



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS

TRABAJO DE GRADO

PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAESTRÍA EN AUDITORÍA Y FINANZAS

**“PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MODELO COSO PARA UNA EMPRESA
IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE NEUMÁTICOS DE LA CIUDAD
DE QUITO PARA MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN LAS ÁREAS
DE VENTAS, CRÉDITO Y COBRANZAS”**

AUTOR:

MARIÁNGEL STEFANÍA GALLEGOS ROSALES

DIRECTOR:

CHRISTIAN PAÚL MARÍN LIMAICO, MBA

Quito, Ecuador

Agosto - 2015

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Señores

**DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente, certifico que el tema **“PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MODELO COSO PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE NEUMÁTICOS DE LA CIUDAD DE QUITO PARA MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN LAS ÁREAS DE VENTAS, CRÉDITO Y COBRANZAS”** desarrollado para la obtención del título de: Magister en Auditoría y Finanzas, es de mi autoría.

Sin otro particular me despido.

Atentamente,

Mariángel Stefanía Gallegos Rosales

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la señorita Mariángel Stefanía Gallegos Rosales, previo a la obtención del Grado de Magíster 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 evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito, a los 27 días del mes de julio de 2015.

CHRISTIAN PAÚL MARÍN LIMAICO, MBA
C.I. 170953409-1

DEDICATORIA

A mis Padres, por su incondicional amor y apoyo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, quién guía y protege cada uno de mis pasos.

A mi maravillosa y amada familia: mis padres Ángel y Narcisa, mis hermanas Carla y Susana y mi sobrino Francisco.

A Isabel Calero, por sus consejos y apoyo.

A mi amiga Jenyffer Farías.

A Paula Gudiño, por sus únicas palabras y siempre animarme a ser mejor cada día.

A Elena Tapia, Isabel Mosquera y Carlos Manosalvas por brindarme su amistad y compartir conmigo sus conocimientos.

A Paúl Marín por su guía y ayuda durante el desarrollo de este trabajo.

A todos los colaboradores que me brindaron su tiempo e información para este trabajo.

Expreso también mi gratitud a la Universidad Técnica Equinoccial y sus docentes que me formaron en las enseñanzas y experiencias necesarias para cumplir esta meta.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	10
ABSTRACT	11
CAPÍTULO I.....	12
INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Planteamiento del Problema	12
1.2 Formulación del Problema.....	14
1.3 Sistematización del Problema.....	14
1.4 Objetivos de la Investigación.....	14
1.4.1 Objetivo General	14
1.4.2 Objetivos Específicos.....	15
1.5 Hipótesis de la Investigación	15
1.6 Justificación de la Investigación	15
1.7 Alcance de la Investigación.....	16
CAPÍTULO II.....	17
MARCO TEÓRICO	17
2.1 Marco Referencial	17
2.1.1 El Control Interno.....	17
2.1.2 El Modelo COSO	17
2.1.3 Objetivos del Modelo COSO.....	19
2.1.4 Componentes del Modelo COSO	21
2.1.5 Principios del Modelo COSO	23
2.1.6 Relación entre objetivos, componentes y organización.....	24
CAPÍTULO III	26
MARCO PARA EL DIAGNÓSTICO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .	26
3.1 Empresa Objeto de Estudio	26
3.1.1 Datos Generales de la Empresa	26
3.1.2 Reseña Histórica.....	27
3.1.3 Descripción de Productos y Servicios	28
3.1.4 Descripción de Áreas de la Empresa	30
3.1.5 Infraestructura.....	39

3.1.6	Organigrama	39
3.2	Tipo de la Investigación	40
3.3	Diseño de la Investigación.....	41
3.4	Técnicas y Herramientas de Selección de la Información.....	41
3.5	Población y Muestra	42
CAPÍTULO IV		43
ANÁLISIS DE ACUERDO A MODELO COSO.....		43
4.1	Presentación de Resultados	43
4.1.1	Antecedentes.....	43
4.1.2	Hallazgos	44
4.2.	Análisis de acuerdo a Modelo COSO.....	46
4.2.1	Entorno de Control	47
4.2.2	Evaluación de Riesgos.....	50
4.2.3	Actividades de Control	52
4.2.4	Información y Comunicación	53
4.2.5	Actividades de Supervisión	54
4.3	Diagnóstico.....	55
4.4	Identificación de Riesgos	56
CAPÍTULO V		58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		58
5.1	Conclusiones.....	58
5.2	Recomendaciones	60
BIBLIOGRAFÍA		63
ENTREVISTAS		64
ANEXOS.....		65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Relación dentro de la categoría de Objetivos de Información.....	20
Figura 2. Componentes Modelo COSO.....	21
Figura 3. Cubo Control Interno-Marco Integrado.....	25
Figura 4. Logo Solideal.....	28
Figura 5. Logo Petlas.....	29
Figura 6. Logo Samson.....	29
Figura 7. Logo Firestone.....	29
Figura 8. Organigrama de Empresa Importadora de Neumáticos.....	40
Figura 9. Círculo de venta.....	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de clientes.....	26
Tabla 2. Estructura de ventas.....	44

RESUMEN

El presente trabajo hace referencia a la aplicación del modelo COSO 2013 en el área de crédito y cobranzas de la Empresa Importadora de Neumáticos, con el objetivo de determinar qué actividades realiza esta área y si éstas cumplen o no los 17 principios del modelo.

Entre los objetivos de investigación que se busca cumplir, están los de detectar qué tipos de controles internos se llevan en la unidad seleccionada así como qué riesgos le afectan, la relevancia de éstos y qué cambios se deben dar en cuanto a políticas y procedimientos para contribuir al logro de los objetivos de la organización.

La estructura de esta propuesta está desarrollada por el capítulo I, en donde se detalla el planteamiento del problema, los objetivos, justificación e hipótesis de la investigación. En el capítulo II se realiza una explicación del marco teórico sobre el que se basa el presente estudio, es decir información sobre el modelo COSO. En cuanto al capítulo III, describe el marco para el diagnóstico, es decir la información relevante de la empresa objeto de estudio y la metodología a usarse. En el capítulo IV se enumera los hallazgos de la investigación y se exponen los principios de acuerdo a su aplicación en la organización y unidad estudiada. Finalmente, en el capítulo V se comentan las conclusiones y recomendaciones.

Para obtener la información necesaria para el desarrollo de esta tesis se utilizaron métodos tales como entrevistas a varios colaboradores de la organización, inspecciones documentales y observaciones; también se realizaron consultas bibliográficas tanto en libros como en medios electrónicos y publicaciones.

ABSTRACT

This paper refers to the implementation of the 2013 COSO Framework in the area of credit and collection of the “Empresa Importadora de Neumáticos”, in order to determine what activities do this area and if it fulfills or not the 17 principles of the model.

The objectives of research that seeks to fulfill, are those to detect what types of internal controls are maintained in the unit selected as well as what risks affecting it, the relevance of these and what changes should be given in terms of policies and procedures to help the achievement of the objectives of the organization.

The structure of this proposal is developed by chapter I, where the problem statement detailing the objectives, rationale and assumptions of research. In chapter II is an explanation of the theoretical framework on which this study is based, meaning the information about the COSO Framework. Chapter III describes the diagnostic framework, and the relevant information from the company under study and the methodology to be used. In Chapter IV are the research findings and principles listed under implementation in the organization and unit studied are presented. Finally, in Chapter V, the conclusions and recommendations are discussed.

To obtain the information necessary for the development of this thesis, we used methods like interviews to several employees of the organization, documentary inspections and observations; bibliographic searches were also conducted both in books, in electronic media and publications.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Casi la totalidad de las organizaciones de tipo privadas han instituido, de acuerdo a sus necesidades y su proceso evolutivo, ya sea un sistema simple o complejo de procedimientos de control, con miras a que sus colaboradores ejecuten sus actividades cotidianas de la mejor forma; por lo cual es posible visualizar en un organigrama las líneas de autoridad, y las atribuciones que corresponden a cada una de las áreas o departamentos en una entidad, bajo el mando de personas. No obstante, los procedimientos de control planteados en una organización podrían ser de diferente naturaleza, según el tipo de tareas que las personas ejecutan, es decir que por cada nivel jerárquico existen procedimientos de control distintos, dentro de un mismo sistema de control (Fonseca, 2011: 40).

El control interno de acuerdo al modelo COSO es un proceso realizado por directores, administradores y otro tipo de personal en una organización, orientado a proporcionar seguridad razonable enfocada en el cumplimiento de los objetivos en cuanto a confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de leyes, efectividad y eficiencia de las operaciones (Coopers&Lybrand, 1997: 4).

El control interno puede ayudar en una empresa a obtener sus metas de desempeño y rentabilidad además de apoyar en la prevención de pérdida de recursos, evitando peligros y sorpresas a lo largo de su camino (Mantilla, 2005:11).

Según el modelo COSO 2013, los componentes del control interno son los siguientes:

- *Ambiente de control*, es el fundamento principal de todos los controles internos y constituye el tono general del control en la entidad.
- *Evaluación de riesgo*, reconoce y examina los riesgos que influyen en el logro de los objetivos de control.
- *Actividades de control*, consisten en el conjunto de las políticas y los procedimientos que garantizan el cumplimiento de las disposiciones impartidas a los colaboradores de la organización para que realicen las tareas asignadas.
- *Información y Comunicación*, se relaciona con los sistemas e informes que apoyan al cumplimiento de las responsabilidades gerenciales y los dispositivos de comunicación de la entidad.

- *Monitoreo*, este valora la calidad y desempeño en el tiempo del control interno.

Ningún sistema de control interno garantiza una gestión efectiva y eficiente, una información financiera exacta y confiable, así como tampoco que esté libre de errores o fraudes; las fallas del sistema pueden estar dadas por error humano, acciones de la gerencia o colusión entre empleados (Fonseca, 2011: 50) .

La empresa objeto de estudio no cuenta con un sistema de control interno definido; dicha compañía fue legalmente constituida en el año 1997 y comercializa a nivel nacional neumáticos en las marcas extranjeras Firestone, Petlas y Solideal; cuenta con una matriz ubicada en Quito y una sucursal ubicada estratégicamente en la ciudad de Guayaquil; pese a que ha tenido crecimiento a lo largo de los años, sus procesos no han sido adaptados debidamente. En la actualidad realiza importaciones mensuales de aproximadamente 250,000 en dólares y 1,200 en unidades.

Durante el año 2014 según la AEADE se importaron 2,702,080 unidades de llantas, para vehículos livianos, buses y camiones, motos, entre otros, su procedencia era de China, Taiwán, Corea, Japón, Brasil, Tailandia, Vietnam, México y otros.

De acuerdo a cifras del Banco Central del Ecuador se estima que de enero a julio del año 2014, las importaciones de neumáticos llegaron a \$ 53,36 millones, pero, debido a una resolución emitida por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), que entró en vigencia desde el 15 de junio del 2014, dirigida a reducir las compras de llantas en el exterior de acuerdo al índice de llantas reencauchadas que presente anualmente cada importador.

En toda organización las ventas representan la principal fuente de ingresos, por lo que el control de las mismas es vital, así como es deber de la gerencia el seleccionar una política de crédito equilibrada que permita el incremento del volumen de ventas y el manejo de niveles de cuentas incobrables aceptables (Mendoza, 2004: 29)

El departamento de ventas mantiene una estrecha relación con el departamento de crédito y cobranzas debido a que con un correcto manejo de políticas de crédito se puede lograr que aumenten las ventas y a su vez, cualquier tipo de cambios en créditos tienen incidencia directa con los costos e ingresos de la empresa y por consiguiente en la utilidad esperada.

El crédito es uno de los factores que influyen en la demanda del producto de una empresa y en su aplicación existe un nivel de riesgo como lo es el riesgo de morosidad y hasta cierto punto de incobrabilidad de las operaciones (Van Horne, 2002: 254).

En el presente estudio se revisará una empresa comercializadora de neumáticos, en este negocio, donde existen precios elevados, sobre todo en neumáticos de tipo industrial y agrícola, la mayoría de los productos se venden a crédito, existiendo un alto riesgo de incobrabilidad.

Con el pasar de los años, la Empresa Importadora de Neumáticos se ha ido consolidando y creciendo, las ventas se han incrementado pero el modelo de negocio no se ha modificado de acuerdo a los cambios presentados; es por esto que se busca mejorar los procesos de ventas, crédito y cobranzas mediante la aplicación de herramientas de control interno encaminadas a minimizar las repercusiones futuras de las regulaciones gubernamentales, haciendo más eficientes los procesos con una adecuada práctica de control interno.

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo mejoraría la estructura de control interno en las áreas de ventas, crédito y cobranzas, de la Empresa Importadora de Llantas, con la aplicación del modelo COSO?

1.3 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son los principales riesgos que afectan en la gestión de crédito y cobranzas de la empresa?
- ¿Qué impacto tienen los riesgos relevantes detectados que afectan las operaciones de las áreas de créditos y cobranzas?
- ¿Cuáles son las políticas y procedimientos que se deben aplicar en el área de ventas en cuanto a concesión de créditos?
- ¿Cómo inciden la implementación de los controles internos en los procesos de ventas, crédito y cobranzas?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de aplicación del modelo COSO en las áreas de ventas, créditos y cobranzas que permita mejorar la estructura de control interno y minimizar los riesgos operativos de la Empresa Importadora de Llantas.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Detectar los principales riesgos que afectan a los procesos de crédito y cobranzas de la Empresa Importadora de Llantas.
- Analizar el impacto de los riesgos detectados en el área de crédito y cobranzas.
- Definir las políticas y procedimientos que se deben aplicar en el área de ventas en cuanto a concesión de créditos.
- Determinar la incidencia de la implementación de controles internos en los procesos de ventas, crédito y cobranzas de la Empresa Importadora de Neumáticos.

1.5 Hipótesis de la Investigación

Los procesos en las áreas de ventas, créditos y cobranzas de la empresa Importadora de Llantas mejorarán con la aplicación de una propuesta del modelo COSO.

1.6 Justificación de la Investigación

En la actualidad, la aplicación de los procesos en la empresa carecen de un correcto control interno, políticas actualizadas, procedimientos claros y no existen manuales de funciones en la organización, lo que ocasiona que el desarrollo de la empresa sea lento y con riesgos de que en el futuro se generen pérdidas considerables que afecten la continuidad en el mercado, además de los efectos negativos que deberá enfrentar por las regulaciones en las importaciones.

La continuidad de una compañía se logra instaurando objetivos organizacionales como eje principal y de estos depende la integración de sus departamentos y colaboradores; que trabajen independientemente con buenos canales de información y tomando como base que sus planes y acciones estén orientadas en el control interno adoptando esto como parte de su cultura organizacional (Manco, 2014: 15).

Esta investigación está encaminada a conseguir un impacto positivo sobre todo en los procesos de venta, los cuales en la actualidad no se rigen bajo ninguna política clara.

Sus aportes principales serán:

- Lograr un control eficiente de las cuentas por cobrar.
- Recomendar políticas que promuevan el incremento de la disponibilidad de efectivo, la mejora de los niveles de liquidez y la reducción de pérdidas y por tanto incremento de la utilidad de la Empresa Importadora de Llantas.

- Desarrollar herramientas de control que promuevan una disminución de los niveles de morosidad.
- Sugerir políticas que promuevan una reducción del monto de las cuentas incobrables.
- Representar una fuente de consulta para empresas del mismo ramo, que debido a su giro de negocio y tamaño no cuentan con procesos de control interno establecidos o formales.

1.7 Alcance de la Investigación

La presente investigación está dirigida a la revisión de los procesos de ventas, crédito y cobranzas y la consecuente propuesta de un modelo de control interno en una organización, la cual tiene como giro del negocio la importación y comercialización de neumáticos, dicha entidad se encuentra ubicada en la ciudad de Quito.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Referencial

2.1.1 El Control Interno

El control interno se explica como:

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento (COSO, 2013: 1).

Esta definición refleja ciertos conceptos tales como:

- Está orientado a la consecución de objetivos (operacionales, de información y de cumplimiento) en una o varias categorías, las cuales son diferenciadas pero a su vez tienen áreas en común.
- Es un medio para llegar a un fin, basado en tareas y actividades continuas, un proceso dinámico que mediante políticas y sus procedimientos construye controles integrados.
- Se realiza por personas, mediante sus opiniones acerca de los objetivos a alcanzar y las resultantes actividades para lograr dichos objetivos, mismos que son aplicables en cada nivel de la organización y que los directivos deben tomar la responsabilidad de supervisión y monitoreo.
- Puede aportar aseguramiento razonable a la dirección, es decir no consiste en una seguridad absoluta ya que esta no existe debido a errores humanos, incertidumbres y riesgos varios.
- Es adaptable, lo que permite ajustarse a las diferentes estructuras y niveles de las organizaciones (COSO, 2013: 1).

