



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

**“LOS RIESGOS DE CONTROL Y SU IDENTIFICACIÓN CONTABLE EN EL  
CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA LUGER”**

**TUTOR:**

**EC. PATRICIO XAVIER FRAY VILLACRES, MSC.**

**AUTORES:**

**LUIS FELIPE LÓPEZ NEVAREZ  
GERALDINE YESSSENIA MOURRE LLALAO**

**GUAYAQUIL**

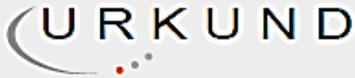
**2020**



<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> Los riesgos de control y su identificación contable en el capital de trabajo de la empresa LUGER.	
<b>AUTOR/ES:</b> López Nevarez Luis Felipe Mourre Llalao Geraldine Yessenia.	<b>REVISORES O TUTORES:</b> Ec. Patricio Xavier Fray Villacres, MSc.
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.	<b>Grado obtenido:</b> Ingeniería en Contabilidad y Auditoría
<b>FACULTAD:</b> Facultad de Administración.	<b>CARRERA:</b> Contabilidad y Auditoría.
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2020	<b>N. DE PAGS:</b> 173
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración	
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Estructura administrativa, gestión, liquidez, evaluación.	
<p><b>RESUMEN:</b></p> <p>La investigación tiene como propósito, identificar y mitigar los riesgos de control existentes en el tratamiento contable, mediante mecanismos de control propuestos en la gestión del capital de trabajo, sirviendo de guía para la administración y para la potencialización de la toma de decisiones gerenciales. Para el desarrollo del proyecto se emplearon técnicas de estudio basadas en la investigación de campo a través de herramientas como la entrevista y el análisis documental.</p> <p>La revisión y análisis efectuado a la información recopilada de la compañía, conllevaron al planteamiento de ajustes por parte de los autores, los mismos que fueron propuestos con el objetivo de presentar saldos razonables en las cuentas más representativas del capital de trabajo.</p>	
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> López Nevarez Luis Felipe. Mourre Llalao Geraldine Yessenia.	<b>Teléfono:</b> 0998181404 0989922696	<b>E-mail:</b> luislone_95@hotmail.com gmourrel@gmail.com
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	<p>PhD. Msc. Ing. Rafael Iturralde Solórzano, Decano. <b>Teléfono:</b> 2596500 <b>Ext.</b> 201 <b>E-mail:</b> riturraldes@ulvr.edu.ec</p> <p>MSc. José Roberto Bastidas Romero, Director de la carrera de Contabilidad y Auditoría. <b>Teléfono:</b> 2596500 <b>Ext.</b> 271 <b>E-mail:</b> jbastidasr@ulvr.edu.ec</p>	

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO



## Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS Mourre y Lopez 2019.docx (D63501329)  
Submitted: 2/6/2020 1:22:00 AM  
Submitted By: \${Xml.Encode(Model.Document.Submitter.Email)}  
Significance: 2 %

### Sources included in the report:

PROYECTO DE INVESTIGACION (URKUND).docx (D53032996)  
TESIS DIEGO NARANJO.docx (D57826282)  
SOLIS VILLAMAR MARIELA-VERA GARCIA GLORIA- URKUND.pdf (D54496189)  
<https://docplayer.es/86915269-Universidad-de-guayaquil.html>  
<https://core.ac.uk/download/pdf/159840180.pdf>  
<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/10276/1/T-ESPE-048799.pdf>  
<https://docplayer.es/amp/133340048-Universidad-nacional-autonoma-de-nicaragua-managua-unan-managua-recinto-universitario-carlos-fonseca-amador-facultad-de-ciencias-economicas.html>

### Instances where selected sources appear:

15

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Patricio Fray Villacres". The signature is written in a cursive style with some loops and flourishes.

Firma: .....  
Ec. Patricio Xavier Fray Villacres, MSc.  
C.C. 0916279045

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados LUIS FELIPE LÓPEZ NEVAREZ y GERALDINE YESSENIA MOURRE LLALAO, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, “LOS RIESGOS DE CONTROL Y SU IDENTIFICACIÓN CONTABLE EN EL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA LUGER”, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autores:

Firma:   
Luis Felipe López Nevarez.  
C.C. 0952916765

Firma:   
Geraldine Yessenia Mourre Llalao.  
C.C. 0954059705

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “LOS RIESGOS DE CONTROL Y SU IDENTIFICACIÓN CONTABLE EN EL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA LUGER”, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “LOS RIESGOS DE CONTROL Y SU IDENTIFICACIÓN CONTABLE EN EL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA LUGER”, presentado por los estudiantes LUIS FELIPE LÓPEZ NEVAREZ y GERALDINE YESSSENIA MOURRE LLALAO como requisito previo, para optar al Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría - CPA, encontrándose apto para su sustentación.



Firma: .....

Ec. Patricio Xavier Fray Villacres, MSc.

C.C. 0916279045

## **AGRADECIMIENTO**

Eternamente agradecida con Dios, por brindarme la sabiduría necesaria y mostrarme el camino cuando sentía que no había salida, aunque nada fue fácil, su apoyo incondicional me hacía sentir que podía contra todo y lo logre, gracias a él, porque siempre estuvo a mi lado, me acompañó en todo momento, siendo mi pilar fundamental a través de la oración.

Gracias madre mía, por dedicarme tu vida, quiero que te sientas dichosa al poder disfrutar el primer fruto de tu esfuerzo, todo te lo debo a ti y sé que no me alcanzara la vida para agradecerte por la grandiosa mujer en la que me has logrado convertir.

Padre amado, quien a pesar de todo siempre estuviste a mi lado, demostrándome tu amor incondicional, gracias por enseñarme a través de tu ejemplo, que la vida está llena de tropiezos, pero nuestra fortaleza es lo que nos distingue del resto, gracias por compartirme tu vida, tu esfuerzo y lo más hermoso que tiene tu corazón, tu amor.

A mi compañero de tesis, por su dedicación, paciencia, apoyo y por impartirme sus conocimientos en los semestres compartidos. Juntos somos el mejor equipo, gracias mi amor.

Finalmente, agradezco a todas las personas que estuvieron conmigo durante todos estos años, quienes me brindaron su ayuda y fueron en distintos momentos parte de este logro.

*Geraldine Yessenia Mourre Llalao*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por siempre haber estado a mi lado, y ponerme en el camino correcto para lograr ser una buena persona y conseguir con esfuerzo y dedicación este logro tan importante, sé que cada una de las cosas, buenas y malas que me han sucedido, han sido una lección de ti para que pueda conseguir mis sueños.

Agradezco a mi madre por haberme educado de la mejor manera posible, y sobre todo por el inmenso esfuerzo que has hecho toda tu vida para darnos a mis hermanos y a mí, las herramientas necesarias para ser personas de bien, sé que siempre has querido lo mejor para mí.

Agradezco a mi padre por haberme apoyado en la medida de lo posible, y haberme criado hasta donde pudo.

Agradezco a mi padrastro por enseñarme a tener carácter, y por haberme apoyado en los momentos que necesite de su ayuda.

Y a ti mi amor, mi compañera de tesis, mi novia, por todo tu esfuerzo y dedicación, sé que quieres lo mejor para nosotros.

*Luis Felipe López Nevarez*

## DEDICATORIA

Es grato poder compartir todo mi esfuerzo, con mis seres amados, aquellos que desde el cielo y en la tierra han estado conmigo en todo momento.

Dedico este triunfo a Dios, mi creador, quien con su amor y misericordia infinita me permite estar cumpliendo una de mis metas.

A mi amado hijo, Abdiel, llegaste en el preciso momento a iluminar mi vida, desde que te siento en mi vientre me has dado fortaleza y me has inspirado a querer ser la mejor, solo para ti.

A mis padres, sin ellos nada hubiera sido posible, el apoyo y la confianza que me brindaron, fueron piezas vitales en este proceso, hemos estado juntos desde el primer día en que abrí mis ojos y jamás me han dejado caminar sola, los amo.

A mis hermosas princesas, Samantha y Yaretzi, sepan que las amo y que son mi alegría, quiero que sean testigos de mi vida y que construyan una mejor. Siempre podrán contar con su hermana mayor.

A la persona que estuvo conmigo en estos últimos años, mi compañero de tesis, mi amigo y esposo, cerramos este ciclo juntos y estoy segura que vamos a lograr grandes cosas como pareja, padres y profesionales.

A mis abuelitas, sus oraciones me acompañaron y han estado siempre orgullosas por cada uno de mis pasos.

*Geraldine Yessenia Mourre Llalao*

## **DEDICATORIA**

Dedico este logro tan importante para mi vida personal y profesional a mi Dios que me ha puesto en el camino correcto para llegar hasta donde he llegado.

Así mismo dedico este trabajo a mis padres sobre todo a ti madrecita hermosa que has dado lo mejor de ti para que yo sea un profesional.

A mi padrastro que, aunque a veces muy estricto sé que ha querido lo mejor para mí, aunque no sea su hijo.

A ti hijo Abdiel, que has sido una bendición de Dios en este proceso, y que ahora eres el motor que me impulsa a cosechar más éxitos de ahora en adelante.

También esto es por ti mi princesa hermosa, mi compañera de tesis, mi amada esposa, esto es producto del esfuerzo conjunto que hemos realizado, gracias por creer en mí y ser incondicional conmigo.

*Luis Felipe López Nevarez*

## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del problema .....	2
1.2.1. Árbol del problema.....	3
1.3. Formulación del problema .....	4
1.4. Sistematización del problema.....	4
1.5. Objetivos de la investigación .....	4
1.5.1. Objetivo General.....	4
1.5.2. Objetivos Específicos.....	5
1.6. Justificación de la investigación.....	5
1.7. Delimitación o alcance de la investigación .....	6
1.8. Idea a defender .....	6
CAPITULO II .....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes .....	7
2.2. Marco Teórico Referencial.....	9
2.2.1. Capital de trabajo .....	9
2.2.2. Control Interno.....	13
2.2.3. Riesgos.....	34
2.2.4. Enfoque de auditoría.....	38
2.2.5. Sistemas de contabilidad y su relación con el control interno para la administración efectiva del capital de trabajo.....	42
2.3. Marco conceptual .....	43
2.4. Marco legal.....	45
2.4.1. Pirámide de Kelsen .....	45
2.4.2. Normas contables.....	47
2.4.3. Normas de auditoria.....	50

2.4.4. Normas Tributarias .....	51
CAPÍTULO III .....	54
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
3.1. Marco metodológico .....	54
3.2. Tipo de investigación .....	54
3.3. Enfoque de la investigación .....	54
3.4. Técnicas de investigación.....	55
3.4.1. Entrevistas.....	55
3.4.2. Análisis documental.....	55
3.5. Población.....	56
3.6. Muestra.....	56
3.7. Análisis de la situación actual de las áreas de estudio. ....	57
3.7.1. Aplicación de entrevistas. ....	57
3.7.2. Organigrama general.....	79
3.7.3. Actividades departamentales relacionados con el tratamiento del capital de trabajo y su control.....	79
3.7.4. Evaluación del control interno a través del COSO ERM. ....	89
3.7.5. Evaluación financiera.....	105
CAPITULO IV .....	116
INFORME TÉCNICO.....	116
4.1. Mecanismos propuestos para mejorar la gestión de riesgos en la compañía LUGER. ....	116
4.1.1. Ambiente de Control Interno. ....	116
4.1.2. Establecimiento de Objetivos. ....	118
4.1.3. Identificación de eventos. ....	119
4.1.4. Evaluación de Riesgos relacionados con el manejo del capital de trabajo. ....	120
4.1.5. Respuesta al riesgo.....	128
4.1.6. Actividades de control. ....	129
4.1.7. Información y comunicación. ....	130
4.1.8. Monitoreo.....	131
4.2. Segregación de funciones de las áreas relacionadas al manejo del capital de trabajo. ....	132

4.3. Ajustes propuestos: Cartera de clientes.....	132
4.4. Ajustes propuestos: Inventarios .....	135
4.5. Estados financieros tras el registro de los ajustes propuestos.....	137
CONCLUSIONES .....	138
RECOMENDACIONES .....	139
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	140

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Normas de auditoría referente al control y riesgos. ....	51
Tabla 2. Población .....	56
Tabla 3. Muestra.....	56
Tabla 4. Aplicación de entrevista a gerencia. ....	57
Tabla 5. Aplicación de entrevista a la Administración. ....	61
Tabla 6. Aplicación de entrevista al área Financiera.....	65
Tabla 7. Aplicación de entrevista al área de compras. ....	69
Tabla 8. Aplicación de entrevista al área de bodega. ....	73
Tabla 9. Aplicación de entrevista al área de talento humano.....	76
Tabla 10. Calificación del control interno. ....	89
Tabla 11. Diagnóstico efectuado por autores en el ambiente de control. ....	90
Tabla 12. Diagnóstico efectuado por autores en el establecimiento de los objetivos. ....	92
Tabla 13. Diagnóstico efectuado por autores en la identificación de eventos. ....	93
Tabla 14. Evaluación de riesgos en el efectivo. ....	95
Tabla 15. Evaluación de riesgos en las cuentas por cobrar. ....	96
Tabla 16. Evaluación de riesgos en el inventario. ....	97
Tabla 17. Diagnóstico efectuado por autores en las respuestas al riesgo. ....	99
Tabla 18. Diagnóstico efectuado por autores en las actividades de control. ....	100
Tabla 19. Diagnóstico efectuado por autores en la información y comunicación. ....	102
Tabla 20. Diagnóstico efectuado por autores en el monitoreo. ....	103
Tabla 21. Estado de Situación Financiera de la Compañía LUGER.....	105
Tabla 22. Estado de Resultado de la Compañía LUGER.....	108
Tabla 23. Razones financieras de los Estado Financieros de la Compañía LUGER .....	110
Tabla 24. Análisis proporcional de la cartera por días vencidos. ....	112
Tabla 25. Grupo de llantas con deterioro de valor .....	113
Tabla 26. Días sin movimiento de Inventario con costo. ....	114
Tabla 27. Controles necesarios para mejorar el ambiente de control. ....	116
Tabla 28. Controles necesarios para mejorar el establecimiento de objetivos.....	118
Tabla 29. Controles necesarios para mejorar la identificación de eventos. ....	119

Tabla 30. Evaluación y mitigación de riesgos en el efectivo.....	121
Tabla 31. Evaluación y mitigación de riesgos en las cuentas por cobrar. ....	123
Tabla 32. Evaluación y mitigación de riesgos en el Inventario.....	125
Tabla 33. Controles necesarios para mejorar las respuestas al riesgo. ....	128
Tabla 34. Controles necesarios para mejorar las actividades.....	129
Tabla 35. Controles necesarios para mejorar la información y comunicación. ....	130
Tabla 36. Controles necesarios para mejorar el Monitoreo.....	131
Tabla 37. Detalle de los saldos propuestos a dar de baja. ....	132
Tabla 38. Asiento de diario propuesto para la eliminación de cartera. ....	133
Tabla 39. Cartera vencida del año 2016 al 2018. ....	133
Tabla 40. Asiento de diario para el registro del deterioro de cartera de años anteriores. ....	134
Tabla 41. Cartera vencida del periodo 2019. ....	134
Tabla 42. Asiento de diario para el registro del deterioro de cartera.....	135
Tabla 43. Determinación de deterioro .....	135
Tabla 44. Registro de pérdida por deterioro y baja de inventario.....	135
Tabla 45. Cálculo de deterioro de inventario antiguo. ....	136
Tabla 46. Reconocimiento de pérdida por deterioro y deterioro acumulado. ....	136
Tabla 47. Presentación de saldos ajustados en el Estado de Situación Financiera. ....	137
Tabla 48. Presentación de saldos ajustados en el Estado de Resultados. ....	137

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol del Problema.....	4
Figura 2. Componentes del capital de trabajo.....	10
Figura 3. Ciclo productivo .....	12
Figura 4. Ciclo de efectivo de empresa comercial y manufacturera.....	13
Figura 5. Ejemplo de análisis de procedimientos de operación.....	17
Figura 6. Ejemplo de análisis de procedimientos de operación.....	18
Figura 7. Ejemplo de análisis de procedimientos de operación.....	19
Figura 8. Ejemplo de cuestionario de control interno.....	20
Figura 9. Cédula de detección de funciones incompatibles .....	21
Figura 10. Ejemplo ilustrativo de responsabilidades de control interno.....	22
Figura 11. Cubo del COSO ERM .....	24
Figura 12. Elementos claves de cada componente.....	25
Figura 13. Beneficios del COSO ERM.....	32
Figura 14. Tipos de pruebas en Auditoría.....	38
Figura 15 Pirámide de Kelsen.....	46
Figura 16. Organigrama General de LUGER. ....	79
Figura 17. Procedimientos actuales en la compra de Inventarios.....	80
Figura 18. Procedimientos actuales en la venta de Inventario.....	84
Figura 19. Procedimientos de facturación .....	87
Figura 20. Resultado del diagnóstico efectuado en el Ambiente de Control.....	91
Figura 21. Resultado del diagnóstico efectuado en el Establecimiento de los objetivos.....	93
Figura 22. Resultado del diagnóstico efectuado en la Identificación de eventos. ....	94
Figura 23. Resultado del diagnóstico efectuado en los niveles de riesgos del efectivo.....	96
Figura 24. Resultado del diagnóstico en los niveles de riesgos de cuentas por cobrar.....	97
Figura 25. Resultado del diagnóstico efectuado en los niveles de riesgos del Inventario. ....	98
Figura 26. Resultado del diagnóstico efectuado en la Respuesta al riesgo.....	100
Figura 27. Resultado del diagnóstico efectuado en las Actividades de Control.....	101
Figura 28. Resultado del diagnóstico efectuado en Información y Comunicación .....	103
Figura 29. Resultado del diagnóstico efectuado en Monitoreo.....	104

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Manual de funciones de Gerencia Administrativa. ....	143
Anexo 2. Manual de funciones del Gerente Financiero. ....	146
Anexo 3. Manual de funciones del Jefe de compras. ....	150
Anexo 4. Manual de funciones del Jefe de bodega. ....	152
Anexo 5. Manual de funciones del Jefe de Talento Humano. ....	153
Anexo 6. Productos con antigüedad superior a 261 días.....	155

## INTRODUCCIÓN

LUGER es una empresa comercial dedicada a la venta de bienes y prestación de servicios relacionados con el sector automotriz, a lo largo de su trayectoria ha crecido en gran medida en cuanto al número de clientes, infraestructura y en la oferta de bienes acompañado de la inclusión de servicios de mantenimiento e instalación, lo cual ha generado que sus necesidades de abastecimiento de mercadería y disponibilidad de personal, incrementen.

Gran parte de los recursos que posea una empresa para llevar a cabo sus operaciones, depende de cuan efectiva es la forma en que se administra su capital de trabajo, lo cual parte de dos puntos claves, el tratamiento de los inventarios y recuperación de la cartera, aspectos en los cuales LUGER presenta deficiencias debido a la falta de procedimientos y políticas, ocasionando que la entidad se vea envuelta en una serie de complicaciones relacionadas directamente con su liquidez.

Es decir, existen múltiples factores que aumentan el riesgo, dando lugar a que ocurra error o fraude que perjudique el bienestar organizacional y su crecimiento económico.

Por lo tanto, el estudio que se llevará a cabo en este proyecto de investigación, tiene como propósito la identificación de los riesgos existentes en el tratamiento contable y la implementación de mecanismos de control en la gestión del capital de trabajo, orientando y sirviendo de guía para que la gerencia pueda efectuar una toma de decisiones efectiva que beneficie la rentabilidad de las operaciones de la compañía.

# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Tema

Los riesgos de control y su identificación contable en el capital de trabajo de la empresa LUGER.

### 1.2. Planteamiento del problema

Desde los inicios de la humanidad hasta la actualidad ha existido la necesidad de controlar en la medida de lo posible lo que está al alcance del ser humano, el dinero, los bienes, la riqueza en general y los activos que forman el capital de trabajo en la actualidad son la base de la existencia del comercio y la producción a nivel global, todas las transacciones ejecutadas a diario por millones de seres humanos en distintos lugares del mundo y en representación de distintas empresas, no es más que el comercio de capital de trabajo.

A través de los años en nuestro país se ha incluido mejoras en la educación profesional y es por ello que ahora se percibe más tecnicismo y profesionalismo para afrontar las dificultades que conlleva la administración del capital, así como el control interno que debe tener una compañía que le garantice la consecución de los objetivos que se plantea la administración.

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas comerciales presentan problemas en la gestión efectiva del capital de trabajo, sobre todo cuando son empresas familiares en las que no existen políticas y procedimientos que establezcan los lineamientos para su administración, lo cual eleva sus riesgos y los sumerge en endeudamientos incontrolables, iliquidez, cartera vencida, créditos incobrables y sobre abastecimiento de inventario.

La compañía objeto de estudio fue fundada en 1997 en la ciudad de Guayaquil, su actividad principal es la venta de accesorios y servicios para vehículos, y está conformada por tres áreas operativas: carwash, accesorios y tecnicentro, en estas se desarrollan las actividades de limpieza de vehículos, instalación de accesorios y mantenimiento automotriz respectivamente; además

cuenta con un área de ventas y un área administrativa. En sus inicios tenía como colaboradores 12 personas, actualmente cuenta con una nómina de 38 empleados distribuidos en las diversas áreas.

A medida que ha ido creciendo no ha implementado procesos y controles en su totalidad, siendo actualmente una compañía semiformal que requiere se identifiquen y mitiguen los riesgos de control que afectan su capital de trabajo, por lo cual su principal problemática es la falta de lineamientos y políticas que le permita minimizar estos riesgos de los cuales surgen una serie de consecuencias que perjudican su operatividad.

El tratamiento contable de las cuentas que conforman el capital de trabajo juega un papel fundamental en la situación financiera de la entidad, ya que, si el personal carece de conocimientos en lo que respecta a las normas contables y leyes tributarias, el mismo no podrá efectuar los registros diarios de manera correcta, afectando la razonabilidad de la información financiera.

La liquidez y solvencia de una entidad depende de la capacidad que tenga su gerencia para efectuar una correcta toma de decisiones, si la gestión que realizan no es la adecuada o a su vez se ejecuta sin previo análisis, probablemente el resultado de esas operaciones sea desfavorable y no alcance para cubrir sus necesidades y obligaciones, teniendo que recurrir en casos extremos en endeudamientos con instituciones financieras.

Por lo tanto, es preciso recopilar información y efectuar pruebas de auditoría que permitan reconocer las deficiencias operativas y la falta de control existentes en las áreas conexas a la administración del capital del trabajo, enfocándose en la razonabilidad y fiabilidad de los saldos contables, y con ellos establecer procedimientos que permitan la mejora y continuidad del negocio.

### **1.2.1. Árbol del problema**

A continuación, se presenta el árbol del problema detallando las causas y efectos para tener una mejor comprensión.

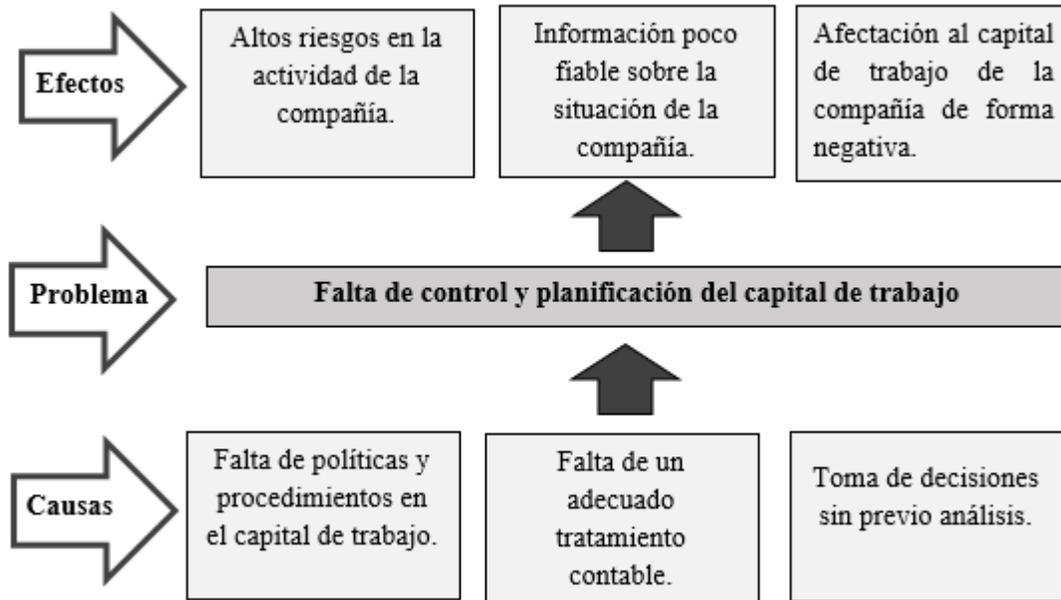


Figura 1. Árbol del Problema  
Elaborado por: López & Mourre (2019)

### 1.3. Formulación del problema

¿Cómo evaluar los riesgos de control en el capital de trabajo de la empresa LUGER?

### 1.4. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los riesgos de control latentes en el capital de trabajo?
- ¿De qué manera influye el control del capital de trabajo en la operatividad de la empresa?
- ¿Qué herramientas se pueden utilizar para gestionar los rubros que conforman el capital de trabajo?
- ¿Cuál es el marco de sustentación teórica y legal de la investigación?

### 1.5. Objetivos de la investigación

#### 1.5.1. Objetivo General

Analizar los riesgos de control y su identificación contable de la empresa LUGER, mediante la aplicación de técnicas de control.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Examinar los riesgos de control en el capital de trabajo.
- Fundamentar teóricamente los riesgos de control en el capital de trabajo.
- Identificar la incidencia de la falta de control interno en la contabilidad de la compañía.
- Establecer el manejo de la gestión de los rubros que conforman el capital de trabajo, para mitigar la existencia de riesgos altos.

### **1.6. Justificación de la investigación**

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad detectar los riesgos, plantear mejoras a los procedimientos de control interno en los rubros que conforman el capital de trabajo y asegurar su adecuado tratamiento contable, ayudando a que la administración pueda potencializar la toma de decisiones y plantear una idea más clara de la situación económica con la que la entidad puede hacer frente a sus obligaciones.

El estudio preliminar con la administración de LUGER permitió descifrar las carencias que mantiene la empresa y con ello la preocupación de la gerencia para reponerse ante esta situación y tomar medidas correctivas que permitan mitigar los riesgos que en la actualidad son muy altos.

La continuidad de las empresas comercializadoras de accesorios, piezas y partes de vehículos automotores, depende en gran parte de la disponibilidad de efectivo que mantengan a corto plazo para poder cubrir sus necesidades de compraventa, por lo tanto, entre los principales puntos a fortalecer por parte de la administración, es el tratamiento de los inventarios y de la cartera, que básicamente son los ejes principales en la generación directa de efectivo de la compañía.

La implementación de técnicas y procedimientos de auditoria será de vital importancia para poder evaluar los hechos que afectan la operatividad del negocio, detectar errores y obtener evidencia suficiente que permitan esclarecer las problemáticas que se presentan dentro de la compañía en cuanto al control interno de sus operaciones.

Por lo tanto, el desarrollo del tema objeto de estudio, será de gran ayuda en el planteamiento de recomendaciones que potencialicen la toma de decisiones gerenciales de la compañía LUGER y a su vez servirá de guía para terceras personas.

### **1.7. Delimitación o alcance de la investigación**

**Tiempo:** 2018-2019

**Campo:** Auditoría

**Área:** Control Interno

**Empresa:** LUGER

**Tema:** “Los riesgos de control y su identificación contable en el capital de trabajo de la empresa LUGER”

**Geográfica:** Guayaquil-Ecuador

**Actividad empresarial:** Venta de accesorios, partes, piezas y servicios para vehículos automotores.

### **1.8. Idea a defender**

El capital de trabajo es la parte más significativa dentro de una entidad dedicada a la compraventa de bienes y prestación de servicios, por ende, es necesario implementar una serie de controles que prevenga la proliferación de errores en el manejo del efectivo, en la gestión de los inventarios y de la cartera, para con ello cumplir de forma efectiva las obligaciones que la empresa mantenga con sus acreedores.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes

LUGER es una compañía con 22 años en el mercado de venta de accesorios, partes y piezas para vehículos automotores, su continuidad como negocio en marcha se debe a factores que la han favorecido desde el inicio de sus actividades hasta la actualidad, sin embargo han existido otros factores que no han permitido que la compañía mantenga una situación financiera saludable, como es la falta formalización en todas las áreas operativas, y en consecuencia una falta total de control interno, partiendo que desde un principio no se implementó un sistema de administración de recursos (Enterprise Resource Planning, ERP), para un manejo efectivo de todos los recursos de la compañía, no se formalizo la asignación de responsables de las distintas áreas y todo se centralizo en una administración ineficiente de los recursos que mantiene la compañía hasta la fecha de elaboración de este proyecto de investigación.

La administración efectiva de los recursos de una compañía se ve reflejada en el modelo de control que esta implemente en las operaciones diarias, de esta forma se optimiza el uso de los mismos y permite que el capital de trabajo permita cumplir con las obligaciones contraídas para sustentar la actividad comercial.

Sanguineti (2018) afirma: “El control implica todos los sistemas que utiliza el gerente para mantenerse informado y las medidas correctivas que se adoptan cuando se identifican desviaciones de lo planificado y los empleados que se esfuerzan para redireccionar el trabajo hacia los objetivos” (p. 26). Según el autor el control es el sistema que permite a una organización a través de los directivos adelantarse a la materialización de un riesgo para prevenirlo y lograr que el personal no deje de hacer sus tareas para cumplir con los objetivos de la organización.

El COSO es una herramienta que ayuda a cumplir los objetivos de la compañía a través de una serie de lineamientos que puede seguir la administración para dar un tratamiento adecuado al capital de trabajo.

Para que se pueda decir que los mecanismos de control fomentan la consecución de los objetivos deben medirse y una forma de medirlos es verificando el grado de riesgo dentro de la compañía, se puede decir que los controles son ineficientes si el riesgo es alto, y que es eficiente cuando el riesgo es bajo. Moreno (2013) indica:

La gestión de riesgos en un proceso desarrollado por el directorio, gerencia y/u otro personal de una entidad, que se aplica en la formulación de estrategias y a través de toda la empresa. Diseñado para identificar eventos potenciales que podrían afectar la entidad y manejar el riesgo, con el fin de entregar una seguridad razonable. (p. 4)

Es decir, la gestión del riesgo permite formular estrategias para identificar los riesgos y dar seguridad a los activos de la organización.

En definitiva, el control es un componente muy importante en la administración de una compañía porque permite reducir el riesgo y precautelar la seguridad de los activos que la componen, entre ellos los que más seguridad requieren son los que conforman su capital de trabajo, es decir su efectivo, inventarios y cuentas por cobrar, que ante la falta de control han sido tremendamente afectados y hundido a la compañía en un estado de iliquidez.

Según Rodas (2017): “El capital de trabajo es una herramienta indispensable para el buen funcionamiento de la empresa, y la acertada gestión financiera ayudará a que la empresa cumpla con sus obligaciones operativas” (p. 23).

Según el autor el capital de trabajo es la esencia para que la empresa cumpla sus obligaciones, en el caso de LUGER la gestión financiera está siendo afectada por la falta de control y riesgos elevados. Gitman (2012) puntualiza:

La meta de la administración del capital de trabajo (o administración financiera a corto plazo) es administrar cada uno de los activos corrientes de la empresa (inventario, cuentas por cobrar, valores negociables y efectivo), así como los pasivos corrientes (documentos por pagar, deudas acumuladas y cuentas por pagar), para lograr un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo que contribuya a aumentar el valor de la compañía. (p. 40)

El autor resume en su totalidad lo que significa el capital de trabajo, la importancia que representa para la compañía el capital, y la susceptibilidad de ser afectado por los riesgos, y deja evidenciado que la administración a través de la aplicación de control resulta en un incremento de valor de la compañía.

## **2.2. Marco Teórico Referencial**

Dado que la mira central de este análisis estará enfocada en el control interno de la compañía **LUGER** será necesario exponer ejes conceptuales y teóricos que permitan la interpretación del trabajo de investigación.

