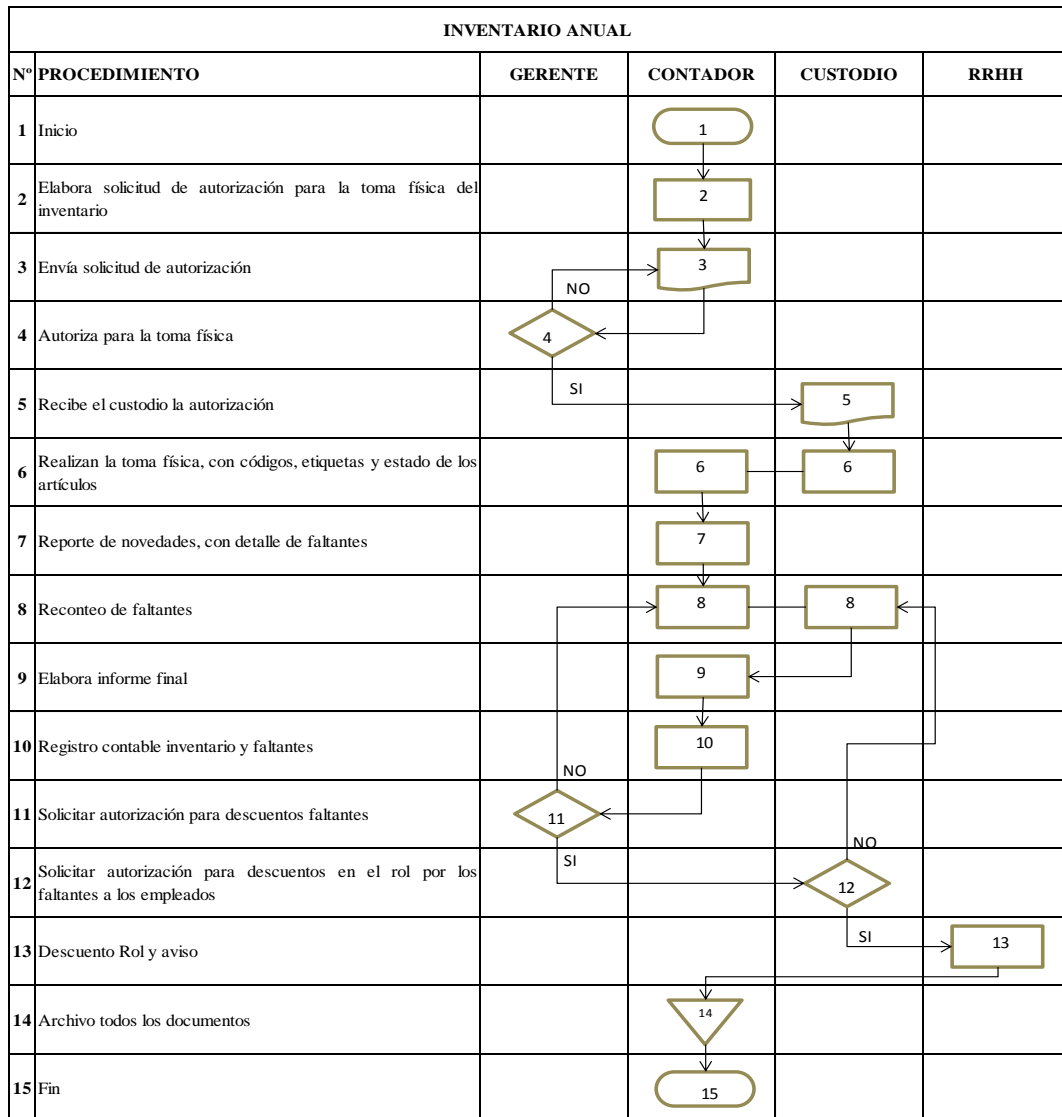
j) Procedimientos sobre TOMA FISICA DEL INVENTARIO

La toma física de los Activos Fijos se realizará anualmente al menos 1 vez al año previo al cierre contable que otorgue certeza razonable sobre los saldos que expresan las cuentas contables de balance.. El conteo se realizará en una hoja de conteo de los artículos en el que se describirá todas las características del bien (valor, estado, color, marca, serie) su código, custodio, ubicación, nombre respectivo del activo.