2.1.2 El Modelo COSO

Para la presente investigación se utilizó el modelo COSO 2013, el cual se diferencia del emitido en 1992, en que éste utiliza un enfoque basado en principios, los cuales son aplicables en cualquier categoría de objetivo y cualquier clase de organización; así como explica las exigencias de un sistema de control eficaz y el papel que cumple la fijación de

objetivos dentro del control interno, todo esto tomando en cuenta la globalización de las operaciones y los mercados, además de considerar con mayor amplitud los conceptos de gobierno, los diversos modelos de negocio y estructuras organizacionales (COSO, 2013: 1).

El Control Interno-Marco Integrado de COSO ayuda a las entidades a lograr importantes objetivos, a mantener y a mejorar su rendimiento; permite también realizar eficiente y efectivamente, sistemas de control interno que se ajusten a los cambios del entorno operativo y de negocio, aminorando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando la toma de decisiones y al gobierno corporativo de la organización (COSO, 2013: 1).

Un sistema de control interno efectivo necesita de un estricto cumplimiento de las políticas y procedimientos y sobretodo demanda que la dirección y el consejo de administración hagan uso del juicio y del criterio profesional, para poder establecer correctamente el nivel de control que es necesario utilizar (COSO, 2013: 1).

El Control Interno-Marco Integrado facilita a la dirección y al consejo:

- Un medio para aplicar el control interno a cualquier tipo de organización, sin que sea relevante su sector o estructura, así como es posible su uso ya sea en toda la entidad, en un área o función.
- Un enfoque establecido en principios flexibles, en los cuales es factible el uso del criterio profesional cuando se aplican todas las etapas del control interno.
- Requerimientos para un sistema de control interno efectivo, tomando en cuenta los componentes y principios presentes, su actividad e interacción.
- Un método para identificar y analizar los riesgos y las posibles respuestas a dichos riesgos.
- Una ventaja que admite la ampliación del alcance del control interno más allá de la información financiera, hacia otros aspectos de información, operaciones y objetivos de cumplimiento.
- La posibilidad de eliminar controles ineficientes, excesivos o inefectivos que no aportan en la reducción de riesgos.

En cuanto a los grupos de interés externos de una organización y otros interesados en ella, la utilidad de este sistema de control aporta incrementos en:

- La confianza de la supervisión efectuada por el consejo sobre los sistemas de control interno.
- El cumplimiento de los objetivos de la organización.

- El potencial de la entidad para identificar, analizar y responder a los riesgos y los cambios que se produzcan en el entorno operativo y de negocio.
- La comprensión de la necesidad de un sistema de control interno efectivo.
- El conocimiento de que al hacer uso de un criterio profesional oportuno, la dirección puede eliminar controles innecesarios (COSO, 2013: 2).

2.1.3 Objetivos del Modelo COSO

Previo al control interno, los directivos deben determinar objetivos, de acuerdo a su misión, visión y estrategias, para generar y mantener el valor meritorio para los interesados en la organización. Los objetivos definidos deben tener la capacidad de que se pueda identificar y evaluar sus riesgos y estos deben ser medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (COSO, 2013:8).

Es relevante mencionar que en ciertas organizaciones, los objetivos no se encuentran formalmente preparados; la correcta instrucción de los objetivos a los colaboradores permite que los puedan entender y alcanzar con mayor ventaja (COSO, 2013: 8).

De acuerdo al Control Interno-Marco Integrado, los objetivos se concentran en tres categorías:

1. **Objetivos Operacionales:** Estos se aplican en el motivo principal de existencia de una organización, el alcance de su misión y visión básicas; existen también sub-objetivos ligados a operaciones específicas en subdivisiones, filiales, unidades y funciones destinados a aumentar la eficiencia y eficacia para el logro del objetivo principal. Dentro de los objetivos operacionales se encuentra la protección de activos, es decir, la vigilancia de los bienes de una entidad; su establecimiento permite desarrollar los controles destinados a mitigar riesgos de pérdidas y su ineficiente uso (COSO, 2013: 8).
2. **Objetivos de Información:** Dichos objetivos representan la elaboración de informes útiles para el uso de las organizaciones y las partes interesadas; estos pueden incluir tanto información externa, interna, de tipo financiera así como no financiera. Los objetivos de información externa vienen dados por las normas y regulaciones de organismos de normalización y regulación. Los objetivos de información interna cubren la necesidad del usuario interno de información para decisiones estratégicas, desarrollo de planes operativos y parámetros de cumplimiento a distintos niveles.

Los objetivos de información financiera externa deben ser alcanzados para cumplir los compromisos y expectativas de las partes interesadas como proveedores, vendedores, inversionistas, entidades regulatorias entre otros, quienes pueden encontrar utilidad en la revisión de estados financieros por ejemplo.

Los objetivos de información no financiera externa van dirigidos a la obligación de la organización de presentar este tipo de información por exigencias legales, regulatorias, normativas u otras. Si no existieran estos tipos de exigencias estos objetivos constituyen la comunicación externa de la entidad.

Los objetivos de información financiera y no financiera interna, incluyen la información reconocida como importante para gestionar la entidad, así como en base a dicha información se toman decisiones y se realizan las evaluaciones de las actividades y desempeño de la organización. Estos objetivos difieren en cada organización (COSO, 2013: 9).

La relación entre las cuatro subcategorías de objetivos de información se muestra en la figura siguiente:



Figura 1. Relación dentro de la categoría de Objetivos de Información. (COSO, 2013: 10)

3. **Objetivos de Cumplimiento:** Se relacionan a las actividades y que estas vayan ligadas al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad, es por ello que deben tener en claro cuáles son aplicables a la organización (COSO, 2013: 11).

2.1.4 Componentes del Modelo COSO

El control interno consta de cinco componentes integrados.

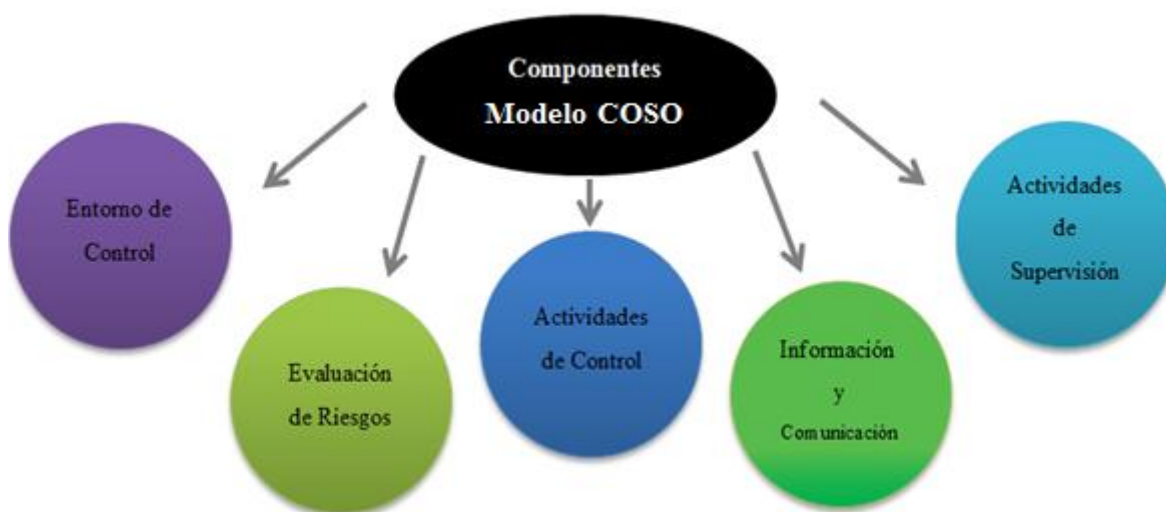


Figura 2. Componentes Modelo COSO. (COSO, 2013: 16)

Entorno de Control: Lo constituye el grupo de normas, procesos y estructuras que forman la base sobre la que se define el control interno de la organización. Quienes representan el máximo órgano de gobierno son los que determinan el “Tone at the Top”, que representan los “estándares” o pautas en cuanto a aspectos morales, sociales, de medio ambiente, entre otros, de cómo llevar a cabo las operaciones en la entidad. El entorno de control debe estar presente en todos los niveles organizacionales y encierra los valores éticos, la integridad organizacional, los parámetros de supervisión del gobierno corporativo, la estructura y la asignación de autoridad, la distribución de responsabilidades, además de los procedimientos necesarios para contar con colaboradores calificados; la dosis de evaluaciones de desempeño e incentivos. El papel del entorno de control de una compañía es altamente notable frente a los otros componentes del sistema de control interno (COSO, 2013: 35).

Evaluación de Riesgos: De acuerdo al *Marco* el riesgo se define como “la posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los

objetivos”. Toda organización, independientemente de su tipo o tamaño, afronta diversos riesgos ya sean de índole interna o externa. La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e iterativo que identifica y analiza los riesgos ligados al logro de los objetivos propuestos por la organización; de este punto se generan los fundamentos para tratar dichos riesgos. Para que este componente funcione, se debe primeramente determinar los objetivos por cada nivel de la organización (COSO, 2013: 67-99).

Actividades de Control: Son las acciones, que se realizan en todos los niveles de la organización, formadas mediante el desarrollo de políticas y procedimientos que aportan a respaldar las indicaciones dictadas por la dirección de la organización, que inciden en el logro de los objetivos. De acuerdo a su naturaleza existen actividades de control preventivas o de detección y pueden ser actividades manuales o automatizadas como por ejemplo aprobaciones, verificaciones, revisiones y otras. Las actividades de control están presentes en todas las etapas de los procesos de negocio y sobre el entorno tecnológico (COSO, 2013: 101-120).

Información y Comunicación: Para poder lograr los objetivos propuestos, la información es necesaria para que la entidad pueda cumplir con sus responsabilidades de control interno. Para respaldar las actividades de control interno, los directivos crean, recopilan y hacen uso de información de tipo interno o externo; para determinar qué información es necesaria conocer se toman en cuenta las expectativas de los interesados y se forman a través del desarrollo de los otros componentes del control interno.

COSO 2013 nos refiere a la comunicación como “un proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria”; la comunicación ayuda a que los individuos puedan comprender sus responsabilidades dentro del sistema de control interno y su importancia en referencia a los objetivos propuestos (COSO, 2013: 121-138).

Actividades de Supervisión: Estas actividades se encargan de evaluar si los componentes y principios importantes están siendo realizados; la supervisión es vital para valorar la eficacia del control interno, para esto se realizan evaluaciones continuas para comprobar si cada uno de los cinco componentes del sistema de control interno están presentes y si su desempeño es el apropiado o si es necesario realizar cambios. Una vez realizadas las actividades de supervisión se evalúan los hallazgos y se comunican oportunamente las deficiencias encontradas, si se da el caso de que existan temas más graves se deben poner en conocimiento a los directivos.

Debido a que el sistema de control interno de una organización tiende a cambiar con cierta periodicidad, las actividades de supervisión deben encaminarse a detectar si los controles que se llevan a cabo están presentes y si siguen siendo eficaces o se han tornado obsoletos para el logro de los objetivos (COSO, 2013: 139-152).

2.1.5 Principios del Modelo COSO

Entorno de control:

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

Evaluación de riesgos:

6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

Actividades de control:

10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Información y comunicación:

13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
15. La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

Actividades de Supervisión

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda (COSO, 2013: 14-16).

2.1.6 Relación entre objetivos, componentes y organización

Para un correcto funcionamiento toda organización debe determinar una misión, visión y estrategias, en base a éstas, desarrolla los objetivos a alcanzar y que guiarán sus actividades diarias.

Los objetivos, componentes y la estructura de la organización guardan relación directa debido a que los componentes, que están incluidos en todas las unidades de la organización, buscan agrupar las actividades para lograr los objetivos propuestos. Dicha relación se representa en forma de cubo, en donde los tres tipos de objetivos (operaciones, información y cumplimiento) son columnas, los cinco componentes (entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y actividades de supervisión) son a su vez las filas y la tercera dimensión del cubo incluye la estructura de la organización, es decir, las divisiones, filiales, unidades operativas o funciones así como los procesos de negocio (COSO, 2013: 6-8).

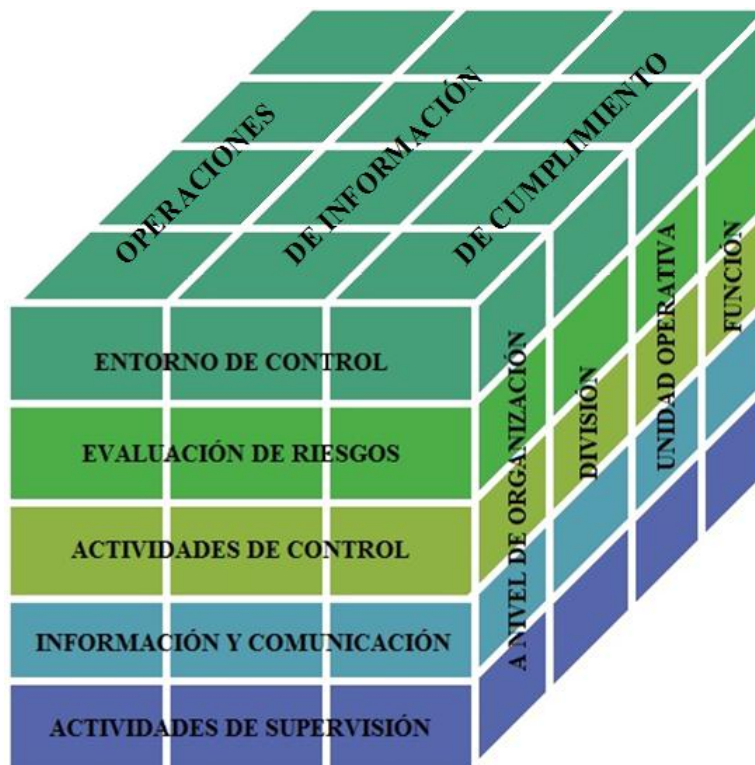


Figura 3. Cubo Control Interno-Marco Integrado. (COSO, 2013: 7)

Cada uno de los cinco componentes puede ser adaptable a cada una de las tres categorías de objetivos; ya que el control interno es un proceso dinámico e iterativo, que no lleva un orden lineal sino más bien integrado, los cambios que se den en los objetivos tienen incidencia en toda la estructura de la organización.

Debido a temas como el sector, el entorno regulatorio, el tamaño, el modelo operativo, los factores de riesgo, la tecnología, entre otros, cada organización cuenta con un sistema de control interno totalmente diferente al de alguna otra organización (COSO, 2013: 6-8).

CAPÍTULO III

MARCO PARA EL DIAGNÓSTICO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Empresa Objeto de Estudio

3.1.1 Datos Generales de la Empresa

La Empresa Importadora de Neumáticos es una compañía que se dedica a importar y comercializar neumáticos de tipo agrícola, de construcción e industrial en las marcas Solideal, Petlas, Samson y Firestone.

Cuenta con una matriz ubicada en la ciudad de Quito y una sucursal en la ciudad de Guayaquil; con una cartera de 1,540 clientes a nivel nacional, siendo las principales provincias que atiende Pichincha, Guayas y Azuay.

Tabla 1. Distribución de Clientes

Sucursal	Nº de Clientes	Regiones Asignadas	Principales Ciudades		
Quito	1134	- Sierra - Oriente	- Quito - Santo Domingo - Cuenca - Ambato	- Riobamba - Tulcán - Latacunga - Ibarra	- Cayambe - Lago Agrio - Fco. de Orellana
Guayaquil	406	- Costa - Región Insular	- Guayaquil - Machala - Durán	- Quevedo - Manta - Portoviejo	- Babahoyo - Esmeraldas

Fuente: Entrevista Jefe de Ventas, 2015.

Los clientes principales son distribuidoras de neumáticos, empresas constructoras, agrícolas, industriales y consumidores finales, siendo sus mayores compradores los distribuidores debido a los precios accesibles y diferenciados establecidos para ellos.

Sus proveedores son tanto locales, para poder atender al segmento de vehículos livianos, como internacionales, de donde provienen los demás tipos de neumáticos que comercializa la empresa.

En la actualidad la empresa tiene un aproximado de importaciones mensuales de 250,000 en dólares y 1,200 en unidades.

La compañía genera 36 plazas de empleos, distribuidos en Quito con 25 colaboradores y en Guayaquil con 11 personas; poseen además su propia flota de vehículos que incluyen camionetas y camiones para las actividades de entrega de los productos.