### **2.2.1. Capital de trabajo**

El capital de trabajo es la base de la continuidad de un negocio, son un conjunto de elementos que permiten que la compañía cuente con recursos necesarios para desempeñar su actividad económica. Venegas (2018) define:

El capital de trabajo es un conjunto de elementos financieros que, mediante la administración y gestión adecuada de parte de la dirección de la empresa, generan valor económico agregado al capital aportado por los empresarios y, por lo tanto, sustentabilidad de la empresa como negocio en marcha. (p. 82)

Según el autor el capital de trabajo permite que la compañía continúe como negocio en marcha a través de la generación de valor al capital con el que dispone la compañía.

Briceño (2016) a su vez, define al capital de trabajo: “Es el efectivo que una empresa debe mantener para seguir produciendo, mientras cobra lo vendido” (p. 148).

El concepto detrás de esta definición es que el capital de trabajo es ese recurso disponible con el que debe contar la compañía mientras espera el retorno de cobrar lo vendido.

Existen dos términos que por lo general suelen causar confusión y es: capital de trabajo, y capital de trabajo neto, el primero está compuesto por cuentas de activo circulante (efectivo,

cuentas por cobrar e inventarios), mientras que en el capital de trabajo neto interviene el pasivo circulante.

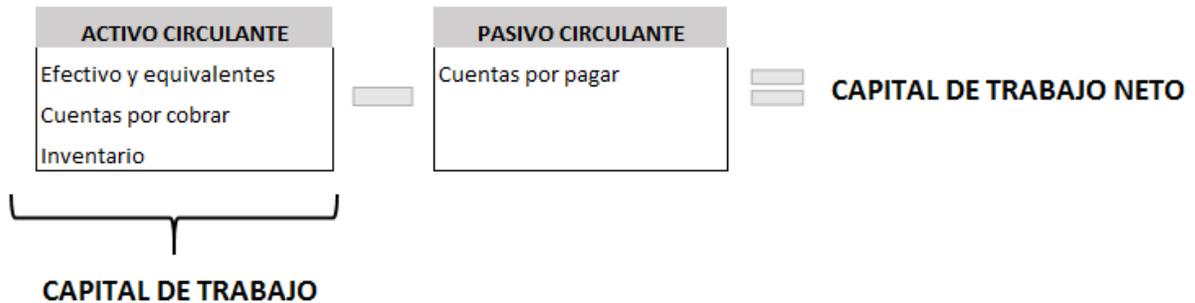


Figura 2. Componentes del capital de trabajo.  
Elaborado por: López & Mourre (2019)

### 2.2.1.1. Importancia del capital de trabajo.

Una compañía que tiene problemas al pagar la nómina, pagar los impuestos y a los proveedores, es una compañía con un capital de trabajo que necesita ser revisado, en la revisión interviene la administración a través del personal calificado y responsable de las áreas que manejan el capital de trabajo, con esto se pretende dar a notar la importancia del capital de trabajo y lo que indica sobre la salud económica de la compañía. (Venegas, 2018)

Si el capital de trabajo no es tratado con la importancia que le corresponde pues incurrirá en los problemas que se menciona en el párrafo anterior.

### 2.2.1.2. Efectos del capital de trabajo en las empresas.

El capital de trabajo es la fuente de riqueza de una compañía, los efectos del mismo en la compañía es que permite a la compañía cumplir con sus obligaciones corrientes, pues como se evidencia en la ilustración del ciclo operativo el capital de trabajo permite a la compañía comprar inventario o insumos para que estos sean vendidos, una vez vendidos retorna el efectivo y permite cancelar las obligaciones contraídas para iniciar la producción o el aprovisionamiento de mercadería.

Una correcta administración del capital de trabajo trae efectos positivos para una compañía como es contar con liquidez para realizar la inversión de la actividad operativa y realizar investigación y desarrollo para mejor con sus clientes internos y externos.

La mala administración del capital de trabajo tiene efectos devastadores en la situación financiera de una compañía, pues una mala administración lleva a la compañía a no cumplir con sus acreedores (empleados, proveedores, administración tributaria).

### **2.2.1.3. Administración del capital de trabajo.**

“Los activos corrientes, denominados comúnmente capital de trabajo, representan la parte de la inversión que circula de una forma a otra en la conducción ordinaria del negocio” (Gitman, 2016, p. 511).

El autor lo que pretende expresar es la transición que existe de efectivo a inventario por la adquisición de bienes, las mismas que al momento de registrar una venta a crédito representarán gran parte de la cartera, pasando de inventario a cuentas por cobrar y de estas nuevamente a efectivo al momento de la recuperación de los valores adeudados, convirtiéndose en un ciclo que se repite de forma ordinaria en la conducción del negocio.

Gitman (2012) también afirma que capital de trabajo son: “Activos corrientes que representan la parte de la inversión que pasa de una forma a otra en la conducción normal del negocio” (p. 511).

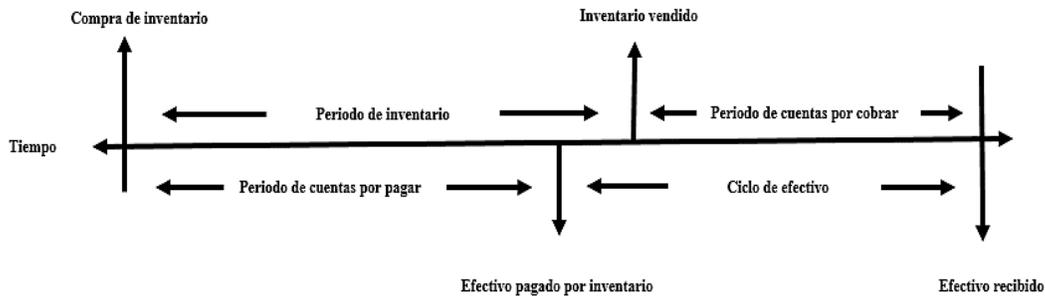
Lo que menciona el autor es que la inversión que por lo general es efectivo pasa de una forma a otra, es decir, de efectivo a inventario, cuentas por cobrar y retorna como efectivo incrementado por la utilidad.

### **2.2.1.4. Ciclo operativo.**

Para entender la importancia del capital de trabajo, hay que entender lo que significa el ciclo operativo. Briceño (2016) define:

El ciclo operativo es el periodo de tiempo expresado en número de días, que se inicia desde el momento que la empresa compra insumos y culmina el día en que se recibe el pago por la venta del producto elaborado con estos insumos. (p. 149)

Cabe indicar que el ciclo operativo también es conocido como ciclo productivo.



*Figura 3.* Ciclo productivo  
Elaborado por: López & Mourre (2019)

En base a la definición del autor se puede considerar el capital de trabajo como todas las inversiones que tiene que realizar la compañía en forma de caja, inventarios, y cuentas por cobrar para financiar el número de días que van desde la compra de insumos o productos terminados hasta la venta de los mismos.

### 2.2.1.5. Ciclo efectivo.

El ciclo de efectivo está relacionado con el ciclo operativo pero este primero se refiere al tiempo que transcurre desde el momento que se debe pagar el inventario hasta el momento en que se cobra por la venta del mismo. Onaña y Ortiz (2018) afirman:

El ciclo de efectivo de un negocio es el número de días que transcurren desde el momento en que se desembolsa una suma de dinero para pagar materias primas o mercancías hasta el momento en que se recauda el efectivo resultante de las ventas de las mercancías o productos terminados. (p. 229)

#### CICLO DE EFECTIVO EMPRESA COMERCIAL

$$\begin{aligned} &= \\ &+ \text{Días de rotacion del inventario} \\ &+ \text{Días de rotacion de cuentas por cobrar} \\ &- \text{Días de rotacion de cuentas por pagar} \end{aligned}$$

#### CICLO DE EFECTIVO EMPRESA MANUFACTURERA

$$\begin{aligned} &= \\ &+ \text{Días de rotacion de materias primas} \\ &+ \text{Días de rotacion de inventario de productos en proceso} \\ &+ \text{Días de rotacion de inventario de productos terminado} \\ &+ \text{Días de rotacion de cuentas por cobrar} \\ &- \text{Días de rotacion de cuentas por pagar} \end{aligned}$$

*Figura 4.* Ciclo de efectivo de empresa comercial y manufacturera  
Elaborado por: López & Mourre (2019)

### 2.2.2. Control Interno

El control interno es entendido de diferentes maneras y por consiguiente aplicado de formas distintas, en términos de auditoría ese es su mayor defecto inherente.

La metodología más aceptada para interpretar, analizar y aplicar el control interno es el COSO. Mantilla (2018) afirma que en el COSO el control interno se define como: “Un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización” (p. 9).

Tomando la definición de Matilla sobre el control interno la finalidad del control es lograr los objetivos de la compañía a través de procesos que otorgan seguridad. Gaitán (2006) menciona:

Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo. (p. 23)

El autor coincide con Mantilla puesto que el control interno es el conjunto de procedimientos para ayudar en la consecución de los objetivos planteados.

#### 2.2.2.1. Objetivos de control interno

Choix (2012) define: “El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tan confiable es su información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa” (p. 2).

El control interno es de suma importancia en la prevención de fraudes y sobre todo en la correcta administración de los recursos con que la compañía cuenta para poder desempeñar su actividad comercial.

La finalidad del control interno es conseguir los objetivos administrativos de:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa;
- Coordinar sus funciones;
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.
- Mantener una ejecutoria eficiente;
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas

Si no existe control el personal no sabe los lineamientos que seguir para conseguir un objetivo en particular, además la carencia de control deja a una compañía en incertidumbre debido a que si no hay control no existirá ninguno de los elementos del proceso administrativo como lo son planificación, organización, dirección, control, y evaluación.

#### **2.2.2.2. Evaluación de control interno a nivel de procesos claves en el capital de trabajo.**

Según Venegas (2018): “La auditoría del capital de trabajo consiste en revisar: El efectivo y equivalentes de efectivo, cuentas y documentos por cobrar, los inventarios, las cuentas por pagar, las ventas, las compras, los gastos” (p. 84). Los procesos claves son los que tiene que ver con todos los elementos que menciona el autor.

El control interno debe enfocarse en minimizar el riesgo en el capital de trabajo cualquiera que sea su naturaleza, pues solo un buen control garantizara que los objetivos del negocio sean alcanzables por los que lo componen.

#### **2.2.2.3. Técnicas de control interno**

Para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de control de la organización, la compañía debe usar instrumentos que le permitan conseguirlos, esos instrumentos son las técnicas de control, que no son más que el conjunto de mecanismos para minimizar un riesgo y son actividades que tienen como finalidad la prevención, detección y corrección de errores o fraudes que pueden ocurrir

en las actividades de la entidad. Como ejemplo se puede mencionar que son técnicas de control, una norma, un procedimiento, un presupuesto, un sensor de radiofrecuencia, etc.

Las técnicas de control interno pueden clasificarse en dos grupos:

- Técnicas de prevención
- Técnicas de detección

#### **2.2.2.3.1. Técnicas de prevención**

Las técnicas de prevención están destinadas a prevenir la ocurrencia de un riesgo mayor, que pueda afectar la integridad de los activos y personal de la compañía.

Entre las técnicas de prevención se puede mencionar:

- Manuales de procedimientos
- Autorización de todas las transacciones
- Procedimientos de validación de datos
- Doble verificación de datos introducidos en el sistema informático

#### **2.2.2.3.2. Técnicas de detección**

Las técnicas de detección son aquellas que permiten identificar el cometimiento de errores e irregularidades con certeza razonable, por ejemplo:

- Inventario físico de existencias
- Documentación de transacciones
- Conciliaciones bancarias
- Auditoría interna
- Comparación de datos reales con presupuestos

#### **2.2.2.4. Segregación de funciones**

Calderón y Najarro (2016) definen:

La segregación de funciones es un método que usan las organizaciones para separar las responsabilidades de las diversas actividades que intervienen en la elaboración de los estados financieros, incluyendo la autorización y registro de transacciones, así como mantener la custodia de activos. (p. 1)

Esta definición respecto a los estados financieros y su preparación, está estrechamente relacionada con la detección de funciones incompatibles.

Los aspectos principales de segregación de funciones que enfrentan las compañías se deben a las siguientes deficiencias:

- Recursos insuficientes de personal para distribuir las responsabilidades apropiadamente.
- Bajo entendimiento sobre qué funciones y actividades deben ser segregadas.
- Políticas y procedimientos definidos de manera insuficiente.
- Administración ineficaz de la seguridad.

#### **2.2.2.5. Métodos para evaluar del control interno**

Los métodos para evaluar el control interno son aquellos que permiten al auditor obtener información respecto a los controles que se emplean en la compañía, estos métodos son el método descriptivo, método gráfico, método de cuestionario, detección de funciones incompatibles, la aplicación de estos dependerá de la revisión o necesidad del auditor, queda a su criterio la aplicación de uno o todos para evaluar el control.

##### **2.2.2.5.1. Método Descriptivo**

González (2015) menciona: “El método descriptivo consiste en la descripción de actividades y procedimientos que se desarrollan dentro de la compañía” (p. 452). Este método es aquel que se realiza describiendo las actividades que desarrolla, verificando si se cumple con las políticas y procedimientos de una función.

En la utilización de este método de evaluación se utilizan formas que permiten tener una visión clara si se cumple o no con las disposiciones de control.

<b>Procedimientos de operación</b>		<b>Función: Crédito y cobranzas procedimiento: cobradores, recepción y entrega de cobranza</b>		
Inicia en: La preparación del reporte de cobranzas por el auxiliar de cobranzas		Termina: Al informar cada cobrador al jefe de cobranzas el resultado de su gestión		
Objetivo del procedimiento: Controlar la cobranza que se realiza vía cobrador				
<b>Políticas y disposiciones de control</b>		<b>Pruebas de cumplimiento. Observaciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe de cobranzas debe planear las rutas de cobro de los cobradores.</li> <li>• El reporte de cobranzas debe ser elaborado con apoyo en la tecnología de la información; si se elabora manualmente, debe ser llenado con tinta. Los renglones no utilizados deben ser cancelados.</li> <li>• El cobrador debe firmar de recibido por las facturas que le entregan para cobro.</li> <li>• El cobrador diariamente debe regresar a las oficinas de la entidad a rendir cuentas.</li> <li>• El cobrador debe recabar firmas y el sello de recibido, tanto del cajero por el dinero entregado, como del auxiliar de cobranzas por las facturas no cobradas que le devuelve.</li> </ul>				
Forma Núm. 1	Fecha:	Recopiló:	Revisó:	Página
				1 de 1

*Figura 5.* Ejemplo de análisis de procedimientos de operación  
Fuente: Sistemas de Control Interno (Santillana,2018) p.453

Procedimientos de operación		Función: Crédito y cobranzas procedimiento: cobradores, recepción y entrega de cobranza		
Núm.	Unidad de trabajo	Actividad	Pruebas de cumplimiento. Observaciones	
1	Auxiliar de cobranzas	Con base en los cobros del día y las rutas de cobro previamente definidas por el jefe de cobranzas, prepara un reporte de cobranzas (original y dos copias) para cada cobrador.		
2		Entrega al cobrador las facturas relacionadas en el reporte, así como el original y primera copia del mismo; recaba la firma de recibido en la segunda copia, misma que conserva.		
3	Cobrador	Sale a cobrar, anotando en el reporte el resultado de su gestión. Si cobró, entrega la(s) factura(s) correspondiente(s) y anota con qué se le pagó. Si no cobró, anota las razones de ello.		
4		Al finalizar el día, acude a la caja de la empresa donde entrega el dinero cobrado junto con el reporte de cobranzas original.		
5	Caja	Recibe el efectivo cobrado anexo al reporte de cobranzas original, el cual conserva. Firma y sella de recibido en la primera copia del reporte.		
6	Cobrador	Acude con el auxiliar de cobranzas a quien devuelve las facturas no cobradas.		
7	Auxiliar de cobranzas	Recibe las facturas no cobradas. Firma y sella de recibido en la copia del reporte.		
8	Cobrador	Acude a informar al jefe de cobranzas el resultado de su gestión.		
9	Jefe de cobranzas	Obtiene una fotocopia de la primera copia del reporte de cobranzas, misma que conserva para su control.		
Forma Núm. 2	Fecha:	Recopiló:	Revisó:	Página 1 de 1

Figura 6. Ejemplo de análisis de procedimientos de operación  
Fuente: Sistemas de control interno (Santillana,2018) p. 456

### 2.2.2.5.2. Método Grafico

El método grafico de evaluación de control interno es la esquematización de las operaciones entre distintas funciones donde se encuentran establecidas las medidas y acciones para el control.

González (2015) indica: “El método nos permite detectar con facilidad los riesgos o aspectos donde se encuentren debilidades de control; aun reconociendo que el auditor requerirá invertir más tiempo en la elaboración de flujogramas, y habilidad para desarrollarlos” (p. 455).

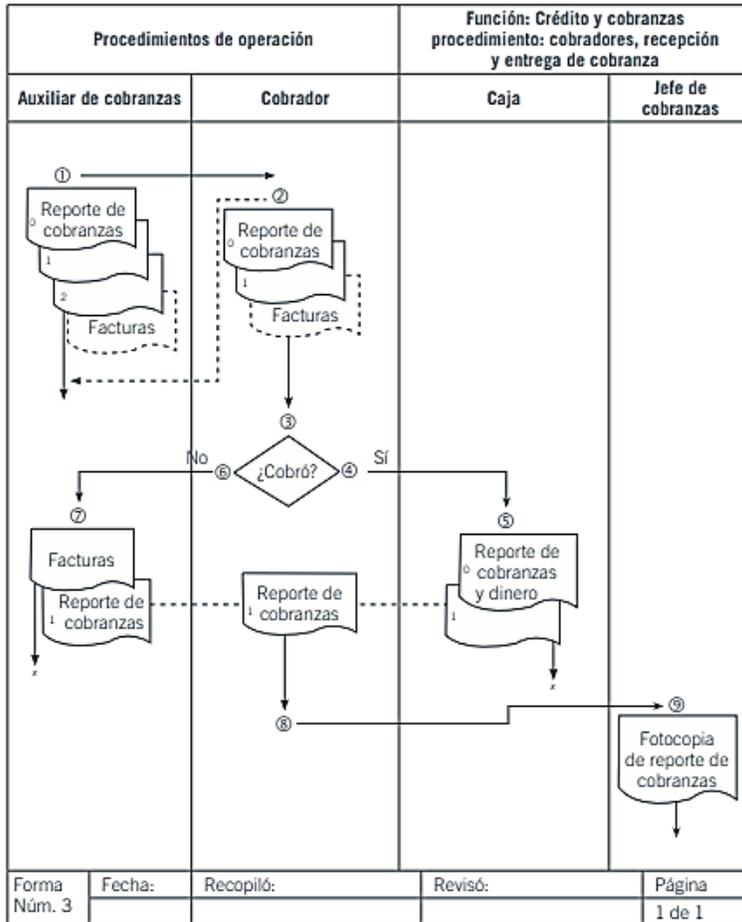


Figura 7. Ejemplo de análisis de procedimientos de operación.  
Fuente: Sistemas de control interno (Santillana, 2018) p.456

Este método es un apoyo al método descriptivo, en este se puede observar de forma gráfica los procesos entre funciones y puestos, además permite detectar deficiencias o controles defectuosos.

### 2.2.2.5.3. Método de Cuestionario

“Este método incluye cuestionarios elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se manejan las operaciones y transacciones y quien tiene a su carga las actividades o funciones inherentes” (Gonzalez, 2015).

Cuestionario de control interno		Proceso caja y bancos		
Concepto	Sí	No	N/A	Pruebas de cumplimiento. Observaciones
1. ¿Los ingresos se depositan y contabilizan diariamente?, ¿se identifica claramente el origen del ingreso?				
2. ¿Los ingresos recibidos vía transferencia bancaria se contabilizan diariamente?, ¿se identifica plenamente el origen del ingreso?				
3. ¿Se tienen instaurados controles de operación que aseguren que se cobren las mercancías vendidas o los servicios prestados?				
4. ¿Se asegura que las contrapartidas de ingresos se contabilicen oportuna y adecuadamente?				
5. ¿Se depositan intactos los ingresos? ¿Se tiene instaurada una política que prohíba disponer de ingresos en efectivo para efectuar gastos?, ¿se respeta estrictamente esa política?				
6. ¿Se asegura que no se mezclen las entradas de dinero con los fondos fijos de caja?				
7. ¿Se efectúan arqueos sorpresivos, cuidando que no se mezclen los ingresos en efectivo y otro tipo de fondos existentes para evitar que con ellos se cubran faltantes?				
8. ¿Cada cheque que se expide está soportado con la documentación correspondiente debidamente requisitada (previa revisión y autorización) y la póliza de egresos?				
9. ¿Se expiden los cheques con firmas mancomunadas?				
10. ¿Se tienen establecidas políticas para cancelar en un determinado tiempo los cheques expedidos en tránsito que no han sido cobrados?				
Forma Núm. 4	Fecha:	Recopió:	Revisó:	Página 1 de 4

*Figura 8.* Ejemplo de cuestionario de control interno  
Fuente: Sistemas de control interno (Santillana,2015) p. 458

#### 2.2.2.5.4. Detección de funciones incompatibles

Para comprender la detección de funciones incompatibles es necesario puntualizar en lo que González (2015) expresa: “La segregación de funciones es el proceso de evitar que un empleado lleve a cabo actividades que pueden ser incompatibles con otras, ya que pudiesen provocar un debilitamiento o nulificación de controles con los riesgos que ello implica” (p. 462). En la figura 9 se presenta el formato de cedula cuya función consiste en detectar funciones incompatibles.

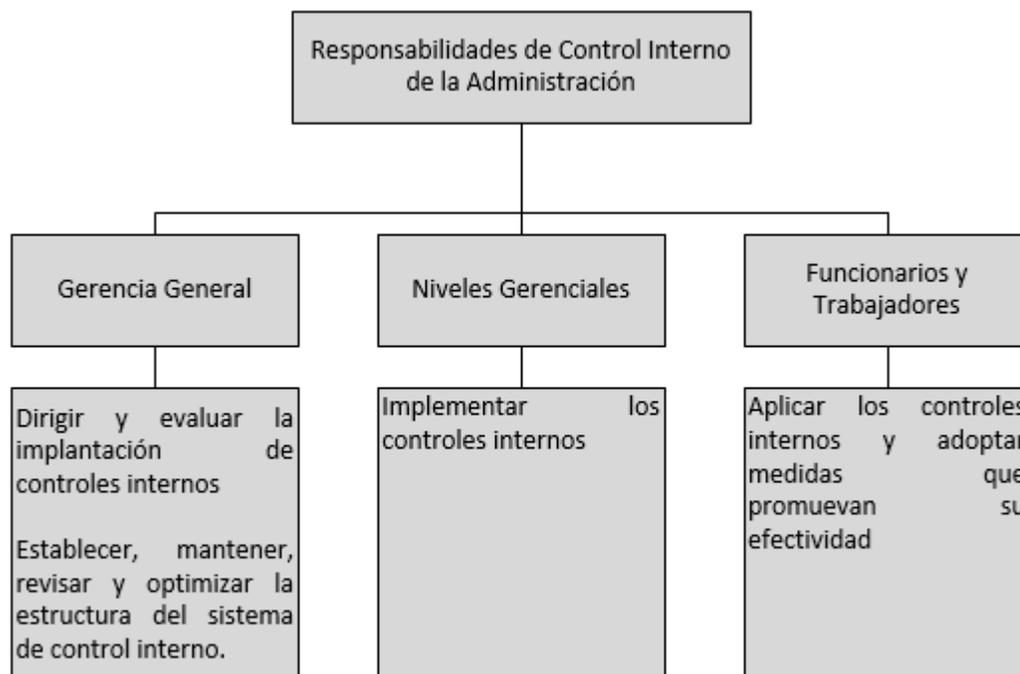
<b>Cédula de detección de funciones incompatibles</b>		<b>Función principal Núm. 1</b> Nombre de los empleados que manejan ingresos: caja, por correo, cobradores, vendedores, transferencias electrónicas, etc., antes de su registro inicial: _____ _____ _____		
<b>Otras funciones</b>		<b>Pruebas de cumplimiento. Observaciones</b>		
1. Nombre de los empleados que preparan y manejan documentos base para facturar: _____ _____				
2. Nombre de los empleados que manejan registros iniciales de ventas: _____ _____				
3. Nombre de los empleados que autorizan notas de crédito y manejan la documentación soporte: _____ _____				
4. Nombre de los empleados que aprueban las rebajas y devoluciones sobre ventas: _____ _____				
Forma Núm. 5	Fecha:	Recopiló:	Revisó:	Página 1 de 8

*Figura 9. Cédula de detección de funciones incompatibles*  
Fuente: Sistemas de control interno (Santillana,2015) p. 462

### 2.2.2.6. Responsabilidades del control interno

Las responsabilidades del control interno son las de precautelar la seguridad razonable del capital de trabajo de la compañía y radica en todos los integrantes de la compañía, desde el nivel más alto al más bajo o viceversa.

Cada unidad que integra una compañía cuenta o debería contar con mecanismos que permitan evaluar el cumplimiento de los procedimientos y normas, las cuales no son más que técnicas de control para asegurar la consecución de lo planificado.



*Figura 10.* Ejemplo ilustrativo de responsabilidades de control interno  
Elaborado por: López & Mourre (2019)

### 2.2.2.7. Origen del COSO

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la comisión Treadway se formó en 1985 con la finalidad de patrocinar la Comisión Nacional de Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, dichas organizaciones originalmente fueron el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), la Asociación Americana de Contabilidad (AAA), la organización de ejecutivos Financieros Internacionales (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA), y el Instituto de Contadores de Gestión (IMA), estas mismas organizaciones son aquellas que ahora se denominan COSO. La popularidad de su nombre “Comisión Treadway” se debe a que su presidente original fue James C. Treadway Jr.

Su origen se remonta a mediados de la década de 1970 ya que, debido a prácticas financieras fraudulentas en los Estados Unidos, la Comisión de Bolsa y Valores de ese país promulgaron reformas a la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero, la cual exigió que las empresas implementen programas de control interno. En respuesta a las reformas planteadas por la Comisión

de Bolsa y Valores, desde 1985 a 1987 la Comisión Treadway, inspeccionó, analizo e hizo recomendaciones sobre informes financieros fraudulentos.

Como resultado se formó el Comité de Organizaciones Patrocinadoras, y fue en 1992 cuando el Comité publico COSO I (Internal Control-Integrated Framework), el cual conto con 5 componentes.

Hacia fines de septiembre de 2004, como respuesta a varios escándalos e irregularidades que produjeron perdidas a diversos grupos de interés, el Comité publicó COSO II (Enterprise Risk Management- Integrated Framework), el cual amplió el concepto de control interno y la gestión de riesgos.

En mayo de 2013 el comité realizo una actualización del Marco Integrado de Control Interno publicado en 1992, con la finalidad de aclarar los requerimientos de control interno, el cual es llamado COSO III.

#### **2.2.2.8. Componentes del COSO ERM**

Los componentes del COSO Enterprise Risk Management (ERM), está orientado a un modelo puro de control interno ligado directamente con la administración de riesgos corporativos.

COSO II o COSO ERM es un proceso continuo realizado por el personal de todos los niveles de la organización y no únicamente, por un departamento de riesgos o área similar, sino que involucra gente de los distintos niveles de la organización y está diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos. (Sánchez, 2015, p. 3)

Por lo tanto, estos componentes son claves dentro de la estructura organizacional, ya que están diseñados para ampliar el sistema de control y minimizar pérdidas operativas. *Véase figura 11.*

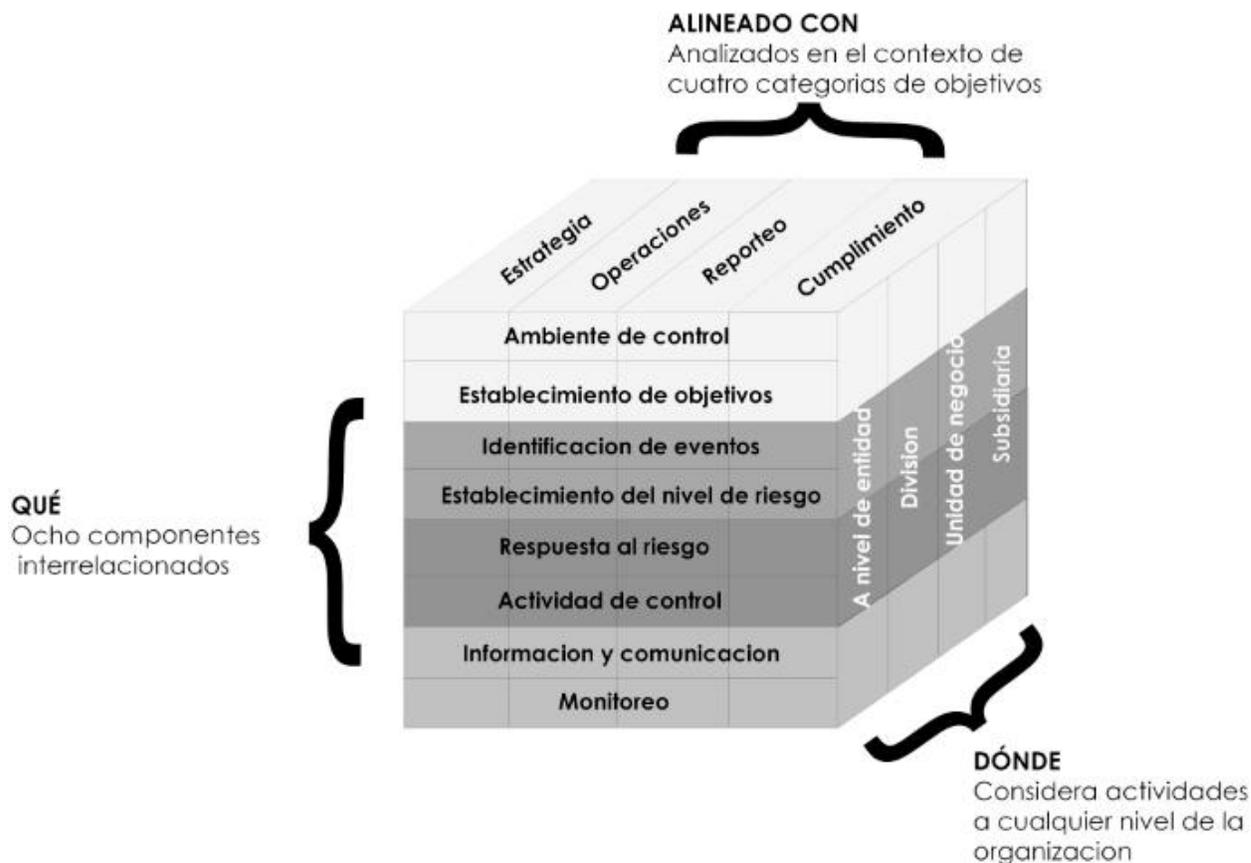
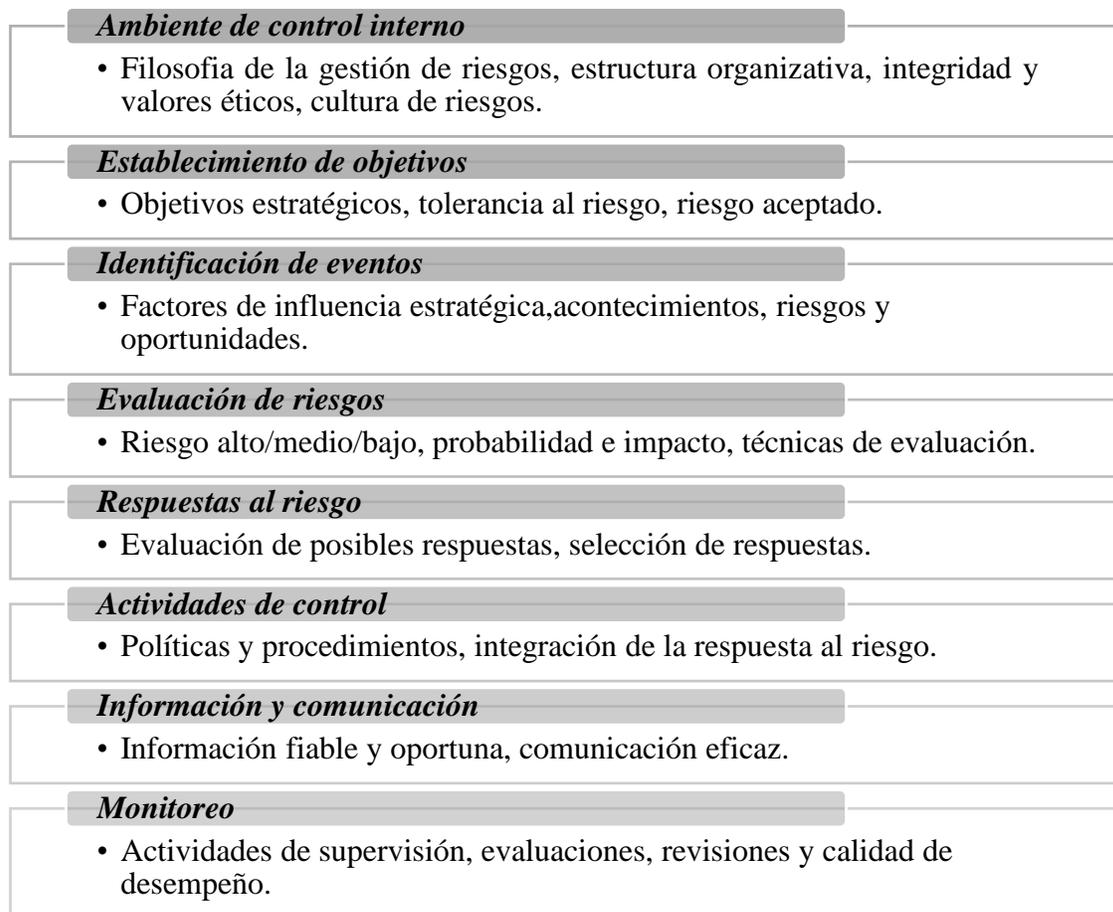


Figura 11. Cubo del COSO ERM

Fuente: Toma el control de tu negocio Lara A. (2012)

Los componentes que conforman el COSO ERM cumplen funciones específicas, cada uno contribuye al cumplimiento de los objetivos, razón por la cual se encuentran relacionados entre sí. El éxito de este sistema de control basado en la gestión de riesgos, es que cada uno de sus componentes sea efectuado de manera correcta, ya que uno depende del otro. En la figura 12 se muestra la orientación clave de cada uno de ellos, para su mayor comprensión.