Se verificará las existencias de los artículos en caso de haber faltantes se responsabilizará al custodio del bien con descuento en el sueldo, previa decisión y/o autorización de la gerencia. La toma física estará a cargo del Custodio y del Contador.

El informe será entregado al Gerente General para su revisión y este deberá aprobar en un máximo de 3 días de entregado el informe.

Flujograma inventario- toma física



k) Proceso de importación

El Departamento de Importaciones, es el único encargado, previa autorización del gerente de Planificación el contratar todos los proveedores de servicios y costos locales del proceso de importación, desde su inicio en el exterior, hasta la recepción en la bodega de Kawa Motors respecto a todos los bienes importados (motos, repuestos, accesorios).

Los pagos a los proveedores del exterior serán solicitados por el Departamento de Importaciones y generados desde Contabilidad con la

respectiva autorización de Gerencia. EL proceso de importación debe constar con controles semanales por parte del responsable del Departamento de Importaciones tanto del área contable como de bodega.

Los documentos necesarios para efectuar actividades de comercio exterior son:

- **Nota de Pedido.-** Es el documento mediante el cual se formula el pedido de compra al proveedor del exterior. Se detallan las cantidades, características y precios vigentes de cada ítem solicitado. (Anexo N° 15).
- **Permiso de la Aduana.-** Las mercancías deben identificarse al pasar por las aduanas, a fin de determinar su situación arancelaria, que les corresponde pagar; establecer correctamente los impuestos aplicables y vigilar el cumplimiento de las regulaciones no arancelarias que se aplican en las aduanas.
- **Confirmación del embarque.-** Se confirmará el embarque por parte de KAWASAKI al departamento de Importaciones, detallando la carga y los datos referidos al tráfico, permitiendo armar la carpeta de importación, quedando en estado pendiente de arribo.
- **Trámites Nacionales.-** Kawa Motors debe requerir:
 - Reserva o espacio para uno o más contenedores a embarcar en una embarcación específica, La reserva se identifica por un número que asigna el naviero, el cual no puede repetirse para una misma nave. (motocicletas)
 - Póliza de seguro por cada importación que realice, todo con el fin de prevenir cualquier riesgo.
- **Conocimiento De Embarque.-** Es un documento adjunto a una copia de la factura comercial. La copia del conocimiento de embarque (para marítimos), conocimiento aéreo (para envíos aéreos) y conocimiento terrestre (para envíos couriers)
- **Bill of Lading (BL).-** Es un recibo dado al embarcador por las mercancías entregadas. Demuestra la existencia de un contrato de