Su fecha de constitución legal es el 17 de febrero de 1997 y la entidad está organizada como una Sociedad Anónima con 2 socios.

Su misión es “Satisfacer las necesidades de sus clientes reduciendo los costos totales de sus llantas de maquinaria pesada e industrial, ofreciendo productos de óptima calidad a precios competitivos. Fortaleciendo con personal capacitado y procesos internos de operación que garantizan la confiabilidad y calidad de los servicios brindados. Sostener la relación de clientes actuales y buscar un crecimiento constante pero sostenido”.

Su visión es: “Ser una empresa rentable y que perdure, con alta presencia en el mercado global donde compite, reconocida por su excelencia en la calidad en el servicio y desarrollo de su personal bajo los principios de productividad, creatividad y mejora continua”.

Los valores bajo los que se identifica la Empresa Importadora de Neumáticos son responsabilidad, honestidad y ética (Asistente de Gerencia, 2015, entrevista).

3.1.2 Reseña Histórica

La Empresa Importadora de Neumáticos fue fundada en la ciudad de Quito, en el año de 1996, su objetivo inicial fue el de importar y distribuir llantas, tubos y defensas de equipo pesado y equipo agrícola.

Desde el año de 1999, también importan neumáticos para montacargas, camiones y vehículos livianos.

En el año 2007 iniciaron el servicio de enllantaje, alineación y balanceo para vehículos livianos.

A partir del año 2008 se apertura una sucursal en la localidad de Guayaquil, siendo esta la ciudad de mayor comercio y movimiento financiero del país.

Con apoyo de la marca Solideal, de la cual son representantes exclusivos para el país, la empresa cuenta con el servicio de prensa desde el año 2014 en sus dos sucursales.

En la actualidad, la empresa cuenta con 3 bodegas para almacenamiento, localizadas 2 en la ciudad de Quito y la restante en la localidad de Guayaquil (Asistente de Gerencia, 2015, entrevista).

3.1.3 Descripción de Productos y Servicios

Líneas de productos: La empresa importa y comercializa una extensa gama de llantas, que buscan cubrir las necesidades de todos los sectores productivos del país; se manejan tres principales líneas de productos:

- **Neumáticos para Construcción y Desbanques:** Debido al desarrollo de la construcción de carreteras, puentes e infraestructura, sus productos incluyen una sección de llantas para el sector de la construcción, para maquinarias tales como cargadoras, retroexcavadoras, niveladoras, entre otras.
- **Neumáticos para el Sector Agrícola:** El sector agrícola demanda equipos de transporte pesado, tales como retroexcavadoras rodillos y cosechadoras, con neumáticos de gran durabilidad y resistencia, capaces de ingresar a terrenos agrestes y robustos sin ningún tipo de riesgo para remover tierra. La empresa ofrece para este segmento llantas de las mejores marcas y durabilidad, reconocidas a nivel mundial como Firestone y Solideal.
- **Neumáticos para el Sector Industrial:** Cuentan con un segmento industrial que incluye neumáticos para vehículos de transporte profesional (volquetas, camiones, transporte público, montacargas, entre otros). Ofrece variedad de modelos y precios, es así que para este sector la empresa se ha convertido en un aliado estratégico (Asistente de Gerencia, 2015, entrevista).

Principales Marcas:

Solideal: Es una marca líder mundialmente por su producción y distribución de una extensa gama de neumáticos de alto rendimiento para los sectores de manipulación de materiales, construcción, agrícola, deportivo y defensa. Posee plantas de producción en Asia (Sri Lanka, Corea del Sur y China) y Norteamérica (Canadá y Estados Unidos), así como 3 centros de Investigación y Desarrollo en Bélgica, Canadá y Sri Lanka (SOLIDEAL: s/f).



Figura 4. Logo Solideal Recuperado de: <http://www.camoplastsolideal.com/es/corporate/about/who-we-are>

Petlas: Es una marca originaria de Turquía, con filiales en 98 países, fabrica neumáticos para equipos industriales, agrícolas, de construcción, vehículos de turismo, furgonetas, camiones y además para aviones. Por sus cualidades de resistencia y eficiencia se ha convertido en la mejor alternativa en neumáticos para el sector agrícola (PETLAS, s/f).



Figura 5. Logo Petlas. Recuperado de: <http://www.petlas.com/es/acerca-de/>

Samson: Es una marca de procedencia China y está catalogada como una de las mejores en el país. Su principal fortaleza es contar con una gama de medidas para todos los sectores productivos con neumáticos valorados por los consumidores gracias a su resistencia y adherencia a todo tipo de superficies (Asistente de Gerencia, 2015, entrevista).



Figura 6. Logo Samson. Recuperado de: <http://gtcna.com/about.php>

Firestone: Firestone fue fundada en Ohio en el año 1900 y se ha mantenido a nivel mundial como líder en la fabricación de neumáticos con largo ciclo de vida; cuentan con 52 instalaciones de producción y más de 50,000 empleados en el continente americano. Producen neumáticos para los fabricantes de equipos originales, para agricultura, silvicultura e industrias mineras, así como para automóviles (FIRESTONE TIRE, s/f).



Figura 7. Logo Firestone. Recuperado de: <http://www.firestonetire.com/about/history>

Descripción de Servicios:

- **Enllantaje:** Consiste en la actividad de acoplar un neumático a un aro.
- **Alineación:** Este proceso consiste en conseguir que los neumáticos trabajen correctamente, asegurando el contacto óptimo con el pavimento y ajustando las relaciones y ángulos de la suspensión, dirección y neumáticos del vehículo.
- **Balanceo:** Debido a los diferentes pesos de los neumáticos y aros se da un desequilibrio, este se corrige mediante el proceso de añadir pesas en las pestañas del neumático en las partes internas y externas del aro, conseguir dicho equilibrio da como efecto una llanta balanceada.
- **Prensa:** Es un servicio que permite poner los cambios de neumáticos en aros de mayor rin, es decir neumáticos para maquinaria pesada (Jefe Técnico, 2015, entrevista).

3.1.4 Descripción de Áreas de la Empresa

La Empresa Importadora de Llantas se encuentra organizada en las siguientes áreas:

- Administración y RRHH
- Contabilidad
- Crédito y Cobranzas
- Ventas
- Importaciones
- Logística
- Técnica

Para efectos de esta investigación se detallaran con mayor amplitud las áreas que son objeto de estudio, es decir ventas y crédito y cobranzas (Asistente Administrativo, 2015, entrevista).

Administración y RRHH: Esta área se encarga principalmente de las actividades de apoyo a los colaboradores de la empresa; entre sus actividades están:

- Controlar al personal, horarios de ingreso y salida, permisos de trabajo, horas extras, vacaciones.
- Coordinar viajes del personal.
- Organización de eventos de la empresa.
- Administración de las pólizas de la empresa.

- Manejo de todo lo concerniente al seguro médico privado con el que cuentan los colaboradores de la empresa, entre estos la recepción y revisión de documentos y formularios para reclamo y envío al bróker de seguros.
- Recepción de facturas, registro y pago mensual de póliza de seguro médico.
- Clasificación y archivo de documentos correspondientes al seguro médico de cada uno de los empleados de la empresa.
- Control vacaciones personal de la empresa.
- Manejo de todo lo relacionado al IESS.
- Elaboración de nómina.
- Coordinar temas de capacitación para el personal.
- Otras propias del área (Asistente Administrativo, 2015, entrevista).

Contabilidad: Aquí se centran todas las actividades referentes al manejo financiero de la empresa; se realizan las siguientes tareas:

- Conciliaciones bancarias.
- Declaración de impuestos mensuales y elaboración de anexos.
- Elaborar, controlar y revisar presupuestos varios de la empresa.
- Determinación de costo de ventas.
- Control de caja, gastos y cuentas por pagar a funcionarios.
- Cálculo de depreciaciones.
- Pago de nómina.
- Registro de liquidaciones de tarjetas de crédito de clientes.
- Remisión de balances mensuales.
- Ingreso de compras al sistema.
- Emisión de comprobantes de retención.
- Emisión de cheques para pago a proveedores.
- Manejo de caja chica.
- Revisión, clasificación y archivo de documentos contables.
- Elaboración de reportes financieros y su respectivo análisis.
- Otras propias del área (Asistente de Gerencia, 2015, entrevista).

Importaciones: Esta área no se incluye dentro del organigrama detallado en este capítulo, puesto que esta función la realizan en conjunto el Gerente General y la Asistente de Gerencia.

Las funciones que se cumplen en esta área son:

- Verificación de pedidos de importación, volumen, tiempo estimado de llegada, etc.
- Verificación de precios de importación, facturas contra kardex.
- Pre-liquidación de pedidos importación.
- Ingreso al sistema de pre-liquidación de la importación.
- Logística de contenedores desde el puerto en origen hasta bodega.
- Verificación de mercadería importada físico contra la documentación.
- Liquidación de importación.
- Verificación de inventario en tránsito y stock en oficina y sucursal.
- Transferencias de mercadería entre locales.
- Ingreso de mercadería al sistema.
- Reservaciones de mercadería en tránsito (Asistente de Gerencia, 2015, entrevista).

Logística: Todos los procesos de despacho, transporte y entrega de los bienes y servicios que brinda la empresa se centran en esta área. Sus funciones son:

- Recepción de facturas de venta para despacho.
- Organización de despachos por zona.
- Despacho de mercaderías a transportes para entregas en otras ciudades.
- Preparación de mercadería para su entrega y despacho.
- Recepción de mercadería importada en contenedores.
- Organización y control de bodega.
- Control de inventarios (Asistente de Gerencia, 2015, entrevista).

Técnica: Esta es un área nueva en la empresa que se encarga básicamente de que los servicios de enllantaje, balanceo, alineación y prensa funcionen correctamente, así como de atender todos los casos de ajuste de los neumáticos (garantías) presentados por los clientes (Jefe Técnico, 2015, entrevista).

Ventas: En esta área están incluidos todas las funciones y actividades necesarias para la transferencia de los bienes y servicios brindados por la empresa a los clientes.

- Revisión de las ventas diarias y mensuales por vendedor.

- Creación de clientes, ingresando la información en la ficha del cliente; se usa el RUC o cédula como código de identificación del cliente dentro de la empresa.
- Realizar proformas a clientes.
- Facturación en el sistema, impresión de facturas y guías de remisión.
- Verificación del precio de venta en facturas.
- Comprobación de facturas anuladas por mes.
- Informe de comisiones de vendedores por mes.
- Otras propias del área (Jefe de Ventas, 2015, entrevista).

Proceso de Ventas: En la Empresa Importadora de Neumáticos se realiza el siguiente proceso de venta a clientes existentes:

- Requerimiento de cotización por parte del cliente.
- Elaboración de cotización por parte del asesor comercial asignado; si el cliente se encuentra presente se entrega la misma en el formato denominado “Proforma” y si el cliente requiere la misma vía telefónica, se le envía un correo electrónico con la información.
- Si la cotización es aceptada, las ventas se pueden concretar presencialmente, por teléfono o vía correo electrónico; en todas estas formas se requiere de una orden de compra para respaldar la aceptación por parte del cliente.
- El asesor comercial elabora el pedido de venta, este paso se realiza por el medio del sistema y es como una pre-factura; si el cliente no presenta ningún inconveniente dicho pedido pasa al paso de facturación pero si no es así debe contar con la aprobación de cartera (esto se da en caso de ventas a crédito por motivos de montos de cupo, vencimientos y cartera en mora).
- De acuerdo a la aprobación o negación del pedido por parte de área de crédito y cobranzas, pasa o no al paso de facturación.
- Se procede con la facturación si es aprobado el pedido de venta; la empresa realiza facturas electrónicas.
- Si el cliente se encuentra presente y no tiene una línea de crédito, el asesor comercial emite una guía de remisión física, con dicho documento el cliente debe acercarse a caja para realizar la cancelación de la factura y la entrega del respectivo comprobante de retención.

- El vendedor, previa confirmación de pago en caja de la factura o verificación de pago a crédito, entrega una copia de la factura junto con la guía de remisión al área de operaciones para que procedan con el despacho o entrega a domicilio en el caso de bienes y en el caso de servicios se entrega la factura al encargado del área para la prestación de los mismos.
- La facturación desde el año 2015 es de forma electrónica, por lo que el asesor comercial, debe llamar a confirmar su recepción con el cliente (Jefe de Ventas, 2015, entrevista).

Políticas de Ventas: A continuación se detallan los lineamientos bajo los que se lleva el proceso de ventas dentro de la compañía, los mismos que son empíricos:

- Se debe solicitar una orden de compra al cliente, sobre todo si la venta es a crédito y se trata de un cliente corporativo.
- Las ventas que sobrepasen el límite de cupo autorizado al cliente deben ser autorizadas por el jefe de ventas.
- Las negociaciones especiales deben ir con autorización de Gerencia General, respaldada mediante un correo electrónico.
- La facturación se efectúa por ítem, conjunto de ítems o prestación de servicios el mismo día en que se realiza la entrega del bien o servicio.
- Dependiendo del tipo de cliente, el jefe de ventas es quien autoriza precios especiales, estos bajo condiciones de pago, tipo de bien y cantidad a adquirirse (Jefe de Ventas, 2015, entrevista).

Crédito y Cobranzas: Las funciones del área de Crédito y Cobranzas incluyen las acciones necesarias para entregar los bienes y servicios con un pago pactado a un tiempo futuro y los procedimientos necesarios para el ingreso del dinero.

- Revisión y evaluación de solicitudes de crédito de acuerdo a la documentación y respectiva investigación.
- Autorización de los cambios de créditos de los clientes.
- Comprobación, validación y archivo de la documentación de cada cliente; además de mantener actualizados la información de los archivos.
- Elaboración de cambios en las fichas de clientes en cuanto a cupos, formas de pago y plazo de créditos.

- Detección oportuna de problemas crediticios y moratorios de los clientes.
- Coordinación del proceso de recuperación de las cuentas por cobrar de la empresa.
- Diseño, implementación y evaluación de estrategias para mejorar la recuperación de cartera.
- Actividades de negociación con clientes problema.
- Verificación y archivo de los ingresos de caja.
- Depósito diario de los cheques receptados por concepto de pago de clientes.
- Supervisión de las notas de crédito y aplicación de las mismas en la cuenta del cliente.
- Revisión diaria de las cuentas bancarias de la empresa para detectar pagos realizados por medio de depósitos directos o transferencias.
- Coordinación del retiro de los pagos realizados por los clientes y de los comprobantes de retención físicos con el mensajero.
- Mantenimiento de niveles aceptables de cuentas incobrables.
- Elaboración de reportes de antigüedad de cartera, de cuentas vencidas y por vencer, entre otros.
- Emisión de referencias comerciales.
- Revisión proyección de vencimientos.
- Emisión de reporte de retenciones por recuperar.
- Negociación de intercambios de pagos con clientes que a la vez son proveedores.
- Visitas a clientes para realizar gestión de cobranza.
- Visita a la sucursal de Guayaquil para revisión de cartera de los asesores comerciales de la oficina.
- Reunión comité de cobranzas (Jefe de Crédito y Cobranzas, 2015, entrevista).

Proceso de Otorgamiento de Crédito:

- Una vez realizadas tres compras de contado, en un periodo de 6 meses, el cliente puede acceder a realizar una solicitud de crédito.
- El cliente entrega el formato de Solicitud de Crédito correctamente llenado, firmado y sellado, el mismo se lo facilita el asesor comercial asignado.
- Los documentos que deben acompañar la solicitud de crédito son los siguientes:
 - o Copia de cédula y papeleta de votación.
 - o Copia del RUC.

- Copia de nombramiento del Representante Legal.
 - Copia del Impuesto Predial.
 - Copia de pago de servicio básico.
 - Copia de la declaración del Impuesto a la Renta.
 - Referencias bancarias.
 - Referencias comerciales.
 - Copia de matrículas de vehículos
- El cliente debe firmar un formato de pagaré frente a un representante de la empresa.
 - Se realiza la comprobación de que la documentación se encuentre correcta y completa.
 - Se evalúa al cliente de acuerdo a la información presentada; se revisa su situación en el Buró de Crédito, en el sitio web del SRI, en el sitio de información de la Superintendencia de Compañías, entre otras verificaciones de información.
 - Se emite un dictamen en donde se aprueba o niega el crédito; si se aprueba se determina el cupo y plazo de crédito de acuerdo a su capacidad de pago, situación patrimonial, garantías e historial crediticio.
 - Se comunica la decisión al asesor comercial y se registra la decisión en la ficha del cliente.
 - Se archiva en el expediente del cliente la documentación física y además se lleva un archivo digital de la misma en la ficha del cliente en el sistema (Jefe de Crédito y Cobranzas, 2015, entrevista).