*Figura 12.* Elementos claves de cada componente.  
Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos COSO (2004)

#### **2.2.2.8.1. Ambiente de Control Interno**

El ambiente de control es el entorno donde se ejecutan las operaciones de la compañía, y está estrictamente ligado al personal que labora en ella, cada colaborador forma parte de este al ejecutar sus tareas bajo el marco que establece la administración para precautelar la seguridad de los activos y la consecución de los objetivos de la compañía dentro del corto o largo plazo.

El núcleo de un negocio es su personal y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo. El entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan. (Choix, 2012)

El ambiente de control está conformado por factores de gran interés que permite mantener un adecuado entorno dentro de cualquier entidad, como lo son:

- La función del consejo de directores y sus comités.
- Filosofía y estilo operativo de la administración.
- Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.
- Sistema de control de la administración incluyendo la función de auditoría interna, políticas de personal, y procedimientos de segregación de deberes.

Toda estructura organizacional, debe poseer una base sólida que refuerce los cimientos de sus objetivos, el ambiente de control cumple con este propósito ya que es una parte primordial en cualquier sistema de control, por lo tanto, si se cuenta con un entorno adecuado causara el efecto de confianza y seguridad para partir hacia las demás actividades de la entidad.

#### **2.2.2.8.2. Establecimiento de Objetivos**

Gaitán (2015) indica: “La importancia que tiene este componente en cualquier organización es evidente, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo” (p. 49).

La empresa debe de tener una idea clara de todo aquello que desea alcanzar, todas las metas propuestas estarán ligadas a un riesgo, el mismo que se basa en que se pueda o no cumplir con lo previsto. Si nos basamos en una idea más global acerca de los objetivos, estos básicamente se encuentran relacionados con la misión y visión según la actividad a la que se dedique la entidad.

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ((COSO), 2013) afirma: “La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos” (p. 4).

Objetivos de cumplimiento, estos objetivos se basan en las leyes que existan dentro de la entidad, como las políticas impuestas por la administración para un mayor control, los reglamentos

que el personal debe de acatar para asegurar un buen comportamiento y todas las normas a las que se encuentre acogida según su actividad comercial.

Objetivos relacionados con las operaciones, estos objetivos dependen de la rentabilidad y rendimiento de los recursos que posea la entidad, ya que básicamente se refieren a la efectividad de las operaciones, y el grado de eficacia con el que se las realice.

Objetivos basados en la información financiera, se refiere a la presentación de información fidedigna de los tratamientos contables que se realicen dentro de la entidad, en estos objetivos la gerencia dictara todo aquello que sea necesario para evitar actos de manipulación por parte del personal.

En la medida en cómo se establezcan los objetivos dependerá la eficacia del control que se lleve a cabo en la entidad, por esa razón es esencial que la administración integre de manera adecuada estos objetivos, ya que serán la base de las funciones que se realizan en la entidad.

### **2.2.2.8.3. Identificación de Eventos**

Tapia, Contreras y Silva (2017) aseguran: “Para identificar los eventos necesitamos primeramente ver cuáles son los riesgos potenciales y cuáles representan oportunidades, así como identificar cuáles se producen dentro de la organización y cuáles provienen del exterior”.

En la identificación de eventos es importante que la administración pueda diferenciar los factores internos y externos que se presentan dentro de la entidad, estos factores traen como resultados acontecimientos positivos y negativos, en donde, los positivos son oportunidades que la entidad debe aprovechar para poder mitigar los riesgos, mientras que cuando son negativos afectan en gran medida a la entidad generando riesgos que perjudican el cumplimiento de los objetivos.

Según Luna (2011) los eventos que se identifiquen podrían ser consecuencia de los factores de carácter interno o externo que se indican a continuación:

#### Factores internos

- El sistema informático sea expuesto a fallos o no funcionen de forma adecuada.

- La calidad del personal y la medida en la que se encuentren capacitados.
- Junta de directores débiles o inefectiva.
- Información confidencial de la entidad expuesta a terceros.
- Las responsabilidades del personal sean cambiantes.

Factores externos:

- La tecnología no sea implementada según la exigencia del mercado.
- Los clientes muestren expectativas y necesidades cambiantes.
- Existencia de nuevos competidores que se dediquen a la misma actividad.
- Aparición de nuevas normas y reglamentos.
- Acontecimientos naturales que podrían perjudicar la continuidad del sistema.

#### **2.2.2.8.4. Evaluación de Riesgos**

“Evaluación de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias” (Gaitán, 2015, p.42).

Todas las empresas sin ningún tipo de excepción, a lo largo de su trayectoria, se ven expuestas a riesgos dentro de sus operaciones desde el nivel más bajo al más alto, la incidencia de estos riesgos radica en el grado en que pudieren afectar los objetivos planteados por la compañía. Por lo tanto, debido a la necesidad de la gerencia por conocer la medida de afectación, surge la evaluación de los riesgos, la cual radica en el análisis de las siguientes variables:

- La posibilidad de que acontezcan.
- El volumen del impacto.
- La medida en que el impacto sea consecuente y repetitivo en el tiempo.
- El nivel de materialización del riesgo.

En la clasificación de estos riesgos se puede emplear tres niveles de medición: alto/medio/bajo, en donde alto es la medida de alerta que requiere de una atención emergente basada en la toma de decisiones inmediatas, el nivel medio indica una evaluación menos

exhaustiva, pero se basa en una solución a medio plazo y el nivel bajo es sinónimo de seguridad ya que la ocurrencia de estos hechos no genera ninguna consecuencia en la entidad.

#### **2.2.2.8.5. Respuesta al Riesgo**

Más allá de la identificación de riesgos, se encuentran las medidas impuestas por la administración para hacer frente a estos riesgos. Por lo tanto, la respuesta al riesgo es la contestación a una adecuada identificación y evaluación de eventos negativos (Lara, 2012). Existen puntos claves para llevar a cabo la selección de estas acciones o medidas, como primer punto se debe generar un análisis de cada uno de los riesgos detectados, luego proceder a su evaluación en cuanto al nivel de impacto y posteriormente escoger la mejor alternativa posible. Por otra parte, Abella R. (2006) propone:

La dirección debe evaluar la respuesta al riesgo de la compañía en función de cuatro categorías: evitar, reducir, compartir y aceptar. Una vez establecida la respuesta al riesgo más adecuada para cada situación, se deberá efectuar una reevaluación del riesgo residual.  
(p. 4)

Es importante que la administración pueda evaluar cuan significativa ha sido la respuesta y de qué manera ha contribuido en la disminución de la probabilidad de riesgos dentro de la entidad.

#### **2.2.2.8.6. Actividades de Control**

Las actividades de control que la administración decida poner en práctica dentro de la entidad, son diseñadas con el propósito de mitigar los riesgos. La segregación de funciones es clave dentro de estos procesos, ya que minimiza el grado de error e incluso la probabilidad de comportamientos inapropiados por parte de los empleados, debido a que cada quien será responsable de los riesgos que podrían generarse en la realización de las actividades dentro de las áreas que le han sido asignadas. Tapia et al. (2017) afirma:

Las actividades de control se encuentran contenidas en los procedimientos de la organización; a su vez, los procedimientos emanan de políticas y directrices generales de la organización que están alineadas con la estrategia, de modo que dichos controles puestos por escrito en los

procedimientos, para su buen funcionamiento, deben ser integrados con la respuesta al riesgo, plantearán la forma de evitar, detectar o corregir eventos con impacto negativo y estructurarán la forma en que dichos impactos serán mitigados a un nivel tolerable.

Existen un sin números de actividades disponibles para llevar a cabo el control en las empresas, entre las más usadas se encuentran: Conciliaciones, autorizaciones previo a la realización de los procesos, confirmaciones de saldos, controles físicos en inventarios y en caja, etc.

#### **2.2.2.8.7. Información y Comunicación**

“La información y la comunicación son componentes que soportan el funcionamiento del resto de componentes del control interno” (Barquero, 2013, p. 36).

La información nutre el conocimiento organizacional y permite que el personal se encuentre comunicado entre sí para el cumplimiento de los objetivos. Pueden existir un sin número de datos, pero la administración debe ser capaz de elegir la más útil para el desenvolvimiento de los diversos procesos de control.

Para llevar a cabo el funcionamiento de un control adecuado, es necesario que la información que exista sea relevante y de esta forma lograr una buena base para la toma de decisiones. Por otra parte, es importante que la información no sea tergiversada, logrando ser comunicada de manera confiable por todos los niveles jerárquicos de la entidad.

La comunicación eficiente debe de formar parte del control, como principio para establecer relaciones con terceros que se encuentren involucrados en los procesos de la entidad.

#### **2.2.2.8.8. Monitoreo**

“Los controles internos deben ser monitoreados constantemente para asegurarse de que el proceso se encuentre operando como se planeó y comprobar que son efectivos ante los cambios de las situaciones que les dieron origen” (Gaitán R. E., 2015).

Como parte final de los componentes que conforman el COSO, tenemos la actividad de seguimiento o monitoreo, la cual consiste en velar por el cumplimiento de los procesos de control,

asegurando que los mismos se desarrollen de manera apropiada y aporten al cambio deseado por el cual fueron planteados. Esta etapa es crucial para el cumplimiento de los objetivos, puesto que al existir una supervisión constante sobre los procesos que realiza el personal, disminuirá de manera significativa los errores y por ende aumentará el grado de responsabilidad en cada una de sus acciones.

Para lograr un adecuado monitoreo se debe tener en cuenta los siguiente:

- Autoevaluaciones periódicas en las actividades realizadas por el personal.
- Buscar evidencia que soporte un adecuado control en las operaciones.
- Revisión de una aplicación adecuada de los controles impuestos por la gerencia.
- Medición de la calidad de desempeño.

#### **2.2.2.9. Relación entre Objetivos y los Componentes del COSO ERM**

Sánchez (2015) indica: “Cuanto mayor sea el nivel de desarrollo del sistema de control interno basado en la metodología COSO ERM, este será más eficiente para identificar áreas de mayor riesgo y contribuirá a la consecución de objetivos de la entidad” (p. 4).

Para poder establecer objetivos dentro de cualquier entidad es necesario que el ambiente de control sea adecuado, concientizando en el personal la filosofía de la gestión de riesgos, a partir de allí es en donde la entidad podrá visualizar todos los objetivos que desean alcanzar, porque estos mismos objetivos son la pauta para los demás componentes del COSO ERM, ya que sirven de base en la identificación de eventos que pudieran obstaculizar las metas trazadas por la dirección, estos mismos eventos serán posteriormente evaluados, con el propósito de establecer respuestas a los riesgos mediante actividades que fortalezcan el control.

Todo gira en torno a los objetivos, ya que precisamente la intención principal del COSO ERM es la persecución hacia el cumplimiento de los mismos, proporcionando una seguridad razonable a través de la gestión de riesgos corporativos.

### 2.2.2.10. Beneficios de la aplicación del COSO ERM

El COSO ERM es una herramienta útil que plantea estrategias que permiten distinguir, gestionar y mitigar los riesgos al que se ven expuestas las operaciones ante la falta de control, fomenta el cambio y sirve de pauta para que dentro de la organización existan planteamientos correctivos que induzcan un crecimiento de oportunidades en su entorno.

Todos estos componentes generan una sinergia formando una integración dinámica entre ellos, lo cual resulta favorable para el cumplimiento de los objetivos, mientras exista control los resultados siempre serán positivos e incluso tan favorables que disminuirá la probabilidad de ocurrencia de riesgos, convirtiéndose en una medida que genera crecimiento y capacidad proactiva. En la figura 13 se detallan algunos de los beneficios que proporciona el COSO ERM.

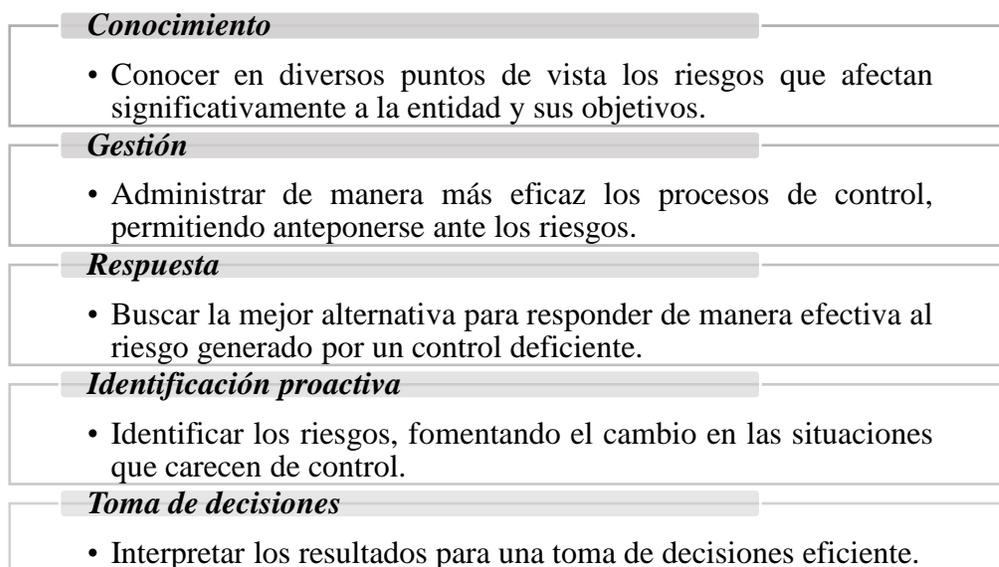


Figura 13. Beneficios del COSO ERM

Fuente: COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio Abella, R. (2006)

### 2.2.2.11. Procedimientos de control interno

Sotomayor (2008) indica que los procedimientos de control interno: “Representan los mecanismos adicionales que se establecen para lograr los objetivos que la organización y entidad se fijaron, y que brindan una seguridad razonable al utilizarlos” (p. 90).

Los procedimientos de control tienen como objetivo asentar la base para que el desarrollo de las operaciones se logre de una manera fructífera, funcionan a través de mecanismos que garantizan no solo que se cumplan con los procesos, sino que a su vez sean los adecuados para el cumplimiento de los objetivos.

Los procesos existen tanto para la parte contable, administrativa y operativa de la entidad, por esa razón son un común denominador y ya que todo el negocio funciona en base a estos procesos, surge la importancia de llevar un control sobre los mismos; partiendo desde este punto es que nacen los denominados manuales de procedimientos y funciones, aquellos que facilitan la orientación sobre las tareas que se realizan en cada una de estas partes.

Los manuales de procedimientos contienen todas las instrucciones, normas y procesos que puedan existir dentro de una entidad realizados en función a todas las áreas o departamentos existentes, con el propósito de que el personal este orientado en la forma en como ejercerá las actividades en la que consiste su labor cotidiana y puedan desempeñar su papel de forma correcta.

El manual de funciones es una herramienta útil y necesaria que sirve de guía para las tareas y responsabilidades que debe de desempeñar el personal según el área o cargo que maneje dentro de una entidad, con el propósito de que exista una adecuada segregación de funciones.

La elaboración de estos manuales requiere de dos reglas fundamentales:

- Debe ser efectuada por una persona que tenga pleno conocimiento sobre la realidad del proceso, en general, los jefes de cada departamento son los encargados.
- La redacción debe ser clara y comprensible para el lector.

Cada vez nace más la necesidad e importancia de implementar manuales de procedimientos dentro de las empresas, debido a que es una herramienta útil para llevar a cabo un control adecuado que garantice la ejecución de las actividades por parte del personal, sin dejar de lado que el documento proporciona información permanente que sirve de guía para el proceso de inducción de futuros empleados.

### **2.2.2.12. Limitaciones del control interno**

Si bien es cierto el control interno es el responsable de que la entidad se encuentre bajo los parámetros de eficiencia y seguridad operativa, pero esto se encuentra limitado cuando las decisiones tomadas o el criterio de evaluación de riesgos son deficientes. No solo se trata de aplicar un sistema de control, sino de garantizar si estos son los correctos para la entidad y evaluar si en realidad están generando cambios positivos que permitan el cumplimiento de los objetivos.

Las limitaciones del control interno pueden ser generadas por los siguientes factores:

- Mal diseño o defectos en los objetivos previamente establecidos para la implementación del control interno.
- Toma de decisiones erróneas por falta de criterio profesional.
- Errores efectuados por el personal.
- Falta de comunicación entre los niveles de la entidad.
- Información deficiente o confusa.
- Falta de supervisión en los procesos de control.
- Voluntad de eludir controles.
- Eliminación o disminución de controles claves.
- Falta de financiamiento para llevar a cabo la implementación del sistema de control.
- Acontecimientos externos que pueden afectar el control de la organización.

### **2.2.3. Riesgos**

Los riesgos son todos aquellos eventos negativos a los cuales se ven expuestos cada uno de los procesos de la compañía, son considerados una amenaza debido a que si se llegan a materializar pueden causar consecuencias que en algunos casos son irreversibles para la economía para la entidad.

### **2.2.3.1. Gestión de riesgos**

La gestión de riesgos no se basa en funciones, más bien, está relacionada a un conjunto de hábitos, cultura y capacidades puestas en prácticas para administrar adecuadamente el riesgo en el que vive inmerso la compañía. La gente realiza actividades de gestión de riesgos para identificar, evaluar, manejar y controlar toda clase de eventos y situaciones (Gaitán R. E., 2015). Por su parte, los sistemas de gestión de riesgos tan solo no dedican sus esfuerzos a la detección de riesgos, sino que está diseñada para cuantificar el riesgo y prever su impacto en el futuro.

La gestión de riesgos se emplea con el propósito de proporcionar fundamentos racionales que beneficien la toma de decisiones, manejar la incertidumbre que pudieran generarse dentro de la entidad y reducir las amenazas que podrían producirse por la ocurrencia de riesgos.

### **2.2.3.2. Identificación de riesgos en los procesos claves del capital de trabajo.**

El capital de trabajo es susceptible de la ocurrencia o de la materialización de un riesgo que afecte la seguridad razonable de los activos de la compañía y por consiguiente afecte la consecución de los objetivos de la administración, la identificación de los riesgos debe realizarse a través de la aplicación de las técnicas de prevención y de detección que garanticen la consecución de los objetivos planteados.

A continuación, se presenta algunos ejemplos de riesgos dentro del capital de trabajo, los mismos que representan los ciclos de negocio más sensibles de las compañías:

#### Efectivos

- Los ingresos recibidos no sean depositados en las cuentas bancarias de la entidad.
- Pagos efectuados sin autorización.
- Falta de liquidez para efectuar pagos a terceros.
- El saldo de la cuenta no se encuentre conciliado.
- Los cheques sean alterados y destinados a beneficiarios ajenos a la entidad.
- Incremento intencional en la adquisición de bienes, en donde el personal se encuentre beneficiado en complicidad con proveedores.

## Inventarios

- La venta sea registrada con códigos que no pertenecen al bien entregado.
- Adquirir mercadería innecesaria por el hecho de recibir comisiones por parte del proveedor.
- Las cifras de los auxiliares no coinciden con los saldos del mayor.
- Los costos de los inventarios no sean registrados según lo establecido por las normas.
- Faltantes o sobrantes de inventarios.

## Cuentas por Cobrar

- Registro de saldos ficticios.
- Operaciones sin sustentos.
- Movimientos registrados como cobros que se dan de baja sin que se lleguen a efectuar.
- Problemas para recuperar el efectivo – Cuentas incobrables.
- Falta de seguimiento a la rotación de cartera.
- Políticas de créditos y cobranza deficientes o que en su defecto no existan.
- Los saldos pendientes por el cliente no coinciden con lo registrado por la compañía.

## Cuentas por Pagar

- Compras efectuadas a proveedores sobrepasan el presupuesto de la entidad.
- Operaciones sin sustento.
- Desconocimiento tributario en las declaraciones.
- Existencia de duplicidad en los pagos.
- Deudas elevadas y considerables con proveedores.
- Vinculo existente con algún proveedor para beneficio propios.

### **2.2.3.3. El riesgo en auditoría**

“Es el riesgo que resulta que los estados contables contengan errores u omisiones significativas en su conjunto, no detectados o evitados por los sistemas de control de la entidad ni por el propio proceso de auditoría” (Gutierrez, 2011, p. 48).

El riesgo siempre estará acompañado de incertidumbre, en este ámbito nos referimos a la probabilidad de que el personal encargado de efectuar el seguimiento de los controles y de todos los procesos que conforman la entidad, no sea capaz de identificar los riesgos y por ende las consecuencias no hayan podido ser previstas por la administración causando grandes amenazas para el negocio.

Aunque son tres las clases de riesgos que existen en auditoría, nuestro tema está basado en el riesgo de control, por lo cual solo se ampliara dicho concepto.

#### **2.2.3.4. Riesgo de control**

Según la Norma Internacional de Auditoria 6 Sección 400: Evaluación de Riesgos y Control Interno (IAS, 2002) indica que el riesgo de control:

Es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.

Las compañías en su mayoría cuentan con sistemas de contabilidad y procedimientos de control cuyo fin es garantizar la obtención de información que permita una correcta toma de decisiones, sin embargo, no siempre se cumplen los parámetros establecidos por la administración o en ciertas ocasiones empiezan a existir fallos en el sistema lo que conlleva a que los registros contables no sean los adecuados y provocan errores en los saldos presentados.

Según Gutiérrez (2011) indica: “Este tipo de riesgo se evalúa mediante el conocimiento y comprobación, a través de pruebas de cumplimiento, del sistema de control interno” (p. 50) . La falta de evaluación en los sistemas de control afecta la capacidad de que las compañías se mantenga como negocio en marcha, producto de que las actividades están sujetas a fraude o error, por tal razón es de suma importancia que la entidad tenga la capacidad de evaluar si los controles son suficientes y responden de manera efectiva a las situaciones de riesgos que se presentan en los procesos claves que se desarrollan como parte del negocio.

#### 2.2.4. Enfoque de auditoría

La necesidad de supervisar el control interno y de detectar cualquier desviación que pudiera presentarse en los procesos, lleva a que muchas empresas se vean obligadas a poner en práctica mecanismos independientes que permitan cubrir estas necesidades. Curiel (2006) afirma:

La auditoría es el examen integral sobre la estructura, las transacciones y el desempeño de una entidad económica, para contribuir a la oportuna prevención de riesgos, la productividad en la utilización de los recursos y el acatamiento permanente de los mecanismos de control implantados por la administración. (p. 2)

Para llevar a cabo la auditoría dentro de las empresas, es necesario encaminar su revisión hacia un solo campo, la auditoría interna, que si bien es cierto consiste llevar a cabo las revisiones contempladas en forma general por la auditoría, pero en este caso solo será de incumbencia para la propia entidad sin que sus resultados sean expuestos a terceros.

Las revisiones por parte de la auditoría interna, son efectuadas a través de pruebas de auditoría las mismas que brindan evidencia suficiente y seguridad razonable sobre los datos contables, de tal forma que contribuya a la detección de riesgos potenciales.

Las pruebas de auditoría podrán ser: selectivas, sustantivas y de cumplimiento; deben ser realizadas por un personal capacitado, que tenga pleno conocimiento del negocio y camine conjunto con la entidad en la persecución de los objetivos. Véase figura 14.

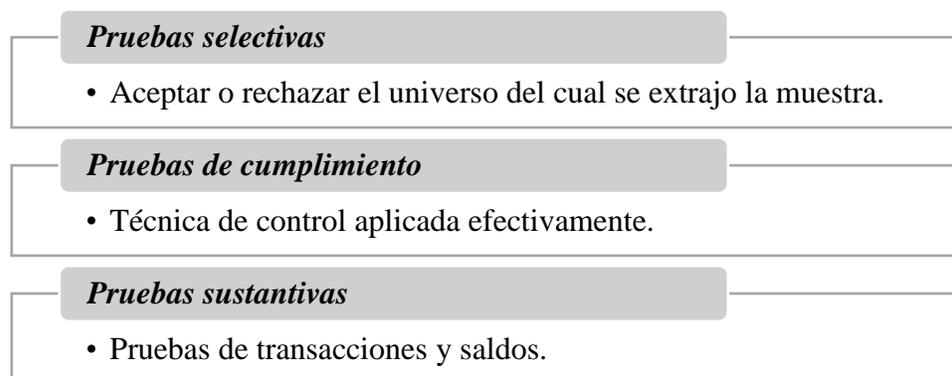


Figura 14. Tipos de pruebas en Auditoría  
Elaborado por: López & Mourre (2019).

#### **2.2.4.1. Pruebas selectivas**

Gaitán R. (2007) define: “El sistema técnico especial que debe utilizar un auditor para derivar conclusiones sobre las características de un grupo numeroso de partidas, mediante el examen de un grupo parcial de ellas se denomina prueba selectiva o muestreo” (p. 1).

Con muy poca frecuencia dentro de una entidad exista la necesidad de llevar a cabo una revisión exhaustiva en cada una de las cuentas que conforman los estados financieros, por lo general las pruebas selectivas son realizadas en cuentas que, debido a la actividad de la empresa, tienen mayor tamaño y por ende representan un tratamiento más sensible al resto de partidas.

Gaitán R. (2007) también nos indica que: “Para determinar el tamaño de la muestra, se deberá considerar el riesgo de muestreo, el error tolerable y el error esperado” (p. 2).

Riesgo de muestreo. Es una selección basada en términos cuantitativos, lo que significa que solo se evalúa un rango seleccionado de partidas según el resultado previo del muestreo estadístico. El riesgo se origina desde la selección de datos que se eligen en el muestreo ya que no se puede obtener una certeza absoluta de lo seleccionado, por tal razón es de suma importancia que los mecanismos que se efectúen sean los apropiados y brinden seguridad en la evaluación.

Error tolerable. Consiste en que, para la aceptación de las pruebas efectuadas, se tendrá en cuenta una cantidad máxima de errores. Los factores de aceptación están basados en la importancia relativa y materialidad de las cuentas.

Error esperado. Es el error mínimo que se prevé obtener tras la revisión efectuado mediante las pruebas selectivas. Los factores que determinan este error se encuentran basados en datos históricos o cambios paulatinos de los procedimientos internos.

Por lo general, cuando se lleva a cabo la planeación de auditoría, se pone en práctica la selección a través de muestras, ya que de todo el universo que conforman los estados financieros, se escogerán aquellas cuentas que en específico posean mayor importancia relativa y a medida que se lleve a cabo la revisión, los resultados irán indicando aquellas partidas que han superado el valor de la materialidad previamente definida.

#### **2.2.4.2. Pruebas de Cumplimiento**

Navarro (2006) expresa que las pruebas de cumplimiento: “Es el examen de la evidencia disponible de que una o más técnicas de control interno están operando durante el periodo de auditoría” (p. 13).

Las pruebas de cumplimiento, también conocidas como pruebas de control, son aquellas que están orientadas a brindar seguridad razonable acerca de los diversos procedimientos que se desarrollan en la compañía, generan un mayor control dentro de las organizaciones y permiten gestionar los riesgos que pueden presentarse en las transacciones.

Además, Navarro (2006) agrega que: “El objetivo de las pruebas de cumplimiento es quedar satisfecho de que una técnica de control estuvo operando efectivamente durante todo el periodo de auditoría” (p. 13). Estas pruebas se desarrollan para comprobar:

- La existencia del control interno.
- La efectividad del control interno.
- La continuidad en el transcurso de todo el periodo.

Los siguientes procedimientos, entre otras, se aplican como pruebas de control:

- Entrevistas efectuadas al personal, es una evaluación que podrá darnos una mejor idea acerca del conocimiento que tiene el personal sobre sus funciones y la forma en que maneja el área, para luego determinar si efectivamente es la correcta.
- Revisión de documentación, consiste en verificar si los documentos contienen las respectivas autorizaciones. Entre casos puntuales tenemos en el área de bodega al momento de despachar la mercadería en las validaciones de las transacciones de departamento de compra.
- Verificación de procedimientos, se llevará a cabo mediante repeticiones que se puedan realizar sobre un proceso de control ya establecido.
- Listas de vencimientos, estudio de la vigencia de las transacciones realizadas en la entidad como de contratos, pólizas de seguro, inversiones, etc.

### **2.2.4.3. Pruebas Sustantivas**

“Las pruebas sustantivas tienen como objeto obtener evidencia de auditoría relacionada con la integridad, exactitud y validez de la información financiera auditada. Consiste en las pruebas de transacciones y saldos, así como en las técnicas de examen analítico” (Manso, 2015, p. 38).

Por medio de las pruebas sustantivas, se podrá comprobar todo lo referente a transacciones y datos contables que la entidad exprese en sus estados financieros, va más allá de solo evaluar algún evento ya que implica la obtención de evidencia suficiente que le permitan al auditor expresar una opinión en relación a la razonabilidad de los saldos.

Trabaja conjuntamente con las pruebas de control ya que si bien es cierto la anterior nos permitía verificar todo lo referente a los procesos en términos de control, sin embargo, con estas pruebas sustanciales podremos complementar dicha revisión y pasaremos a medir el grado de error que pudieran generarse en los tratamientos contables.

Las siguientes técnicas, entre otras, se aplican como pruebas sustantivas:

- Comparación, entre anexos y libro mayor de cada una de las cuentas.
- Confirmación, obtención directa de las instituciones bancarias, clientes, proveedores, relacionadas y entre otras, con el propósito de confirmar los saldos.
- Como inspección se mantienen las pruebas de gastos y arqueos efectuados a caja.
- Examen físico, permite visualizar directamente el proceso y verificar que lo registrado sea efectivamente con lo que cuenta la empresa, como la toma física de inventarios.
- Recalcular los montos registrados para verificar su exactitud.
- Conciliaciones, revisión de que los saldos bancarios y saldos del libro mayor se encuentren debidamente conciliados y se obtenga un detalle claro de sus movimientos.

#### **2.2.4.3.1. Pruebas de detalle**

Es todo aquello que el auditor realiza con el propósito de extraer un mayor detalle de las partidas, en términos de revisión esta prueba resulta ser la más amplia ya que abarca la recopilación de toda la evidencia posible de los saldos que conforman el balance.

Las pruebas de detalle se centran en el procesamiento y corrección de datos, ya que los resultados de estas pruebas dictaran si los procesos de la compañía son deficientes, lo que a su vez permite suministrar información relativa para la toma de decisiones.