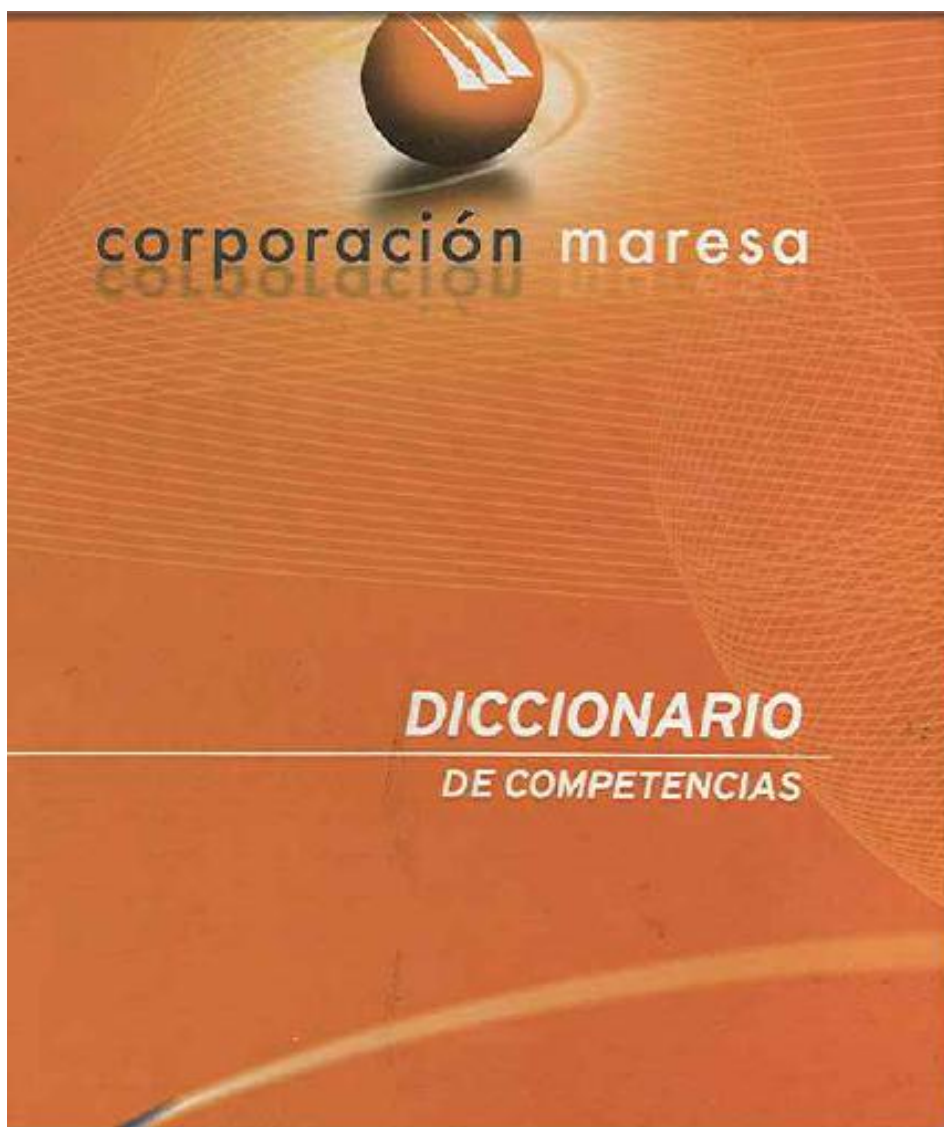
transporte y otorga derechos sobre las mercancías. Por tanto quién posea el BL acredita la propiedad de la mercadería.

- **Agente de Aduana.-** Planificación designará en función de las tarifas y autorizaciones, se encarga de realizar el seguimiento de la importación, pero cuando esta llega al puerto de Ecuador.
- **Trámites Aduaneros.-** El agente de aduana se encargará del proceso de la salida de la carga de la aduana, mediante los aforos.
- **Salida de la Aduana y Recepción en bodegas.-**El departamento de importaciones debe coordinar la llegada de la mercadería a la bodega.

Flujograma de Importaciones



Anexo 4. Reglamento para el comportamiento ético y otros relacionados a las políticas y conducta del personal a nivel corporativo y en la UEN.



APRECIADOS COLABORADORES DE CORPORACIÓN MARESA

El Capital Humano que tienen las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio y Áreas en general, es lo más valioso que tiene la Corporación.

Por esta razón nuestro esfuerzo por agregar en forma permanente, prácticas y metodologías que conducirán a lograr la cultura deseada, así como el éxito individual y los objetivos institucionales.

Es de alta satisfacción el incorporar a la gestión del Talento Humano la técnica de "Competencias", en base a la metodología Hay / McBer, la cual es de clase mundial.

Las competencias y comportamientos descritos en este "Diccionario" han sido adecuados para nuestro negocio y son aquellos que nos conducirán a lograr resultados superiores, guiarán el diario gestionar de las actividades y objetivos a cargo de cada Colaborador, así como también el soporte para trabajar su desarrollo.

Aprovecho esta ocasión para agradecerle su importante labor y hacerle entrega de esta valiosa herramienta que lo apoyará en su crecimiento personal y profesional.

Cordiales saludos

José Barahona
Director Ejecutivo



corporación maresa

Estimado Personal:

La Corporación definió un enfoque holístico al tomar en cuenta el conocimiento, las habilidades, las destrezas y las conductas o **COMPETENCIAS** para la Administración del Talento Humano.

La implementación de esta metodología está en marcha y comparto con ustedes el proceso seguido y a seguir:

1

PRIMERA ETAPA:

- Obtener los "Contratos de Gestión" de todos los cargos.
- Contratar psicológicamente con el ocupante del cargo.

2

SEGUNDA ETAPA:

- Identificación del perfil del cargo para determinar qué conocimientos, habilidades, destrezas y competencias y nivel de conductas son requeridas para lograr los resultados esperados.
- Entregar al Colaborador el Diccionario de Competencias.
- Capacitar a los Colaboradores en "Competencias".