Proceso de Cobranzas:

- Se aceptan por medios de pago:
 - Efectivo
 - Cheque a la fecha
 - Cheque posfechado
 - Depósito o transferencia
 - Tarjeta de Crédito
 - Tarjeta de Débito
- Cada inicio de semana se genera un “reporte de vencimientos”, el mismo que incluye a todos los clientes y el monto vencido y por vencer de sus obligaciones.

- Se realiza la gestión de llamadas de cobro o envío de estados de cuenta por medio de correo electrónico.
- Una vez confirmado el pago por parte de los clientes, se coordina el retiro de pagos con mensajería.
- Una vez retirado el pago es entregado a la persona encargada de crédito y cobranzas para que determine a qué facturas se debe registrar el pago y si el monto de la cancelación es el correcto.
- El pago es entregado en caja para su registro en el sistema y emisión del correspondiente ingreso de caja.
- El pago retorna junto con su respectivo ingreso de caja al área de crédito y cobranzas para su custodia y archivo; en el caso de cheques se coordina su depósito.
- En el caso de darse un cheque protestado, se registra el mismo en el sistema como una nota de débito y se notifica del mismo al cliente a la brevedad posible para su inmediato pago; este tipo de novedades se registran en el “historial del cliente” para tener constancia del comportamiento del cliente y su afectación a su línea de crédito (Jefe de Crédito y Cobranzas, 2015, entrevista).

Políticas de Créditos y Cobranzas:

- Los tipos de crédito que se otorgan de acuerdo a las características específicas de cada cliente son:
 - o Crédito 0-30 días
 - o Crédito 0-30-60 días
 - o Crédito 0-30-60-90 días
 - o Crédito 30 días
 - o Crédito 45 días
 - o Crédito 60 días
 - o Crédito 90 días
 - o Crédito 30-60 días
 - o Crédito 30-60-90 días
- Si el cliente se encuentra en mora, es a criterio del jefe de crédito y cobranzas aprobar o negar una siguiente venta.
- Para clientes nuevos, se solicita un porcentaje de entrada.

- Para ventas en las que se sobrepase el monto de crédito aprobado o en las que el vendedor solicite una extensión de plazo de crédito se solicita autorización al subgerente, misma que se debe respaldar con un correo electrónico.
- Los clientes podrán reestructurar sus obligaciones previo análisis y aprobación del departamento de Crédito y Cobranza.
- El cupo de crédito se establecerá de acuerdo a la calificación obtenida en el análisis de crédito y dicho cupo incluirá tanto los valores por cubrir como los cheques en cartera.
- El cupo de crédito se restablece automáticamente a medida que se efectivicen los cheques en cartera que tenga el cliente.
- Cada año se realizará una actualización de documentación tal como la solicitud de crédito y documentos anexos.
- Es obligación del cliente entregar retenciones hasta 5 días después de recibida la factura tal y como lo determina la legislación tributaria vigente.
- El envío de retenciones mediante correo electrónico o fax no es permitido para dar su valor de baja en el sistema, únicamente con documentos originales.
- Las copias de documentos que se manejen en el área de crédito y cobranzas tales como facturas, ingresos de caja, entre otros serán entregados únicamente mediante solicitud hecha por escrito o por correo electrónico.
- Los cheques que se reciban para documentar una venta, deben ser emitidos por la empresa registrada como cliente o su representante legal en el caso de personas jurídicas y a nombre del comprador en caso de personas naturales, no deben pertenecer a cuentas de terceros.
- Los cheques que se reciban deben estar a las fechas de plazo de crédito indicadas en la factura que cubren; en caso de ser fechas posteriores se negociara con el cliente su cambio y se notificara mediante correo electrónico las nuevas fechas.
- Todos los depósitos deben contar con una firma de respaldo para su ingreso.
- Todos los depósitos deben estar previamente verificados en el banco, incluso cuando el cliente trae la cartola original.
- Cuando un cliente registre un protesto por razones en donde se defina que fue culpa del cliente (insuficiencia de fondos, firma del girador errónea, suspensión de pago, etc.) se procederá con el bloqueo de la cuenta hasta que se normalice el pago.

- El pago de cheques protestados se lo hará de preferencia mediante la entrega de efectivo, un depósito en efectivo o con un cheque certificado.
- El cobro de la comisión por cheque protestado se lo hará al cliente en los casos que amerite; cuando la devolución del cheque sea por motivos tales como falta de firma o errores en la ciudad y fecha de emisión cubrirá la persona quien haya realizado el ingreso de caja respectivo.
- Las prórrogas de cheques se realizarán máximo dos veces al año por cliente.
- Los clientes que necesiten una prórroga deberán solicitarla con por lo menos un día de anticipación y está estará sujeta a verificación de los plazos de las facturas que cubre el pago.
- Las referencias comerciales deben ser solicitadas por correo electrónico y debe identificarse el solicitante (Jefe de Crédito y Cobranzas, 2015, entrevista).

3.1.5 Infraestructura

La Empresa Importadora de Llantas cuenta con infraestructura propia, tal como la matriz ubicada en Quito que aloja todas las áreas administrativas de la empresa y una bodega, dichas instalaciones fueron remodeladas en el año 2013 para la comodidad de sus colaboradores y clientes; cuenta además con una bodega de 500 metros cuadrados con capacidad para recibir contenedores y almacenar gran cantidad de neumáticos. En la ciudad de Guayaquil existe una edificación con bodega.

Por otro lado, la empresa tiene las máquinas de alineación y balanceo, así como 2 prensas, una por cada ciudad; incluye en sus activos equipos de computación modernos, 3 servidores para respaldo de información, un sistema ERP adaptado a los usuarios de cada área, central telefónica, entre otras (Asistente de Gerencia, 2015, entrevista).

3.1.6 Organigrama

A continuación se detalla el organigrama de la Empresa Importadora de Neumáticos en donde se representa de forma gráfica la estructura de la organización, que contiene la distribución de cada departamento e incluye las dos sucursales (Jefe Administrativo, 2015, entrevista).

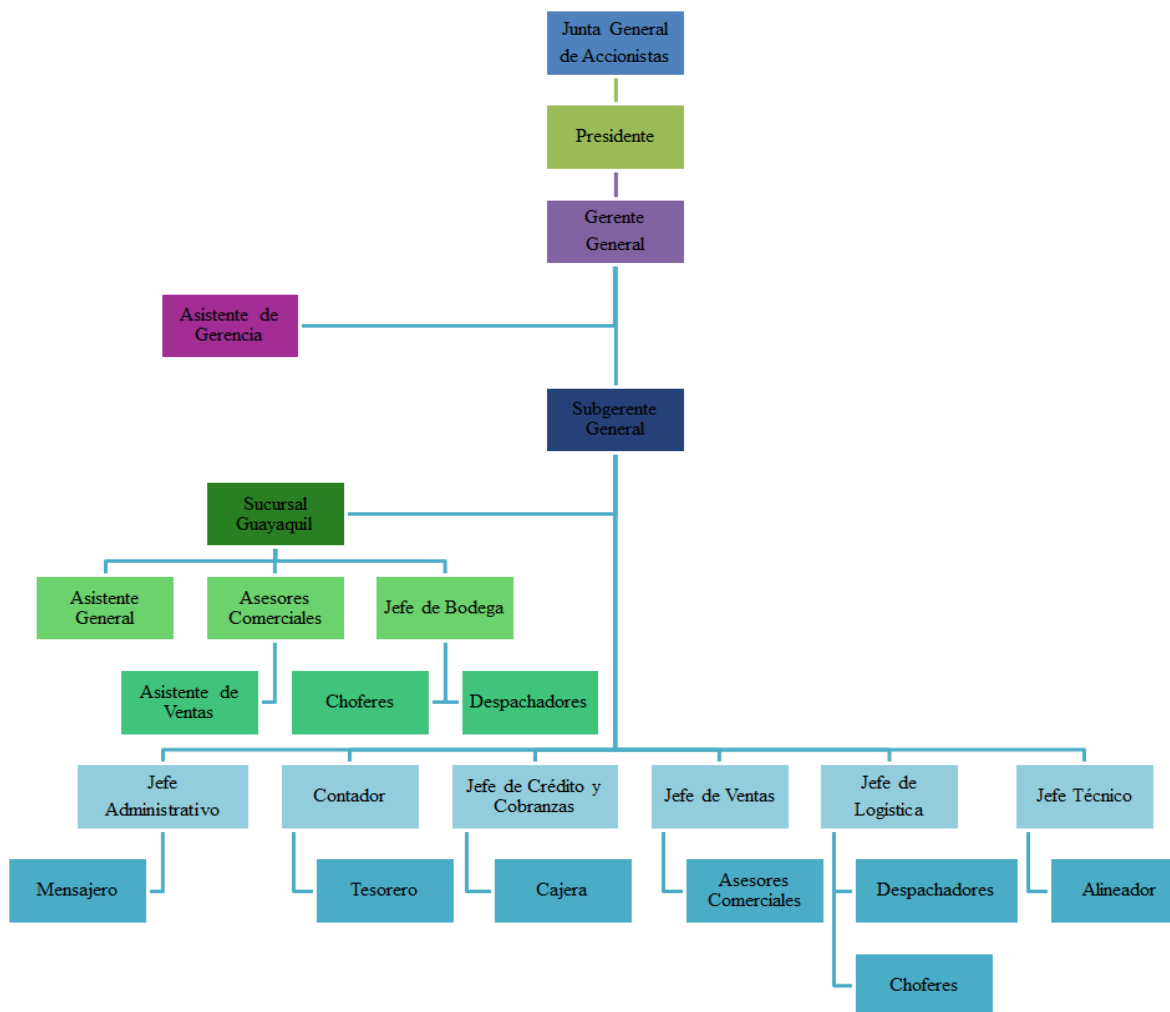


Figura 8. Organigrama de Empresa Importadora de Neumáticos. (Entrevista Asistente de Gerencia, 2015).

3.2 Tipo de la Investigación

El tipo de investigación que se usará será de tipo descriptiva, puesto que su objetivo es describir funciones y características haciendo empleo de un diseño estructurado y planeado con anticipación; en este tipo de investigación se asume que el investigador cuenta con conocimiento suficiente previo del problema a estudiar y por tanto tiene la habilidad de poder elaborar una hipótesis específica por lo que la información a obtener se especifica en forma precisa (Malhotra, 2004: 78-79).

Para la presente investigación el objeto de estudio serán las áreas de ventas, crédito y cobranzas de la Empresa Importadora de Neumáticos, al considerárselas áreas clave para la organización, ya que están directamente relacionadas con los ingresos, obtención de capital de trabajo y utilidad. Se analizará la información de ambas áreas con el fin de evaluar sus actividades y desempeño, los controles que se llevan a cabo en cada una de ellas y los riesgos a los que están expuestas.

3.3 Diseño de la Investigación

El diseño de una investigación representa el plan a seguir para conseguir la información que se requiere conocer de acuerdo al objeto de estudio.

La presente investigación es de tipo no experimental ya que se trata de una búsqueda empírica en donde no hay un control directo de las variables, debido a que al constituir situaciones ya existentes o eventos pasados, no son susceptibles a manipulación; en la investigación no experimental se observa los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural y real, luego se procede a analizarlos.

El diseño será longitudinal ya que el interés de este estudio es analizar cambios en los procesos a través del tiempo, sus motivaciones y consecuencias, en las áreas de ventas, crédito y cobranzas de determinadas actividades y las relaciones entre éstas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010: 95).

3.4 Técnicas y Herramientas de Selección de la Información

La realización de la presente investigación está basada en el modelo COSO 2013, que plantea un marco integrado de control interno que proporciona un enfoque integral y herramientas para la implementación de un sistema de control interno efectivo que busca un nivel aceptable de riesgo para la consecución de los objetivos y promueve la mejora continua; además busca que la organización pueda responder a los rápidos cambios del ambiente en el que se desenvuelve. El modelo de control interno COSO 2013 está formado por 5 componentes con 17 principios que pueden ser aplicados en todos los niveles de la organización ya sean unidades o funciones. Se utilizaron las siguientes técnicas para la recolección de datos:

- **Entrevista:** Se usará esta herramienta para obtener datos de primera mano, ya que nos permite establecer una relación directa con los colaboradores de las áreas objeto de estudio (Rodríguez, 2005: 98).

Las entrevistas serán de tipo individual y su estructura será libre; se las realizará a las personas responsables de los procesos en las áreas de estudio seleccionadas.

- **Observación:** Es una técnica de investigación que sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de sistematización de los datos (Rodríguez, 2005: 98).

Se realizará una observación de tipo participante ya que la autora de la presente investigación tiene acceso preferente a la información necesaria para la investigación y también se hará una observación indirecta puesto que se ejecutará revisiones de los

procedimientos para corroborar los datos de las entrevistas realizadas a varios colaboradores de la empresa objeto de estudio.

- **Inspección Documental:** Consiste en obtener información por escrito, ya sean registros o documentos que maneje la Empresa Importadora de Neumáticos, para respaldo de las afirmaciones en las entrevistas y de los análisis realizados (Mira, 2006: 26).

3.5 Población y Muestra

La investigación se realizará en la Empresa Importadora de Neumáticos, y la población en este caso estaría definida por las diferentes unidades que conforman la organización.

Debido a que un proceso de ventas no está completo si no se realiza una cobranza efectiva, es decir si no se recauda el monto dado en crédito en el plazo asignado, se tomará como unidad objeto de investigación el departamento de crédito y cobranzas por ser crítica dentro de la organización.

El departamento de crédito y cobranzas puede realizar un trabajo eficiente siempre y cuando exista la colaboración de otros departamentos y se determina que dicha área tiene una relación estrecha y perpetua con el área de ventas, por lo que ambas deben buscar mantener el equilibrio en sus actividades en conjunto.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE ACUERDO A MODELO COSO

4.1 Presentación de Resultados

4.1.1 Antecedentes

Desde el punto de vista organizacional, el proceso del crédito es anterior al de la cobranza, pero por el conjunto de actividades de estas funciones, las cuales son complementarias y enlazadas y para poder llevar un proceso integral de éstas, se unen en una sola función; de allí que el área de crédito y cobranzas se la considera como una sola unidad operativa dentro de la Empresa Importadora de Neumáticos (Molina, 2005: 47).

El crédito es una operación en la que se pone cierta cantidad de dinero a disposición de un tercero por un límite especificado con anterioridad, durante un período de tiempo fijo y concedido en las condiciones pactadas. El importe de dicha obligación contraída debe ser pagado oportunamente y de darse el caso puede generar intereses, comisiones y otros gastos según los acuerdos realizados. El propósito del crédito es poder cubrir gastos en momentos en que no se cuenta con liquidez (Quevedo, 2004: 215).

El proceso de cobranzas es el conjunto de actividades formales encaminadas a gestionar el cobro de una cuenta y tiene como objetivo cerrar el círculo de la venta (Molina, 2005: 11).

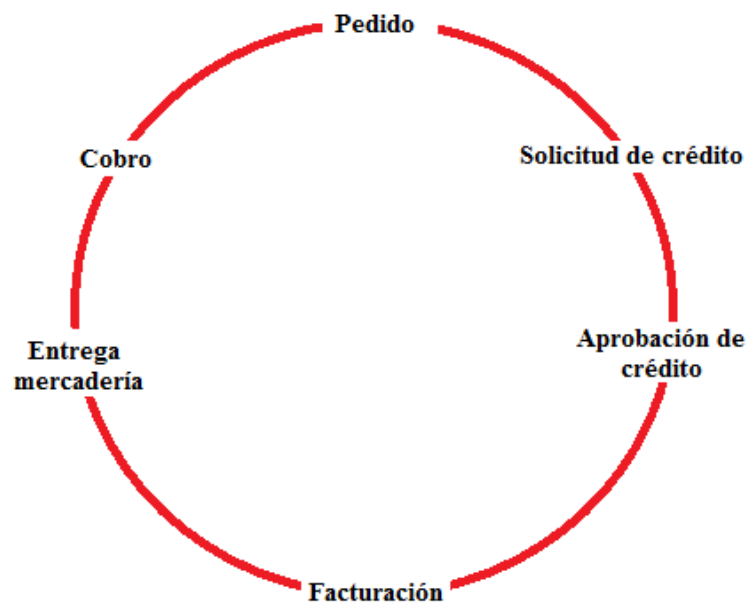


Figura 9. Círculo de Venta. (Molina, 2005: 11)

Los procesos de ventas, créditos y cobranzas se completan cuando el pago total de la cuenta por cobrar ha sido recibo y aceptado a conformidad de la organización (Molina, 2005: 11).