#### **2.2.4.3.2. Pruebas Analíticas**

Las pruebas analíticas van acompañadas de las comparaciones que el auditor pueda efectuar en los estados financieros según sus expectativas, las mismas que estarán basadas en el entendimiento que el auditor tenga sobre el negocio.

#### **2.2.5. Sistemas de contabilidad y su relación con el control interno para la administración efectiva del capital de trabajo.**

Para ofrecer una visión general de lo que significa el tema en cuestión partiremos del análisis de lo que es un sistema de contabilidad, según la norma internacional de auditoría 6 es:

Serie de tareas y registros de una entidad por medio de las que se procesan las transacciones como un medio de mantener registros financieros. Dichos sistemas identifican, reúnen, analizan, calculan, clasifican, registran, resumen, e informan transacciones y otros eventos. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2002, p.2)

El control interno es todo el conjunto de normas y procedimientos que establece la administración para asegurar la consecución de objetivos a través de la aplicación de técnicas de control y de métodos de evaluación.

El capital de trabajo es la parte esencial de la compañía financieramente, es la esencia de la actividad, este está compuesto por el efectivo y sus equivalentes, el inventario, y las cuentas por cobrar.

El sistema de contabilidad se constituye en un complemento del sistema de control interno, este permite verificar que las transacciones relacionadas con las actividades ejecutadas en las operaciones ordinarias del negocio puedan verificarse y detectarse errores en caso de que existan, además permite evaluar los resultados y/o comportamiento de las cuentas que intervienen en las transacciones que involucran el capital de trabajo.

Si la organización no cuenta con sistema de contabilidad no podrá aplicar técnicas de control y carece de información que permite detectar riesgos contables y materiales difícilmente se puede tomar decisiones correctas o administrar efectivamente el capital de trabajo de la compañía, ahí radica la importancia y la relación del sistema de contabilidad y el control interno, recuérdese que tener bien claro que la contabilidad es en la bitácora de lo que se hace en cada transacción del negocio.

### 2.3. Marco conceptual

Los términos básicos que se emplean dentro de la presente investigación se encuentran definidos para una mayor comprensión del trabajo realizado.

- **Capital de trabajo.** – Es considerado el margen de seguridad con el que cuenta la compañía para mantener a salvo el giro de su negocio y financiar las obligaciones que emanan del mismo, está conformado por todos aquellos activos (efectivo, inventarios y cuentas por cobrar) que la entidad debe mantener disponible en corto plazo para el logro de sus operaciones.
- **Capital Neto de Trabajo.** - Es la deducción de los pasivos circulantes al capital de trabajo, indica la cantidad de recursos netos que la entidad mantiene disponible luego de la cancelación de todas las obligaciones propias del giro del negocio.
- **Efectivo.** - Elemento clave que representa dinero en divisas y refleja la liquidez que mantiene la entidad.
- **Cuentas por cobrar.** - Es el derecho de cobro que mantiene exigible la entidad sobre sus deudores por créditos concedidos en las ventas que se efectúan entre sí.
- **Inventario.** - Representa la existencia detallada y valorada de productos que la entidad mantiene disponible para la venta y que a su vez se encuentran clasificados según sus diferentes categorías.
- **Cuentas por pagar.** - Es la obligación de pago que mantiene la entidad por deudas adquiridas con sus acreedores.

- **Liquidez.** - Es el grado del cual la empresa tiene la facilidad de obtener dinero en un periodo corto de tiempo a través de sus activos, sin que estos pierdan su valor. Mientras más rápido el activo que posee la empresa se convierta en dinero, mayor será la capacidad financiera en el desenvolvimiento de sus operaciones.
- **Rentabilidad.** - Factor monetario que se obtiene como resultado de las operaciones que realiza la entidad, aportando ganancias y estabilidad económica.
- **Solvencia.** - Facultad financiera que indica el nivel de ingresos con el cual la compañía puede cubrir sus obligaciones en un periodo más largo de tiempo. Además de este indicador depende que las compañías puedan atribuirse de la obtención de préstamos.
- **Rotación de Inventarios.** - Indicador que permite conocer la cantidad de veces en que es renovado el stock en un cierto periodo de tiempo o a su vez nos permite tener una idea más clara de cuales son aquellos productos físicos que una compañía vende con mayor frecuencia.
- **Rotación de cartera.** - Indicador que permite conocer la frecuencia en que el efectivo es recaudado completamente, es decir, el tiempo transcurrido desde que se concedieron las cuentas por cobrar hasta que los clientes hayan cancelado la totalidad de sus deudas.
- **Antigüedad de la cartera.** - Es un proceso efectuado por el departamento de cobranzas para analizar los saldos pendientes de cobros y clasificarlos según su vencimiento. Este proceso se documenta en reportes extracontables, con el propósito de contar con el historial de cada cliente y tomar decisiones en el caso de aquellas cuentas que, por su permanencia en el tiempo se consideren incobrables.
- **Control Interno.** - Es un proceso diseñado por los responsables de cada una de las áreas en donde exista un mayor riesgo y por ende la necesidad de implementar una serie de procedimientos, estrategias reglamentos, etc. que permitan mantener una seguridad razonable dentro de cualquier estructura organizacional.

- **Riesgos.** - Tiene relación directa con algún tipo de probabilidad negativa o perjudicial que pudiere producir daño o peligro.
- **Seguridad razonable.** - Es un nivel alto de seguridad aceptado por la compañía, sin que signifique que sea la máxima certeza que se pueda obtener, pero que alcanza para generar una sensación de óptima confianza. Mientras las operaciones posean seguridad razonable, menor será la incidencia del factor riesgo.
- **Muestreo.** - En términos generales, el muestreo es una herramienta de selección aleatoria, encargada de establecer o decretar cual parte entre un conjunto de datos será sometida a estudios.
- **Importancia relativa o materialidad.** - Factor monetario que actúa como referencia para establecer el grado de significatividad que tiene algún acontecimiento negativo sobre las cuentas que conforman los Estados Financieros y a su vez influyen en las decisiones económicas tomadas por la entidad.
- **Estructura organizacional.** - Representa la gestión con la cual se lleva a cabo la actividad de la compañía, mediante la división de cada rol y la forma en la que se encuentran entrelazados por el papel que desempeñan.
- **Negocio en marcha.** - Es la facultad que tiene la compañía para ejercer sus operaciones, sin tener la necesidad de cesar de su funcionamiento en el futuro.

## 2.4. Marco legal

### 2.4.1. Pirámide de Kelsen

De acuerdo al ordenamiento jurídico y jerarquía de las leyes, la Constitución de la República del Ecuador, señala en el TITULO IX SUPREMACÍA DE LA CONSTITUCION, tal cual lo señalan los artículos a continuación:

Art. 424.- La Constitución es la norma suprema y prevalece sobre cualquier otra del ordenamiento jurídico. Las normas y los actos del poder público deberán mantener conformidad

con las disposiciones constitucionales; en caso contrario carecerán de eficacia jurídica. La Constitución y los tratados internacionales de derechos humanos ratificados por el Estado que reconozcan derechos más favorables a los contenidos en la Constitución, prevalecerán sobre cualquier otra norma jurídica o acto del poder público.

Art. 425.- El orden jerárquico de aplicación de las normas será el siguiente: La Constitución; los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los decretos y reglamentos; las ordenanzas; los acuerdos y las resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos. En caso de conflicto entre normas de distinta jerarquía, la Corte Constitucional, las juezas y jueces, autoridades administrativas y servidoras y servidores públicos, lo resolverán mediante la aplicación de la norma jerárquica superior. La jerarquía normativa considerará, en lo que corresponda, el principio de competencia, en especial la titularidad de las competencias exclusivas de los gobiernos autónomos descentralizados.

Considerando lo establecido en los artículos señalados, la pirámide de Kelsen para el presente trabajo, quedaría de la siguiente forma. Véase figura 15.

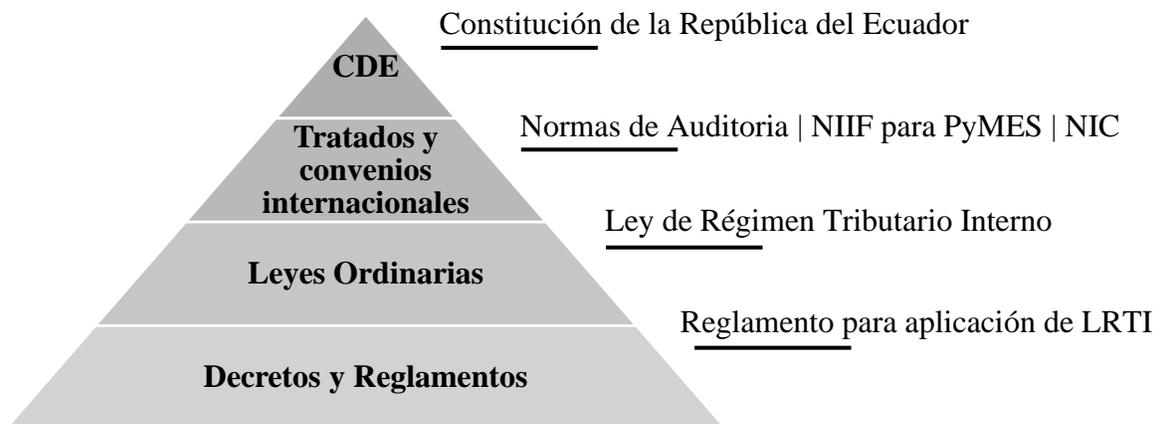


Figura 15 Pirámide de Kelsen  
Elaborado por: López & Mourre (2019)

## **2.4.2. Normas contables**

### **2.4.2.1. Objetivo de los Estados Financieros de las pequeñas y medianas entidades.**

De acuerdo al párrafo 2.2 de la sección 2 de la NIIF para PYMES. -

El objetivo de los estados financieros de una pequeña o mediana entidad es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una amplia gama de usuarios de los estados financieros que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.

### **2.4.2.2. Inventarios**

De acuerdo al párrafo 13.1 de la sección 13 de la NIIF para Pymes. -

Esta sección establece los principios para el reconocimiento y medición de los inventarios. Los inventarios son activos:

- (a) poseídos para ser vendidos en el curso normal del negocio;
- (b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o
- (c) en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

De acuerdo al párrafo 13.4 de la sección 13 de la NIIF para Pymes. -

Una entidad medirá los inventarios al importe menor entre el costo y el precio de venta estimado menos los costos de terminación y venta.

De acuerdo al párrafo 13.6 de la sección 13 de la NIIF para Pymes. -

El costo de adquisición de los inventarios comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales) y transporte, manejo y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de

mercaderías, materiales y servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición.

De acuerdo al párrafo 27.2 de la sección 27 el de la NIIF para Pymes. -

Una entidad evaluará en cada fecha sobre la que se informa si ha habido un deterioro del valor de los inventarios. La entidad realizará la evaluación comparando el importe en libros de cada partida del inventario (o grupo de partidas similares) con su precio de venta menos los costos de terminación y venta. Si una partida del inventario (o grupo de partidas similares) ha deteriorado su valor, la entidad reducirá el importe en libros del inventario (o grupo) a su precio de venta menos los costos de terminación y venta. Esa reducción es una pérdida por deterioro del valor y se reconoce inmediatamente en resultados.

### **2.4.2.3. Instrumento Financiero**

De acuerdo al párrafo 11.5 de la sección 11 de la NIIF para Pymes. –

Los instrumentos financieros básicos que quedan dentro del alcance de la Sección 11 son los que cumplen las condiciones del párrafo 11.8. Son ejemplos de instrumentos financieros que normalmente cumplen dichas condiciones:

- (a) Efectivo.
- (b) Depósitos a la vista y depósitos a plazo fijo cuando la entidad es la depositante, por ejemplo, cuentas bancarias.
- (c) Obligaciones negociables y facturas comerciales mantenidas.
- (d) Cuentas, pagarés y préstamos por cobrar y por pagar.
- (e) Bonos e instrumentos de deuda similares.
- (f) Inversiones en acciones preferentes no convertibles y en acciones preferentes y ordinarias sin opción de venta.
- (g) Compromisos de recibir un préstamo si el compromiso no se puede liquidar por el importe neto en efectivo.

De acuerdo al párrafo 11.21 de la sección 11 de la NIIF para Pymes. -

Al final de cada periodo sobre el que se informa, una entidad evaluará si existe evidencia objetiva de deterioro del valor de los activos financieros que se midan al costo o al costo amortizado. Cuando exista evidencia objetiva de deterioro del valor, la entidad reconocerá inmediatamente una pérdida por deterioro del valor en resultados.

De acuerdo al párrafo 11.22 de la sección 11 de la NIIF para Pymes. -

La evidencia objetiva de que un activo financiero o un grupo de activos está deteriorado incluye información observable que requiera la atención del tenedor del activo respecto a los siguientes sucesos que causan la pérdida:

- (a) Dificultades financieras significativas del emisor o del obligado.
- (b) Infracciones del contrato, tales como incumplimientos o moras en el pago de los intereses o del principal.
- (c) El acreedor, por razones económicas o legales relacionadas con dificultades financieras del deudor, otorga a éste concesiones que no le habría otorgado en otras circunstancias.
- (d) Pase a ser probable que el deudor entre en quiebra o en otra forma de reorganización financiera.
- (e) Los datos observables que indican que ha habido una disminución medible en los flujos futuros estimados de efectivo de un grupo de activos financieros desde su reconocimiento inicial, aunque la disminución no pueda todavía identificarse con activos financieros individuales incluidos en el grupo, tales como condiciones económicas adversas nacionales o locales o cambios adversos en las condiciones del sector industrial.

#### **2.4.2.4. Valor Neto Realizable**

De acuerdo al párrafo 11.27 de la sección 11 de la NIIF para Pymes. -

Una entidad utilizará la jerarquía siguiente para estimar el valor razonable de un activo:

- (a) La mejor evidencia del valor razonable es un precio cotizado para un activo idéntico (o un activo similar) en un mercado activo. Éste suele ser el precio comprador actual.

- (b) Cuando no están disponibles precios cotizados, el precio en un acuerdo de venta vinculante o en una transacción reciente para un activo idéntico (o activo similar) en condiciones de independencia mutua entre partes interesadas y debidamente informadas proporciona evidencia del valor razonable. Sin embargo, este precio puede no ser una buena estimación del valor razonable si ha habido cambios significativos en las circunstancias económicas o un periodo de tiempo significativo entre la fecha del acuerdo de venta vinculante, o la transacción, y la fecha de medición. Si la entidad puede demostrar que el último precio de transacción no es un buen estimador del valor razonable (por ejemplo, porque refleja el importe que una entidad recibiría o pagaría en una transacción forzada, liquidación involuntaria o una venta urgente), después ese precio se ajusta.
- (c) Si el mercado para el activo no está activo y cualquier acuerdo de venta vinculante o las transacciones recientes de un activo idéntico (o un activo similar) por sí solas no constituyen una buena estimación del valor razonable, una entidad estimará el valor razonable utilizando otra técnica de valoración. El objetivo de utilizar una técnica de valoración es estimar el precio de transacción que se habría alcanzado en la fecha de medición en un intercambio entre partes que actúen en condiciones de independencia mutua, motivado por contraprestaciones normales del negocio.

#### **2.4.2.5. Políticas Contables, cambios en las estimaciones contables y errores**

De acuerdo al párrafo 5 de la NIC 8. Políticas Contables, cambios en las estimaciones contables y errores -

Políticas contables son los principios, bases, acuerdos, reglas y procedimientos específicos adoptados por la entidad en la elaboración y presentación de sus estados financieros.

#### **2.4.3. Normas de auditoría**

El presente proyecto está enfocado en la identificación de riesgos de control existente en el capital de trabajo, por lo cual el análisis e implementación de las normas de auditoría expuestas en la tabla 1, son estrictamente necesarias como técnica de estudio y análisis sobre los procesos y tratamientos de la entidad.

Tabla 1  
*Normas de auditoría referente al control y riesgos.*

<b>NORMA</b>	<b>TITULO</b>	<b>RESUMEN</b>
NIA 315	Responsabilidad del Auditor de Identificar y Valorar los Riesgos de Incorrección Material en los Estados Financieros.	Hace referencia a la responsabilidad que tiene el auditor de diseñar e implementar los componentes del control interno para responder a los riesgos, basándose en procedimientos de evaluación.
NIA 320	Responsabilidad del Auditor de Aplicar el Concepto de Importancia Relativa.	Hace referencia a la implementación de la materialidad en la planificación y revisión de transacciones, saldos contables o cifras en la auditoría de los Estados Financieros.
NIA 330	Respuestas del Auditor a los Riesgos Valorados.	Hace referencia al diseño de soluciones globales para responder a los riesgos que han sido detectados y valorados.
NIA 450	Responsabilidad del Auditor de Evaluar el Efecto de las Incorrecciones Identificadas.	Hace referencia a la acumulación de incorrecciones reflejadas en la auditoría y establecer sus efectos.
NIA 520	Procedimientos Analíticos como Procedimientos Sustantivos.	Hace referencia a los procedimientos analíticos y sustantivos empleados en la revisión de auditoría para obtener evidencia relevante.
NIA 530	Muestreo de Auditoría.	Hace referencia a la utilización de muestreo como parte de los procesos de revisión del auditor.

**Nota:** Se muestran las Normas Internacionales de auditoría aplicables para el control interno e identificación de riesgos.  
**Elaborado por:** López & Mourre (2019)

#### **2.4.4. Normas Tributarias**

##### **2.4.4.1. Provisión por créditos incobrables**

De acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno, Art. 10 Deducciones. -

Numeral 11: Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los

créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

#### **2.4.4.2. Deterioro de créditos incobrables**

De acuerdo al Reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno, Art. 28. Gastos generales deducibles. –

Numeral 3: Créditos Incobrables.

Serán deducibles los valores registrados por deterioro de los activos financieros correspondientes a créditos incobrables generados en el ejercicio fiscal y originados en operaciones del giro ordinario del negocio, registrados conforme la técnica contable, el nivel de riesgo y esencia de la operación, en cada ejercicio impositivo, los cuales no podrán superar los límites señalados en la Ley. La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo al valor de deterioro acumulado y, la parte no cubierta, con cargo a los resultados del ejercicio, y se haya cumplido una de las siguientes condiciones:

- a) Haber constado como tales, durante dos (2) años o más en la contabilidad;
- b) Haber transcurrido más de tres (3) años desde la fecha de vencimiento original del crédito;
- c) Haber prescrito la acción para el cobro del crédito;
- d) Haberse declarado la quiebra o insolvencia del deudor; y,
- e) Si el deudor es una sociedad que haya sido cancelada.

No se entenderán créditos incobrables sujetos a las indicadas limitaciones y condiciones previstas en la Ley de Régimen Tributario Interno, los ajustes efectuados a cuentas por cobrar, como consecuencia de transacciones, actos administrativos firmes o ejecutoriados y sentencias ejecutoriadas que disminuyan el valor inicialmente registrado como cuenta por cobrar. Este tipo de ajustes se aplicará a los resultados del ejercicio en que tenga lugar la transacción o en que se haya ejecutoriado la resolución o sentencia respectiva.

Los auditores externos en los dictámenes que emitan y como parte de las responsabilidades atribuidas a ellos en la Ley de Régimen Tributario Interno, deberán indicar expresamente la razonabilidad del deterioro de los activos financieros correspondientes a créditos incobrables y de los valores sobre los cuales se realizaron los cálculos correspondientes por deterioro.

#### **2.4.4.3. Pérdidas por bajas de inventario**

De acuerdo al Reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno, Art. 28. Gastos generales deducibles. –

Numeral 8, inciso b: Las pérdidas por las bajas de inventarios se justificarán mediante declaración juramentada realizada ante un notario o juez, por el representante legal, bodeguero y contador, en la que se establecerá la destrucción o donación de los inventarios a una entidad pública o instituciones de carácter privado sin fines de lucro con estatutos aprobados por la autoridad competente. En el acto de donación comparecerán, conjuntamente el representante legal de la institución beneficiaria de la donación y el representante legal del donante o su delegado. Los notarios deberán entregar la información de estos actos al Servicio de Rentas Internas en los plazos y medios que éste disponga. En el caso de desaparición de los inventarios por delito infringido por terceros, el contribuyente deberá adjuntar al acta, la respectiva denuncia efectuada durante el ejercicio fiscal en el cual ocurre, a la autoridad competente y a la compañía aseguradora cuando fuere aplicable.

La falsedad o adulteración de la documentación antes indicada constituirá delito de defraudación fiscal en los términos señalados por el Código Tributario.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Marco metodológico**

Para el desarrollo del tema propuesto en la presente investigación se ha considerado la aplicación de técnicas, estrategias y otros tipos de procedimientos necesarios para la recolección de información relevante que permita la obtención de resultados fiables a través del método cualitativo.

#### **3.2. Tipo de investigación**

En el presente plan de trabajo se emplean varios tipos de investigaciones que son útiles para el desenvolvimiento del mismo y que permiten identificar los causales que dan origen al problema, para de esta manera en base a nuestra investigación poder afrontarlos. Por lo tanto, esta investigación en base a la finalidad expuesta, es de tipo:

Descriptiva al momento de efectuar una serie de estudios sobre la situación de la empresa, que permita analizar e identificar los riesgos presentes en el tratamiento contable y en el control interno.

Aplicativa debido a que, para cada problema contable existente, se emplean una serie de soluciones que implican mejoras y la obtención de resultados favorables en el control de los recursos.

También es experimental o de campo en cuanto a la forma en que se sustenta la investigación, la cual se basa en la recopilación de información proporcionada en primera estancia por entrevistas efectuadas al personal de la empresa.

#### **3.3. Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación es mixto (se asocia a datos cualitativos y cuantitativos) debido a que el análisis está basado en la interpretación y estudio de información numérica, en donde las ideas y opiniones de los autores son fundamentales para el desarrollo del tema. Para la obtención

de la información y conocimiento sobre la situación de la empresa se interactuó de manera directa con el personal contable, administrativo y de gerencia.

Los datos se obtendrán en las visitas efectuadas directamente en la instalación de la empresa LUGER, en donde se podrán efectuar las interpretaciones a través de interacciones con la gerencia y los jefes de las principales áreas.

### **3.4. Técnicas de investigación**

Las técnicas que se emplearon para el estudio se basan en la investigación de campo a través de herramientas como la entrevista y análisis documental.

Toda la información que se logre recopilar será evaluada para emitir conclusiones acerca de si el control interno que la entidad ejerce en la actualidad, es suficiente o aceptable para certificar que el capital de trabajo se encuentra fuera de riesgos o de lo contrario detectarlos y proponer soluciones que permitan mitigar estos riesgos.

#### **3.4.1. Entrevistas**

A través de la entrevista se obtuvo una recopilación verbal más real de la situación de la empresa, debido a que el diálogo directo permite que la información sea captada y comprendida de forma completa.

Las preguntas efectuadas proporcionaron resultados confiables y precisos para llevar a cabo de manera eficiente el estudio y la resolución de problemáticas presentes en la entidad, además que son la base fundamental para que los autores puedan conocer las operaciones de la entidad y la forma en la que la misma se maneja.

#### **3.4.2. Análisis documental**

El análisis documental tiene como función principal la recopilación de información entregada por la entidad a través de documentos físicos obtenidos a lo largo del proyecto y la revisión de los estados financieros que han sido objeto de estudio por parte de los autores para conocer a través de cifras, la situación actual de la entidad con respecto al capital de trabajo.

### 3.5. Población

La población es el número de empresas iguales a la de la investigación, ubicada según su delimitación: geográfica (Guayaquil-Ecuador), y según su actividad empresarial (Venta de accesorios, partes, piezas y servicios para vehículos automotores), véase la tabla 2:

Tabla 2  
*Población*

<b>Clase de contribuyentes</b>	<b>Población</b>
Especial	148
Otros	6.608
RISE	127
<b>Total</b>	<b>6.883</b>

**Nota:** La tabla muestra la población tomada del catastro del SRI.

**Elaborado por:** López & Mourre (2019)

### 3.6. Muestra

La muestra es a conveniencia y está conformada por la empresa LUGER y sus empleados seleccionados pertenecientes al departamento administrativo y de cargos superiores debido a que sus funciones inciden directamente con el manejo contable y operacional del capital de trabajo, véase tabla 3.

Tabla 3  
*Muestra*

<b>Cargos</b>	<b>Número de Personal</b>
Gerente General	1
Administradora General	1
Gerente Financiero	1
Jefe de compras	1
Jefe de bodega	1
Jefe de talento humano	1
<b>Total</b>	<b>6</b>

**Nota:** La tabla muestra seleccionada de la empresa LUGER.

**Elaborado por:** López & Mourre (2019)

### 3.7. Análisis de la situación actual de las áreas de estudio.

Con la finalidad de realizar un análisis exhaustivo de la situación de la compañía, en esta investigación con la finalidad de cumplir el objetivo general de la misma se aplicarán los conceptos teóricos para abordar la problemática existente en el control interno y proporcionar a la dirección las recomendaciones necesarias para mitigar los riesgos.

#### 3.7.1. Aplicación de entrevistas.

Las entrevistas son efectuadas a 6 personas clave de la entidad, las mismas que son responsables de las áreas que tienen relación directa con el control, administración y manejo del capital de trabajo, los cargos del personal entrevistado son: Gerente general, administrador general, gerente financiero, jefe de compras, jefe de bodega y jefe de talento humano.

Los resultados de las entrevistas son la base primordial del estudio efectuado dentro de la organización, ya que mediante la evaluación y análisis de las respuestas de los encargados de cada área se conoce la situación actual de la entidad con respecto a la gestión de sus operaciones, el control existente y la probabilidad de la existencia de riesgos.

##### 3.7.1.1. Gerencia General.

Tabla 4  
*Aplicación de entrevista a gerencia.*

<b>Perfil del entrevistado:</b>	Gerente General
<b>Entrevistador (a):</b>	- López Nevárez Luis - Mourre Llalao Geraldine
<b>Objetivo de la entrevista:</b>	Establecer un diagnóstico sobre la gestión de la Alta Dirección y el control que ejerce dentro de la compañía.
<b>Fecha de ejecución:</b>	14/enero/2020

#### **Preguntas:**

1. ¿Se realizan reuniones entre la gerencia y el personal encargado de cada área? (Con qué frecuencia y cuál es el objetivo).  
Si, son realizadas una vez cada dos meses para poder revisar y evaluar las deficiencias de cada área.

2. En que se basa la gerencia para efectuar la toma de decisiones en la autorización de los siguientes procesos:

- Abastecimiento de mercadería: Mediante la rotación de inventarios, se realiza un análisis de la rotación del producto y en base a eso una proyección mensual para realizar los requerimientos. Además, se me entrega un reporte de lo que se ha vendido y lo que existe actualmente.
- Concesión de créditos a clientes: Por el reconocimiento en el mercado e historial de la empresa a la que se le otorga el crédito y por un proceso que tenemos a medias, mediante la solicitud de créditos que se la realiza, pero no se la analiza profundamente.  
Antes se concedía más créditos a las personas naturales, pero ahora se trabaja más con personas jurídicas.
- Apertura de créditos con proveedores: Se efectúa un análisis de la calidad del producto y el tiempo de crédito que nos ofrecen, recientemente se está incorporando el hecho de que la encargada del departamento de compras, se encargue de revisar cuantos proveedores existen para el producto que requerimos.
- Pagos a proveedores: Es analizada en conjunto con el encargado del área financiera, por parte de la gerencia ya se ha ordenado que exista una política en cuanto a la fecha en el que se efectúan los pagos, pero no se la ha puesto en práctica por parte del encargado.

3. ¿Cómo se encuentra en la actualidad la cartera de clientes y cuál es la gestión efectuada?

Existe una cantidad rezagada de deudas pendientes de nuestros clientes conformada por personas naturales, que se han ido puliendo poco a poco, pero siguen existiendo. No hemos llegado a la revisión exacta de la antigüedad de la cartera para determinar cuales se irían a gastos y aquellas que se podrían recuperar, pero hay algunos clientes a los que si se les realiza el seguimiento de cobro.

Además, hubo un cambio en el sistema de la entidad lo cual perjudico los saldos pendientes de cobro, porque existen facturas que ya han sido canceladas, pero siguen existiendo en los registros, entonces es una situación que aún sigue pendiente de revisar.

4. ¿De qué forma la gerencia determina las acciones a implementar para la corrección de las deficiencias, errores o irregularidades?

Mediante las reuniones que se realizan con los jefes de las áreas y así mismo en cada reunión se revisa como ha sido el avance de lo que se ha implementado, aunque han existido ocasiones en el que el grado de avance es menos del 50%.

5. ¿Tiene conocimiento de los riesgos que puede enfrentar la entidad?

Con frecuencia se nos presenta el hecho de que venden y no lo facturan correctamente, básicamente todos los riesgos se basan en el inventario, se está tratando de controlar haciendo revisiones diarias en bodega, aunque faltan que se realicen muestreos semanales en la tienda con los productos que se encuentran en exhibición.

6. ¿Los empleados clave tienen amigos, familiares o personas con algún grado de afinidad laborando en la entidad y reportando directamente a ellos?

Si, existen familiares y amigos.

7. ¿Alguno de los empleados clave parece tener una asociación o relación cercana con un vendedor o representante de alguno de los proveedores?

No, quizás antes existía una amistad entre la administración con un proveedor, pero ya no trabaja con nosotros.

8. ¿Se efectúa un seguimiento periódico al presupuesto y se lo toma en cuenta para la toma de decisiones gerenciales?

Se revisa el presupuesto y se lo está tratando de tomar en cuenta con la adquisición de productos para poder ver nuestro flujo.

9. ¿Que frena el crecimiento de la entidad en la actualidad y cómo puede superarse?

No creo que haya algo que frene el crecimiento realmente, pero en la actualidad estamos adquiriendo un bien, que más bien lo consideramos una inversión, pero existen factores externos como el elevado precio con el que se nos está vendiendo el terreno en el que nos

encontramos situados, los salvaguardas que se generaron en el 2015 alteraron los precios de los productos, haciendo que nuestros clientes lo adquieran en menor cantidad.

10. ¿Su capital de trabajo porque está compuesto, y cuál es el componente que usted le asigna más valor?

Está compuesto principalmente por el inventario ya que al venderlo se hace efectivo y forma parte del capital porque tiene utilidad, entonces esa utilidad pasa a ser mi capital de trabajo.

---

**Nota:** Se muestra el resultado de la entrevista efectuada al gerente general de la compañía LUGER y su análisis.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

### **Análisis:**

En la entrevista efectuada a la gerencia, podemos deducir que dentro de la entidad existen procesos claves con respecto al capital de trabajo que carecen de control y que a pesar de que la gerencia está implementando mejoras con respecto algunos de estos procesos, los mismos no dejan de ser mecanismos informales que generan incertidumbre dentro de la entidad. En términos generales podemos concluir:

- El inventario presenta deficiencias con respecto a su tratamiento y esto se debe a que la entidad no ejerce un verdadero control frente a la gran cantidad de productos que posee en bodega y en exhibición.
- Existe debilidades en cuanto a la falta de análisis que presenta la entidad para conceder créditos a sus clientes y esto se ve reflejado en la antigüedad de la cartera, la misma que no se encuentra totalmente definida y aunque la entidad mantenga intenciones de llevar a cabo el proceso de revisión con respecto a que si son recuperables, no se lo ha efectuado, siendo un problema que se viene generando desde años anteriores.

Debido a la falta de control, existe la probabilidad de que la entidad enfrente riesgos que no están siendo tratados por la entidad.

### 3.7.1.2. Administración General.

Tabla 5

*Aplicación de entrevista a la Administración.*

<b>Perfil del entrevistado:</b>	Administradora General
<b>Entrevistador (a):</b>	- López Nevárez Luis - Mourre Llalao Geraldine
<b>Objetivo de la entrevista:</b>	Identificar los procesos y controles claves de la administración para evaluar su aplicación y la efectividad con la que se maneja el capital de trabajo.
<b>Fecha de ejecución:</b>	14/enero/2020

#### **Preguntas:**

1. ¿Cuáles son los reportes que la administración presenta a gerencia como muestra de los resultados de las operaciones de la entidad?

Ninguno y como administradora debería presentarlos, pero no cuento con la facilidad de hacerlos, primero porque cuento con un nuevo sistema en el cual no fui capacitada y hago lo que puedo o solicito ayuda a la persona que tiene más conocimientos sobre el sistema en la compañía.