3

TERCERA ETAPA:

- Medición del perfil del Colaborador frente al perfil requerido por su cargo.
- Entregar a cada Colaborador su perfil frente al cargo y brechas por desarrollar.

4

CUARTA ETAPA:

- Formulación de planes individuales de desarrollo sobre las brechas.

Para todos, es de alta relevancia el tener claridad acerca de lo que la Corporación busca de cada uno de nosotros y en esta segunda etapa, tenemos el agrado de entregarle el perfil del cargo en el cual usted aporta, junto con este Diccionario que es la guía para lograr un mayor éxito.

Esperamos que a más de orientarle en su gestión, constituya un impulso a su motivación y deseos de desarrollo.

Guía para usar esta información:

- Analice el perfil definido para su función. Se encuentra en el bolsillo de la portada interior de su diccionario.
- Este perfil es el producto de un análisis minucioso que han efectuado fundamentalmente sus Líneas de Supervisión y le indica los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias - conductas para cumplir lo estipulado en el "contrato de gestión" de su cargo.
- El Diccionario abarca 21 competencias y varios niveles. Sin embargo en el perfil están descritas únicamente aquellas que su cargo requiere.
- También en una primera fase, la Corporación decidió incrementar las conductas de "Orientación al Logro y resultados" y las de "Orientación al Cliente Interno y Externo". Por esta razón, todos los perfiles de los cargos traen mandatoriamente incorporadas estas dos competencias.
- Examine la información y en la parte relacionada a competencias-conductas, refiérase al Diccionario en el cual encontrará con total claridad el significado de cada Competencia y Nivel a más de la conducta descrita.
- El Diccionario de Competencias le sirve como un instrumento de consulta constante y le genera conocimiento, reflexión y estímulo para su constante crecimiento.

ÁREA DE TALENTO HUMANO

LAS COMPETENCIAS

Son comportamientos personales, relativamente estables, que permiten desarrollar las actividades con altos estándares.

Los comportamientos se identifican mediante la observación y pueden ser desarrollados mediante un enfoque adecuado.

BLOQUES DE COMPETENCIAS

GESTIÓN PERSONAL

1. Flexibilidad
2. Autoconfianza
3. Integridad
4. Identificación con la Empresa

PENSAMIENTOS

5. Pensamiento Analítico
6. Pensamiento Conceptual y Crítico
7. Búsqueda de Información

LOGRO

8. Orientación al Logro y Resultados
9. Iniciativa
10. Visión de Negocios

INFLUENCIA

11. Orientación al Cliente
12. Comprensión Interpersonal
13. Comprensión de la Empresa
14. Impacto e Influencia
15. Desarrollo de Interrelaciones

GESTIÓN DE PERSONAS

16. Desarrollo de Personas
17. Dirección de Personas
18. Liderazgo
19. Trabajo en Equipo

COMPLEMENTARIAS

20. Preocupación por el Orden y la Calidad
21. Autocontrol

lo deseen y se lo propongan.

Desde luego, en este aprendizaje continuo, las personas de la Corporación no están solas. Por un lado, tienen los procesos de desarrollo de competencias que han sido establecidos por el Área de Talento Humano y, por otro, tienen el apoyo de sus Líneas de Supervisión que tienen como una de sus tareas más importantes, el lograr el éxito de sus Colaboradores y equipos de trabajo. Para la Corporación, un líder efectivo es aquel que logra resultados, desarrollando a su gente en el proceso.

Cómo se desarrollan las competencias

La Guía plantea para cada una de las competencias del modelo y para cada uno de sus niveles de desarrollo, las acciones que facilitan su aprendizaje y desarrollo.

Las acciones planteadas en la Guía se basan en la llamada regla del 70-20-10 (Rothwell & Graber, 2010). Esta regla, desarrollada sobre la base de investigaciones en el campo de las competencias, dice que:

- El 70% de las competencias, deben desarrollarse en actividades de trabajo, propias del cargo. En otras palabras, para fortalecer una competencia, es necesario ejecutar tareas que se sustenten en el ejercicio de la competencia.
- El 20% de las competencias se mejorarán mediante actividades que impliquen colaboración y trabajo con otras personas. Es decir, las acciones de desarrollo deben contemplar acciones que supongan relación y coordinación con los demás.
- El 10% de las competencias se aprenderán en actividades formales de entrenamiento y capacitación.