De acuerdo a la siguiente tabla, podemos deducir que la empresa realiza la mayoría de sus ventas a crédito y esta tendencia se ha ido haciendo cada vez más alta con el pasar de los años, esto responde a que los clientes solicitan líneas de crédito por el tipo de mercadería que se comercializa en donde los montos de cada factura por lo general sobrepasan los \$1,000 dólares y al desmejoramiento de la situación económica del país (Jefe de Ventas, 2015, entrevista).

Tabla 2. Estructura de Ventas

TIPO VENTAS	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015*
VENTAS DE CONTADO	39%	35%	33%
VENTAS A CRÉDITO	61%	65%	67%

Fuente: Entrevista Jefe de Ventas, 2015.

Por todo lo indicado anteriormente se decidió que la presente investigación se centrará únicamente en el área de crédito y cobranzas, para lograr detectar los riesgos, su impacto, qué políticas se deben aplicar y cuál será su incidencia dentro de los procesos de ventas.

4.1.2 Hallazgos

A continuación se realiza una síntesis de la información obtenida en el área de crédito y cobranzas considerada de interés para la presente investigación:

- La empresa no tiene sus procesos por escrito, éstos son empíricos, carece tanto de un manual de procedimientos y políticas así como un manual de funciones.
- La organización a nivel general tiene definidos algunos objetivos pero éstos no son claros y no han sido revisados de acuerdo al pasar del tiempo y los cambios del entorno. (Anexo 1)
- Cuentan con un Reglamento Interno de Trabajo debidamente aprobado por el ente de control, el cual se pone en práctica tanto para deberes, derechos y sanciones a los empleados. (Anexo 2)

- En cumplimiento de la normativa y para velar por el bienestar de los colaboradores de la organización poseen un Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo. (Anexo 3)
- El directorio y gerencia mantienen reuniones periódicas para tratar temas del desarrollo del negocio y revisión de estados financieros.
- El área administrativa se encarga de definir las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo así como de realizar de forma anual un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada área y de los cambios del entorno.
- No existe rotación de personal.
- No existen matrices de riesgos tanto a nivel de entidad como de unidades operativas.
- La empresa cuenta con un sistema ERP que integra todos los módulos necesarios para las diferentes áreas de la empresa y que tiene implantado ciertos tipos de controles dependiendo de los requerimientos de cada área y los módulos que está maneja. (Anexo 4)
- El sistema que utilizan cuenta con opciones de permisos para limitar la información que puede conocer cada usuario del mismo así como de un componente de auditoría para revisión de actividades.
- La facturación se la realiza de forma electrónica, el resto de comprobantes aún son físicos y en próximos meses se espera que todos hagan el traspaso a electrónicos para cumplir con los requerimientos del SRI.
- Anualmente se realizan evaluaciones a los proveedores de los servicios que emplea la empresa, como son seguridad, alimentación, seguros, entre otros. (Anexo 5)
- Cada 6 meses se realiza una encuesta de satisfacción a los clientes para detectar problemas y oportunidades de mejora, la misma se envía por medio de correo electrónico. (Anexo 6)
- El área de crédito y cobranzas contrató una asesoría hace dos años y estos desarrollaron un manual de políticas y procedimientos, pero el mismo es muy breve, por lo que se han ido implementando nuevas adiciones al mismo.
- La base de datos de los clientes cuenta con información extensa de cada cliente y se realizan actualizaciones de información constantemente.
- Se detectó que se realizan despachos con guía de remisión y no con factura como dictan las políticas.

- Todas las decisiones en cuanto a cambios de condiciones de venta y crédito se respaldan mediante correos electrónicos que tienen un formato definido.
- Las funciones de crédito y cobranzas las realiza una misma persona y esta área no cuenta con más personal para la realización de sus actividades.
- Como parte del proceso de aprobación de créditos no se realizan visitas al establecimiento del cliente.
- No están definidos castigos a clientes que presentan problemas de mora en los créditos otorgados.
- Existen archivos por cada cliente con los documentos de respaldo para el otorgamiento de créditos pero se notó que varios expedientes cuentan con información antigua.
- Al momento de otorgar un crédito se solicita al cliente que firma un pagaré, pero no toda los clientes activos han cumplido dicho requerimiento.
- No existen cursos de acción definidos cuando el cliente cae en mora por lapsos de tiempo.
- Se lleva un registro denominado “Historial del Cliente” en donde se registra todo tipo de novedades del cliente como postergación de pagos, aumento o disminución de cupos, cambios en plazos de créditos, entre otras.
- Se detectan los siguientes casos en que se otorgan créditos sin respaldos:
 - o Familiares y amigos de Gerencia
 - o Familiares y amigos de colaboradores
 - o Clientes con pagos en efectivo, cheque certificado o tarjeta de crédito
 - o Clientes recomendados
 - o Empleados de empresas clientes con crédito aprobado

4.2. Análisis de acuerdo a Modelo COSO

El uso del Control Interno—Marco Integrado permite evaluar la efectividad de un sistema de control interno a partir de los términos que en este se detallan. Para que un sistema de control interno sea efectivo debe cumplir características tales como que contribuya al logro de los objetivos operativos, de información y de cumplimiento de la entidad; además de que se pueda reducir hasta niveles razonables la ocurrencia del riesgo de no lograr los objetivos que se ha planteado la organización (COSO, 2013: 2).

El *Marco* se organiza en dos apartados, las plantillas y los escenarios; que se concentran en la evaluación de los componentes y de los principios relevantes. Las plantillas exhiben los resultados de las evaluaciones y los escenarios instruyen acerca de los diferentes ejemplos prácticos sobre la forma en que se pueden usar las plantillas para apoyar las evaluaciones de efectividad de un sistema de control interno (COSO, 2013: 2).

Para fines de este estudio se aplicó el Escenario D: ¿Los principios relevantes y componentes están presentes y en funcionamiento en una división, unidad operativa o función?, ya que se está evaluando con este modelo únicamente al área de crédito y cobranzas; de acuerdo a la plantilla, algunos de los principios se evalúan atendiendo a la organización, otros a la unidad operativa estudiada y otros incluyendo tanto a la organización como a la unidad (COSO, 2013: 119).

Las plantillas con los resultados se pueden consultar en el Anexo 7 y a continuación se realiza un resumen por cada principio evaluado.

4.2.1 Entorno de Control

- **“Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos”** Establece el “tone at the top”, estándares de conducta, procesos para evaluar el desempeño de individuos y grupos de trabajo en función de los estándares de conducta esperados de la organización, el directorio y la administración así como aborda temas de cumplimiento y desviaciones para soportar el funcionamiento de sistema de control interno (COSO, 2013: 37).

La empresa cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo, el mismo fue aprobado en mayo de 2012 de acuerdo a resolución expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales; dicho documento se pone en práctica en todas las actividades de la empresa y un ejemplar del mismo está en poder de todos los colaboradores presentes y su entrega a nuevos empleados es una política del área de Recursos Humanos. La alta gerencia da el ejemplo y promueve los valores de la organización, al actuar de forma correcta y transparentemente, teniendo siempre apertura para sus colaboradores. En el caso de darse incumplimientos por parte de los colaboradores, los mismos son sancionados de acuerdo a los lineamientos especificados en el Reglamento.

- **“Principio 2: El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno”**

Establece las responsabilidades de supervisión del consejo de administración, evalúa las habilidades y conocimientos de los miembros de la organización, opera con independencia y proporciona supervisión al sistema de control interno (COSO, 2013: 44).

De acuerdo a la estructura organizacional, el directorio se encarga de planificar, dictar directrices y supervisar los objetivos anuales, que posteriormente en las reuniones con la gerencia, misma que se encarga de reportar a dicho directorio, se determina el cumplimiento de las directrices establecidas en cada sesión. Por otro lado, gerencia tiene a su vez, la facultad de reformar, ampliar o eliminar ciertas disposiciones establecidas, que dará cumplimiento como parte administrativa, esto en función de cumplir con las metas trazadas. Bajo el marco normativo que se rige la organización se establecen y delimitan las responsabilidades y atribuciones tanto del directorio, como parte estratégica y de la gerencia como parte administrativa.

- **“Principio 3: La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos”** La gerencia establece, con la vigilancia del directorio, estructuras, líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos; definiendo asignando y fijando los límites (COSO, 2013: 50).

En la organización se considera la estructura, se detectan líneas de mando que se respetan ya que cada área está conformada por su jefe y sus respectivos subalternos quienes siguen las líneas de reporte y tienen bien delimitada su autoridad, lo que permite una distribución de información correcta para ser comunicada a las partes pertinentes. Cada jefe de área reporta a la gerencia de acuerdo a las responsabilidades asignadas, velando por el adecuado desempeño de sus actividades en búsqueda del cumplimiento de los objetivos planificados. El directorio mantiene reuniones periódicas con la alta administración para evaluar sus actividades; también organiza trimestralmente una reunión con las áreas de ventas, crédito y cobranzas, técnica y logística para evaluar los temas de ventas, cartera y servicio al cliente, detectar fallas, diseñar nuevas estrategias y ajustar objetivos.

- **“Principio 4: La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización”** La organización debe retener individuos competentes en función de los objetivos, implantando políticas, evaluando las competencias y encarando las deficiencias detectadas de sus empleados así como debe planificar y preparar la sucesión mediante planes de contingencia (COSO, 2013: 55).

La organización maneja un plan de capacitación y una escala remunerativa en función del nivel de instrucción de cada uno de sus empleados; así como brinda facilidades en cuanto a horarios para sus colaboradores puedan seguir desarrollándose académicamente, muchas veces con apoyo económico de la empresa. El área administrativa se encarga de desarrollar la evaluación de los perfiles de cada puesto de trabajo y si los mismos se adecuan a los empleados responsables de dicho cargo para así detectar las necesidades de capacitación para un mejor desarrollo de sus funciones. La empresa cuenta con planes de contingencia para el reemplazo de puestos claves y se detecta que no existe rotación de empleados.

- **“Principio 5: La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos”** Se exige la rendición de cuentas a través del uso de estructuras, la definición de autoridades y responsabilidades, estableciendo y evaluando medidas de rendimiento, incentivos y recompensas, y evaluando el rendimiento y recompensas o la aplicación de medidas disciplinarias (COSO, 2013: 59).

En el Reglamento Interno de la empresa se encuentran delimitadas las responsabilidades de los colaboradores así como los incentivos y medidas disciplinarias. A nivel de entidad y de área existen límites de autoridad. En el área de crédito y cobranzas se debe rendir cuentas hacia la gerencia y su gestión es monitoreada por la subgerencia aunque no existen medidas de rendimiento para niveles de monto de cobranza así como tampoco existen incentivos por cumplimiento, pero se detecta que las remuneraciones en dicha área van de acuerdo al nivel de responsabilidad. Los reportes que se presentan para respaldar la gestión son reporte de antigüedad de cartera, reporte de cuentas vencidas y por vencer, análisis de cuentas vencidas por sucursal, análisis de cuentas vencidas por vendedor, reporte de ventas y cancelaciones, entre otros.

4.2.2 Evaluación de Riesgos

- **“Principio 6: La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados”** La organización define objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con los objetivos de tipo: operacionales, de reporte financiero externo, de reporte no financiero externo, de reporte interno y de cumplimiento (COSO, 2013: 71).

De acuerdo al levantamiento de información se detectó que se encuentran riesgos financieros tales como no establecer niveles adecuados de liquidez para su gestión comercial, riesgo de crédito al no tener controles más fuertes para evitar el incumplimiento en pagos por parte de los clientes; además pese a la presencia de políticas de crédito existe incumplimiento en casos especiales. En las políticas no se establece el costo del dinero que implican las ventas realizadas a diferentes plazos de crédito. Se manejan garantías para respaldar las ventas a crédito pero no todos los clientes activos poseen las mismas.

Otro de los riesgos a los que está expuesta la unidad es el otorgar crédito sin respaldos, los cuáles son aprobados por gerencia pero esto no implica que los mismos puedan caer en mora.

- **“Principio 7: La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza con base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar”** La organización identifica riesgos para el logro de sus objetivos a todo nivel y los analiza como base para determinar cómo deben ser administrados; considerando factores internos y externos e involucra a los niveles adecuados de gestión, estimando la importancia de los riesgos identificados y determinando cómo responder a los mismos (COSO, 2013: 80).

La organización no ha considerado el identificar los posibles riesgos a los que puede exponerse en la búsqueda de sus objetivos tanto a nivel general como a nivel de unidades. Al ser un tipo de negocio dedicado a la importación debe tomar en cuenta el factor externo que afecta directamente a la consecución de sus objetivos. Se debe realizar un levantamiento de riesgos y los posibles cursos de acción para contrarrestarlos.

- **“Principio 8: La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos”** La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos, considerando los distintos tipos de fraude que existen, evaluando oportunidades, actitudes, justificativos, incentivos y las presiones para cometer fraude (COSO, 2013: 89).

La organización y la unidad investigada tienen controles para ciertas actividades, pero ninguno de estos contempla los riesgos o los fraudes que pudieran ocurrir. Se detectan varias falencias, entre ellas que no se lleva un control riguroso de los ingresos de caja anulados y que no existe una vigilancia real de las recaudaciones, puesto que se dan ocasiones en que los asesores comerciales realizan labores de cobranza. La entidad debe poder mitigar la probabilidad de ocurrencia de fraudes adoptando medidas dentro de todos los procesos que lleva a cabo.

- **“Principio 9: La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno”** La organización identifica y evalúa cambios en el entorno que pueden impactar significativamente el sistema de control interno; para esto evalúa cambios en el contexto, cambios en el modelo de negocio y cambios en el liderazgo (COSO, 2013: 96).

La organización se encuentra suscrita a varios medios que le mantienen informada de acuerdo a su ámbito de actividades, como por ejemplo cuenta con asesores externos que mantienen al día a los colaboradores en cuanto a los cambios de regulaciones, leyes, entre otras; por otro lado, la empresa pertenece a la AEADE, que agrupa al sector de empresas automotrices del Ecuador, quienes brindan asesoría, orientación e información especializada a sus afiliados. Además toma en cuenta que al ser una empresa importadora, debe estar en constante comunicación con los agentes reguladores, como por ejemplo la implementación de salvaguardias que recientemente afectó al negocio, incrementando sus costos y precios. La entidad no ha presentado cambios dentro de la alta dirección puesto que la misma está compuesta por miembros de una familia.

4.2.3 Actividades de Control

- **“Principio 10: La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos”** La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos para el logro de objetivos, a un nivel aceptable (COSO, 2013: 102).

En relación a nivel de la organización y de la unidad operativa en estudio no existe una evaluación de riesgos, por tanto pese a que existen actividades como autorizaciones, aprobaciones, verificaciones, controles físicos y demás, éstas no consisten como actividades de control que puedan estar orientadas a que controlen o mitiguen los posibles riesgos. Se encuentra que la tecnología implementada por la empresa tiene las herramientas para respaldar los procesos del negocio y para automatizar los procesos de control, sin embargo su uso no está enfocado al control de riesgos.

- **“Principio 11: La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos”** Instaure las actividades de control de infraestructura de tecnología pertinentes, sobre los procesos de administración de seguridad y sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología (COSO, 2013: 113).

La organización cuenta con un sistema que tiene definidos perfiles de usuarios con los debidos controles y permisos para cada área, además de que fue parametrizado de acuerdo a las necesidades de cada unidad operativa; por ejemplo posee bloqueos en cuánto a días de vencimiento de deuda, montos que exceden al cupo asignado al cliente, cambios de plazos de créditos y en referencia a desviaciones al cumplimiento de los estándares estos pueden ser aprobados por los diferentes niveles de jerarquía de acuerdo a la situación específica del cliente. La entidad está en constante monitoreo de que la tecnología utilizada se mantenga acorde a las exigencias de cada área y su mantenimiento para su correcto funcionamiento.

- **“Principio 12: La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales de control interno y procedimientos que llevan dichas políticas”** La organización desarrolla políticas y procedimientos

que permitan implementarlas actividades de control adoptadas por la dirección, de forma oportuna, adoptando medidas correctivas y tomando en cuenta su relevancia y utilidad a través del tiempo (COSO, 2013: 118).

La unidad operativa investigada cuenta con sus respectivas políticas y procedimientos, pero en ciertas ocasiones, con aprobación por escrito de gerencia general, no se practica las mismas. Por otro lado, se registra que a dichas políticas y procedimientos no se les ha hecho una revisión a fondo para actualizarlas y que estas se puedan adaptar a los cambios presentados dentro de la organización y ambiente.