Mi función como administradora, lo estoy dejando de lado debido a que en la actualidad cuento con una sola vendedora y tengo que desempeñar dicho papel, de lo contrario no se vende, además porque existe mucha dependencia en mi atención por parte de los clientes, existen ocasiones en que las ventas no logran ser concretadas porque los propios clientes piden que sea yo quien los atienda.

2. ¿Se efectúa un seguimiento periódico al presupuesto y se lo toma en cuenta para la toma de decisiones administrativas?

No se efectúa un seguimiento al presupuesto, no por falta de interés sino por los problemas comentados anteriormente.

3. ¿La situación financiera de la entidad ha mejorado o desmejorado en comparación con los resultados del año anterior y por qué?

Hemos tenido poco flujo en comparación al año anterior, pero igual seguimos compitiendo y comprando. La desventaja al año anterior se debe a que hemos invertido en importaciones que la mayoría no sale, debido a que no compramos para distribuir a mayoristas, sino que para satisfacer a nuestros propios clientes y por esa razón lo que compramos se ha visto acaparado al no lograrse vender.

4. ¿Cómo la entidad enfrenta a sus competidores y a su vez como satisface a sus clientes?

Como administradora es lo que más peleo, mi producto es único y no lo tiene nadie más, al ser único me permite poner el precio de mercado que yo estipule y además captar la atención del cliente.

Satisfacemos a nuestros clientes con la calidad de nuestros productos y explicando los beneficios, de tal forma que si vienen por un solo bien se terminan llevando el paquete completo.

5. ¿Qué es el capital de trabajo y como se maneja la administración del mismo?

El capital de trabajo se ve afectado porque existe una empresa relacionada, pero esta empresa relacionada no incurre en gasto alguno, es decir, el capital de trabajo depende en gran parte del capital de esta relacionada ya que en nuestro inventario tenemos un 80% que pertenece a esta compañía y de cierto modo nos beneficia porque nadie nos otorga créditos tan cómodos, pero debería de existir mayor equilibrio y procesos dentro de esta situación. Nosotros como empresa no podemos tener un centavo guardado, todo debe estar en la cuenta porque es el flujo, vender nos permite comprar.

6. ¿Cuánta cartera se tiene de difícil recaudo, cuál fue la gestión realizada?

Existe un porcentaje en el que la mayoría tiene relación de amistad con el gerente, otros por canjes publicitarios, médicos y de seguros. Realmente esa cartera necesita de alguien que se dedique estrictamente a cobrar y no contamos con un departamento de cobranza para efectuar la gestión, por ahora ya se tiene identificado un cierto número de clientes par que el gerente se encargue de efectuar presión en los clientes que nos adeudan.

7. ¿Tiene conocimiento acerca de los inventarios que se encuentra en stock y la rotación de los mismos?

Si cuento con amplio conocimiento, por el mismo hecho de que vendo o porque consulto en el sistema para ver la existencia que tengo de algún producto y si hace falta abastecerlo. Existe mercadería que desde hace 7 años se mantiene en bodega, tenemos conocimientos, pero no se ha efectuado el análisis respectivo para ver que se puede hacer con dicha mercadería, si darle de baja o ver qué tipo de gestión implementar.

De ser afirmativa la respuesta anterior: ¿Conoce el impacto financiero que genera mantener en bodega, inventarios de poca rotación?

Sí, pero me da un poco de tranquilidad saber que esa mercadería no es responsabilidad mía o de la persona que ahora se encuentra en compra, ya que como lo mencione viene de muchos años atrás por compras de los mismos dueños de la empresa.

8. De qué forma se lleva a cabo el control con respecto a la gestión de inventarios en los siguientes procesos:

Toma física: Soy la encargada de determinados productos en la toma física de inventario, en la tienda asumo que soy la responsable, por esa razón realizo muestreo con algún producto que esté generando problemas.

Abastecimiento: Pasa por un órgano regulador que es el gerente, pero en ocasiones me desespero, salto los procesos y soy yo la que efectúa el pedido porque quizás la persona encargada se encuentra con cosas pendientes y como cuento con la facilidad más que ella de pedir porque los proveedores son mis amigos y conocidos, eso permite que me brindan mayor facilidad y me cumplen rápidamente. Ahora tenemos un grupo en una red social, en donde el gerente tiene pleno conocimiento y donde aprueba los requerimientos.

Rotación: Como lo mencione, por el hecho de que vendo tengo conocimiento de lo que existe en bodega y llevo un control de lo que ingresa y se vende.

9. ¿Existen herramientas definidas de autoevaluación que permiten evaluar el Sistema de Control Interno?

No existen.

10. ¿La compañía cuenta con normas y procedimientos para cada actividad realizada en el área administrativa?

No, solo existe reglamento general pero no se ha elaborado manuales de procedimientos porque quizás generamos un manual para el vendedor y este lo podría considerar un limitante para el desarrollo de sus actividades o una excusa para no efectuar alguna labor que no se encuentre dentro del manual.

---

**Nota:** Se muestra el resultado de la entrevista efectuada al jefe administrativo de compañía LUGER y su análisis.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

### **Análisis:**

A pesar de que la entidad se preocupa por la calidad de los productos que comercializa lo cual le ha permitido posesionarse en el mercado y ser uno de los pioneros dentro del negocio en el que se desenvuelve, existen muchas deficiencias dentro del área administrativa, comenzando por las mismas funciones que se desempeñan en el cargo, las cuales no se encuentran plenamente definidas, por otra parte la falta de mecanismos de autoevaluación y de control sobre las actividades del personal es evidente.

Según el organigrama organizacional, la administración es la persona que lidera y se encuentra por encima de los distintos departamentos, pero realmente no existe una comunicación o congruencia entre ellos, en donde se pueda denotar que trabajan conjuntamente para alcanzar los objetivos y esto se debe a que la administración solo se está enfocando en vender y deja de lado las necesidades de los distintos departamentos, no es justificable el hecho de que se realice un pedido sin que el jefe de compras tenga conocimiento de aquello o invertir dinero sin que se consulte previamente con la parte financiera que es la encargada de velar por los recursos monetarios de la entidad.

Por otra parte, el capital de trabajo también se encuentra afectado debido a que se mantienen saldos activados en inventarios y cuentas por cobrar por valores que la entidad no tiene la certeza

de lograr recuperarlos, se sabe que existen, sin embargo, la gestión administrativa no ha efectuado ningún tipo de análisis para conocer verdaderamente la situación de estos activos y el impacto que generaría si finalmente llegaran a representar un gasto para la entidad.

Administrar no solo significa vender, existen muchos puntos importantes y funciones administrativas primordiales que se están dejando de lado, si bien es cierto existe la predisposición por parte de la encargada del área en efectuar los roles que según su cargo le corresponden, pero la misma se ve forzada a desempeñar otro papel dentro de la entidad debido a la falta del personal de ventas y es aquí en donde el análisis nos permite llegar a las siguientes conclusiones con respecto al personal:

- Existen debilidades en el proceso de contratación del personal de ventas, el cliente no se siente identificado con el personal y esto conlleva a que busquen la atención de la administradora quien es la única que verdaderamente se encuentra comprometida con el área en cuanto a la dedicación que le brinda a cada cliente, esto perjudica a la entidad ya que la parte administrativa se desliga de sus tareas por tratar de cubrir otra.
- No existe un salario que permita retener buenos vendedores, la forma en que se le contribuye la labor efectuada no es la más idónea y los resultados son el reflejo de un personal que no se encuentra comprometido con la entidad y abandona su puesto.

La administración necesita cambios inmediatos, la probabilidad de riesgos de control dentro de esta área es muy alta y no existe ningún mecanismo que permita enfrentar la situación.

**3.7.1.3. Área Financiera.**

Tabla 6  
*Aplicación de entrevista al área Financiera.*

<b>Perfil del entrevistado:</b>	Gerente Financiero
<b>Entrevistador (a):</b>	- López Nevárez Luis - Mourre Llalao Geraldine
<b>Objetivo de la entrevista:</b>	Revisar el liderazgo del Financiero y conocer los riesgos a los que se enfrenta la entidad frente al capital de trabajo.
<b>Fecha de ejecución:</b>	14/enero/2020
<b>Preguntas:</b>	

1. ¿Cuáles son los riesgos financieros de mayor criticidad para la entidad?

En la actualidad tenemos riesgos altos en todos los sentidos, en lo referente a la liquidez tenemos riesgos medio-alto, debido a que en los últimos meses se ha venido presentando una dificultad para poder cancelar las obligaciones con proveedores y empleados, los pagos a las instituciones de recaudación de impuestos y obligaciones financieras si han sido canceladas en su momento.

Tenemos también riesgo de crédito alto, debido a que tenemos cartera por cobrar de hace tres años y más, y del periodo actual también tenemos personas naturales y jurídicas que se han atrasado en los pagos, el crédito es solo por treinta días y llevan más de sesenta días y no nos pagan, en el caso de personas naturales también, pero el periodo es más largo.

Además, tenemos un riesgo operacional alto, ya que a diario se suscitan errores que cometen los colaboradores, en el departamento de ventas porque facturan productos con códigos equívocos y afectan el inventario generando faltantes y sobrantes, el principal problema actual es el inventario y su gestión debido a que hay pérdidas; en el área de car wash los colaboradores desperdician material, y en las otras áreas con poca frecuencia.

2. ¿La organización dónde debe enfocar sus esfuerzos para obtener los resultados financieros esperados?

La organización debe enfocar sus esfuerzos en:

- Implementar políticas y procedimientos en todos los departamentos y áreas.
- Comprar inventario para stock a través de planificación considerando la rotación histórica de los mismos.
- Realizar publicidad de todos los productos de la compañía, de todos los subgrupos que existen, de baja o alta rotación para así acortar el periodo de inventario.
- Establecer mecanismos de control para evitar la pérdida de inventario.

3. ¿Cuál es la situación de mayor incertidumbre para la organización?

La situación de mayor incertidumbre a mi criterio es que la compañía no logre vender lo que compra y caiga en un estado de iliquidez permanente.

4. ¿Se han identificado operaciones que puedan afectar la continuidad del negocio?  
Por supuesto, una de ellas es el sobreabastecimiento de inventario de baja rotación que, al no ser vendido en el tiempo oportuno, nos toca pagarlo utilizando recursos de otras fuentes para cubrir la obligación, también algo que puede afectar la continuidad del negocio ocasionando pérdidas temporales es la clausura del local por no cumplir con el permiso de funcionamiento que ha sido difícil de obtener por que los predios pertenecen a la junta de beneficencia.
  
5. ¿Cuál ha sido el área o proceso con mayores desviaciones en el presupuesto y por qué?  
El área con mayores desviaciones en el presupuesto, el cual no está 100% implementado es el área de compras.
  
6. ¿En caso de una crisis, la organización se encuentra lista para mantenerse o recuperarse?  
En caso de una crisis de cualquier tipo que afecte la venta normal, la empresa no se encuentra lista, porque tiene obligaciones que pagar y no podrá responder si no dispone de ingresos.
  
7. ¿El departamento contable entrega mensualmente un juego de los estados financieros a la gerencia o administración con sus anexos respectivos debidamente conciliados?  
No, el departamento contable no entrega dicha información, es una situación que genera preocupación ya que inclusive las conciliaciones bancarias no son efectuadas mensualmente por el encargado (contador), por lo tanto, no existe un proceso de control y supervisión en la presentación de todos estos anexos.
  
8. ¿La compañía cuenta con una política de pagos a proveedores?  
La empresa cuenta con una política establecida por esta área y que actualmente no se cumple 100%, la política es realizar la documentación de las compras del mes anterior en un día específico y entregar en un día específico el o los cheques al proveedor.

9. ¿El área contable cuenta con un sistema automatizado para el registro de sus operaciones?  
El área contable cuenta con un sistema ERP que integra los módulos de facturación, nomina, inventario y compras, bancos y cuentas por pagar y contabilidad, pero el sistema presenta ciertos errores en la generación de asientos de las transacciones que se registran.
10. ¿Quién maneja las transacciones en el portal bancario y como se lleva a cabo su control?  
El gerente general quien es mi jefe directo me autoriza para efectuar las transacciones en las cuentas bancarias, un control como tal no existe, simplemente soy la única persona quien tiene acceso a las cuentas bancarias y mi jefe autoriza cada uno de estos movimientos.
11. ¿La compañía cuenta con normas y procedimientos para cada actividad realizada en el área financiera-contable?  
El área contable financiera no cuenta con normas y procedimientos formales para cada actividad.

---

**Nota:** Se muestra el resultado de la entrevista efectuada al jefe financiero de la compañía LUGER y su análisis.  
**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

### **Análisis:**

La existencia de riesgos dentro de la entidad en general es evidente, el hecho de que la entidad no cuente con la liquidez suficiente que le permita hacer frente a todas sus obligaciones trae consigo consecuencias que ya se están viendo reflejadas en el personal, ocasionando la falta de compromiso para efectuar adecuadamente su trabajo, no contratar el número de personal adecuado para cada área, reclutar personal sin el debido grado de experiencia y de conocimientos o su vez llegar a perder el crédito que los proveedores les ofrecen al no cumplir en el tiempo oportuno con los pagos.

Por otra parte, nuevamente se pone de manifiesto la inadecuada gestión que se está desarrollando con respecto al sobreabastecimiento del inventario y la recuperación de la cartera de clientes, lo cual es una situación que necesita ser controlada cuanto antes ya que los estados financieros no estarían siendo presentados de forma fiable.

Ningún departamento toma en cuenta el presupuesto de la entidad y eso se suma de manera negativa al hecho de que tampoco se efectúan análisis en ningún proceso que implique la toma de decisiones con respecto a las operaciones que se llevan a cabo, lo cual denota que la entidad se encuentra completamente desligada del área financiera. Se debe de tomar acciones correctivas de manera inmediata y crear conciencia de la importancia que se le debe dar al departamento financiero que es el mismo que vela por los recursos de la organización.

### 3.7.1.4. Área de compras.

Tabla 7

*Aplicación de entrevista al área de compras.*

<b>Perfil del entrevistado:</b>	Jefe de compras
<b>Entrevistador (a):</b>	- López Nevárez Luis - Mourre Llalao Geraldine
<b>Objetivo de la entrevista:</b>	Identificar los riesgos y/o controles débiles que se pueden suscitar en los procesos de Compras dentro de la entidad.
<b>Fecha de ejecución:</b>	14/enero/2020
<b>Preguntas:</b>	

1. ¿Se cuenta con manuales, normas, políticas y/o procedimientos para el proceso de compras y contrataciones?

Existe un manual, pero se encuentra orientado al proceso de ingreso de mercancías, de todo el proceso en general aún no existe.

2. ¿Se generan reportes periódicos sobre las compras realizadas, para monitorear su comportamiento, y si sobrepasa los límites de presupuesto?

No, simplemente se compra y no se lleva un reporte para monitorear el comportamiento.

3. ¿Qué tipo de comprobante entrega el proveedor como sustento de la compra?

El 90% de las compras son sustentadas con facturas y un mínimo de 10% de las compras no son sustentadas con un comprobante autorizado, pero se utiliza notas de pedidos o simplemente me indican los datos.

Las compras que no presentan facturas son registradas en el sistema por un ítem denominado “por otros”, pero esos no están ligados al SRI, se emplea esta forma para que de alguna manera estos productos ingresen al Kardex.

4. ¿Qué análisis se realizan para efectuar una compra?

Últimamente hemos estado efectuando un análisis de las compras porque se verifica la rotación, cuanto tiempo dura esa mercancía para las opciones de recompra, pero esto se lo realiza con muy pocos productos. Hasta ahora se está llevando a cabo este proceso, generalmente no se lo hace, por lo general se compra por la necesidad de satisfacer al cliente en el momento.

5. ¿Se ha efectuado un análisis de los inventarios que se mantienen en bodega?

No, pero si sabemos que existen productos que no rotan y a veces se hacen recompras sobre esos mismos productos, debido a que se cambian de lugar y la persona que está haciendo el pedido no logra localizarlo, esta situación se origina mayormente porque en la actualidad el sistema con lo que se encuentra en físico no se encuentra conciliado y aunque se ha tratado de arreglar esta situación, no ha podido ser posible ya que por el afán de vender digitan o escogen mal el código de los productos.

6. ¿Existe segregación de funciones en los procesos de cotización, pedido, recepción, almacenamiento, exhibición, explíquese en cada proceso?

**Cotización:** Como no hay un proceso de compra como tal y un estudio con que el departamento conozca cuánto dura una cantidad de producto y en qué tiempo volver a comprarlo, no existe el tiempo prudencial que permita efectuar las cotizaciones, porque se compra según el día a día, de tal forma que, si se vendió algún producto, se lo repone. Generalmente ya tenemos proveedores específicos que se han encontrado más barato en el mercado y que son con los que tenemos créditos.

Existen casos en que el mismo cliente pide una marca en específico, entonces se busca también complacer al cliente.

**Pedido:** El pedido es efectuado por el gerente, administradora y en algunos casos por el jefe de compras, hace dos semanas incorporamos un mecanismo de control por medio de un grupo en una red social para tener un mayor control en los requerimientos y así evitar que se recompren productos que no están registrados en el sistema, pero si se encuentran en bodega.

**Recepción:** La jefa de bodega es la encargada de recibir la mercadería, pero hay casos en que, aunque no es lo correcto, el proveedor se dirige al área de mecánica y deja directamente el producto solicitado, en ese caso el vendedor sube y nos entrega la factura para poder ingresar la mercadería y crear el código.

**Almacenamiento:** La jefa de bodega se encarga del almacenamiento de los productos.

**Exhibición:** Quien toma las decisiones acerca de lo que se exhibe es el gerente, pero todos estos productos son entregados a ventas quienes son los encargados de ubicarlos en las perchas.

Existe un formato en el que la jefa de bodega entrega al almacén y ellos pasan a ser los responsables de dicha mercadería exhibida. Las personas que se encuentran en almacén son la administradora y los vendedores.

7. ¿Se efectúan revisiones periódicas por el área financiera para determinar que los precios pagados no exceden de los precios corrientes del mercado?

No se efectúan estas revisiones.

8. ¿Cómo es el proceso de evaluación de las ofertas de los proveedores?

No existe un proceso en específico, cuando aparece un nuevo proveedor llenamos el formato para poder aperturar crédito.

Además, han existido casos en los que decidimos contar con nuevos proveedores por los precios que nos ofrecen, pero la calidad no resulta ser tan buena o no cumplen con la totalidad del requerimiento o no nos llega en el tiempo solicitado, entonces de esa forma vamos descartando y nos quedamos con proveedores específicos.

9. ¿Cómo es el proceso para realizar pedidos de inventario a los proveedores y como se lo registra?

Como ya se lo menciono anteriormente, el pedido se efectúa según el día a día, de tal forma que, si se vendió algún producto, se lo repone o a su vez estos pedidos son efectuados directamente por la administradora o el gerente.

La forma en cómo se registra estos pedidos es la siguiente: se realiza el pedido, llega la factura al correo, se ingresa el código interno del proveedor con el cual se identifica los productos y en el caso de que ya existan se los registra con el código ya existente, evitando de esta forma la duplicidad de códigos, luego se realiza la orden de compra y ya cuando llega la mercancía legalizo esa orden y en ese momento la información ingresa al Kardex y al módulo del SRI para cargar los respectivos tributos.

10. ¿Todo el inventario existente en sistema es de la compañía, en caso de responder no, explicar por qué?

El inventario que manejamos en un 95% es de la compañía por aquellos productos que adquirimos directamente de los proveedores y en un 5% pertenece aquellos productos que nos dejan en consignación los proveedores que ya tenemos.

11. ¿Los comprobantes de compras son registrados en el mismo día en que se ejecuta el pedido?

Por lo general se lo registra el mismo día, en pocas ocasiones se lo efectúa máximo al día siguiente.

---

**Nota:** Se muestra el resultado de la entrevista efectuada al jefe de compras de la compañía LUGER y su análisis.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

### **Análisis:**

La ideología de la entidad debe de cambiarse, solo se encuentra enfocada en el común diario: “vender para producir”, pero ¿Que tan recomendable resulta efectuar pedidos de mercadería sin un previo análisis? En ciertas ocasiones cuando se tiene totalmente asegurada la venta al cliente, puede resultar, pero cuando se falla y la mercadería ya se encuentra en bodega, la entidad se expone a varios riesgos, que afectan directamente al capital de trabajo y

básicamente esto se genera por la falta de políticas y procedimientos, que en la actualidad solo se mantienen en parámetros empíricos dentro del proceso de compra y que tampoco se cumplen.

Además, se evidencia un desconocimiento referente al propietario del inventario que se encuentra en la compañía, la administradora indica que parte del mismo pertenece a una compañía relacionada y la otra es de la compañía, mientras que la persona encargada de compras indica que todo es de la compañía.

Debido a la falta de procedimientos la orden de compra es realizada después de realizar el pedido, ya cuando la mercadería ha llegado a la compañía y han emitido la factura, cuando debe ser lo contrario, a través del análisis generar la orden de compra, esto evidencia que la solicitud de mercadería a los proveedores no es eficiente, y afecta al capital de trabajo porque según lo mencionado por la administradora solo se basa en lo que se cree o simple percepción ideológica, sin realizar análisis de la información histórica que contiene sistema respecto al inventario.

### 3.7.1.5. Área de inventarios.

Tabla 8

*Aplicación de entrevista al área de bodega.*

<b>Perfil del entrevistado:</b>	Jefe de bodega
<b>Entrevistador (a):</b>	- López Nevárez Luis - Mourre Llalao Geraldine
<b>Objetivo de la entrevista:</b>	Identificar los riesgos y/o controles débiles que se pueden suscitar en la gestión y tratamiento de los inventarios dentro de la entidad.
<b>Fecha de ejecución:</b>	14/enero/2020
<b>Preguntas:</b>	

1. ¿Quiénes forman parte del proceso de toma física de inventario?

Jefe de compras, jefe de bodega y asistente de área.

2. ¿Con que frecuencia se realizan las tomas físicas de inventario?

Se efectúan toma física de inventarios de un producto y ya a la semana se tienen que realizar muestreos del mismo producto y así hasta tres o cinco veces al mes, porque no existe un control en el almacén. No se ha efectuado una toma física en su totalidad, solo a ciertos

productos en específico, en la actualidad no existe personal que pueda contribuir a que se efectuó una correcta toma física de inventario.

3. ¿Cómo se registran los ajustes por faltantes y/o sobrantes, y porque surgen diferencias en el inventario?

Cuando existe un faltante la decisión más rápida es el descuento al área de ventas, quien realiza el registro de los faltantes y/o sobrantes en el jefe de compras, básicamente estas diferencias se basan a la falta de control y en el poco compromiso del personal por efectuar de manera correcta su labor, en la mayoría de los casos existen estas diferencias porque no se factura de manera adecuada, utilizan códigos que no pertenece al producto que se está vendiendo y eso afecta al sistema, lo que causa perdida de tiempo al tener que inventariar nuevamente un producto que ya se encontraba conciliado y por ende no permite que se siga conciliando los demás.

4. ¿Cuándo un vendedor concreta una venta de donde son despachados los productos?

Los productos son despachados directamente del almacén o cuando son productos como las tapas, baldes, faldones o demás se despachan de bodega, siempre y cuando se firma por el vendedor la hoja de salida correspondiente.

5. ¿Cuánto personal está a cargo de bodega y cuál es el procedimiento de despacho?

Solo una persona que en este caso soy yo y en mis días libres me cubre mi reemplazo que en este caso es la asistente de compras. Para el despacho, los vendedores piden el producto mediante un código, ubico el producto, efectuó la entrega y plasmo el código en mi reporte con la descripción y firma del solicitante, al final del día entrego este reporte al jefe de compras.

6. ¿Con que información se verifica que lo despachado fue facturado?

Se interactúa directamente con compras mediante la hoja de salida de bodega que es mi reporte, de esta forma vemos todo lo que han facturado y si lo realizaron con el código respectivo.

7. ¿Qué personal está autorizado a solicitar mercadería a bodega?  
Generalmente todos los que tengan relación con los productos que se encuentran en bodega, como vendedores, instaladores, administración, cualquiera que necesite el producto de bodega.
8. ¿Qué personal está autorizado para tomar productos en exhibición y concretar una venta?  
Los vendedores, instaladores y la administradora.
9. ¿Bajo qué persona queda la responsabilidad de controlar los productos que salen de bodega para exhibición?  
Bajo mi responsabilidad porque tengo el registro de los productos que se encuentran en exhibición, el mismo que es firmado por administración o la vendedora principal.
10. ¿Qué criterios se utilizan para clasificar los productos almacenados y los productos exhibidos?  
No existe un criterio en específico, simplemente el gerente o la administración decide que productos exhibir según la acogida que pueda tener por el cliente, o cuando existen nuevas importaciones son las que principalmente se exhiben.

---

**Nota:** Se muestra el resultado de la entrevista efectuada al jefe de bodegas de la compañía LUGER y su análisis.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

### **Análisis:**

Existen tres personas responsables de la toma física de inventario, sin embargo, no se abastecen para poder inventariar todos los productos de la compañía.

La falta de manuales de procedimiento de ventas genera que el inventario en sistema este con errores, y esto ocasiona que se agote tiempo revisando frecuentemente ciertos productos.

En la compañía existe un riesgo alto en el manejo del inventario debido a que no hay responsables directos sobre la solicitud de inventario a bodega o sobre la toma de productos de

exhibición para la venta, aumentando el riesgo de que no sean facturados, sean robados, y no se identifique al responsable cuando se tomen saltándose el proceso actual.

La revisión de los productos que se vendieron en comparación a los que se vendieron, solo se cruza con el reporte de bodega, y en el área de exhibición no existe reporte que permita verificar los productos que sacaron y los que facturaron, lo cual evidencia un control a medias del inventario.

Se evidencia una falta de segregación de funciones al tener dos repuestas incongruentes, la administradora en su entrevista menciona que ella es la responsable de los productos en exhibición, sin embargo, la encargada de bodega menciona que la responsabilidad radica en ella.

### 3.7.1.6. Área de talento humano

Tabla 9

*Aplicación de entrevista al área de talento humano*

<b>Perfil del entrevistado:</b>	Jefe de Talento Humano
<b>Entrevistador (a):</b>	- López Nevárez Luis - Mourre Llalao Geraldine
<b>Objetivo de la entrevista:</b>	Evaluar el grado de control que talento humano ejerce sobre la entidad.
<b>Fecha de ejecución:</b>	14/enero/2020
<b>Preguntas:</b>	

1. ¿La compañía cuenta con un código de conducta en donde se manifiesta los valores y principios éticos de la entidad?

No existe un código de conducta que contenga los valores y principios de la entidad.

2. ¿Se efectúan capacitaciones al personal, quien las aprueba y con qué frecuencia son realizadas?

Se efectúan capacitaciones muy generales, en el caso de que algún proveedor desee impartir algún tipo de charla sobre el producto que nos vende, pero capacitaciones para nuestro personal sobre conocimientos, no existe.

3. ¿Las funciones son segregadas equitativamente y cada jefe de área cuenta con un adecuado número de personal?

No existe una adecuada segregación de funciones, ya que todo el mundo hace lo de todos.

4. ¿Se encuentra definida la misión y visión de la entidad?

Si se encuentra definida pero el personal no lo conoce.

5. ¿Previa contratación, se ha efectuado un análisis de las competencias requeridas por el personal para desempeñar adecuadamente sus funciones?

No, no se efectúa un tipo de análisis, simplemente según criterio de la administración y la gerencia se inserta el personal en el área que se requiera y se aprueba los conocimientos en el campo. La evaluación en el campo se realiza por lo general en tres días o una semana y según el desenvolvimiento en su labor, la gerencia, administración y el departamento de talento humano decide la continuidad del trabajador. Cabe recalcar que el único análisis básico se realiza sobre la hoja de vida que presenta el postulante.

6. ¿La entidad cuenta con manuales de procedimientos y políticas establecidos para cada área y se han dado a conocer a todo el personal?

No, existen manuales para ciertas áreas como compras, car wash, bodega y talento humano, pero solo se encuentran efectuados parcialmente, no abarcan todos los procesos.

7. ¿Cómo se maneja el sistema de control interno dentro de la entidad?

Controles disciplinarios: Cuando se comete una falta, se realiza en primera instancia la llamada de atención verbal, luego escrita y en casos extremos multa a la persona que incurrió en la falta.

Faltas y atrasos: Se tiene un controlador de huella, el mismo que nos indica la hora de ingreso, de almuerzo y de salida del personal.

Pruebas de conocimientos al personal: No existen estos tipos de control en el personal.

8. ¿Cuáles son las normativas externas o internas que regulan el departamento?

Las normativas que regulan el departamento es el Código de trabajo y el reglamento Interno.

9. ¿El personal conoce los objetivos de la organización y cómo su función contribuye al logro de los mismos?

Creería que sí, todos sabemos a lo que estamos aquí, brindar un buen servicio a nuestros clientes.

10. ¿El personal se siente plenamente retribuido con respecto a las funciones que realiza y por qué?

El personal es remunerado directamente con pagos en efectivo en quincena y fin de mes, estas remuneraciones no se están cancelando a tiempo debido a la falta de dinero para cubrir las obligaciones que se tiene con el personal.

---

**Nota:** Se muestra el resultado de la entrevista efectuada al jefe de talento humano de la compañía LUGER y su análisis.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

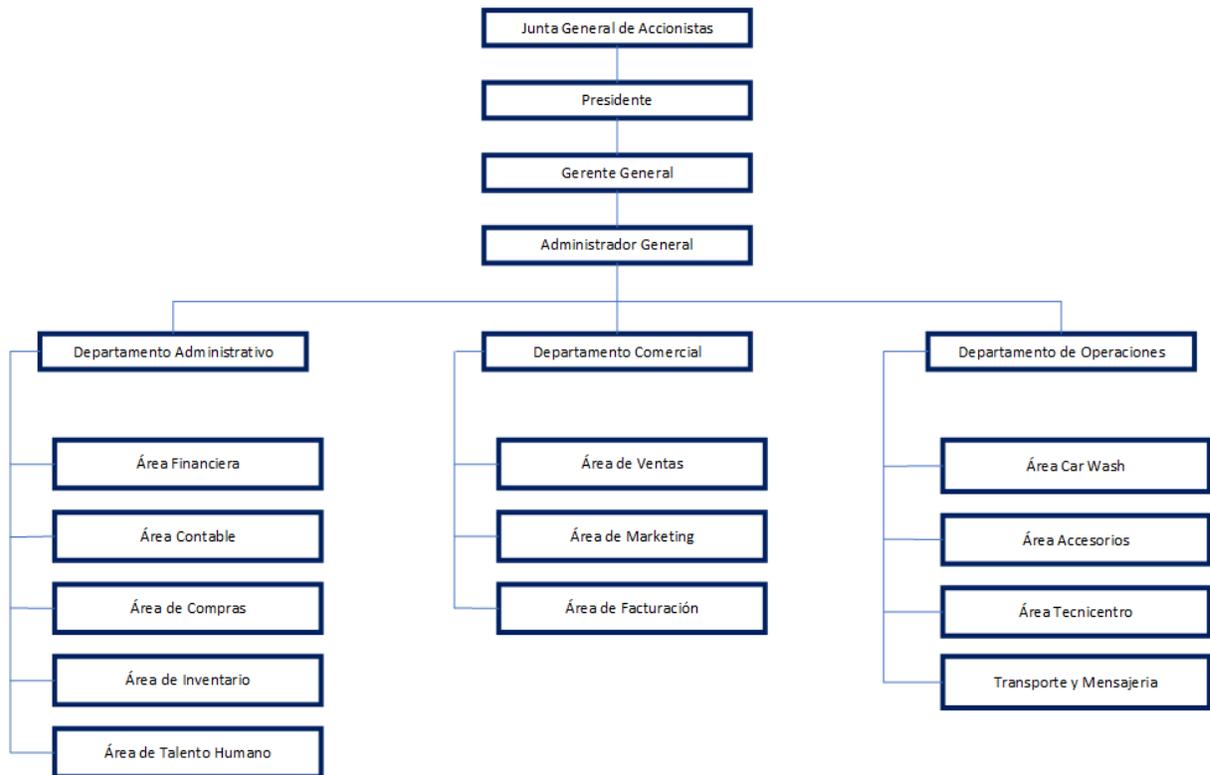
Análisis:

En cuanto a los procesos que se manejan dentro de la entidad, el departamento de talento humano no ha implementado y dado la orden de efectuar los debidos manuales de procedimiento y políticas en todas las áreas, por lo que las actividades se llevan a cabo de manera informal sin que exista el pleno conocimiento de los procesos que se deben de realizar.