Así, las acciones de desarrollo que se encuentran en la Guía, representan una combinación de:

- Experiencias en el cargo.
- Establecimiento de Objetivos y metas desafiantes.
- Trabajo e Interrelación con los demás.
- Entrenamiento y formación.
- Otras actividades de desarrollo.

La Guía no pretende ser un documento rígido que se siga al pie de la letra. Más bien, sugiere las acciones que se pueden efectuar. Lo ideal es que el Colaborador y la Línea de Supervisión, revisen las acciones sugeridas para una competencia en un nivel determinado y de manera conjunta, puntualicen las acciones de desarrollo que deberán ser transcritas en el Plan de Desarrollo Individual (PDI).

La Guía tampoco pretende ser un listado exhaustivo de todas las acciones que se pueden efectuar para desarrollar una competencia. Más bien plantea las acciones tipo que se pueden considerar.

Para usar la Guía es necesario:

- Identificar las competencias que se desean mejorar (esto proviene de la medición de perfiles).
- Puntualizar el nivel de desarrollo que se desea alcanzar (esto es parte del perfil del cargo).
- Consultar en la Guía la competencia con su nivel de desarrollo y leer las actividades sugeridas.
- A partir de las sugerencias, definir las acciones que el Colaborador

puede efectuar en su trabajo y la realidad de sus circunstancias. En algunos casos, se podrá asumir literalmente una acción sugerida por la Guía, mientras que en otros, será necesario generar acciones adaptadas a la realidad del colaborador, del cargo y del contexto.

- Transcribir las acciones de desarrollo en el Plan de Desarrollo Individual (PDI).

Elaborado el Plan de Desarrollo Individual, es necesario considerar:

- La responsabilidad primaria del desarrollo de una competencia, le corresponde a la persona, ya que el aprendizaje personal, no se puede delegar.
- La Línea de Supervisión puede apoyar y dar sugerencias. Sin embargo, el responsable en última instancia de la mejora de una competencia, es el Colaborador.

Cuando se afirma que es necesario desarrollar una competencia, de lo que se trata es de convertir a los comportamientos de la competencia en hábitos. Un hábito es una conducta que se ejecuta sin la necesidad de inductores que la generen ni reforzadores que la mantengan. El secreto para llevar una conducta al nivel de hábito consiste en practicar con perseverancia, hasta que la conducta sea una acción natural en la persona. Por tanto, el desarrollo de competencias requiere práctica, perseverancia y paciencia.

Referencia

Rothwell, W. J., & Graber, J. M. (2010). *Competency-based training basics*. Alexandria, VA: ASTD Press



kawa motors

**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
KAWAMOTORS**

INDICE

	Antecedentes	Pág. 4
	Objetivo	Pág. 4
CAPITULO I	Del Reglamento en General	Pág. 5
CAPITULO II	Del Contrato de Trabajo	Pág. 6
CAPITULO III	Del Ingreso y Contratación de Personal	Pág. 7
CAPITULO IV	De la Jornada y Horario de Trabajo, Licencias y Vacaciones	Págs.8, 9,10,11,12,13
CAPITULO V	De la Remuneración	Pág. 14 3
CAPITULO VI	Del Uniforme y Equipo de Trabajo	Pág. 15 4
CAPITULO VII	De los Derechos, Deberes y Obligaciones	Págs.16
CAPITULO VIII	De las Prohibiciones	Págs.20
CAPITULO IX	De las Sanciones	Pág. 21
CAPITULO X	De las Obligaciones de La Empresa	Pág. 23 2
CAPITULO XI	De la Terminación de Trabajo	Pág. 24 3
CAPITULO XII	Disposiciones Generales	Pág. 25
CAPITULO XIII	Disposiciones Finales	Pág. 26 5

(Por confidencialidad, no puede revelarse el contenido).

Anexo 5. Identificación de Riesgos por la normativa expedida para la prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.

Manual Corporativo de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos

Corporación Maresa Holding tiene como objetivo incorporar en su modelo de negocio, las mejores prácticas de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos, para la comercialización de vehículos y la actividad inmobiliaria.