4.2.4 Información y Comunicación

- **“Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno”** La organización identifica que información es relevante y necesaria para respaldar a los demás componentes y lograr los objetivos propuestos; debe tener la capacidad de captar fuentes de datos tanto internos como externos y desarrollar la habilidad de transformar datos importantes en información de calidad para soportar el funcionamiento del control interno, al tiempo que evalúa los costos y beneficios que proporciona el obtener información (COSO, 2013: 123).

La organización y la unidad operativa investigada manejan una diversidad de reportes que permiten conocer el estado actual e histórico de las actividades, así como tomar decisiones y realizar cambios necesarios; entre estos reportes están los de antigüedad de cartera, cuentas vencidas y por vencer, rotación de mercadería, ventas y cancelaciones, ventas consolidadas, ventas por sucursal, ventas por asesor, ingresos y gastos, entre otros. Además se emplean comunicaciones vía correo electrónico para respaldar todos los procedimientos relevantes y se mantiene un archivo de los resultados de las reuniones mantenidas en las distintas áreas de la empresa. Cuentan también con fuentes de información externa de calidad que les permite estar al día con el cambio de normativas y reglas en el entorno.

- **“Principio 14: La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno”** La organización comunica internamente información, incluidos objetivos y responsabilidades sobre el control

interno, para que cada colaborador realice las respectivas actividades que soporten su funcionamiento (COSO, 2013; 130).

Para todos los procedimientos de la organización se detectan formatos de correos electrónicos para el respaldo de actividades relacionadas, así como se realizan reuniones para dar a conocer información puntual para tomar correctivos y desarrollar nuevas estrategias, este tipo de reuniones son más frecuentes en las áreas de ventas junto con el área técnica y crédito y cobranzas.

- **“Principio15: La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos claves que afectan al funcionamiento de control interno”** La organización comunica a terceros con respecto a asuntos que afectan el funcionamiento del control interno (COSO, 2013: 135).

La organización mantiene reuniones periódicas con proveedores de aspectos claves tales como el sistema ERP, seguros, seguridad, alimentación, asesores legales, entre otros. Así también recibe la visita de los delegados comercial y técnico de la fábrica Solideal de quienes la organización son representantes, con quienes se realizan visitas a los principales clientes, se intercambian ideas para formular nuevas estrategias comerciales y mejoras dentro de la empresa.

4.2.5 Actividades de Supervisión

- **“Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento”** La organización determina evaluaciones, haciendo uso de personal capacitado, integrando los procesos del negocio y valorando de forma objetiva los procesos para comprobar si los componentes de control interno están presentes y funcionando (COSO, 2013: 142).

La organización no cuenta con unidad de control interno que tenga línea de comunicación directa con el directorio para informar sobre temas sensibles. No existen evaluaciones funcionales inter-áreas.

- **“Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda”** La

organización evalúa resultados, comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar acción correctiva, incluida la alta gerencia y el directorio si correspondiese y controla dichas medidas correctivas (COSO, 2013: 150).

La organización no cuenta con unidad de control interno que tenga línea de comunicación directa con el directorio para informar sobre temas sensibles. No existen evaluaciones funcionales inter-áreas.

4.3 Diagnóstico

- **Entorno de Control:** La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores así como su consejo de administración y gerente ejercen a cabalidad la responsabilidad de supervisión. Se detecta la presencia de estructuras, niveles de autoridad y responsabilidades definidos tanto en la organización como en la unidad operativa. Expresan compromiso con la superación de sus profesionales por lo que no existe rotación de personal aun cuando no tengan un plan de ascensos implantado, lo que no se considera una deficiencia grave puesto que el personal se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo.

El área de crédito y cobranzas rinde cuentas a gerencia y sus actividades son monitoreadas de cerca por la subgerencia, pero se encuentra deficiencias en cuanto a que no existen medidas de rendimiento definidas ni incentivos al desempeño.

- **Evaluación de Riesgos:** El área muestra falencias graves ya que no cuenta con objetivos específicos y se registran incumplimientos a las políticas de crédito establecidas. Por otro lado, tanto la organización como la unidad no poseen una matriz de riesgos y por lo tanto tampoco existe una correcta evaluación de fraude. La unidad tiene la capacidad para identificar y analizar los cambios relevantes ya que se mantiene en constante investigación acerca de los cambios internos y externos que puedan afectar sus procesos.
- **Actividades de Control:** La organización y la unidad de crédito y cobranzas presentan insuficiencias en cuanto a la definición y desarrollo de actividades de control de riesgos. A nivel de tecnología presentan controles generales que apoyan

la gestión de la empresa. En cuanto a la unidad operativa, esta posee un manual de procedimientos y políticas.

- **Información y Comunicación:** La organización y la unidad manejan información de calidad y relevante, que es notificada tanto interna como externamente y que podría ser usada en el funcionamiento del control interno.
- **Actividades de Supervisión:** La organización no cuenta con una unidad o colaborador encargado del control interno; tampoco se realizan evaluaciones continuas o independientes y por lo tanto no hay una detección de deficiencias que se puedan comunicar a los interesados de forma oportuna para poder tomar medidas de tipo correctivo.

4.4 Identificación de Riesgos

Los riesgos que a continuación se detallan son los que pueden afectar a la consecución de los objetivos de la organización detectados a nivel general y de la unidad operativa de crédito y cobranzas:

- **Riesgo Operativo:** La empresa puede sufrir pérdidas debido a la falta de procesos, manuales de funciones y actividades de control en la mayoría de las áreas. Al mismo tiempo al no contar con una matriz de riesgos ni evaluaciones de supervisión se puede dar la presencia de fraudes.
- **Riesgo de Liquidez:** Al no contar con actividades de control, objetivos específicos, ni medidas de rendimiento, no se lleva un correcto manejo de los niveles de efectivo necesarios para capital de trabajo.
- **Riesgo de Endeudamiento:** Al no contar con objetivos en cuanto a niveles de cobro, que son la principal fuente de recursos de la organización, se puede incurrir en préstamos bancarios que afecten la estructura del pasivo.
- **Riesgo de Personal:** Al no existir incentivos o actividades de control se puede incurrir en problemas con los colaboradores y la posibilidad de que estos cometan fraudes o acciones incorrectas al no tener sus limitaciones y responsabilidades correctamente definidas.
- **Riesgo de Crédito:** La falta de actualización en las políticas de crédito y los incumplimientos que se dan a las mismas promueven la posibilidad de que ciertas

líneas de crédito puedan caer en mora, además de que no está normado el pago de intereses. Sería ideal que todas las ventas se realizan de contado, pero en la práctica las ventas a crédito son una necesidad tanto para la empresa porque así atrae más clientes y para el cliente porque se puede financiar y mejorar su flujo de pagos; es por esto que este consiste el principal riesgo a controlar en el área estudiada ya que el compromiso de financiar temporalmente a los clientes afecta directamente a todas sus demás operaciones y por tanto debe procurar el pago oportuno de los créditos haciendo uso de políticas, procedimientos y controles.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Los principales riesgos que afectan al desempeño del área de crédito y cobranzas son el riesgo operativo y el riesgo de crédito.
- El riesgo de crédito se puede medir por la morosidad y la calidad de la cartera, es así que una cartera impaga y una recuperación lenta afecta directamente a la estabilidad de la entidad, ya que la misma no cuenta con facilidad, con los recursos necesarios para sus actividades.
- El riesgo operativo es la posibilidad de que se presenten pérdidas financieras así como fraudes, en este caso originados por la insuficiencia de procesos, manuales, personal y control en los sistemas internos.
- Aun cuando el círculo de ventas se cierra con el cobro, se deben establecer políticas y procedimientos coordinados entre las áreas de ventas y crédito y cobranzas, mismas que se describen en las recomendaciones.
- La implementación de controles internos se reflejarán en la mitigación de los riesgos de crédito y operativo a nivel del área evaluada y de endeudamiento, liquidez, de personal y operativo a nivel de la entidad.

- El componente de Entorno de Control si está presente en la organización y la unidad pese a que existen falencias tales como que no existe un plan de ascensos, ni medidas de rendimiento e incentivos al desempeño en la unidad.
- El componente de Evaluación de Riesgos no está presente puesto que la organización y la unidad carecen de objetivos específicos, análisis de riesgos y detección de fraudes.
- El componente de Actividades de Control no está presente ya que su base que es el hecho de que existan actividades de control de riesgos no existe y por lo tanto no se integran con las tecnologías presentes y los manuales del área.
- El componente de Información y Comunicación está presente, ya que la organización cumple sus tres principios, pero al hallarse falencias en otros componentes no tienen una utilidad relevante en las actividades de control hasta que se desarrollen las mismas.

- El componente de Actividades de Supervisión no está presente ya que sin evaluación de riesgos y la presencia de actividades de control es imposible realizar la tarea de supervisión.
- La unidad operativa de crédito y cobranzas cumple su objetivo de generar flujos de efectivo para financiar las operaciones de la organización pero no presenta objetivos de cumplimiento que hagan de su gestión más efectiva.
- El área de crédito y cobranzas cuenta con manuales de políticas y procedimientos definidos y estos han sido transmitidos al personal involucrado; pero no existe actualización de los mismos por lo que varios enunciados pueden no aportar a la consecución de los objetivos; por otro lado, en algunas ocasiones se hace caso omiso a las políticas con aprobación de gerencia y también se otorgan créditos a personas relacionadas sin respaldos o garantías.
- La falta de recursos de personal en la unidad estudiada implica que el proceso de recuperación de cartera y aprobación de créditos se desarrolle de forma lenta y afecte a la liquidez de la empresa y se deba recurrir a fuentes de financiamiento externo que generan costos financieros por pagos de intereses y otros.
- La mayoría de las ventas realizadas por la empresa son a crédito y la calificación de créditos se la hace de acuerdo a referencias documentales y entrega de garantías.
- La empresa tiene objetivos definidos pero los mismos son muy breves y no plantean metas cuantificables ni son útiles a la hora de identificar y evaluar los riesgos relacionados; los mismos están en conocimiento de todo el personal.
- Existe un consejo de administración, un gerente y los respectivos jefes de área; todos manejan sus funciones y responsabilidades asignadas con independencia, con líneas de reporte y respetando la estructura organizacional.
- Todas las comunicaciones referentes a aprobaciones, verificaciones, revisiones y otras se hacen por escrito mediante correo electrónicos para respaldar las operaciones y la responsabilidad de los funcionarios.
- Tanto la organización como la unidad cuentan con información relevante por medio de una diversidad de reportes, pero estos a más de resultar informativos para los funcionarios interesados no consisten en base para realizar cambios en procedimientos ni tomar acciones correctivas.

- La organización mantiene una buena comunicación externa ya que desarrollan información relevante y confiable para las partes interesadas.
- No existe un evaluador definido e independiente que pueda mantener el funcionamiento, evaluación y supervisión adecuados del sistema de control interno para apoyar en la prevención de riesgos y fraudes, lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos.

5.2 Recomendaciones

La implantación y mantenimiento de un sistema apropiado de control interno es responsabilidad de los altos directivos de la empresa y para su desarrollo e implantación se debe considerar la relación costo-beneficio de cada actividad de control a realizar; a continuación se describen varias acciones que se pueden llevar a cabo para mejorar el control interno y mitigar riesgos:

- Contratar una empresa consultora que pueda guiar a la entidad en la detección de las actividades críticas que generan los riesgos de crédito y operativos.
- Elegir a un colaborador de la empresa que se encargue de la gestión y supervisión de control interno y de riesgos.
- Detectar los controles internos presentes que están funcionando y son relevantes para el logro de los objetivos.
- Desarrollar nuevos controles internos para todas las áreas de la organización, para esto pueden ayudarse del sistema que poseen puesto que este provee de varias opciones de control que actualmente se encuentran en desuso.
- Promover la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización y establecer directrices para la toma de decisiones para el control de los riesgos mediante la elaboración de matrices.
- Establecer índices de calidad de cartera como lo son morosidad del período, morosidad por antigüedad, morosidad por sucursal, entre otros.
- Fijar tanto las condiciones de venta como las condiciones de pago al inicio del ciclo de venta, mediante un documento anexo a la factura, en las negociaciones grandes.
- Solicitar al cliente toda la documentación pertinente para la instrumentación de los créditos.
- Analizar qué nueva documentación y garantías se pueden pedir a los clientes para respaldar las operaciones de crédito.

- Buscar nuevas fuentes de información de clientes que puedan dar una perspectiva mayor de la situación patrimonial y crediticia de los solicitantes de crédito.
- Rechazar las solicitudes de crédito que no tengan completos los requisitos solicitados.
- Sugerir a gerencia que las comisiones sólo deben ser canceladas a los asesores comerciales cuando la venta realizada se haya cobrado íntegramente.
- Contar con un abogado externo que pueda asesorar al área de crédito y cobranzas en temas como contratos y documentos varios.
- Contratar los servicios de una empresa de cobranzas extrajudicial para los casos difíciles.
- Realizar una clasificación de la cartera por atrasos y las acciones a tomar por cada una de ellas.
- Contratar personal de apoyo para el área de crédito y cobranzas.
- Realizar un plan de incentivos por la pronta recuperación de la cartera.
- Realizar una gestión de riesgos operativos dirigidos a evitar el fraude y conservar la integridad en las operaciones y controles internos.
- Desarrollar objetivos medibles, claros, alcanzables y desafiantes a nivel de organización y por cada unidad operativa.
- Socializar mediante reuniones de trabajo los objetivos desarrollados a los colaboradores de la organización.
- Analizar cada puesto de trabajo para poder elaborar un manual de funciones que permita a cada colaborador tener más en claro sus actividades y la importancia de la correcta realización de las mismas dentro de la organización.
- Realizar un manual de procedimientos y políticas en general y por área, los que una vez listos deben de ser comunicados al personal.
- Realizar una revisión de todos los manuales y políticas con una periodicidad anual o cuando se den cambios importantes en el ambiente que afecten a las operaciones.
- Proponer al área de ventas que diversifiquen a sus clientes, ya que las ventas y por lo tanto la cartera se centra en distribuidores cuyo pago de facturas es más lento que el realizado por el cliente general o el cliente corporativo.
- Realizar una correcta clasificación de los clientes (distribuidores, constructoras, corporativos, generales, entre otros), para poder definir políticas aplicables al grupo.
- Definir adecuadamente los límites de endeudamiento máximo por cliente cada 6 meses.

- Incluir en el proceso de calificación de crédito, una visita a las instalaciones del local de quienes realizan una aplicación para tener más control sobre los clientes y poder localizarlos en caso de que caigan en mora.
- Identificar partes relacionadas de empleados, haciendo firmar una hoja de vinculación en donde se detallen todos los familiares del empleado.
- Elaborar un nuevo manual de políticas en el área de crédito y cobranzas que incluya una definición de montos, plazos, y demás características de las ventas a crédito, así como que en este se puntualice las funciones y responsabilidades de las distintas áreas involucradas de la empresa en el proceso y también se defina los procedimientos a los que se deba prestar atención para la instrumentación de cada una de las operaciones de ventas a crédito.
- Agilizar la conversión de todos los comprobantes físicos a electrónicos lo que permitirá tener un mayor control sobre los mismos y la seguridad de que estos llegaron a las personas correctas.
- Desarrollar evaluaciones de control interno a nivel de entidad, unidad operativa y colaborador, cuando se hallan desarrollado los sistemas de control interno y evaluación de riesgos.
- Evaluar los hallazgos de las evaluaciones al control interno.
- Tomar acciones correctivas para contrarrestar las deficiencias encontradas en las evaluaciones de control interno.
- Comunicar a las partes pertinentes los resultados de las evaluaciones de los sistemas de control interno y la valoración de los riesgos.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2015). *Anuario 2014*. Ecuador.
- C.A. El Universo (18 de agosto de 2014). “La importación de llantas depende del reencauche”. Disponible en <http://tinyurl.com/l7klze5>, visitado en 02/02/2015.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2013). “Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices”.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2013). “Control Interno – Marco Integrado, Resumen Ejecutivo”.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2013). “Control Interno – Marco Integrado, Herramientas Ilustrativas para Evaluar la Efectividad de un Sistema de Control Interno”.
- Coopers&Lybrand (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- De la Parra, Eric y Madero, María del Carmen (2003). *Estrategias de Ventas y Negociaciones*. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- Fonseca, Oswaldo (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Perú: Instituto de Investigación en Accountability y Control – IICO.
- Hernández, Roberto, Carlos Fernández y Pilar Baptista (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Malhotra, Naresh (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Manco, Juan (2014). *Elementos básicos del control, la auditoría y la revisión fiscal*. Colombia: Autores Editores.
- Mantilla, Samuel y Cante, Sandra (2005). *Auditoría del Control Interno*. España: Ecoe.
- Mendoza, Calixto (2004). *Presupuestos para empresas de manufacturas*. Colombia: Ediciones Uninorte.
- Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO (9 de junio de 2014). “Instructivo de Importador de Neumáticos”. Disponible en <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2014/07/RESOLUCI%C3%93N-14185-Instructivo-Registro-de-Importador-de-neum%C3%A1ticos.pdf>, visitado en 02/02/2015.