Los problemas con la administración del capital de trabajo radican desde la contratación de personal, ningún colaborador es insertado en la compañía de la forma correcta, esto genera que al final se terminen cometiendo errores que afectan la administración correcta del capital de trabajo y evita que se logre tener buenos resultados financieros.

Es notable que existe muchas debilidades en cuanto al manejo del área de talento humano ya que existe un desconocimiento total de lo que se debe hacer y no se encuentran bien definidas las funciones del personal.

### 3.7.2. Organigrama general.



*Figura 16.* Organigrama General de LUGER.  
Fuente: Información tomada de la compañía.

### 3.7.3. Actividades departamentales relacionados con el tratamiento del capital de trabajo y su control.

El análisis de la situación actual además de las entrevistas realizadas al personal clave de la compañía, se complementa con la observación directa de las actividades que realizan las áreas departamentales relacionadas con el tratamiento del capital de trabajo y que cuentan con la influencia para adoptar procedimientos y políticas que aseguren la minimización de los riesgos.

A continuación, se reflejará a través del método grafico la relación existente entre los procesos empresariales relacionados con el capital de trabajo y las áreas departamentales que son responsables de llevar a cabo las actividades que componen dichos procesos, a fin de identificar los riesgos existentes.

### 3.7.3.1. Interrelación de áreas en el proceso de compra

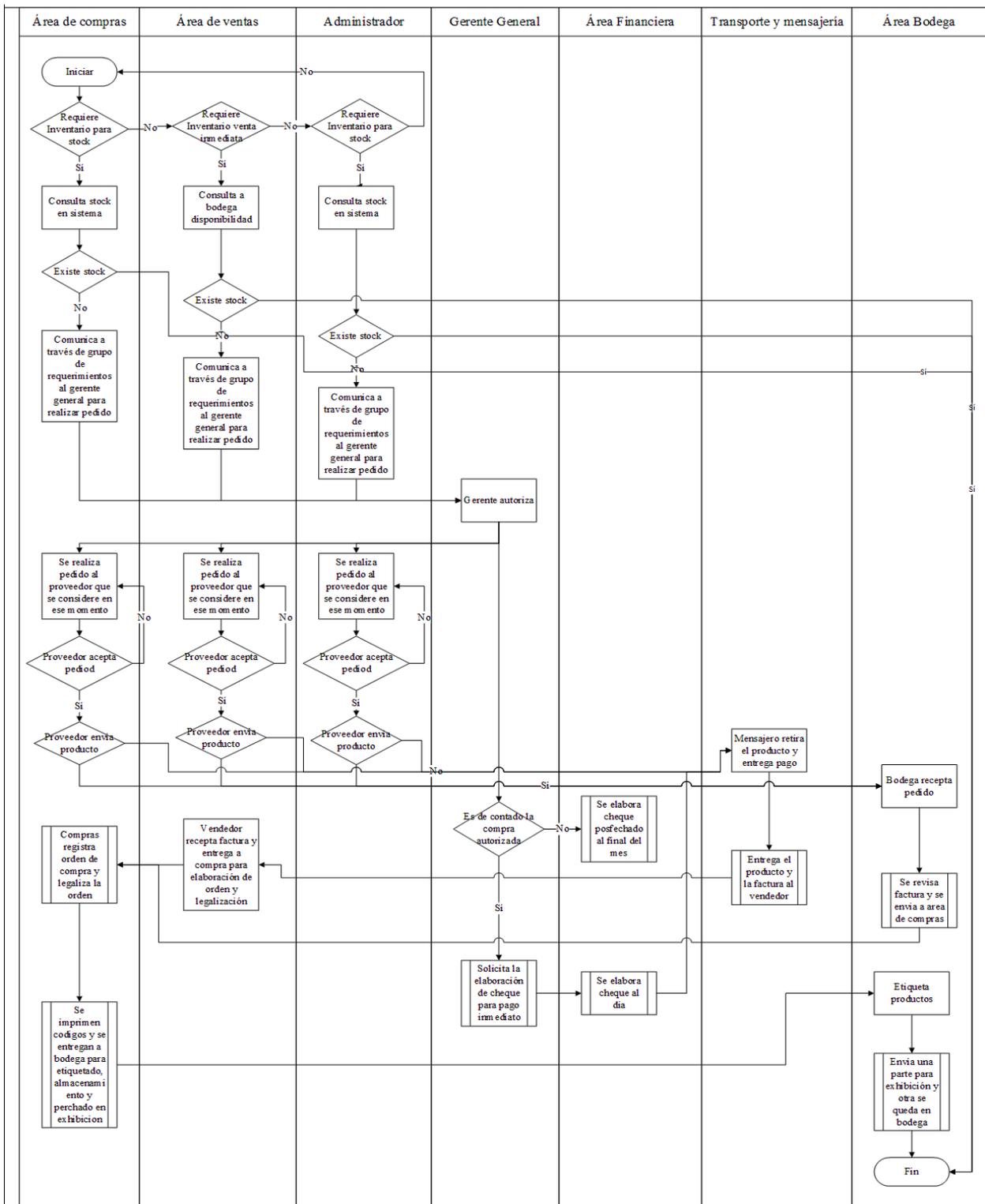


Figura 17. Procedimientos actuales en la compra de Inventarios  
Fuente: Información tomada de la compañía.

### **3.7.3.1.1. Análisis de la existencia de riesgos en el proceso de compras.**

A través de la aplicación del método gráfico (diagramas de flujos) del proceso de compras se ha logrado evidenciar la falta de segregación de funciones y el alto riesgo que existe de cometer errores, ya que al ser varias las personas que intervienen, no existen responsabilidad directa en un solo colaborador, lo cual influye de manera negativa en la solución de posibles errores en la adquisición de inventario.

A continuación, se expone la interacción existente entre las distintas áreas en este proceso de manera resumida.

#### **Áreas que pueden realizar pedidos de mercadería**

- Área de compras
- Área de ventas
- Administrador

La falta de segregación de funciones en la realización de pedidos aumenta el riesgo de fraude, y la materialización de errores, además de que cada colaborador realiza el pedido siguiendo el criterio personal, y no un procedimiento exacto, el proceso que se puede observar en el diagrama de flujo no siempre se cumple en las mismas condiciones, esto ocasiona:

- Sobreabastecimiento debido a que no se revisa conscientemente la rotación de la mercadería.
- Compras inmediatas de contado que al final no terminan en una venta inmediata, este evento se produce cuando un vendedor realiza pedido suponiendo que realizara una venta en el mismo momento.
- Falta de registro de ingreso de mercadería en sistema y afectación a la información financiera, esto sucede cuando un vendedor realiza el pedido y se queda con la factura.

#### **Consulta de stock**

Existen dos razones para realizar una compra, y son ventas inmediatas de artículos que no estén en stock, y artículos para aumentar el stock para demandas futuras, en el primer caso es

imprescindible realizar la consulta en sistema si se dispone de un artículo que demande un cliente en determinado momento, para ello el área de ventas cuenta con un usuario con permisos para realizar consulta de stock y precios, sin embargo la consulta no la realizan a sistema, sino a bodega, y bodega por ende consulta en sistema o solo busca hasta encontrar, este procedimiento es ejecutado a diario y genera ineficiencia en la atención al cliente.

Estas deficiencias en la consulta permiten que sea posible comprar un bien con el que ya se contaba en almacén.

### **Mecanismos de comunicación**

La comunicación es el eje fundamental para que un grupo de individuos puedan relacionarse efectivamente y conseguir objetivos comunes, en la organización el mecanismo establecido para solicitar la adquisición de mercadería es a través de un grupo creado en la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp, por el cual no todos los pedidos son notificados.

La consecuencia de no notificar la compra a través de la aplicación de mensajería ocasiona que el vendedor reciba el producto lo venda y lo facture con un código de otro producto, afectando así la información de inventario disponible, también evita que las facturas lleguen a colaborador que realiza el registro en el sistema y genere incertidumbre e inconformidad con el proveedor, cuando son ventas a crédito, y con la justificación de la salida de dinero cuando es de contado.

### **Niveles de autorización**

El único nivel fijado para realizar la compra de mercadería es el gerente, sin embargo, no todos los pedidos son autorizados por el gerente.

- Gerente General

### **Forma de despacho**

La compañía cuenta con proveedores que envían el producto gratis, y otros que envían y la empresa debe pagar el transporte, además de que existen también proveedores que solicitan que se envíe a retirar la mercadería, en este caso la compañía está incurriendo en una mala planificación

debido a que se está cancelando a un taxista por las carreras, y también se tiene a un mensajero para que ejecute las mismas tareas, lo cual genera salidas de efectivo excesivas por el mismo concepto.

### **Forma de pago**

Existen pedidos que son realizados a diario, los cuales son cancelados en efectivo que se extrae de la caja donde se recibe dinero de las ventas, y por las cuales la cajera debe realizar un vale justificando la salida de dinero, cabe mencionar que dichas compras son con comprobantes de venta autorizados en un 75% y el otro 25% con comprobantes no autorizados o sin comprobante, ese 25% puede ser aprovechado para cometer fraude y sustraer dinero registrando transacciones ficticias.

### **Recepción de pedido y registro de documentos**

Se ha materializado un riesgo latente en la recepción y registro de mercadería, el cual es la pérdida del comprobante o ingresar mercadería sin haber sido registrada en sistema.

Las personas que reciben el pedido pueden ser el vendedor o el bodeguero, dependiendo quien haya realizado el requerimiento, después de la recepción debe ser registrado el comprobante que certifica la compra, al ser varios quienes reciben el pedido, el comprobante no llega a conocimiento de quien registra la factura, esto evita que se identifiquen los productos para facturación y también genera información no fiable de los valores por pagar.

### 3.7.3.2. Interrelación de áreas en el proceso de ventas

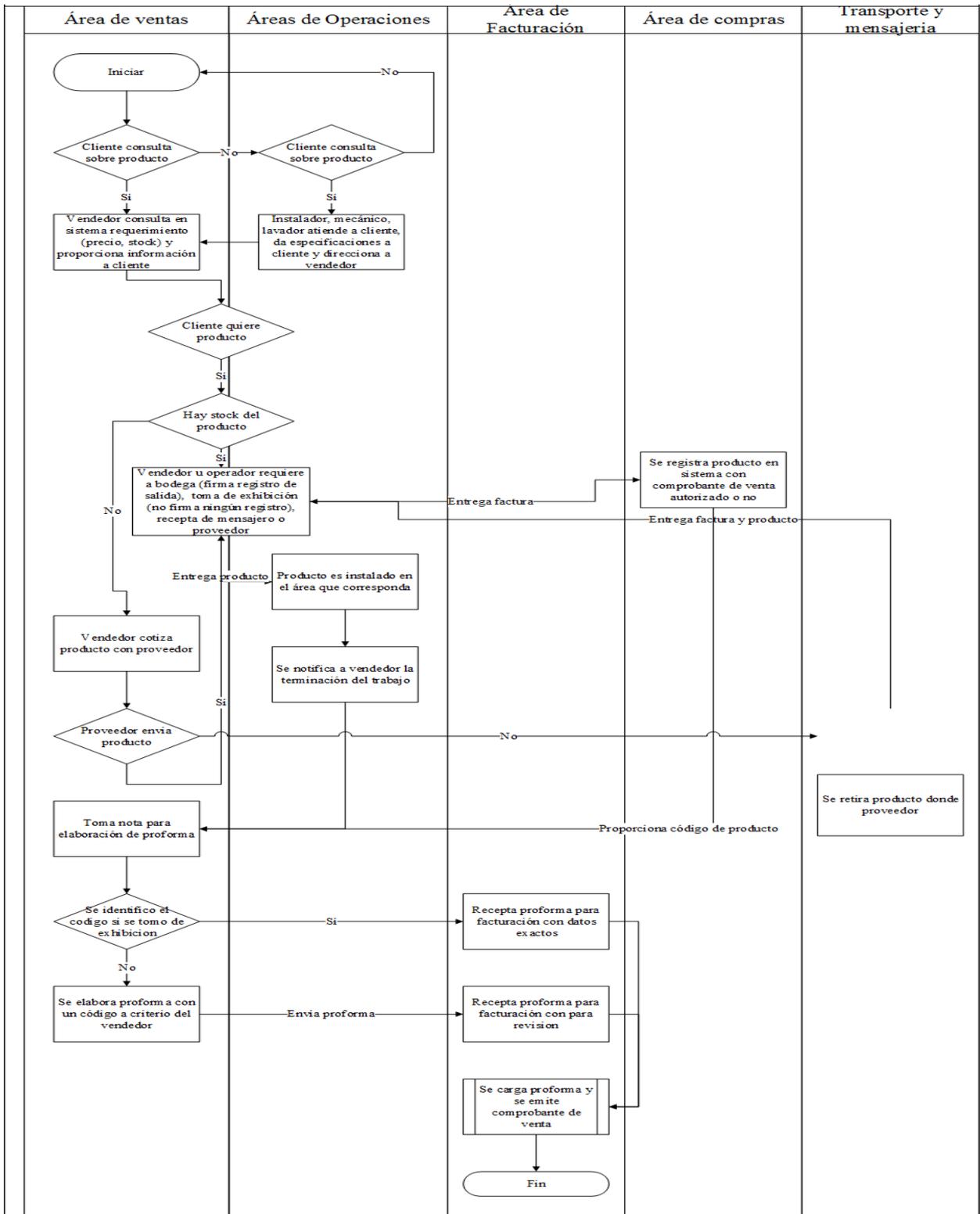


Figura 18. Procedimientos actuales en la venta de Inventario  
Fuente: Información tomada de la compañía.

### **3.7.3.2.1. Análisis de la existencia de riesgos en el proceso de ventas**

En la venta de bienes o servicios tanto vendedores como personal las áreas del departamento de operaciones pueden recibir consultas de productos por parte de los clientes, si la consulta es realizada al vendedor, este consultara en sistema o en bodega la existencia de producto o la oferta del servicio que consulta el cliente, si la consulta es realizada a un colaborador de alguna área del departamento de operaciones este asesorara al cliente e igual lo direccionara al vendedor según el procedimiento establecido, en este caso específicamente existen falencias y riesgos que pueden traducirse en:

Realización de servicios por parte de algún colaborador de determinada área de departamento de operaciones, por el cual cobraría el operador y no se tendría conocimiento de ningún vendedor, por ende, no se registraría como una venta del día, perjudicando los ingresos de la compañía.

Cuando un vendedor constata que existe el producto, ya sea en bodega o en exhibición, confirma con el cliente precios y concreta la venta, en caso de que el producto se encuentre en bodega, solicita el producto y firma un registro de despacho de bodega, este registro está establecido para constatar con la lista de productos vendidos del día y verificar si el producto solicitado por un vendedor fue facturado, precautelando la disponibilidad de información en caso de que el producto no haya sido factura y poder hallar al responsable.

En caso de que el producto este en exhibición solo toma el producto y lo envía para la instalación, en este caso no existe registro de los productos que salen de la tienda de exhibición, por lo que el riesgo de pérdida o robo es muy elevado.

Cuando se realizan tomas físicas y hay faltantes no se establece un solo responsable, sino todos quienes están en el área de exhibición, además al no existir un mecanismo de control es muy susceptible de que esto suceda, y sucede con mucha frecuencia, por lo cual se hacen descuentos al personal.

En el caso de que no existiese producto en el almacén, es el mismo vendedor que realiza el pedido al proveedor, pedido que puede terminar no concretando una venta, pero en caso de que se concrete el vendedor realiza el pedido, recibe y factura, por disposición debe llegar la factura al

área de compra, sin embargo esta no siempre llega, especialmente cuando se trata de servicios, y en algunos casos de bienes, donde no se sabe de la existencia de un producto hasta que se va a pagar las facturas y el proveedor informa que falta documentar un determinado comprobante, quedando en evidencia, que tanto vendedor como área de compras no tienen comunicación efectiva y con esto generan inconsistencias en el inventario, ya que el vendedor por lo general factura con otro código ese producto que no se ingresó, y cuando se ingrese ese producto figurara en sistema como que aún está en físico.

Adicionalmente en este proceso que realiza el vendedor se realiza la proforma después de haber realizado la instalación de todo lo acordado con el cliente, la instalación pueden ser horas o incluso días, y la realización de la proforma después de esos tiempos es muy probable que se omitan trabajos o bienes, por error de información. La proforma es un documento que debe realizarse desde el primer momento, antes de empezar los trabajos de instalación.

Cuando se toman productos de exhibición y no se tiene plenamente identificado el código de ese producto, el vendedor según su criterio toma un código de sistema con características similares al producto que este vendiendo y facturara, dejando así un artículo menos de un producto que no se vendió y quedando intacto el stock del artículo vendido.

El proceso de ventas está materializando riesgos que, según las entrevistas realizadas al personal clave de la empresa, tienen que ver netamente con el control del inventario, esta área requiere la formalización profunda de cada una de las actividades que se deben desarrollar en la venta de un bien o servicio, para evitar el perjuicio al efectivo, y al inventario de la compañía.

### 3.7.3.3. Interrelación de áreas en el proceso de facturación

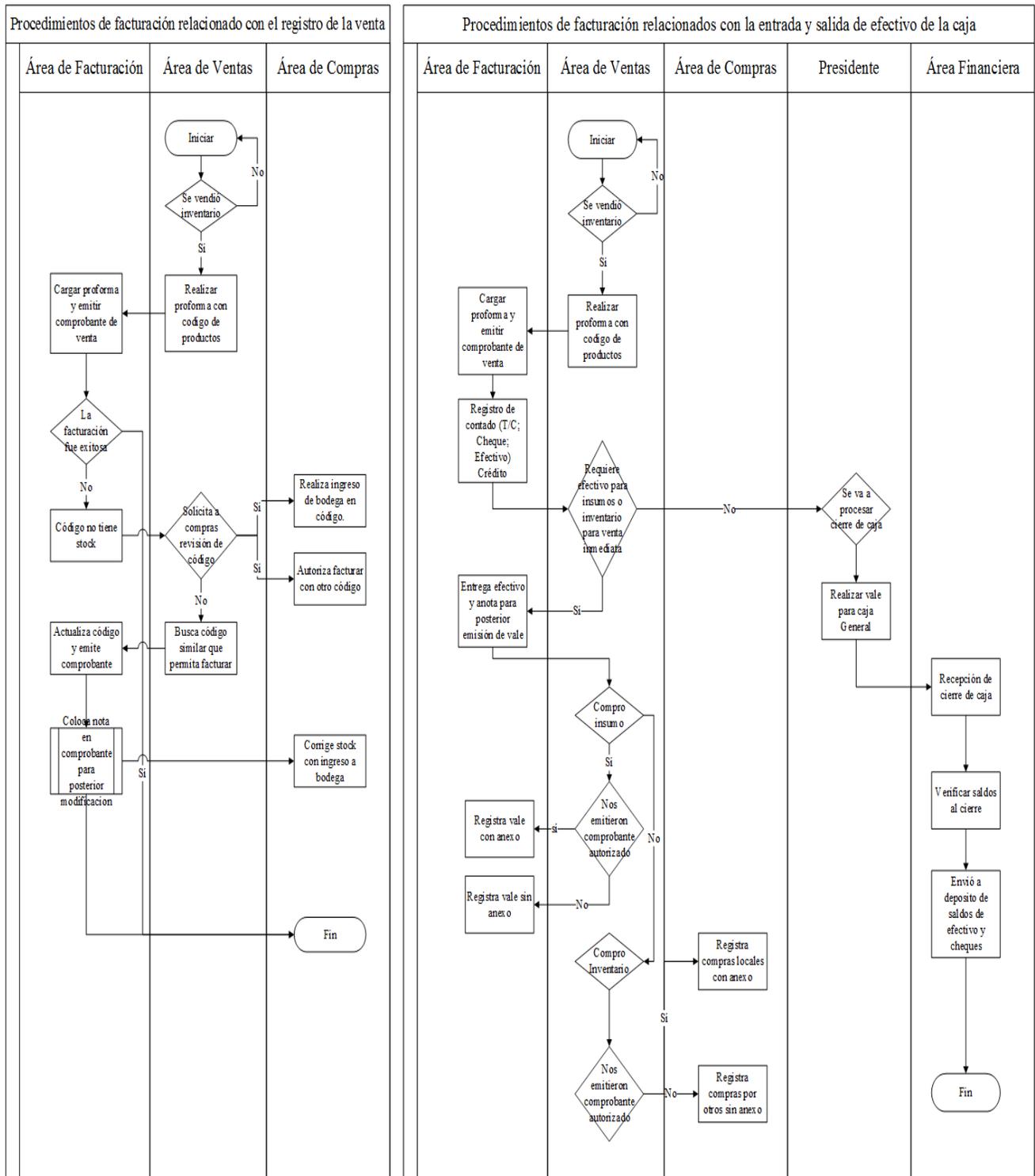


Figura 19. Procedimientos de facturación  
Fuente: Información tomada de la compañía.

### **3.7.3.3.1. Análisis de la existencia de riesgos en el proceso de facturación.**

El proceso de facturación inicia con la entrega de la proforma que contiene los productos vendidos por el área de ventas a la caja para la emisión de comprobante de venta.

Caja emite comprobantes de venta por los valores de la proforma, y registra la forma de pago que puede ser efectivo, tarjeta, cheque o tarjeta de crédito, en la emisión de un comprobante se presentan por lo general debido a los riesgos materializados en los procesos anteriores, notificaciones de que no se puede facturar debido a que un producto no cuenta con stock, es decir, el producto en físico fue instalado, pero ya había sido utilizado ese código para vender un producto distinto y lo dejó sin stock en sistema.

Para poder facturar, el departamento de compras realiza un ingreso al código del producto que esta sin stock o autoriza que se facture con el código de otro producto, incurriendo en el mismo error, y afectando a otro producto, el cual supuestamente queda para ser corregido realizando ingreso y dejando con su stock normal. Este procedimiento se está realizando con frecuencia y debe corregirse porque afecta la información financiera, el costo de venta.

Producto de la venta la empresa recibe efectivo, cheques o cobros en tarjetas, el efectivo puede usarse para comprar bienes o insumos, que pueden ser adquisiciones sin sustento o con sustento, en el caso de no tener sustento se registra sin comprobante y por ende genera un gasto no deducible, en el caso de tener sustento, se registra con el comprobante de venta emitido por el proveedor insertando los datos como anexo en el formulario de registro de vales de caja, todo esto en el caso de que sean insumos o servicios que no requieren registrarse como inventario para la venta.

Si es inventario para la venta el comprobante de venta llega al área de compras para su registro y se procesa orden de pago mediante vale, para que se refleje en el cierre de caja del día.

Cuando no está disponible el área de compras y se compró un bien, debido a que no se cuenta con código para facturación, el vendedor repite el procedimiento de tomar un código similar y facturar, incurriendo otra vez en la afectación a la información de sistema.

Producto de la venta diaria antes de procesar cierre de caja, gerente revisa saldos de efectivo y solicita la emisión de vale para la caja general, donde el gerente guarda una parte de efectivo en caja y el saldo se presenta con el cierre al departamento financiero que enviara a depósito y posterior a esto la asistente revisara que los registros en el cierre estén de forma correcta.

Los riesgos existentes en este procedimiento son:

- Emisión de vales sin sustento para sacar dinero sin justificación.
- Uso injustificado de dinero por parte del gerente
- Registro de facturas con valores superiores a los cancelados
- No emisión de comprobantes de retención

Se puede inferir que un error conlleva a otro, si en el proceso de ventas no se utilizan los códigos de los productos vendidos, al momento de facturar afectara el stock en sistema y por ende también el costo de venta.

#### **3.7.4. Evaluación del control interno a través del COSO ERM.**

La evaluación del control interno se lleva a cabo mediante el análisis de las características que se originan dentro de cada uno de los componentes del COSO ERM, el mismo que se basa en la gestión de riesgos y el cual permite identificar aquellos eventos que implican una amenaza para la entidad.

La calificación es efectuada por los autores con una escala del 1 a 5, la misma que sera medida en todos los componentes del COSO ERM, excepto en la “Evaluacion de riesgos”, de la siguiente forma:

*Tabla 10*  
*Calificación del control interno.*

<b>Medición</b>	<b>Calificación</b>
Control deficiente	1 - 2
Control medio	3
Control efectivo	4 - 5

**Nota:** Escala de calificación en la evaluación del COSO ERM.  
**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

El control deficiente indica que las acciones no se están llevando de manera segura y necesitan ser controladas de manera emergente por la entidad para mitigar significativamente los riesgos, el control medio por su parte implica que la acción se encuentra parcialmente segura pero necesita de mecanismos de apoyo que potencialicen su desarrollo y finalmente el control efectivo es sinónimo de que la entidad se encuentra a salvo de cualquier tipo de amenazas y que sus actividades se encuentran garantizadas totalmente.

Mientras que en el componente 4: Evaluación de riesgos, es medida por tres distintos niveles: Alto, medio y bajo, en donde el nivel alto será una medida de alerta que requiere atención emergente, el nivel medio se basará en una medida de precaución menos exhaustiva que requiere solución a medio plazo y el nivel bajo es sinónimo de seguridad para la entidad.

Cabe recalcar que la calificación y los niveles son impuestos por los autores, a partir de los análisis obtenidos como resultado de las entrevistas efectuadas a los encargados de las principales áreas de la entidad, las cuales tienen relación directa con el capital de trabajo.

#### **3.7.4.1. Ambiente de control interno.**

El entorno en el que se desenvuelve LUGER funciona a través de las actividades que efectúa el personal, por lo cual su labor y seguimiento incide en gran medida dentro del ambiente de control. A continuación, se muestran las principales características de este primer componente del caso y el grado de control que la compañía ejerce sobre las mismas.

Tabla 11

*Diagnóstico efectuado por autores en el ambiente de control.*

<b>Característica</b>	<b>Calificación</b>
Previa contratación se efectúa el análisis de los perfiles requeridos y se realizan pruebas de conocimientos.	1
La entidad cuenta con manuales de procedimientos establecidos para cada área y se han dado a conocer a todo el personal.	2
La toma de decisiones es efectuada luego de que se ha realizado un cuidadoso análisis de riesgos.	2

Los jefes de áreas cuentan con suficiente personal que contribuyan al desarrollo de las operaciones.	1
Existe una adecuada asignación de responsabilidades y las mismas se encuentran segregadas equitativamente.	1
El personal se encuentra comprometido en el cumplimiento de sus labores.	2

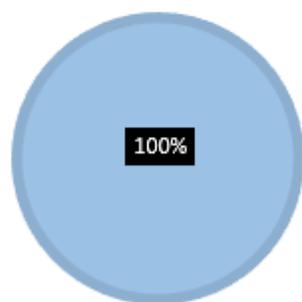
**Nota:** La calificación es impuesta en base a los análisis de las entrevistas y de los procesos evaluados.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

De acuerdo al diagnóstico efectuado el 100% corresponde a un control deficiente, dando como resultado que la entidad no cuenta con mecanismos y procedimientos que controlen y potencialicen su entorno con respecto a la labor del personal, el mismo que no se encuentra orientado ni comprometido con las actividades que desempeña diariamente, aquello afecta el ambiente de control y aumenta la probabilidad de riesgos. En la figura 20 se refleja el resultado a través de porcentajes:

Medición	Resultados	Porcentaje
Control Efectivo	-	0%
Control Medio	-	0%
Control Deficiente	6	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

- Control Efectivo
- Control Medio
- Control Deficiente



*Figura 20.* Resultado del diagnóstico efectuado en el Ambiente de Control  
Elaborado por: López & Mourre (2020)

### 3.7.4.2. Establecimiento de objetivos.

Para alcanzar los objetivos establecidos por la entidad es importante que las operaciones se lleven a cabo de una manera adecuada y oportuna ya que los objetivos se ven afectados principalmente al riesgo de que no puedan cumplirse y por ende que la compañía no logre cumplir las metas a las que se ha propuesto llegar en beneficio del desarrollo de las actividades normales de su negocio. Por lo tanto, para medir el grado en que LUGER persigue el cumplimiento de sus objetivos, a continuación, se muestran las principales características de este segundo componente del coso y el grado de control que la compañía ejerce sobre las mismas:

Tabla 12

*Diagnóstico efectuado por autores en el establecimiento de los objetivos.*

<b>Característica</b>	<b>Calificación</b>
<b>Objetivos de cumplimiento</b>	
Se cuenta con un código de ética que describa los valores y principios de la entidad y el personal lo conoce.	1
El reglamento interno de la entidad se encuentra socializado al personal y se lo cumple a cabalidad.	2
La entidad cuenta con políticas para cada área departamental.	1
Se encuentra definida de manera clara la misión y visión de la entidad.	3
<b>Objetivos operacionales</b>	
Las actividades son desempeñadas con eficacia por el personal.	3
El personal se encuentra capacitado para el área al que se le ha asignado.	1
Los recursos de la entidad son aprovechados plenamente por el personal.	3
<b>Objetivos de información financiera</b>	
Se presenta información fidedigna respecto a los tratamientos contables.	2
La gerencia recibe mensualmente los estados financieros con sus anexos debidamente conciliados.	1

**Nota:** La calificación es impuesta en base a los análisis de las entrevistas y de los procesos evaluados.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

De acuerdo al diagnóstico efectuado, el 33% corresponde a un control medio mientras que el 67% ponen en evidencia que aunque la compañía efectúa control sobre ciertas actividades, existen otras que poseen un control deficiente, dando como resultado la necesidad de implementar mecanismos de apoyo que permitan salvaguardar el cumplimiento de los objetivos establecidos. En la figura 21 se refleja el resultado a través de porcentajes:

Medición	Resultados	Porcentaje
Control Efectivo	-	0%
Control Medio	3	33%
Control Deficiente	6	67%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

- Control Efectivo
- Control Medio
- Control Deficiente

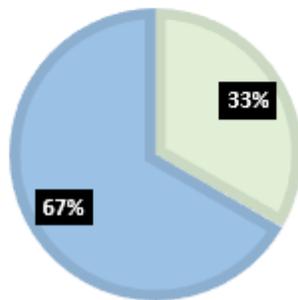


Figura 21. Resultado del diagnóstico efectuado en el Establecimiento de los objetivos.  
Elaborado por: López & Mourre (2020)

### 3.7.4.3. Identificación de eventos.

Existen distintos tipos de factores internos y externos que afectan a una entidad, a continuación, se presenta los factores que afectan directamente a LUGER y el grado de control que la compañía ejerce para fortalecer el impacto de estos eventos:

Tabla 13

*Diagnóstico efectuado por autores en la identificación de eventos.*

Característica	Calificación
<b>Factores Internos</b>	
El sistema informático brinda oportuna y verídica información para que el personal pueda cumplir con su labor.	2
Las competencias y aptitudes del personal son reforzados con capacitaciones continuas que potencialicen su labor.	1
Las responsabilidades del personal son cambiantes.	3

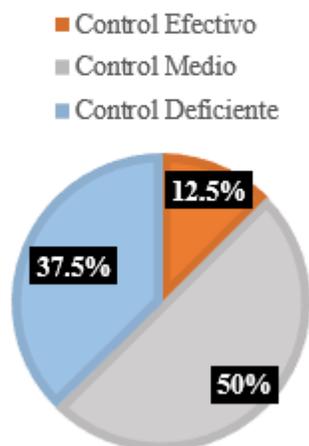
Las reuniones periódicas potencializan el crecimiento organizacional.	3
<b>Factores Externos</b>	
Las necesidades cambiantes de los clientes son analizadas y estudiadas.	3
La entidad enfrenta a sus competidores con estrategias potenciales.	4
Se cuenta con un plan de contingencia que salvaguarde a la entidad frente a eventos naturales que podrían amenazar sus operaciones.	1
La tecnología es implementada dentro de la entidad.	3

**Nota:** La calificación es impuesta en base a los análisis de las entrevistas y de los procesos evaluados.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

De acuerdo al diagnóstico efectuado en los factores que afectan a la entidad y los controles que se llevan a cabo para enfrentarlos, solo el 12.5% es efectivo, el 50% posee un control medio y el 37.5% indica un control deficiente, dando como resultado que la entidad debe de plantear mejoras que permitan fortalecer los procedimientos y mecanismos en la identificación de eventos. En la figura 22 se refleja el resultado a través de porcentajes:

Medicion	Resultados	Porcentaje
Control Efectivo	1	12.5%
Control Medio	4	50%
Control Deficiente	3	37.5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.0%</b>



*Figura 22.* Resultado del diagnóstico efectuado en la Identificación de eventos.  
Elaborado por: López & Mourre (2020)

### 3.7.4.4. Evaluación de riesgos.

Las operaciones y actividades que se desarrollan en la empresa LUGER se ven expuestas a la probabilidad de riesgos y al impacto que estos riesgos pueden generar si llegan a materializarse, todo depende de los esfuerzos de la administración para ejercer un adecuado control que permita mitigar estos riesgos. Por lo tanto, a continuación, se muestra la identificación de riesgos y la evaluación por niveles de cada una de las cuentas que conforman el capital neto de trabajo de la compañía:

#### 3.7.4.4.1. Efectivo

Tabla 14  
*Evaluación de riesgos en el efectivo.*

<b>Riesgos</b>	<b>Nivel</b>
Desembolso de dinero sin tener en consideración el presupuesto de la entidad	Alto
Ajustes de saldos de caja por personal no autorizado.	Medio
No se tiene identificado las partidas conciliatorias por lo cual no existe un control entre los registros contables y los saldos del banco.	Alto
Las conciliaciones bancarias no son revisadas y aprobadas periódicamente.	Alto
Ajustes no autorizados y movimientos no soportados.	Bajo
Las cuentas bancarias no cuentan con un mínimo de dos firmas para realizar transacciones.	Alto
Dentro del portal bancario no existe otra persona que como último paso genere la autorización y que sea distinta a quien efectúa la transacción.	Alto
El mismo personal que prepara la operación es quien realiza la transacción en el portal bancario.	Alto
Las transacciones efectuadas en el portal bancario no son verificadas.	Medio
Las cajas chicas no son auditadas de forma sorpresiva por un nivel distinto al que las administra.	Alto
No se lleva un calendario de pagos y obligaciones, permitiendo cumplir con las mismas oportunamente.	Alto

**Nota:** El nivel de riesgo es impuesto en base a los análisis de las entrevistas y los procesos.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

En la figura 23 se refleja como resultado, un 73% de altos riesgos e indica que los procesos en la cuenta de efectivo necesitan respuestas emergentes para poder mitigar estos riesgos.