Corporación Maresa Holding tiene como objetivo incorporar en su modelo de negocio, las mejores prácticas de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos para la comercialización de vehículos y la actividad inmobiliaria, con el fin de minimizar el riesgo que sus productos y servicios sean utilizados para ocultar o manejar dinero proveniente de actividades ilícitas.

Para prevenir este riesgo y cumplir con lo establecido en el Código Orgánico Integral Penal, La Ley de Prevención Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, su Reglamento y las Resoluciones emitidas por la Superintendencia de Compañías y la Unidad de Análisis Financiero, se ha desarrollado el Manual Corporativo para Prevenir el Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.

Entre los objetivos principales del Manual Corporativo tenemos:

- Conocer las herramientas con las que cuenta Corporación Maresa Holding para minimizar el riesgo de lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y otros delitos.
- Divulgar las políticas y fortalecer los procedimientos que impidan que Corporación Maresa Holding y sus empresas relacionadas sean utilizadas como instrumento para el lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.
- Sensibilizar y concienciar a los colaboradores y accionistas del rol que cada uno cumple en la prevención, detección y control del lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.

El manual se encuentra ubicado en el Intranet> biblioteca de documentos> Manual de Prevención de lavado de activos, ingresa para revisarlo.

Corporacion Maresa > Biblioteca Documentos > Manuales de Prevencion de lavado activos

Introducción

La gestión de riesgo es una parte integrante de las buenas prácticas de administración y dirección corporativa (Buen Gobierno Corporativo).

El Sistema de Gestión de Riesgos está diseñado para ayudar a fortalecer e implementar medidas preventivas o controles en los negocios con el fin de garantizar su permanencia, transparencia, reputación y evitar verse involucrada en actividades ilícitas, además de protegerse frente a eventuales procesos penales o administrativos y dar cumplimiento a la RESOLUCIÓN No. SCV.DSC.14.009, emitida en el 2014.

Las formas de pago válidas para cancelar los productos o servicios de las Unidades Estratégicas de Negocio son:

- Contado,
- Crédito con financiamiento (directo o indirecto),
- Entregando un vehículo usado del cliente,
- Cheque,
- Tarjeta de crédito,
- Póliza de acumulación; y.
- Transferencia bancaria.

Las cancelaciones serán receptadas, conforme al procedimiento de “Recepción de Pagos” aprobado por la Administración Corporativa.