- Mira, Juan (2006). *Apuntes de Auditoría*. España: Creative Commons.
- Molina, Víctor (2005). *Estrategias de Cobranza en Época de Crisis*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Molina, Víctor (2002). *Gestor de Cobranzas*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Petlas fabrica neumáticos. (s.f.) Extraído el 15 de marzo 2015 de <http://www.petlas.com/es/acerca-de/>
- Quevedo, Francisco (2004). *Derecho Mercantil*. México: Pearson Educación.
- Quienes somos. (s.f.) Extraído el 15 de marzo 2015 de <http://www.camoplastsolideal.com/es/corporate/about/who-we-are>
- Rodríguez, Ernesto (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Salas, Oriol y Campa, Fernando (2013). *Manual del Controller*. Profit Editorial.
- Van Horne, James y Wachowicz, John (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Welsch, Glenn, Ronald Hilton y Paul Gordon (2005). *Presupuestos – Planificación y Control*. México: Pearson Educación.
- Whowe are. (s.f.) Extraído el 15 de marzo de <http://www.firestonetire.com/about/history>

ENTREVISTAS

- Asistente de Gerencia, marzo de 2015.
- Jefe de Ventas, marzo de 2015.
- Jefe Administrativo, marzo de 2015.
- Jefe de Crédito y Cobranzas, marzo de 2015.
- Jefe Técnico, abril de 2015.

ANEXOS

ANEXO 1

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA EMPRESA

PERSPECTIVA FINANCIERA

- Incrementar las ventas.
- Disminución de costos.
- Mantener la rentabilidad fijada.
- Contar con índices de liquidez y capital requeridos
- Valor Actual Neto (VAN) positivo; para implementar oficina en Guayaquil.
- Tasa Interna de Retorno (TIR) rentable; para implementar oficina en Guayaquil.
- Beneficio/Costo, rentable: para implementar oficina en Guayaquil.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- Fidelizar a los clientes.
- Brindar asesoría personalizada en todos los servicios.
- Ofrecer nuevos servicios.
- Mejorar la satisfacción de clientes.

PERSPECTIVA INTERNA

- Identificar los procesos claves y cadena de valor.
- Mejorar la calidad de los servicios.
- Gestionar los recursos de forma rentable.



PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Mejorar la participación de los empleados.
- Presentar innovaciones y creatividad.
- Capacitar al personal.

ANEXO 2

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO



RESOLUCIÓN N°.- 1393-DRTSPQ-2012

LA DIRECTORA REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE QUITO

CONSIDERANDO:

QUE, en la Reforma Integral del ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, publicado en el Registro Oficial N° 159, del 24 de junio del 2011, se considera las atribuciones y responsabilidades de las Direcciones Regionales del Trabajo y Servicio Público;

"c) Aprobar reglamentos Internos de trabajo; y, g) Resolver sobre la aprobación de reglamentos internos de trabajo y horarios de trabajo de empresas legalmente constituidas y de personas naturales".

QUE, el Proyecto de Reglamento Interno de Trabajo, de la **COMPAÑIA [REDACTED]**, con domicilio en el Cantón Quito, Provincia de Pichincha, fue presentado para su aprobación por el señor Marcelo García Maya, en calidad de Gerente y Representante Legal.

QUE, mediante Memorando No. MRL-DRTSPQ-2012-4142, del 08 de Mayo del 2012, el Analista Laboral de la Dirección Regional del Trabajo, considera procedente la aprobación del Reglamento Interno de la **COMPAÑIA [REDACTED]**, con domicilio en el Cantón Quito, Provincia de Pichincha.

QUE, el proyecto propuesto no contraviene disposición constitucional alguna; y, en uso de la facultad establecida en el Art. 64 del Código del Trabajo;

RESUELVE:

Art. 1.- Aprobar el Reglamento Interno de Trabajo, de la **COMPAÑIA [REDACTED]**, con domicilio en el Cantón Quito, Provincia de Pichincha.

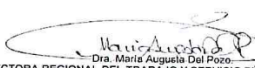
Art. 2.- Quedan incorporadas al Reglamento Interno de Trabajo, de la **COMPAÑIA REJAPON S.A.**, las disposiciones del Código del Trabajo, que prevalecerán en todo caso, así como lo convenido en el Contrato Colectivo, si lo hubiere.


Art. 3.- La presente Resolución y el Reglamento Interno de Trabajo, de la **COMPAÑIA REJAPON S.A.**, deberán ser exhibidos permanentemente en lugares visibles del trabajo.

Art. 4.- Se deja constancia que el Ministerio de Relaciones Laborales deslinda cualquier tipo de responsabilidad, respecto de la veracidad y autenticidad de la información y documentación presentada por el peticionario, de ser el caso; y.

Art. 5.- Regístrese en la Dirección Regional del Trabajo de Quito.

COMUNIQUESE; Quito, DM. 08 de Mayo de 2012.


 Dra. María Anguela Del Pozo
 DIRECTORA REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE QUITO.

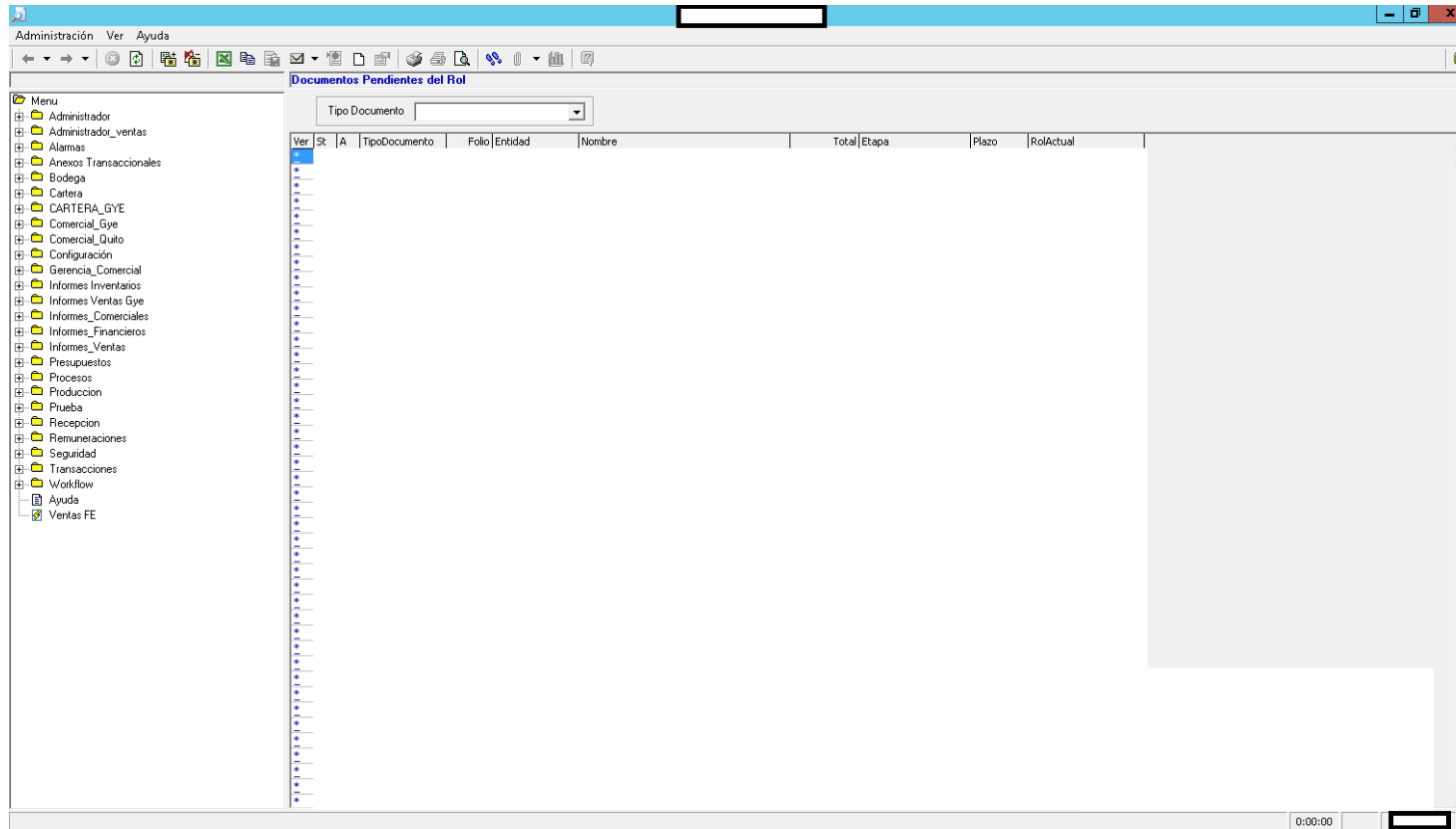


ANEXO 3
REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO



ANEXO 4

MUESTRA DEL SISTEMA ERP



ANEXO 5**MODELO EVALUACIÓN A PROVEEDOR DE SERVICIOS DE SEGURIDAD**

- 1. ¿Cumple con entregar mensualmente los comprobantes de pago y la lista de afiliación de sus empleados al IESS, de los guardias asignados a la empresa?**
- 2. ¿El personal de guardianía cuenta con póliza de vida? Si su respuesta es afirmativa, por favor adjuntar copia de la misma.**
- 3. ¿Su empresa cuenta con los respectivos permisos para portar armas correspondientes al personal asignado a nuestra empresa?**
- 4. ¿Cuál es el procedimiento mediante el que manejan los reclamos de sus clientes?**
- 5. ¿Tiene su empresa un proceso formal de selección de personal? Si su respuesta es afirmativa respalde la misma con documentos.**
- 6. ¿Realizan periódicamente exámenes de consumo de sustancias estupefacientes y psicotrópicas a su personal?**
- 7. ¿Se aplican entrenamientos periódicos en actualización profesional sus guardias?**
- 8. ¿Posee procedimientos de mejoramiento continuo? Especifique.**
- 9. ¿Posee un reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional; su organización cumple con todos los requisitos legales en seguridad, salud ocupacional y ambiente?**
- 10. ¿Posee su organización certificaciones de calidad? Especifique.**

ANEXO 6
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Encuesta de Satisfacción del Cliente

1. En general, ¿Cómo fue la atención de su Asesor Comercial?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

2. ¿Considera qué su pedido fue atendido...?

- Con prontitud
- A tiempo
- Con atraso

Comentario

3. ¿Cuál fue la razón principal para adquirir nuestros productos?

- Calidad del producto
- Marca
- Precio
- Relación calidad-precio
- Servicio brindado

Otro (especifique)

4. ¿Cree que el precio que paga por nuestro producto es alto, bajo o el justo?

- Muy alto
- Algo alto
- Ni alto ni bajo
- Algo bajo
- Muy bajo

5. ¿Conoce usted nuestras políticas de garantía?

- Sí
- No (Pase a la pregunta 7 por favor)

6. En general, ¿cómo le parecen las políticas de garantía de nuestra compañía?

- Excelentes
- Buenas
- Ni buenas ni malas
- Malas
- Malísimas

7. En general, ¿cómo calificaría la calidad de nuestro servicio?

- Excelente
- Buena
- Ni buena ni mala
- Mala
- Malísima

8. ¿Por qué medio se informó acerca de nuestros productos?

- Periódico
- Revista
- Radio
- Internet
- Amigo o Familiar
- Referido
- Guía Telefónica
- Otro (Por favor especificar)

9. En general, ¿qué tan satisfecho está con los productos adquiridos?

- Muy satisfecho
- Moderadamente satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

10. ¿Cómo calificaría nuestro servicio de entrega?

- Muy bueno
- Bueno
- Aceptable
- Malo

Otro (especifique)

Listo

Desarrollado por [SurveyMonkey](#)

ANEXO 7
PLANTILLAS DE EVALUACIÓN

Evaluación de los Componentes – Entorno de Control					
		¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)	Explicación /Conclusión	
Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos—La 1. organización demuestra estar comprometida con la integridad y valores éticos.		SI	SI	Este principio está presente y en funcionamiento tanto en la organización como en la unidad operativa. - La empresa cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo. - La alta gerencia promueve los valores de la organización. - Se sanciona las faltas al reglamento interno cuando ocurren.	
Num. Identificativo	Descripción de la deficiencia de control interno	Evalúe la gravedad de la deficiencia de control interno: (Tenga en cuenta si los demás controles destinados a llevar a la práctica otros principios, de este u otros componentes, compensan la deficiencia de control interno)		Enumere deficiencias de control interno relacionadas con otro principio que pudieren incidir sobre esta deficiencia.	
		¿La deficiencia de control interno es una deficiencia grave? (S/N)	Comentarios/Controles de compensación		
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	

Evaluación de los Componentes – Entorno de Control					
		¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)	Explicación /Conclusión	
Ejerce la responsabilidad de la supervisión —El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desarrollo y el desempeño del control interno.		SI	SI	Este principio se evaluó de acuerdo a la organización; según la estructura organizacional, el directorio se encarga de planificar, dictar directrices y supervisar los objetivos anuales, que posteriormente en las reuniones con la gerencia, misma que se encarga de reportar a dicho directorio, se determina el cumplimiento de las directrices establecidas en cada sesión; gerencia tiene a su vez, la facultad de reformar, ampliar o eliminar ciertas disposiciones establecidas que dará cumplimiento como parte administrativa, esto en función de cumplir con las metas trazadas.	
Num. Identificativo	Descripción de la deficiencia de control interno	Evalúe la gravedad de la deficiencia de control interno: (Tenga en cuenta si los demás controles destinados a llevar a la práctica otros principios, de este u otros componentes, compensan la deficiencia de control interno)		Enumere deficiencias de control interno relacionadas con otro principio que pudieren incidir sobre esta deficiencia.	
		¿La deficiencia de control interno es una deficiencia grave? (S/N)	Comentarios/Controles de compensación		
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	

Evaluación de los Componentes – Entorno de Control					
		¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)	Explicación /Conclusión	
3. Establece estructuras, niveles de autoridad y responsabilidades -La dirección establece, bajo la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.		SI	SI	Tanto en la organización como en la unidad analizada tienen líneas de mando que se respetan, trabajan con independencia y tienen sus límites de autoridad y responsabilidad definidas; junto con ello se detectan líneas de reporte en cada área. Además las funciones y responsabilidades son difundidas al personal en los procesos de inducción.	
Num. Identificativo	Descripción de la deficiencia de control interno	Evalúe la gravedad de la deficiencia de control interno: (Tenga en cuenta si los demás controles destinados a llevar a la práctica otros principios, de este u otros componentes, compensan la deficiencia de control interno)		Enumere deficiencias de control interno relacionadas con otro principio que pudieren incidir sobre esta deficiencia.	
		¿La deficiencia de control interno es una deficiencia grave? (S/N)	Comentarios/Controles de compensación		
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	

Evaluación de los Componentes – Entorno de Control				
		¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)	Explicación / Conclusión
4. Demuestra compromiso con la competencia de sus profesionales —La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales alineados con los objetivos.		SI	SI	<p>Este principio se evaluó de acuerdo a la organización y la unidad operativa.</p> <p>La organización maneja un plan anual de capacitación y una escala remunerativa en función del nivel de instrucción de cada uno de sus empleados; así como brinda facilidades en cuanto a horarios.</p> <p>Se realiza un análisis de actividades por cada puesto de trabajo para detectar falencias.</p>
Num. Identificativo	Descripción de la deficiencia de control interno	Evalúe la gravedad de la deficiencia de control interno: (Tenga en cuenta si los demás controles destinados a llevar a la práctica otros principios, de este u otros componentes, compensan la deficiencia de control interno)		Enumere deficiencias de control interno relacionadas con otro principio que pudieren incidir sobre esta deficiencia.
		¿La deficiencia de control interno es una deficiencia grave? (S/N)	Comentarios/Controles de compensación	
P4-1	No existe un plan de ascensos.	NO	No existe rotación de empleados.	N/A

Evaluación de los Componentes – Entorno de Control				
		¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)	Explicación / Conclusión
5. Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas—La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.		SI	SI	Este principio se evaluó de acuerdo a la unidad. El área rinde cuentas a gerencia mensualmente y es monitoreada por la subgerencia.
Num. Identificativo	Descripción de la deficiencia de control interno	Evalúe la gravedad de la deficiencia de control interno: (Tenga en cuenta si los demás controles destinados a llevar a la práctica otros principios, de este u otros componentes, compensan la deficiencia de control interno)		Enumere deficiencias de control interno relacionadas con otro principio que pudieren incidir sobre esta deficiencia.
		¿La deficiencia de control interno es una deficiencia grave? (S/N)	Comentarios/Controles de compensación	
P5-1	No están claramente definidas las medidas de rendimiento.	SI	El establecimiento de medidas de rendimiento hace más factible el cumplir las metas trazadas.	
P5-2	No existe incentivos al desempeño.	NO	No existe comisiones pero la remuneración es acorde a la responsabilidad.	
		Explicación/Conclusión		
Evalúe las deficiencias más allá del componente:*		Se concluye que la deficiencia de control P5-1 no consiste en una deficiencia grave para el componente puesto que está limitada a la unidad y puede ser fácilmente superada con el establecimiento de medias de rendimiento.		
Evalúe si alguna deficiencia de control interno o combinación de ellas, al considerarse más allá del componente, supone una deficiencia grave.**				
Evalúe el componente aplicando su criterio profesional y basándose en los principios y en las deficiencias**		Sí/No		Explicación/Conclusión
¿Está presente el componente?		SI		Todos los principios están presentes a pesar de la deficiencia de control detectada.
¿Está en funcionamiento el componente?		SI		Todos los principios están presentes a pesar de la deficiencia de control detectada.