Nivel de riesgos	Resultados	Porcentaje
Alto	8	73%
Medio	2	18%
Bajo	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

■ Alto ■ Medio ■ Bajo

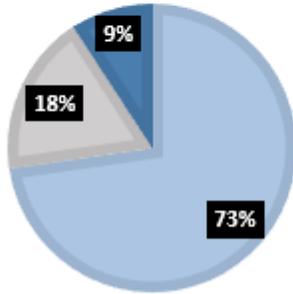


Figura 23. Resultado del diagnóstico efectuado en los niveles de riesgos del efectivo.  
Elaborado por: López & Mourre (2020)

#### 3.7.4.4.2. Cuentas por cobrar

Tabla 15

*Evaluación de riesgos en las cuentas por cobrar.*

Riesgos	Nivel
No existe un límite establecido para efectuar ventas a créditos.	Alto
Se otorga crédito sin analizar la capacidad de pago del cliente.	Alto
Los descuentos en las ventas son exagerados llegando al punto de no obtener beneficio o utilidad alguna.	Bajo
Saldos en cuentas incobrables cuyos clientes se encuentren en estado de mora.	Alto
No se tiene identificada la cartera incobrable.	Alto
Se mantiene una antigüedad en la cartera por periodos largos de tiempo.	Alto
Gestión inadecuada para efectuar los cobros pendientes a los clientes.	Alto
Los cobros no sean registrados y la cuenta se mantenga con saldos.	Bajo
Estados Financieros que no reflejan la realidad de los hechos económicos.	Alto
Documentos soportes de ventas que no son originales.	Medio

**Nota:** El nivel de riesgo es impuesto en base a los análisis de las entrevistas y los procesos.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

En la figura 24 se refleja como resultado, un 70% de altos riesgos e indica que los procesos en las cuentas por cobrar necesitan respuestas emergentes para poder mitigar estos riesgos.

Nivel de riesgos	Resultados	Porcentaje
Alto	7	70%
Medio	1	10%
Bajo	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

■ Alto ■ Medio ■ Bajo

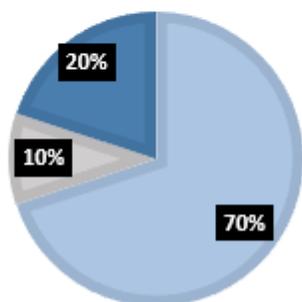


Figura 24. Resultado del diagnóstico en los niveles de riesgos de cuentas por cobrar. Elaborado por: López & Mourre (2020)

#### 3.7.4.4.3. Inventario

Tabla 16

*Evaluación de riesgos en el inventario.*

Riesgos	Nivel
Errores en el conteo por inadecuada disposición del inventario y/o identificación.	Alto
Los procedimientos de la toma física no se encuentran formalizados causando errores y pérdida de tiempo.	Alto
Los grupos de contero no son formados de manera adecuada dificultando la toma física de inventario.	Alto
Las diferencias de inventario no son justificadas y soportadas.	Alto
Bajas de inventario o inventario no identificado por inadecuado almacenamiento en bodega o cambios frecuentes de los lugares en los que son ubicados en la tienda.	Alto
Desconocimiento de las cantidades y existencia del inventario por ausencia de tomas físicas.	Alto
Los inventarios de baja rotación no se encuentran identificados.	Alto
Fallas en la gestión del inventario por ausencia de políticas, procedimientos y niveles de autorización.	Alto

Salidas y ajustes de inventario no autorizadas y sin documentos soportes.	Medio
Pérdida de inventario por accesos físicos a la bodega del personal no autorizado y/o falta de controles en la seguridad de la tienda.	Alto
Pérdida de inventario por inadecuada segregación de funciones en cuanto a la recepción, registro, administración y salidas del inventario.	Medio
Ausencia de supervisión y desconocimiento de las fechas de vencimiento del inventario que presenta caducidad causando pérdidas.	Alto
Compra de las mismas cantidades o producto a un mismo proveedor durante varios periodos.	Alto
Errores de registros por códigos mal empleados en la venta del inventario.	Alto
Información financiera no confiable por errores en el registro de entradas, ajustes y salidas.	Alto
Información no confiable por ausencia de conciliación entre bodega (físico) y sistemas.	Alto
Información financiera no confiable por ausencia de procedimientos de validación física de inventario.	Alto

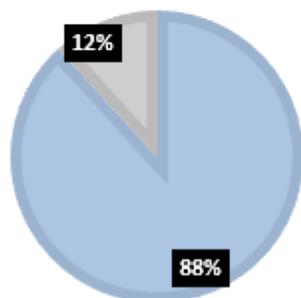
**Nota:** El nivel de riesgo es impuesto en base a los análisis de las entrevistas y los procesos.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

En la figura 25 se refleja como resultado, un 88% de altos riesgos e indica que los procesos en la cuenta de Inventario necesitan respuestas emergentes para poder mitigar estos riesgos.

Nivel de riesgos	Resultados	Porcentaje
Alto	15	88%
Medio	2	12%
Bajo	-	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

■ Alto ■ Medio ■ Bajo



*Figura 25.* Resultado del diagnóstico efectuado en los niveles de riesgos del Inventario.  
Elaborado por: López & Mourre (2020)

### 3.7.4.5. Respuesta al riesgo.

Toda entidad debe de ser capaz de responder de forma inmediata a los riesgos que se pudieren generar dentro de los procesos desarrollados en el giro del negocio, por tal razón es importante que la administración de riesgos se centre en diseñar una serie de acciones que puedan utilizarse como medidas de prevención ante la detección de riesgos, con el propósito de evaluar y poner en práctica la mejor alternativa posible.

Partiendo del hecho de que cuando una entidad se encuentra ante la amenaza de algún riesgo, se ve en la necesidad de responder ante ellos y disminuir su probabilidad, hemos efectuado el diagnóstico a las principales características de este componente y el grado de control que LUGER ejerce sobre las mismas:

Tabla 17

*Diagnóstico efectuado por autores en las respuestas al riesgo.*

Característica	Calificación
Se implementan acciones para la corrección de errores o irregularidades.	2
La probabilidad de riesgos es medida por la organización.	1
El impacto que generan los riesgos es previsto por la entidad.	1
Existen sistemas de control eficientes y seguros dentro del negocio.	1
El grado de avance es medido y revisado por la entidad	2

**Nota:** La calificación es impuesta en base a los análisis de las entrevistas y de los procesos evaluados.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

De acuerdo al diagnóstico efectuado el 100% corresponde a un control deficiente, dando como resultado que la entidad no cuenta con mecanismos de control que aseguren la selección de medidas para fortalecer las respuestas a los riesgos que se pueden generar dentro de la entidad. En la figura 26 se refleja el resultado a través de porcentajes:

Medición	Resultados	Porcentaje
Control Efectivo	-	0%
Control Medio	-	0%
Control Deficiente	5	100%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

- Control Efectivo
- Control Medio
- Control Deficiente

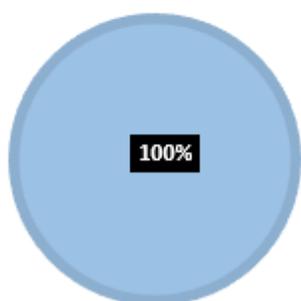


Figura 26. Resultado del diagnóstico efectuado en la Respuesta al riesgo.  
Elaborado por: López & Mourre (2020)

### 3.7.4.6. Actividades de control.

El diseño de las actividades de control dentro de cualquier entidad es de vital importancia para salvaguardar los procesos que se desarrollan a diario, a continuación, se muestran las principales características de este sexto componente y el grado de control que LUGER ejerce sobre las mismas:

Tabla 18

*Diagnóstico efectuado por autores en las actividades de control.*

Característica	Calificación
Las tareas y responsabilidades vinculadas a la autorización, aprobación, registro, pagos y custodia de bienes están asignadas a diferentes personas.	2
El personal es consciente de cómo su labor influye en toda la entidad.	2
Los procedimientos son efectuados exclusivamente por los responsables de dicha actividad.	2
El registro de las transacciones es efectuado adecuadamente y en el tiempo oportuno.	3
Solo las personas autorizadas tienen acceso a los recursos de la entidad.	2

Solo el personal autorizado tiene acceso a los registros y datos de la entidad.	3
Existe personal con grado de afinidad o algún tipo de parentesco que trabajan conjuntamente en la entidad.	1

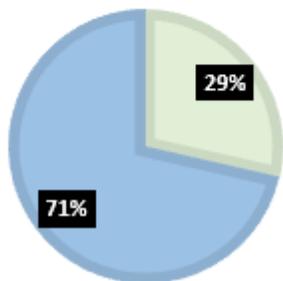
**Nota:** La calificación es impuesta en base a los análisis de las entrevistas y de los procesos evaluados.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

De acuerdo al diagnóstico efectuado, el 29% corresponde a un control medio mientras que el 71% ponen en evidencia que aunque la compañía efectúa control sobre ciertas actividades, existen otras que poseen un control deficiente, dando como resultado la necesidad de implementar mecanismos de apoyo que permitan salvaguardar los procesos mediante actividades de control establecidas por la administración. En la figura 27 se refleja el resultado a través de porcentajes:

Medición	Resultados	Porcentaje
Control Efectivo	-	0%
Control Medio	2	29%
Control Deficiente	5	71%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

- Control Efectivo
- Control Medio
- Control Deficiente



*Figura 27.* Resultado del diagnóstico efectuado en las Actividades de Control  
Elaborado por: López & Mourre (2020)

### 3.7.4.7. Información y comunicación.

La información que circula por las distintas áreas de la entidad será fiable según el grado de control con la que se maneje y de la forma en que logre ser comunicada dependerá la efectividad

de los procesos. A continuación, se muestran las principales características de este séptimo componente del coso y el grado de control que LUGER ejerce sobre las mismas:

Tabla 19

*Diagnóstico efectuado por autores en la información y comunicación.*

<b>Característica</b>	<b>Calificación</b>
Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la entidad.	1
La entidad cuenta con distintos reportes dirigidos a los distintos niveles de la entidad para que se pueda efectuar la toma de decisiones.	1
La información circula en todos los sentidos dentro de la organización y se encuentra totalmente disponible.	3
Existen mecanismos que aseguran la comunicación en todos los sentidos.	1
Existe comunicación entre las distintas áreas de la entidad para el desarrollo de las operaciones.	1
Se efectúan reuniones periódicas entre las personas clave de la entidad.	3
Se tiene establecido los responsables en la revisión de la información financiera y operativa de la organización.	3

**Nota:** La calificación es impuesta en base a los análisis de las entrevistas y de los procesos evaluados.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

De acuerdo al diagnóstico efectuado, el 43% corresponde a un control medio mientras que el 57% ponen en evidencia que aunque la compañía efectúa control sobre ciertas actividades, existen otras que poseen un control deficiente, dando como resultado la necesidad de implementar mecanismos de apoyo que aseguren la información que circula por la entidad y que permitan tener una comunicación oportuna y efectiva. En la figura 28 se refleja el resultado a través de porcentajes:

Medición	Resultados	Porcentaje
Control Efectivo	-	0%
Control Medio	3	43%
Control Deficiente	4	57%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

■ Control Efectivo  
■ Control Medio  
■ Control Deficiente

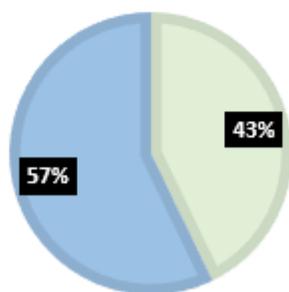


Figura 28. Resultado del diagnóstico efectuado en Información y Comunicación  
Elaborado por: López & Mourre (2020)

### 3.7.4.8. Monitoreo.

Constantemente las entidades deben de establecer mecanismos para evaluar el grado en el que las acciones están dando resultados, la efectividad con la que LUGER está llevando a cabo esta supervisión, se muestra en la siguiente tabla compuesta por las principales características de este último componente del coso y el grado de control que se ejerce sobre las mismas:

Tabla 20  
*Diagnóstico efectuado por autores en el monitoreo.*

Característica	Calificación
Con el fin de revisar la eficacia de los sistemas de Control Interno la gerencia evalúa los resultados.	1
Existen herramientas definidas de autoevaluación que permiten establecer criterios sobre el Sistema de Control Interno.	1
Los objetivos de la organización se están llevando a cabo de manera adecuada.	2

Se efectúan pruebas sustantivas para corroborar los procesos que se realizan en las distintas áreas de la entidad.	1
Los jefes de área evalúan al personal que tienen a su cargo.	1
Se cumplen con las leyes y normas tanto contables como tributarias.	3

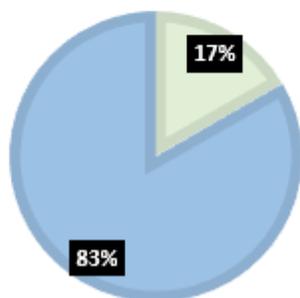
**Nota:** La calificación es impuesta en base a los análisis de las entrevistas y de los procesos evaluados.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

De acuerdo al diagnóstico efectuado el 83% corresponde a un control deficiente, dando como resultado que la entidad no cuenta con mecanismos y procedimientos de control para la supervisión de las actividades que se llevan a cabo dentro del negocio. En la figura 29 se refleja el resultado a través de porcentajes:

Medición	Resultados	Porcentaje
Control Efectivo	-	0%
Control Medio	1	17%
Control Deficiente	5	83%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

- Control Efectivo
- Control Medio
- Control Deficiente



*Figura 29.* Resultado del diagnóstico efectuado en Monitoreo.  
Elaborado por: López & Mourre (2020)

### 3.7.5. Evaluación financiera.

Tabla 21

*Estado de Situación Financiera de la Compañía LUGER*

**LUGER**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**COMPARATIVOS 2018-2019**  
**EXPRESADO EN USD DOLARES**

Cuenta	2018	2019	Análisis vertical		Análisis horizontal	
			2018	2019	V. absoluta	V. relativa
<b>Activo</b>						
<b>Activo corriente</b>						
Caja	11,316.79	14,732.29	1.50%	2.37%	3,415.50	30.18%
Instituciones financieras privadas	25,369.50	9,464.63	3.36%	1.52%	(15,904.87)	-62.69%
Cuentas por cobrar a clientes	160,101.10	112,266.56	21.23%	18.07%	(47,834.54)	-29.88%
Inventarios	192,133.74	126,169.86	25.48%	20.30%	(65,963.88)	-34.33%
Seguros pagados por anticipado	1,869.43	1,882.41	0.25%	0.30%	12.98	0.69%
<b>Total activo corriente</b>	<b>390,790.56</b>	<b>264,515.75</b>				
<b>Activos no corrientes</b>						
Terrenos	320,752.00	320,752.00	42.54%	51.61%	-	0.00%
Muebles y enseres	1,750.00	1,750.00	0.23%	0.28%	-	0.00%
Maquinaria y equipo	24,445.00	24,445.00	3.24%	3.93%	-	0.00%
Equipo de computación	5,625.00	5,625.00	0.75%	0.91%	-	0.00%
Vehículos	1,100.00	1,100.00	0.15%	0.18%	-	0.00%
Repuestos y herramientas	15,800.00	15,800.00	2.10%	2.54%	-	0.00%
(-) Depreciación acumulada	6,275.75	12,551.50	0.83%	2.02%	6,275.75	100.00%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>363,196.25</b>	<b>356,920.50</b>				
<b>Total activo</b>	<b>753,986.81</b>	<b>621,436.25</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>		

<b>Pasivo</b>						
<b>Pasivo corriente</b>						
Cuentas y documentos por pagar	211,615.96	281,395.13	39.85%	50.19%	69,779.17	32.97%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>211,615.96</b>	<b>281,395.13</b>				
<b>Pasivo no corriente</b>						
Obligaciones con instituciones financieras	319,412.70	279,241.55	60.15%	49.81%	(40,171.15)	-12.58%
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>319,412.70</b>	<b>279,241.55</b>				
<b>Total pasivo</b>	<b>531,028.66</b>	<b>560,636.68</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>		
<b>Patrimonio neto</b>						
Capital suscrito o asignado	800.00	800.00	0.36%	1.32%	-	0.00%
Ganancias acumuladas	157,579.91	-	70.68%	0.00%	(157,579.91)	-100.00%
Ganancia neta del periodo	64,578.24	59,999.57	28.96%	98.68%	(4,578.67)	-7.09%
<b>Total patrimonio</b>	<b>222,958.15</b>	<b>60,799.57</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>		
<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>753,986.81</b>	<b>621,436.25</b>				

**Nota:** Información tomada de la compañía LUGER.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

## **Interpretación:**

En la tabla 21 se puede observar el estado de situación financiera de la compañía LUGER, donde se evidencia una disminución del activo corriente en el año 2019 respecto al año 2018, dicha disminución es de 32.31% respecto al mismo año 2018.

El rubro más significativo del activo corriente es el inventario, seguido de las cuentas por cobrar, por ello estas son las cuentas que se revisan en el punto 3.7.5.1.1. y 3.7.5.1.2, a fin de determinar la razonabilidad de los saldos e identificar posibles errores contables debido a la mala ejecución de procedimientos como se ha denotado en párrafos anteriores.

El saldo en bancos al cierre del 2019 termino con un -62.69% respecto al 2018 es decir \$15,904.87 menos que el 2018, esto evidencia que cuenta con menos liquidez que el año anterior.

La compañía recupero \$47,834.54 de créditos lo cual sirvió a la compañía para cumplir con sus obligaciones en el 2019, sin embargo, la compañía mantiene cartera vencida de hasta más de 1800 días.

En las obligaciones que mantiene la compañía con terceros, proveedores es el rubro más significativo del pasivo, incluso mayor que las obligaciones financieras que mantiene la empresa con el Banco del Pacifico, en el análisis de las ratios financieras (véase tabla 24) podrá observarse la liquidez con la que cuenta la compañía, la cual desde ahora no muestra nada favorable, al tener demasiado endeudamiento y poco con lo que responder para cancelar sus obligaciones.

Según la consulta realizada al área financiera de la compañía, las cuentas por pagar a proveedores, la tercera parte está representada por cheques posfechados. La compañía paso de deber \$211.615,96 en 2018 a \$281.395,13 en el 2019 lo cual representa un aumento de 32.97%.

En vista de la situación financiera actual, la compañía debe transformar el inventario en efectivo para cubrir las obligaciones pendientes y a la vez mantener reservas para conservar liquidez y responder ante cualquier contingencia.

Tabla 22

Estado de Resultado de la Compañía LUGER

**COMPARATIVOS 2018-2019**  
**EXPRESADO EN USD DOLARES**

Cuenta	2018	2019	Análisis vertical		Análisis horizontal	
			2018	2019	V. absoluta	V. relativa
<b>Venta de bienes</b>	<b>1,191,748.78</b>	<b>1,345,024.33</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>153,275.55</b>	<b>11.40%</b>
<b>Otros ingresos</b>	<b>8,980.26</b>	<b>4,542.34</b>	<b>0.75%</b>	<b>0.34%</b>	<b>(4,437.92)</b>	<b>-97.70%</b>
<b>(-) Descuento en ventas</b>	<b>37,190.49</b>	<b>32,786.05</b>	<b>3.12%</b>	<b>2.44%</b>	<b>(4,404.44)</b>	<b>-13.43%</b>
<b>(-) Devoluciones en ventas</b>	<b>24,822.65</b>	<b>37,289.79</b>	<b>2.08%</b>	<b>2.77%</b>	<b>12,467.14</b>	<b>33.43%</b>
<b>Costo de ventas</b>	<b>546,353.09</b>	<b>666,816.54</b>	<b>45.84%</b>	<b>49.58%</b>	<b>120,463.45</b>	<b>18.07%</b>
(+) Inventario inicial de bienes	96,684.71	192,133.74	8.11%	14.28%	95,449.03	49.68%
(+) Compras netas locales	642,606.76	600,852.66	53.92%	44.67%	(41,754.10)	-6.95%
(-) Inventario final de bienes	192,938.38	126,169.86	16.19%	9.38%	(66,768.52)	-52.92%
<b>Ganancia bruta</b>	<b>592,362.81</b>	<b>612,674.29</b>	<b>49.71%</b>	<b>45.55%</b>	<b>20,311.48</b>	<b>3.32%</b>
<b>Gastos</b>						
<b>Gastos de venta</b>	<b>284,963.53</b>	<b>286,456.23</b>	<b>23.91%</b>	<b>21.30%</b>	<b>1,492.70</b>	<b>0.52%</b>
Sueldos, salarios	264,462.42	269,181.69	22.19%	20.01%	4,719.27	1.75%
Aportes a la seguridad social	18,101.11	14,874.54	1.52%	1.11%	(3,226.57)	-21.69%
Promoción y publicidad	2,400.00	2,400.00	0.20%	0.18%	-	0.00%

<b>Gastos administrativos</b>	<b>187,870.64</b>	<b>199,636.94</b>	<b>15.76%</b>	<b>14.84%</b>	<b>11,766.30</b>	<b>5.89%</b>
Sueldos, salarios	46,872.37	47,160.37	3.93%	3.51%	288.00	0.61%
Aportes a la seguridad social	8,410.22	8,410.22	0.71%	0.63%	-	0.00%
Beneficios sociales e indemnizaciones	11,135.17	11,135.17	0.93%	0.83%	-	0.00%
Gasto planes de beneficios a empleados	324.00	324.00	0.03%	0.02%	-	0.00%
Arrendamiento operativo	99,355.31	104,323.08	8.34%	7.76%	4,967.77	4.76%
Combustibles	1,199.86	1,199.84	0.10%	0.09%	(0.01)	0.00%
Seguros y reaseguros	1,713.58	1,725.57	0.14%	0.13%	11.99	0.69%
Transporte	1,087.92	4,221.78	0.09%	0.31%	3,133.86	74.23%
Gastos de gestión	3,450.15	2,456.65	0.29%	0.18%	(993.50)	-40.44%
Gastos de viaje	1,342.78	4,124.32	0.11%	0.31%	2,781.54	67.44%
Servicios básicos	6303.53	7,880.18	0.53%	0.59%	1,576.65	20.01%
Impuestos, contribuciones y otros	400.00	400.00	0.03%	0.03%	-	0.00%
<b>Depreciaciones</b>	<b>6,275.75</b>	<b>6,275.75</b>	<b>0.53%</b>	<b>0.47%</b>	-	0.00%
Propiedades, planta y equipo	6,275.75	6,275.75	0.53%	0.47%	-	0.00%
<b>Gastos financieros</b>	<b>54,950.40</b>	<b>66,581.56</b>	<b>4.61%</b>	<b>4.95%</b>	<b>11,631.16</b>	<b>17.47%</b>
Intereses	28,501.20	28,500.00	2.39%	2.12%	(1.20)	0.00%
Comisiones bancarias vouchers	25,917.68	37,064.32	2.17%	2.76%	11,146.64	30.07%
Mantenimiento de chequeras	210.00	330.00	0.02%	0.02%	120.00	36.36%
Otros gastos bancarios	321.52	687.24	0.03%	0.05%	365.72	53.22%
<b>Ganancia (pérdida)</b>	<b>64,578.24</b>	<b>59,999.57</b>	<b>5.42%</b>	<b>4.46%</b>	<b>(4,578.67)</b>	<b>-7.63%</b>

**Nota:** Información tomada de la compañía LUGER.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

## Interpretación:

Como se puede observar en la tabla 22 la compañía vendió \$153.275,55 dólares más en el 2019, es decir 11.86% más que el 2018, los gastos de ventas y de administración bajaron porcentualmente en el 2019 respecto al total de ventas, siendo 21.30% y 14.84% respectivamente en el 2019.

La ganancia neta del periodo 2019 sufrió una baja \$4,578.67, es decir, 7.09% respecto al periodo 2018.

### 3.7.5.1.Razones financieras

Tabla 23

*Razones financieras de los Estado Financieros de la Compañía LUGER*

TIPO DE RAZÓN		FÓRMULA	2018	2019
Capital de trabajo	Capital de trabajo	(Efectivo+cuentas por cobrar+Inventario)	388,921.13	262,633.34
	<b>Capital de trabajo neto</b>	<b>(Capital de trabajo-Pasivo corriente)</b>	<b>177,305.17</b>	<b>(18,761.79)</b>
Efectivo	Razón Circulante	Activos Corrientes/Pasivos Corrientes	1.85	0.94
	<b>Prueba del Acido</b>	<b>(Activos corrientes-Inventarios)/Pasivos corrientes</b>	<b>0.94</b>	<b>0.49</b>
	Razón de Efectivo	(Efectivo y equivalentes/pasivo corriente)	0.17	0.09
Cuentas por cobrar	<b>Rotación de cartera</b>	<b>(Ventas netas/Cuentas por cobrar)</b>	<b>7.06</b>	<b>11.36</b>
	Días de Rotación de cartera	(365/Rotación de cartera)	51.73	32.14
Inventario	<b>Rotación de inventarios</b>	<b>(Costo de ventas/Inventario)</b>	<b>2.84</b>	<b>5.29</b>
	Días de Rotación de inventarios	(365/Rotación de inventario)	128.36	69.06

**Nota:** Información tomada de la compañía LUGER.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

En base a la información obtenida de los estados financieros de la compañía se ha analizado las razones financieras más ligadas al capital de trabajo, como se puede observar en la tabla 23, el capital de trabajo de 2019 es menor al del 2018, la compañía cerró con un capital de trabajo de

\$262,633.34. Esto se da debido a la baja significativa en el inventario final y en la cartera de clientes al cierre de 2019.

Sin embargo, revisando el capital de trabajo neto, la compañía cuenta con un decremento, pues en el 2019 el capital de trabajo neto es de (\$18,761.79) y en el 2018 fue de \$177.305,17, y esto se ve reflejado aplicando la razón circulante, este índice paso de 1.85 en 2018 a 0.94 en el 2019, 0.91 puntos menos. Es decir, en el 2018 la compañía por cada dólar que debía, contaba con 1,85 para cubrir esa obligación en el corto plazo, y en el 2019 solo 0,91.

Así mismo realizando la prueba acida se obtuvo como resultado que la compañía bajo sus recursos netamente líquidos de 0.94 a 0.49, lo cual es alarmante, ya que, en la actualidad, por cada dólar que debe la compañía, solo cuenta con 0,49 centavos para cubrirlo, esto confirma la situación actual de la compañía, la cual se encuentra en un estado de iliquidez, y no le permite cubrir sus obligaciones a tiempo.

Haciendo un análisis más profundo de la liquidez de la compañía hemos revisado la razón de efectivo y este pasó de 0.17 en 2018 a 0.09 en 2019, la compañía en la actualidad, para pagar lo que debe, espera los resultados de la venta diaria, es decir, convertir en efectivo el inventario con el que cuenta. La rotación de cartera en el 2018 fue de 7.06 veces por ello se acumularon \$160.101,10 al cierre del 2018, en el 2019 se recuperó la cartera y su rotación fue de 11.36 veces, es decir cada 32.14 días.

Finalmente, algo que complementa y reconfirma la situación actual de la compañía es la rotación de su inventario, a pesar de que sus ventas hayan sido superiores, la compañía solo hizo rotar 5.29 veces su inventario, un poco más que el 2018 que fue de 2.84 veces, la rotación de inventario en días fue cada 69.06 días; todo esto confirma que la compañía se encuentre en una situación difícil como para poder cumplir con sus obligaciones, y sus esfuerzos para poder cancelar están en lo que pueda vender diariamente.

La evaluación del control interno y las sugerencias que se proporcionen a la gerencia para realizar la corrección de errores, mejorar el control, servirán para mejorar la situación financiera de la compañía, como se evidencia en esta investigación, el control en todas las áreas es deficiente y esta sobre el 50%.

### 3.7.5.2. Revisión de cuentas más relevantes del capital de trabajo.

Para la revisión de las cuentas se consideraron aquellas con mayor representación dentro del capital de trabajo de la entidad, las cuales se obtuvieron a través del análisis vertical que se muestra en la tabla 21 y en base a los resultados de las entrevistas efectuadas al personal clave, deduciendo que las “Cuentas por cobrar a clientes” y los “Inventarios comprados a terceros”, presentan errores contables al mantener registrados saldos que en su mayoría ya no podrán ser recuperados debido al alto periodo de antigüedad que poseen, por tal razón se procederá con la revisión del detalle que presentan las cuentas mencionadas.

#### 3.7.5.2.1. Cartera de clientes.

La compañía no cuenta con políticas de créditos y por lo tanto no existe ningún tipo de tratamiento con los saldos pendientes de aquellos clientes que presentan morosidad, esto ha generado que, al 31 de diciembre del 2019, las cuentas por cobrar a clientes representen el 18.07% de la totalidad de sus activos.

En la tabla 24 se muestra el detalle proporcional según el periodo de vencimiento de la cartera de clientes que conforma un total de \$ 112.266,56 en la compañía LUGER.

Tabla 24

*Análisis proporcional de la cartera por días vencidos.*

Días	+de 1.800	1.440	1.080	720	360	180	30 a 90
<b>Saldos US\$</b>	23.122,80	17.208,04	4.146,67	28.302,57	9.602,95	19.399,05	10.484,48
<b>Proporción</b>	20.6%	15.33%	3.69%	25.21%	8.55%	17.28%	9.34%

**Nota:** La clasificación y análisis es elaborado en base al reporte de clientes entregado por la compañía.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

Mediante el análisis se deja evidenciado que el saldo en cartera de años anteriores (2012 a 2018) corresponde al 64.83%, representando más de la mitad del valor total, mientras que en lo que respecta al año 2019, el 25.83% también se encuentra vencida y solo el 9,34% estaría dentro de los límites normales de recuperación, basándonos en términos generales ya que la entidad no cuenta con su propia política de crédito. Cabe mencionar que los saldos pendientes de cobro que mantiene la compañía corresponden a personas naturales y jurídicas no relacionadas.

### 3.7.5.2.2. Inventarios

La compañía mantiene un saldo final de inventario al cierre de 2019 de \$126,169.86 según el balance que se muestra en la tabla 21, a través de la inspección física de ese inventario se determinó que la compañía tiene inventario deteriorado, por lo cual se propone en el capítulo IV la realización de registros contables aplicando la sección 27 de la NIIF para pymes véase tabla 43 y tabla 44.