POLÍTICA DE RECEPCIÓN DE PAGOS

Política de Recepción de Pagos	Compañía	Distrivehic Distribuidora de Vehículos S.A.	Maresa	Mareauto S.A. - Avis	Mazmotors S.A.	Autosharecorp	Kawa Motors S.A.
DEPÓSITOS, TRANSFERENCIAS Y CHEQUES							
Depósitos de efectivo realizados por el cliente en cuentas de la empresa de montos desde \$1.000,00 a \$10.000,00. Se aceptará a clientes que se verificó su información		Autorización: 1. Gerente Nacional Comercial 2. Director Comercial	Autorización: 1. Gerente Movility 2. Gerente Nacional comercial	Aplica hasta \$1000,00 para renting y con autorización de: 1. Gerente de Ventas Corporativo y Diario 2. Jefe de Ventas Corporativo y Diario	Autorización en la venta de vehículos: 1. Gerente de Sucursal 2. Jefe de Taller Autorización para el taller: 1. Subgerente de Servicios 2. Jefe de Taller	Autorización: 1. Gerente General 2. Gerente Comercial 3. Jefe de Tesorería 4. Jefe de Cobranzas 5. Gerente de Postventa (para talleres y repuestos)	Autorización: 1. Gerente General 2. Subgerente General
Depósitos en efectivo realizados por el cliente en cuentas de la empresa de montos desde \$10.000,00 en adelante. Se aceptará a clientes que se verificó su información		Autorización: 1. Gerente Nacional comercial 2. Director comercial	Autorización: 1. Gerente Movility 2. Gerente Nacional comercial	N/A	Autorización: 1. Gerente Nacional Comercial 2. Gerente de sucursal	Autorización: 1. Gerente General 2. Gerente Comercial 3. Jefe de Tesorería 4. Jefe de Cobranzas 5. Gerente de Postventa (para talleres y repuestos)	Autorización: 1. Gerente General 2. Subgerente General
Transferencias de cuentas de propiedad del cliente nacionales o extranjeras sin importar el monto. ****		Se receipta sin autorización	Se receipta sin autorización	Aplica hasta \$1000,00 para renting y con autorización de: 1. Gerente de Ventas Corporativo y Diario 2. Jefe de Ventas Corporativo y Diario Aplica sin autorización solo para la venta de vehículos	Se receipta sin autorización	Se receipta sin autorización nacionales o del exterior*	Se receipta sin autorización
Transferencia bancaria cuando la cuenta pertenezca a familiares cercanos (conyugua, Padres, hermanos, tíos, primos, suegros y cuñados) para venta de vehículos nuevos o usados. Se aceptará: - Máximo dos cheques o transferencias de familiares cercanos y con datos del cliente y de familiares verificados, considerando los siguientes rangos para aprobación: a. Hasta el 12% del valor total de la compra (Vehículo, seguro, accesorios, etc.) b. Más del 12% hasta el 20% del valor total de la compra (Vehículo, seguro, accesorios, etc.) c. Más del 20% del valor total de la compra (Vehículo, seguro, accesorios, etc.)		Para: a. Se receipta sin autorización b. Autorización del Gerente Nacional Comercial c. Autorización del Director Comercial Cualquier excepción deberá ser autorizada por el Director Comercial	Para: a. Se receipta sin autorización b. Autorización del Gerente Movility c. Autorización del Gerente Nacional Comercial Cualquier excepción deberá ser autorizada por el Director Comercial	NA	Para: a. Se receipta sin autorización del Gerente de Sucursal b. Autorización del Gerente Nacional Comercial Cualquier excepción deberá ser autorizada por el Director Comercial	NO APLICA a, b, c Se aceptará, máximo transacciones de 2 parientes cercanos al cliente, sin límite de cheques o transferencias y sin límites de monto, previa verificación de información del cliente y de quien entrega los fondos. Adicional por cada transacción el asesor comercial deberá llenar los respectivos formularios. Se aceptará, cheques del exterior* sin límites de monto previa verificación de información del cliente y de	Para: a. Se receipta sin autorización del Gerente General b. Autorización del Subgerente General c. Autorización del Gerente General

Formulario Kawa Motors para inicio de relaciones comerciales con clientes

Kawasaki

Let the good times roll.

Señor:

Cl:

Dirección:

Teléfono:

De mis consideraciones:

A continuación encontrará la cotización de la motocicleta que disponemos para lo que usted requiere:

KLR 650 Año 2014



ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Tipo de motor	
Cilindrada	
Diámetro x Carrera	
Relación de compresión	
Sistema de válvulas	
Potencia máxima	
Torque máximo	
Sistema de Alimentación	
Encendido	
Arranque	
Transmisión	
Tipo de chasis	
Suspensión Delantera	
Suspensión Trasera	
Freno Delanteros	
Freno Traseros	
Llanta Delantera	
Llanta Trasera	
Dimensiones (L x An x Al)	
Distancia entre ejes	
Altura asiento	
Capacidad depósito de Combustible	
Peso en vacío	

Formas de pago:

- DE CONTADO
- CON TARJETA DE CREDITO A 36 MESES

GARANTIA: 10.000km o 12 meses por daños de fabricación.

SERVICIO POST VENTA:

Kawasaki cuenta con:

- TALLER MECANICO:
- ALMACEN DE ACCESORIOS:
- ALMACEN DE REPUESTOS

Cordialmente,



Confidencialidad de la Información

Reserva y confidencialidad

La información que sea generada en cumplimiento de las políticas, disposiciones y procedimientos detallados en el presente documento, aquella que sea recibida o entregada a la Unidad de Análisis Financiero (UAF), así como la identidad de los remitentes de esta información, tendrá el carácter de reservado y confidencial.

La divulgación de la información por parte de cualquier persona obliga al Oficial de Cumplimiento Corporativo y/o al Representante Legal de la compañía a que comunique del particular a la Unidad de Análisis Financiero (UAF); y serán sancionados de acuerdo a lo previsto en la Política de Administración del Desempeño No Adecuado emitida por Corporación Maresa Holding.

Nota: en este anexo se presentan ciertos parámetros sobre la socialización de los manuales y la capacitación respecto a este riesgo. Esto prueba la existencia de políticas, el seguimiento a las mismas y los canales de comunicación para difusión. Por temas de confidencialidad los manuales, no son detallados en este anexo.