* Nota: Registre las deficiencias en la plantilla Resumen de deficiencias.

** Si se determina que existe una deficiencia grave, la dirección debe concluir que el componente no está presente ni en funcionamiento, y que el sistema de control interno no es efectivo.

Evaluación de los Componentes – Evaluación de Riesgos

		¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)	Explicación / Conclusión
<p>6. Especifica objetivos adecuados—La organización especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos.</p>		NO	NO	<p>Este principio se evaluó de acuerdo a la unidad operativa en donde se encuentran riesgos financieros tales como no establecer niveles adecuados de liquidez para su gestión comercial; además pese a la presencia de políticas de crédito existen incumplimiento en casos especiales. En las políticas no se establece el costo del dinero que implican las ventas realizadas a diferentes plazos de crédito. Se manejan garantías para respaldar las ventas a crédito.</p>
Num. Identificativo	Descripción de la deficiencia de control interno	<p>Evalúe la gravedad de la deficiencia de control interno: (Tenga en cuenta si los demás controles destinados a llevar a la práctica otros principios, de este u otros componentes, compensan la deficiencia de control interno)</p>		<p>Enumere deficiencias de control interno relacionadas con otro principio que pudieren incidir sobre esta deficiencia.</p>
		¿La deficiencia de control interno es una deficiencia grave? (S/N)	Comentarios/Controles de compensación	
P6-1	Incumplimiento de políticas de crédito.	SI	Posible incremento de cuentas incobrables.	
P6-2	Falta de objetivos específicos.	SI	Falta de liquidez.	

Evaluación de los Componentes – Evaluación de Riesgos				
		¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)	Explicación /Conclusión
Identifica y analiza el riesgo —La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la que determinar cómo se deben gestionar.		NO	NO	Este principio se evaluó a nivel de la organización y la unidad operativa. La empresa no cuenta con una matriz de riesgos a los que puede estar expuesta.
Num. Identificativo	Descripción de la deficiencia de control interno	Evalúe la gravedad de la deficiencia de control interno: (Tenga en cuenta si los demás controles destinados a llevar a la práctica otros principios, de este u otros componentes, compensan la deficiencia de control interno)		Enumere deficiencias de control interno relacionadas con otro principio que pudieren incidir sobre esta deficiencia.
		¿La deficiencia de control interno es una deficiencia grave? (S/N)	Comentarios/Controles de compensación	
P7-1	La organización no tiene una matriz de riesgos.	SI	El no identificación de los riesgos afecta directamente a la consecución de los objetivos.	Principios #8, #16 y #17

Evaluación de los Componentes – Evaluación de Riesgos				
		¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)	Explicación /Conclusión
8. Evalúa el riesgo de fraude —La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.		NO	NO	Este principio se evaluó a nivel de organización y unidad; existen controles pero no se consideran ningún tipo de riesgos.
Num. Identificativo	Descripción de la deficiencia de control interno	Evalúe la gravedad de la deficiencia de control interno: (Tenga en cuenta si los demás controles destinados a llevar a la práctica otros principios, de este u otros componentes, compensan la deficiencia de control interno)		Enumere deficiencias de control interno relacionadas con otro principio que pudieren incidir sobre esta deficiencia.
		¿La deficiencia de control interno es una deficiencia grave? (S/N)	Comentarios/Controles de compensación	
P8-1	No existe control de riesgo de fraude.	SI	No se detecta evaluación de fraude.	Principios #16 y #17

Evaluación de los Componentes – Evaluación de Riesgos				
		¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)	Explicación / Conclusión
Identifica y analiza los cambios significativos —La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.		SI	SI	Este principio se evaluó atendiendo a la unidad operativa. La organización cuenta con asesores externos que mantienen al día a los colaboradores en cuanto a los cambios de regulaciones, leyes, entre otras.
Num. Identificativo	Descripción de la deficiencia de control interno	Evalúe la gravedad de la deficiencia de control interno: (Tenga en cuenta si los demás controles destinados a llevar a la práctica otros principios, de este u otros componentes, compensan la deficiencia de control interno)		Enumere deficiencias de control interno relacionadas con otro principio que pudieran incidir sobre esta deficiencia.
		¿La deficiencia de control interno es una deficiencia grave? (S/N)	Comentarios/Controles de compensación	
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Evaluación de los Componentes – Evaluación de Riesgos				
			Explicación/Conclusión	
Evalúe las deficiencias más allá del componente:* Evalúe si alguna deficiencia de control interno o combinación de ellas, al considerarse más allá del componente, supone una deficiencia grave.**			Las deficiencias en los principios 6,7 y 8 son graves y se concluye que deben ser corregidas a la brevedad posible para no afectar a la organización en el cumplimiento de sus objetivos.	
Evalúe el componente aplicando su criterio profesional y basándose en los principios y en las deficiencias**			Si/No	Explicación/Conclusión
¿Está presente el componente?			NO	Se detectan deficiencias graves de control interno.
¿Está en funcionamiento el componente?			NO	Se detectan deficiencias graves de control interno.

* Nota: Registre las deficiencias en la plantilla Resumen de deficiencias.

** Si se determina que existe una deficiencia grave, la dirección debe concluir que el componente no está presente ni en funcionamiento, y que el sistema de control interno no es efectivo.

Evaluación de los Componentes – Actividades de Control				
		¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)	Explicación /Conclusión
Diseña y desarrolla actividades de control —La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.		NO	NO	A nivel de organización y de la unidad operativa en estudio no hay evaluación de riesgos por tanto las actividades no están orientadas al control de los mismos.
Num. Identificativo	Descripción de la deficiencia de control interno	Evalúe la gravedad de la deficiencia de control interno: (Tenga en cuenta si los demás controles destinados a llevar a la práctica otros principios, de este u otros componentes, compensan la deficiencia de control interno)		Enumere deficiencias de control interno relacionadas con otro principio que pudieren incidir sobre esta deficiencia.
		¿La deficiencia de control interno es una deficiencia grave? (S/N)	Comentarios/Controles de compensación	
P10-1	No existen actividades de control de riesgos.	SI	La organización es susceptible a verse afectada .	Principio #7 y #8

Evaluación de los Componentes – Actividades de Control				
		¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)	Explicación / Conclusión
Define y desarrolla controles generales sobre la tecnología—La 11. organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.		SI	SI	El sistema que usa la organización tiene definidos perfiles de usuarios con los debidos controles y permisos para cada área, además de que fue parametrizado de acuerdo a las necesidades de cada unidad operativa.
Num. Identificativo	Descripción de la deficiencia de control interno	Evalúe la gravedad de la deficiencia de control interno: (Tenga en cuenta si los demás controles destinados a llevar a la práctica otros principios, de este u otros componentes, compensan la deficiencia de control interno)		Enumere deficiencias de control interno relacionadas con otro principio que pudieren incidir sobre esta deficiencia.
		¿La deficiencia de control interno es una deficiencia grave? (S/N)	Comentarios/Controles de compensación	
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Evaluación de los Componentes – Actividades de Control					
		¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)	Explicación / Conclusión	
12.	Despliega políticas y procedimientos–La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.		SI	SI	En la unidad operativa estudiada, existe manuales de políticas y procedimientos, donde se encuentran definidas las políticas y procedimientos. En algunos casos existen excepciones aprobadas por la gerencia.
Num. Identificativo	Descripción de la deficiencia de control interno		Evalúe la gravedad de la deficiencia de control interno: (Tenga en cuenta si los demás controles destinados a llevar a la práctica otros principios, de este u otros componentes, compensan la deficiencia de control interno) ¿La deficiencia de control interno es una deficiencia grave? (S/N)		Enumere deficiencias de control interno relacionadas con otro principio que pudieren incidir sobre esta deficiencia.
			Comentarios/Controles de compensación		
N/A	N/A		N/A	N/A	N/A
Evaluación de los Componentes – Actividades de Control					
			Explicación/Conclusión		
Evalúe las deficiencias más allá del componente:* Evalúe si alguna deficiencia de control interno o combinación de ellas, al considerarse más allá del componente, supone una deficiencia grave.**			Se concluye que la deficiencia relacionada con el principio #10 es grave y debe ser mitigada con la creación e implantación de actividades de control tanto en la organización como en la unidad estudiada.		
Evalúe el componente aplicando su criterio profesional y basándose en los principios y en las deficiencias**			Si/No	Explicación/Conclusión	
¿Está presente el componente?			No	La deficiencia detectada es grave, por lo cual el componente no esta presente.	
¿Está en funcionamiento el componente?			No	La deficiencia detectada es grave, por lo cual el componente no esta en funcionamiento.	

* Nota: Registre las deficiencias en la plantilla Resumen de deficiencias.

** Si se determina que existe una deficiencia grave, la dirección debe concluir que el componente no está presente ni en funcionamiento, y que el sistema de control interno no es efectivo.

Evaluación de los Componentes – Información y Comunicación					
		¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)	Explicación /Conclusión	
Utiliza información relevante —La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.		SI	SI	La organización y la unidad operativa investigada manejan una diversidad de reportes que permiten conocer el estado actual e histórico de las actividades.	
Num. Identificativo	Descripción de la deficiencia de control interno	Evalúe la gravedad de la deficiencia de control interno: (Tenga en cuenta si los demás controles destinados a llevar a la práctica otros principios, de este u otros componentes, compensan la deficiencia de control interno)		Enumere deficiencias de control interno relacionadas con otro principio que pudieren incidir sobre esta deficiencia.	
		¿La deficiencia de control interno es una deficiencia grave? (S/N)	Comentarios/Controles de compensación		
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	

Evaluación de los Componentes – Información y Comunicación					
		¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)	Explicación /Conclusión	
Comunica internamente —La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.		SI	SI	En cuanto a la organización y la unidad evaluada, se detectan formatos de correos electrónicos para el respaldo de actividades relacionadas, así como se realizan reuniones para dar a conocer información puntual para tomar correctivos.	
Num. Identificativo	Descripción de la deficiencia de control interno	Evalúe la gravedad de la deficiencia de control interno: (Tenga en cuenta si los demás controles destinados a llevar a la práctica otros principios, de este u otros componentes, compensan la deficiencia de control interno)		Enumere deficiencias de control interno relacionadas con otro principio que pudieren incidir sobre esta deficiencia.	
		¿La deficiencia de control interno es una deficiencia grave? (S/N)	Comentarios/Controles de compensación		
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	

Evaluación de los Componentes – Información y Comunicación				
		¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)	Explicación / Conclusión
Se comunica con el exterior–La organización se comunica con terceros		SI	SI	Se mantienen reuniones con proveedores tanto del sistema ERP, así como proveedores de servicios varios; también cada trimestre reciben la visita de los representantes de la marca Solideal para visitar a los clientes más importantes.
15.	externos con relación a asuntos que afectan el funcionamiento del control interno.			
Num. Identificativo	Descripción de la deficiencia de control interno	Evalúe la gravedad de la deficiencia de control interno: (Tenga en cuenta si los demás controles destinados a llevar a la práctica otros principios, de este u otros componentes, compensan la deficiencia de control interno)		Enumere deficiencias de control interno relacionadas con otro principio que pudieren incidir sobre esta deficiencia.
		¿La deficiencia de control interno es una deficiencia grave? (S/N)	Comentarios/Controles de compensación	
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Evaluación de los Componentes – Información y Comunicación				
			Explicación/Conclusión	
Evalúe las deficiencias más allá del componente:* Evalúe si alguna deficiencia de control interno o combinación de ellas, al considerarse más allá del componente, supone una deficiencia grave.**			Se concluye que el componente está presente y en funcionamiento.	
Evalúe el componente aplicando su criterio profesional y basándose en los principios y en las deficiencias**			Si/No	Explicación/Conclusión
¿Está presente el componente?			SI	Todos los principios están presentes.
¿Está en funcionamiento el componente?			SI	Todos los principios están presentes.

* Nota: Registre las deficiencias en la plantilla Resumen de deficiencias.

** Si se determina que existe una deficiencia grave, la dirección debe concluir que el componente no está presente ni en funcionamiento, y que el sistema de control interno no es efectivo.

Evaluación de los Componentes – Actividades de Supervisión					
		¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)	Explicación /Conclusión	
16. Realiza evaluaciones continuas y/o independientes –La organización selecciona , desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes de control interno están presentes y en funcionamiento.		NO	NO	La organización no cuenta con unidad de control interno que tenga línea de comunicación directa con el directorio para informar sobre temas sensibles. No existen evaluaciones funcionales inter-áreas.	
Num. Identificativo	Descripción de la deficiencia de control interno	Evalúe la gravedad de la deficiencia de control interno: (Tenga en cuenta si los demás controles destinados a llevar a la práctica otros principios, de este u otros componentes, compensan la deficiencia de control interno)		Enumere deficiencias de control interno relacionadas con otro principio que pudieren incidir sobre esta deficiencia.	
		¿La deficiencia de control interno es una deficiencia grave? (S/N)	Comentarios/Controles de compensación		
P16-1	No se cuenta con un evaluador independiente del sistema de control interno de la organización	SI	Es importante conocer las deficiencias para tomar correctivos		

Evaluación de los Componentes – Actividades de Supervisión				
		¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)	Explicación / Conclusión
17. Evalúa y comunica deficiencias –La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de tomar medidas correctivas, incluidos la alta dirección y el consejo, según corresponda.		NO	NO	La organización no cuenta con unidad de control interno que tenga línea de comunicación directa con el directorio para informar sobre temas sensibles. No existen evaluaciones funcionales inter-áreas.
Num. Identificativo	Descripción de la deficiencia de control interno	Evalúe la gravedad de la deficiencia de control interno: (Tenga en cuenta si los demás controles destinados a llevar a la práctica otros principios, de este u otros componentes, compensan la deficiencia de control interno) ¿La deficiencia de control interno es una deficiencia grave? (S/N)		Enumere deficiencias de control interno relacionadas con otro principio que pudieren incidir sobre esta deficiencia.
			Comentarios/Controles de compensación	
P17-1	No se cuenta con un evaluador independiente del sistema de control interno de la organización, y no se dispone de evaluaciones de deficiencias.	SI	Es importante conocer las deficiencias para tomar correctivos	
Evaluación de los Componentes – Actividades de Supervisión				
		Explicación/Conclusión		
Evalúe las deficiencias más allá del componente:* Evalúe si alguna deficiencia de control interno o combinación de ellas, al considerarse más allá del componente, supone una deficiencia grave.**		Se concluye que la deficiencia relacionada con el principio #16 y 17 es grave y debe ser mitigada con la creación e implantación de actividades de supervisión, tanto en la organización como en la unidad estudiada.		
Evalúe el componente aplicando su criterio profesional y basándose en los principios y en las deficiencias**		Si/No	Explicación/Conclusión	
¿Está presente el componente?		No	Existen deficiencias graves en principios #16 y #17, por lo cual el componente no está presente.	
¿Está en funcionamiento el componente?		No	Existen deficiencias graves en principios #16 y #17, por lo cual el componente no está presente.	

* Nota: Registre las deficiencias en la plantilla Resumen de deficiencias.

** Si se determina que existe una deficiencia grave, la dirección debe concluir que el componente no está presente ni en funcionamiento, y que el sistema de control interno no es efectivo.