En la tabla 25 se muestra el detalle de las llantas cuyos importes recuperables son menores al costo, por lo cual se identifica un deterioro del valor, el importe recuperable es cero debido a que el inventario se encuentra caducado y será imposible la venta del mismo.

Tabla 25  
*Grupo de llantas con deterioro de valor*

<b>Descripción</b>	<b>Cant.</b>	<b>Costo</b>	<b>Importe Recuperable</b>
Llanta Sumitomo 175/65/14 Htr 200 28h	1	59.43	0.00
Llanta Maxxis 205/70/14 Escapade 858aa	2	86.30	0.00
Llanta Yokohama 255/70/16 Geolandar At-S	1	218.75	0.00
Llanta General Grabber At2 205/75/15	1	88.85	0.00
Llanta Falken 185/65/14 86t Sn828	1	65.30	0.00
Llanta Seaberlin 185/65/14	1	69.51	0.00
Llanta Nexen 215/70/15 A/T	2	102.79	0.00
Llanta Toyo 255/45/18 T1 Sport Toy2554518	4	132.33	0.00
Llanta Effiplus 225/55/16 95w Himmer I	4	88.82	0.00
Llanta Nexen 225/75/16 115/112q Rohtx Rh5	4	143.00	0.00
Llanta Goodyear 225/50/17 Eagle Authority	2	127.30	0.00
Llanta Achilles 205/45/17 Atr Sport	1	104.24	0.00
Llanta Altimax 195/60/14	4	83.14	0.00
Llanta Goodride 245/65/17 Suv	4	62.50	0.00
Llanta Bridgestone 205/16c 8pr	1	49.00	0.00
Llanta Firestone 235/60/16 Destination At	1	138.31	0.00
Llanta Maxxis 235/75/15 771 Bravo At	1	138.24	0.00
Llanta Mastercraft 215/65/16 Strategy 215/65/16	1	126.71	0.00

Llanta Falken 215/65/16 Landair At	1	123.51	0.00
Llanta Michelin 205/65/16 Fregy Saber As	1	100.00	0.00
Llanta Landsail 265/70/16 Traiblazer Clv1	1	147.32	0.00
Llanta Goodride 235/65/17 Su318 H/T	1	96.44	0.00
Llanta Yokohama 265/70/17 Geolandar Mt	2	205.50	0.00
Llanta General Grabber Hts 245/75/17	2	131.89	0.00
Llanta Gt-Radial 235/60/18 Champiro 528	1	148.72	0.00
Llanta Steel Radial 195/14 Cue 168 Ue 168	1	108.48	0.00
Llanta Gt-Radial 165/70/12 Maxtour	1	45.41	0.00
Llanta Sumitomo Htr Sport Hp 255/55/18	2	208.44	0.00
Llanta Aeolus 175/70/13 82t Ag01	4	36.60	0.00
<b>Total</b>		<b>3,236.83</b>	<b>0.00</b>

**Nota:** El análisis es elaborado en base al reporte de inventarios entregado por la compañía.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

### Antigüedad de Inventario

Uno de los puntos más críticos que se pudo evidenciar en las entrevistas, fue la falta de control en la gestión del inventario, razón por la cual hemos efectuado una revisión a la antigüedad de los productos que la compañía mantiene disponible. En la tabla 26 se presenta el saldo total de la cuenta de inventarios clasificado por los días en que no se ha efectuado ningún tipo de movimiento.

Tabla 26

*Días sin movimiento de Inventario con costo.*

<b>DIAS SIN MOVIMIENTO</b>	<b>COSTO NO RECUPERADO</b>
<b>01-30</b>	25,042.01
<b>31-60</b>	29,737.71
<b>61-90</b>	6,779.54
<b>91-180</b>	18,220.66
<b>181-360</b>	793.80
<b>181-360</b>	22,463.65
<b>+361</b>	23,132.50
<b>TOTAL</b>	<b>126,169.86</b>

**Nota:** La clasificación y análisis es elaborado tras la revisión efectuada a los Kardex.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

Como resultado obtuvimos que la compañía presenta un saldo de \$ 23,132.50 que no ha tenido ningún tipo de movimiento por más de un año (véase anexo 6), lo cual es un indicio de deterioro, véase la tabla 46 en la cual se muestra el deterioro que debería reconocer la compañía para poder vender por debajo del costo de adquisición dicho inventario, hasta determinar si se dará de baja.

Como dato adicional cabe mencionar que, tras la revisión efectuada a los kardex de todos los productos de la compañía registrados en sistema, que se han registrado \$ 28,703.35 como ingreso de bodega y \$ 93,773.92 como egresos de bodega, algunos de estos registros han sido autorizados en parte por la gerencia, y otros han sido efectuados sin ningún tipo de autorización, la finalidad de estos registros ha sido la realización de ajustes por sobrantes o faltantes según las tomas físicas.

Los ajustes mencionados se han registrado disminuyendo la cuenta de “Inventarios” en el activo y con cargo a la cuenta de “Descuentos y devoluciones en ventas” en el estado de resultado, incurriendo en un error de registro al reconocer las bajas de inventarios con un concepto distinto, afectando la presentación de los Estados Financieros. Cabe recalcar que en gran parte la variación que ha tenido la cuenta de inventario de un año a otro, se debe precisamente por las bajas mencionadas.

La razón por la que se hallan faltantes y sobrantes, se debe a las siguientes razones:

- Error en la facturación, se toma un código del producto que no corresponde dando de baja ese código sin afectar en sistema el código del producto que realmente se vendió, por lo que quedaría un faltante en sistema y un sobrante.
- Otra causa es el destino desconocido de ciertos productos que no se ha logrado constatar que haya sucedido lo que se indica en el párrafo anterior.

En el capítulo IV se propone el reconocimiento de ajustes por deterioro del valor de estos activos, además de las recomendaciones para mejorar el control interno.

## CAPITULO IV

### INFORME TÉCNICO

#### 4.1. Mecanismos propuestos para mejorar la gestión de riesgos en la compañía LUGER.

La finalidad de este proyecto no solamente radica en detectar los riesgos, sino que a su vez mejorar los procedimientos de control interno en los rubros que conforman el capital de trabajo, ayudando de esta manera a potencializar la toma de decisiones gerenciales.

Una vez identificados los riesgos de control mediante la evaluación del COSO ERM, es necesario proponer soluciones que permitan mitigar los riesgos y mejorar aquellas actividades que en la actualidad poseen controles deficientes dentro de la entidad.

Por cada componente del COSO ERM se ha efectuado una tabla que muestra los hallazgos procedentes de la evaluación del control interno, en la cual proponemos a la gerencia los mecanismos necesarios que permitan hacer frente a las debilidades presentadas tanto en la parte administrativa como en la gestión de las cuentas que conforman el capital de trabajo.

##### 4.1.1. Ambiente de Control Interno.

Tabla 27

*Controles necesarios para mejorar el ambiente de control.*

Aspectos	Hallazgos	Control	Responsable
<b>Estructura Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>No se cuenta con manuales por lo que las actividades son efectuadas según directrices de los jefes de áreas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Elaborar los manuales de procesos por cada área que conforma la entidad y que los mismos sean socializados con todo el personal.</li></ul>	Jefes de áreas.
	<ul style="list-style-type: none"><li>Las funciones no se encuentran segregadas equitativamente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Describir las actividades a realizar por cada puesto de trabajo en los manuales de funciones respectivos de cada área.</li></ul>	Jefes de áreas.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existen niveles de responsabilidad y de autorización para la toma de decisiones en cada proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer políticas que gobiernen las actividades críticas que afectan a la entidad y delegar responsables. Las políticas deben de contar con la aprobación de la gerencia y ser socializadas posteriormente.</li> </ul>	Gerente.
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se efectúan evaluaciones previas para la contratación del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalizar el reclutamiento del personal mediante la elaboración de pruebas de aptitudes y de valoración de conocimientos.</li> </ul>	Talento Humano.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los perfiles para los cargos no se encuentran establecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantar los requisitos y exigencias mínimas tanto académicas y de habilidades de cada uno de los puestos de tal manera que se cumplan.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe el número adecuado de personal para cada área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar según el presupuesto de la entidad, la posibilidad de reforzar las áreas con mayor criticidad, mediante la contratación de nuevo personal.</li> </ul>	
<b>Filosofía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal no se encuentra comprometido con la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar a conocer la misión y misión a todo el personal.</li> <li>Realizar todos los esfuerzos posibles para que los empleados se sientan bien recompensados.</li> </ul>	Gerente.

**Nota:** Los hallazgos y los controles impuestos por los autores surgen del diagnóstico efectuado en el control interno.  
**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

- Análisis de resultados:

Al ponerse en práctica las recomendaciones dadas en el ambiente de control interno, disminuye el control deficiente que muestra el diagnóstico y la entidad perfecciona en gran parte la organización con la que lleva a cabo las operaciones, ya que el proceso de contratación de los nuevos colaboradores que se unen a la empresa será más seguro y el personal que ya labora en la

entidad se sentirá mayormente comprometido y orientado en cuanto a la labor que realizan dentro de las áreas que tienen a su cargo, por lo tanto todos estos cambios positivos permitirán obtener niveles más altos de concentración y de eficiencia operativa.

#### 4.1.2. Establecimiento de Objetivos.

Tabla 28

*Controles necesarios para mejorar el establecimiento de objetivos.*

Aspectos	Hallazgos	Recomendación	Responsable
<b>Objetivos de Cumplimiento.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No cuenta con un código de ética que describa los valores y principios de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un comité de máximo 5 personas que sean aptas para la elaboración del código de ética de tal manera que se pueda redactar de forma adecuada y posteriormente presentarlo a gerencia para su aprobación.</li> </ul>	Administración
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El reglamento interno elaborado por la administración no ha sido socializado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emitir el reglamento interno ya sea de manera impresa o digital a cada uno de los integrantes de la entidad y socializar mediante charlas el contenido del mismo, de tal manera que se asegure el conocimiento del personal.</li> </ul>	Talento Humano
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las políticas para cada área departamental no han sido elaboradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar políticas apropiadas para cada área o proceso de la entidad y que estén acorde a los objetivos laborales. Posteriormente socializarlo con el personal.</li> </ul>	Jefes de áreas
<b>Objetivos Operacionales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La compañía no posee un plan de capacitación por lo que el personal no se encuentra capacitado para el área al que se le ha asignado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un modelo de plan de capacitación anual en base a la evaluación de las necesidades de conocimientos del personal, velar por su cumplimiento y analizar sus resultados.</li> </ul>	Talento Humano Gerencia

<b>Objetivos de Información Financiera.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La información contable presentada en los Estados financieros presenta margen de error por lo que no resulta fidedigna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar a cabo una depuración completa de los saldos que mantiene la entidad y asegurar que cada uno de los movimientos sean registrados minuciosamente sin que exista la probabilidad de errores.</li> </ul>	Jefe Financiero
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La gerencia revisa y aprueba los estados financieros de manera anual ya que no son presentados mensualmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El cierre contable debe de efectuarse mensualmente de tal forma que las cuentas se encuentren totalmente conciliadas y la gerencia pueda evaluar a la entidad.</li> </ul>	Jefe Financiero

**Nota:** Los hallazgos y los controles impuestos por los autores surgen del diagnóstico efectuado en el control interno.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

- Análisis de resultados:

Según el diagnóstico efectuado el 67% indica un control deficiente dentro del establecimiento de los objetivos efectuados por la entidad, pero si la gerencia considera poner en práctica las recomendaciones indicadas, tanto los objetivos de cumplimiento, de información financiera y de operatividad se lograrían salvaguardar y la empresa tendría un mayor control en todo aquello que desea alcanzar y el riesgo de que no se cumplan disminuiría a gran escala.

#### 4.1.3. Identificación de eventos.

Tabla 29

*Controles necesarios para mejorar la identificación de eventos.*

Aspectos	Hallazgos	Recomendación	Responsable
<b>Factores Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunos módulos del sistema existen procesos que no arrojan los resultados esperados, presentado fallas en cuanto a los anticipos de clientes y descuentos en ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar todos los procesos que se ejecutan en el sistema, identificar las fallas y consultar con el desarrollador del software para crear soluciones.</li> </ul>	Departamento de Facturación.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>El manejo del sistema no es comprendido totalmente por todo el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programar con el desarrollador o con la persona encargada dentro de la entidad, una de capacitación del manejo adecuado del sistema.</li> </ul>	Administración
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe debilidad en el proceso de contratación y a eso se suma que el personal que forma parte de la entidad no es capacitado según la rama en la que se desempeña.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalizar el proceso de contratación con las exigencias de los perfiles que tienen que ser evaluados por la entidad y con la aplicación de pruebas a los aspirantes.</li> <li>Diseñar un plan de capacitación según las necesidades y cumplirlo.</li> </ul>	Talento Humano
<b>Factores Externos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La entidad no se encuentra preparada ante la aparición de algún evento natural que pudiere afectar el desarrollo de las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar el presupuesto y contratar un seguro que proteja a la entidad en caso de verse afectada por algún tipo de evento natural.</li> <li>Diseñar un plan de evacuación para salvaguardar al personal que labora en la entidad.</li> </ul>	Gerencia.  Talento Humano.

**Nota:** Los hallazgos y los controles impuestos por los autores surgen del diagnóstico efectuado en el control interno.  
**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

- Análisis de resultados:

Solo el 38% refleja como control deficiente en la identificación de eventos por parte de la entidad, sin embargo es necesario tomar en consideración las recomendaciones efectuadas como puntos de mejoras que permitan fortalecer los procedimientos y mecanismos de control, asegurando que la compañía se encuentre preparada ante cualquier impacto que pueden causar los factores internos o externos que rodean el negocio.

#### **4.1.4. Evaluación de Riesgos relacionados con el manejo del capital de trabajo.**

#### 4.1.4.1. Mecanismos de control aplicables en el efectivo.

Tabla 30

*Evaluación y mitigación de riesgos en el efectivo.*

<b>Subprocesos</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Control y Mitigación</b>
<b>Auditoria de cajas</b>	La caja no es auditada de forma sorpresiva por un nivel distinto al que las administra.	Cometimiento de fraude ya que no existe control sobre el dinero que se maneja y el cajero es consciente de la situación.	Efectuar una inspección física mediante arquezos de caja sorpresivos mensuales o según el periodo que la compañía considere necesario en donde forme parte el custodio del efectivo.
<b>Conciliaciones Bancarias.</b>	El departamento contable no efectúa conciliaciones bancarias mensuales que permita mantener un control entre los registros contables y bancarios.	Se podrían generar alteraciones en las cifras o en los movimientos que se efectúan en las cuentas debido a que no se lleva un control sobre el efectivo y a su vez genera que los Estados Financieros no se encuentre conciliados con la realidad que mantiene en el banco.	Efectuar mensualmente las conciliaciones partiendo del saldo bancario (estado de cuenta) con el fin de revisar que los cheques cumplan con la numeración secuencial y que sus cobros no sobrepasen el máximo de 60 días, verificar la existencia de depósitos en tránsito, de N/D y N/C que permita conciliar con el saldo en libros.
	Las conciliaciones bancarias no son revisadas y aprobadas periódicamente.	La alta dirección no tiene conocimiento de los saldos reales que mantienen las cuentas bancarias.	Revisar y aprobar mensualmente mediante firma de gerencia, las conciliaciones bancarias y mantener un archivo permanente en el que se incluya como mínimo el detalle de cada una de las partidas conciliatorias, el estado de cuenta y el movimiento del mayor contable.

	Las cuentas bancarias no cuentan con un mínimo de dos firmas para realizar transacciones.	Cometimiento de desfalco a través de transferencias al solo contar con un usuario que tenga todos los permisos para realizar las transacciones.	A través de las conciliaciones verificar que las transacciones en las cuentas tengas destinos relacionados con la actividad de la empresa. Establecer usuarios con permisos limitados donde uno cargue la información y el gerente apruebe la transacción.
<b>Manejo de cuentas bancarias.</b>	Las transacciones efectuadas en el portal bancario no son verificadas de forma parcial.	Incremento de la confianza para el cometimiento de desfalco, al percatarse de la carencia de supervisión.	Implementación de supervisión de transacciones bancarias a través de portal
	No se cuenta con un sistema o herramienta que permita visualizar el momento en que obligadamente deba solventar algún compromiso económico.	Desorganización en cuanto al manejo del dinero y falta de solvencia que genera atrasos en los pagos.	Crear un calendario de pago mensual en el que se establezcan las obligaciones a considerarse dentro de un periodo determinado.
	Desembolso del efectivo sin tener en cuenta el presupuesto de la entidad.	Gastar más de lo que la empresa puede pagar, perjudicando los créditos con proveedores, la remuneración a empleados y el cumplimiento con los organismos de recaudación del estado (tributos).	El departamento de compras trabaje conjuntamente con el Financiero, de tal forma que el abastecimiento de mercadería y los gastos de la entidad no superen el presupuesto elaborado en base a los recursos que se mantienen disponibles.
<b>Flujo de dinero</b>	No se efectúa un seguimiento al flujo que posee o genera la entidad.	No existen estimaciones con respecto al comportamiento económico y se desconoce en qué medida sus operaciones están siendo efectivas para el crecimiento.	Utilizar los indicadores financieros y evaluar los resultados en base al giro del negocio, analizando principalmente el capital de trabajo.

El efectivo recaudado por la venta es guardado y gestionado por el presidente de la compañía, quien dispone de el en cualquier momento que lo requiera para uso personal.	Malversación de fondos de efectivo de la compañía, debido al control que tiene sobre el dinero y por la falencia de sistema para proporcionar información fiable de los saldos, a más de las limitaciones de consultas que se pueden realizar al ser el presidente quien gestione el dinero.	Establecer una política que exija al presidente y cualquier colaborador de orden jerárquico superior, que todo el dinero recaudado en venta, sea depositado en las cuentas de la compañía.
Dinero de la venta es utilizado para gastos deducible y no deducibles, relacionado con la actividad de la compañía y gastos personales del presidente.	Creación de gastos ficticios por parte de quien reciba los pagos de clientes.	Realizar arqueos sorpresivos, exigir la compra a proveedores que emitan comprobantes de venta.

**Nota:** Los hallazgos y los controles impuestos por los autores surgen del diagnóstico efectuado en el control interno.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

#### 4.1.4.2. Mecanismos de control aplicables en las cuentas por cobrar.

Tabla 31

*Evaluación y mitigación de riesgos en las cuentas por cobrar.*

Subprocesos	Hallazgos	Riesgo	Control y Mitigación
<b>Créditos otorgados a clientes</b>	No existe un límite establecido para efectuar ventas a créditos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incurrir en exceso de otorgamiento de crédito.</li> <li>• Tardanza en el pago de créditos excesivos a clientes que no tengan capacidad de pago.</li> </ul>	Establecer límites de crédito según historial de crédito y pagos de cliente.

	Se otorga crédito sin analizar la capacidad de pago del cliente.	Mora en créditos a clientes con poca capacidad de pago. Créditos irrecuperables	Implementación de formato para la evaluación e capacidad de pago de cliente a través de la presentación de situación personal de cliente.
<b>Créditos otorgados a clientes.</b>	Cartera de hasta años de vencimiento	Incobrabilidad de créditos con demasiado tiempo.	Establecer periodo de crédito y gestionar la cobranza en los tiempos que permitan recuperar créditos.
	Cliente que recibe crédito no llena solicitud de crédito, y no proporciona información suficiente para la gestión de cobranza.	Incobrabilidad por falta de contacto de clientes, se torna difícil contactar a clientes que se les ha otorgado créditos y no han proporcionado, teléfono, dirección, correo electrónico, etc.	Exigir como requisito indispensable para la entrega de créditos, el llenado de solicitud de crédito y la aprobación de un analista de crédito.
<b>Gestión de cobros.</b>	Gestión inadecuada para efectuar los cobros pendientes a los clientes.	Periodo de cartera demasiado extenso	Realizar la cobranza a partir del primer día de vencimiento de crédito.
	Falta de responsable de recuperación de créditos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duplicidad de funciones en la cobranza.</li> <li>• Tardanza en la recuperación de créditos.</li> </ul>	Asignación de funciones de cobranza a vendedor que gestiona la venta a crédito que recupere la cartera.
<b>Cuentas incobrables vencidas.</b>	Saldos en cuentas incobrables cuyos clientes se encuentren en estado de mora.	Incobrabilidad de cartera en mora	Notificar por medio de correo, teléfono, la existencia del crédito y el estado al cliente y acordar plan de pago.
	No se tiene identificada la cartera incobrable.	Presentación inadecuada de estados financieros.	Revisar reporte de cuentas por cobrar y decidir qué cuentas se clasificarán como incobrables.

<b>Registros Contables</b>	Estados Financieros que no reflejan la realidad de los hechos económicos.	Dificultad para la toma de decisiones.	Revisión pormenorizada de saldos de clientes
	Existen pagos de clientes no registrados y la cuenta se mantiene con saldos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saldos contables y de reportes poco fiables.</li> <li>• Desviación de fondos u omisión de registro.</li> </ul>	Establecer políticas y sanciones para el incumplimiento de las mismas sobre el registro de los pagos de clientes.

**Nota:** Los hallazgos y los controles impuestos por los autores surgen del diagnóstico efectuado en el control interno.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

#### 4.1.4.3. Mecanismos de control aplicables en el inventario.

Tabla 32

*Evaluación y mitigación de riesgos en el Inventario.*

Subprocesos	Hallazgo	Riesgos	Control y Mitigación
<b>Planeación de la toma física.</b>	Los procedimientos de la toma física no se encuentran formalizados.	Cometimiento de errores por desconocimiento en la toma física de inventario.	Fijar procedimientos para la toma física de inventario, un manual que contenga las instrucciones para los participantes.
	Los grupos de conteo no son formados de manera adecuada.	Conteo inadecuado, mal conteo.	Entrenar a las personas en el conocimiento de la mercadería que se va a inventariar.
<b>Desarrollo de la toma física.</b>	Errores en el conteo por inadecuada disposición del inventario y/o identificación.	Información errónea que hará cometer errores en los registros de sistema.	Contar dos veces, personal distinto para confirmar saldos.
<b>Resultado de la toma física.</b>	Las diferencias de inventario no son justificadas y soportadas.	Aprovechamiento de la situación para generar falsos faltantes.	Confirmación por una tercera persona en el momento de la toma física, la existencia de un faltante.

<b>Pérdida o bajas en el inventario.</b>	Pérdida de inventario por accesos físicos a la bodega del personal no autorizado y/o falta de controles en la seguridad de la tienda.	Robo de mercadería. Organización para la venta sin facturación.	Limitación del acceso a personal no autorizado. Realizar muestreo de inventario.
	Pérdida de inventario por inadecuada segregación de funciones en cuanto a la recepción, registro, administración y salidas del inventario.	Perdidas, deterioro, robo de mercadería.	Segregación de funciones en cuanto a la recepción, registro, administración y salidas de inventario.
	Bajas de inventario o inventario no identificado por inadecuado almacenamiento en bodega o cambios frecuentes de los lugares en los que son ubicados en la tienda.	Mal conteo de inventario, presunción de faltantes.	Establecer procedimientos para la exhibición y almacenamiento de mercadería.
	Bajas de inventario a través de egresos sin la verificación de quien realiza el registro en sistema.	Ajustes de inventario por faltantes que en realidad no existen.	Realizar la verificación antes de dar de baja en sistema mercadería que con un solo conteo se presume que es real.
<b>Administración del Inventario</b>	Desconocimiento de las cantidades y existencia del inventario por ausencia de tomas físicas.	Probabilidad de no comprar productos que se supone que están en almacén, y que realmente faltan.	Realizar tomas físicas de inventario y verificar con la información de sistema para identificar faltantes o sobrantes.
	Los inventarios de baja rotación no se encuentran identificados.	Afectar el flujo de efectivo de la compañía haciendo adquisiciones de productos de baja rotación.	Realizar análisis de la rotación de los productos y planificar las compras de los de mayor rotación, así como impulsar la venta de los de menor rotación.

	Ausencia de supervisión y desconocimiento de las fechas de vencimiento del inventario que presenta caducidad causando pérdidas.	Caducidad de productos que no se podrán vender por vencimiento.	Verificar fecha de elaboración de productos que tengan caducidad y verificar periódicamente su rotación.
	Fallas en la gestión del inventario por ausencia de políticas, procedimientos y niveles de autorización.	Compras realizadas por cualquier colaborador.	Establecer una sola persona para la adquisición de mercadería bajo un nivel superior que autorice la adquisición. Establecer estructura: requerimiento>cotización>petición de aprobación>aprobación> confirmación de pedido.
<b>Registros contables e información financiera.</b>	Salidas y ajustes de inventario no autorizadas y sin documentos soportes.	Creación de falsos faltantes para sustraer productos de bodega o almacén.	Establecer política de autorizar cualquier ingreso o egreso de mercadería con información que la motive.
	Errores de registros por códigos mal empleados en la venta del inventario.	Costo de ventas poco fiable.	Fijar política de notificar al área de compras cuando un producto no cuente con los requerimientos para ser facturado y solicitar corrección inmediata.
	Información financiera no confiable por ausencia de procedimientos de validación física de inventario.	Estados financieros no razonables	Verificar todas las transacciones mensuales relacionadas con el inventario, realizar tomas físicas bajo procedimientos efectivos.

**Nota:** Los hallazgos y los controles impuestos por los autores surgen del diagnóstico efectuado en el control interno.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

#### 4.1.5. Respuesta al riesgo.

Tabla 33

*Controles necesarios para mejorar las respuestas al riesgo.*

Aspectos	Hallazgos	Recomendación	Responsables
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ante la existencia de riesgos la entidad presenta deficiencias para implementar acciones correctivas o simplemente se desliga de la situación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar e identificar los riesgos existentes en la entidad y establecer controles que brinden una respuesta rápida para mitigar o a su vez prevenir su proliferación.</li> </ul>	Jefes de áreas
<b>Acciones Correctivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El avance de los pocos mecanismos de control implementados por la entidad no es revisado y se desconoce en qué medida dan resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer responsables que emitan informes acerca de los resultados obtenidos y evaluar en qué medida están mejorando los procesos.</li> </ul>	Administración
<b>Probabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La probabilidad de riesgos no es medida por la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efectuar una lista en escala de los riesgos que amenazan a la entidad y diseñar una matriz en donde se evalúe su probabilidad.</li> </ul>	Jefes de áreas
<b>Impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El impacto que generan los riesgos no es previsto por la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efectuar una lista en escala de los riesgos que amenazan a la entidad y diseñar una matriz en donde se evalúe su impacto.</li> </ul>	Jefes de áreas
<b>Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los problemas se resuelven a medida en que se vayan suscitando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar y gestionar mecanismos de control necesarios para la entidad.</li> </ul>	Administración

**Nota:** Los hallazgos y los controles impuestos por los autores surgen del diagnóstico efectuado en el control interno.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

- Análisis de resultados:

La entidad debe de tener la capacidad de evaluar los riesgos y con ello crear medidas de control que brinden respuestas inmediatas para evitar que ocurran, por tal razón es de suma importancia que la gerencia considere las recomendaciones propuestas en este componente de tal manera que la selección de medidas preventivas logre ser eficiente.

#### 4.1.6. Actividades de control.

Tabla 34

*Controles necesarios para mejorar las actividades.*

Aspectos	Hallazgos	Recomendación	Responsables
<b>Actividades del personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe el número de personal adecuado para cada área lo cual genera que los distintos procedimientos de las diversas áreas sean efectuados por las mismas personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segregar equitativamente al personal evitando la duplicidad de funciones y establecer lineamientos en cada área que aseguren la ejecución adecuada de las actividades.</li> </ul>	Jefes de áreas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal no es consciente de cómo su labor influye en toda la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener a los empleados informados sobre cualquier situación que enfrente la entidad, tomar en cuenta sus opiniones y si es posible efectuar reuniones periódicas en donde se puedan expresar.</li> </ul>	Administración
<b>Robo o Fraude</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe personal con grado de afinidad trabajando conjuntamente en la parte administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evitar en la medida de lo posible mantener lazos familiares cuya actividad dentro de la entidad se encuentren relacionadas.</li> </ul>	Gerencia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los recursos de la entidad no cuentan con la seguridad necesaria, cualquier persona ya sea cliente o los mismos empleados pueden tomar los artículos de la tienda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar las posibles opciones de medidas de seguridad e invertir en la que se considere más conveniente en cuanto a costo y beneficios.</li> </ul>	Gerencia Jefe Financiero

**Nota:** Los hallazgos y los controles impuestos por los autores surgen del diagnóstico efectuado en el control interno.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

- Análisis de resultados:

Las actividades reflejan un 67% de control deficiente reflejando que la entidad no efectúa los procedimientos de control necesarios para garantizar el desarrollo de las operaciones, es importante poner en práctica las recomendaciones establecidas y más aún cuando existen debilidades en cuanto al personal y a la poca seguridad de los recursos de la entidad.

#### 4.1.7. Información y comunicación.

Tabla 35

*Controles necesarios para mejorar la información y comunicación.*

Aspectos	Hallazgos	Recomendación	Responsables
<b>Información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La información que existe en cada área es muy limitada y no cuentan con el análisis respectivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efectuar análisis comparativos mensuales o semestrales que permitan tener información del progreso que mantiene la entidad.</li> </ul>	Jefes de áreas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los asientos contables presentan errores en los registros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer responsables al que efectúen la revisión de los saldos a fin de detectar errores.</li> </ul>	Jefe Financiero
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existen mecanismos que aseguran la comunicación en todos los sentidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener reuniones periódicas y radicar la comunicación mediante correo electrónico como constancia de las novedades de la entidad.</li> </ul>	General
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La entidad no cuenta con reportes dirigidos a los distintos niveles de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear reportes según el área que fomenten la revisión y análisis de la información para la toma de decisiones.</li> </ul>	Jefes de áreas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe comunicación entre las distintas áreas de la entidad para el desarrollo de las operaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preservar la dependencia entre las áreas de tal manera que en el desarrollo de las operaciones se integre una con otras y se mantengan comunicadas.</li> </ul>	Administración

**Nota:** Los hallazgos y los controles impuestos por los autores surgen del diagnóstico efectuado en el control interno.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

- Análisis de resultados:

La información y comunicación de la entidad posee un 57% de deficiencia debido a las debilidades de control que existen sobre este componente, por tal razón se evidencia a través de la tabla las posibles soluciones que la gerencia podría tomar en cuenta para salvaguardar los datos que circulan en la entidad, teniendo presente que los datos proporcionados representan la base fundamental para la toma de decisiones.

#### 4.1.8. Monitoreo.

Tabla 36

*Controles necesarios para mejorar el Monitoreo.*

Aspectos	Hallazgos	Recomendación	Responsable
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La gerencia omite la evaluación de los resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitar informes a cada una de las áreas y evaluar los resultados de tal manera que le permita plantear mejoras.</li> </ul>	Gerencia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>No poseen herramientas definidas de autoevaluación en las actividades que efectúa el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un guía de evaluación que contenga las principales operaciones de la entidad y calificar anualmente las áreas para identificar debilidades.</li> </ul>	Gerencia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los jefes de área no evalúan al personal que tienen a su cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los registros contables efectuados por los asistentes deben de contener la firma de revisión del jefe inmediato.</li> </ul>	Jefes de áreas
<b>Cumplimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existen los conocimientos necesarios sobre las pruebas de cumplimiento aplicables en la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar al personal sobre las distintas pruebas de cumplimiento: recálculos, confirmaciones, pruebas de gastos, arqueos, toma física y conciliaciones entre saldos.</li> </ul>	Jefe Financiero
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los objetivos de la organización no se están cumpliendo de forma adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poner en práctica las recomendaciones emitidas en todos los componentes y supervisar su cumplimiento.</li> </ul>	Gerencia

**Nota:** Los hallazgos y los controles impuestos por los autores surgen del diagnóstico efectuado en el control interno.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

- Análisis de resultados:

El monitoreo refleja el 83% de control deficiente, por lo cual la entidad debe de concentrar sus esfuerzos en mejorar los procedimientos que se contemplan en este componente a través de las recomendaciones propuestas, con el objetivo de mantener una supervisión constante en las actividades efectuadas por el personal y evitar que se produzcan errores que a la larga podrían generar pérdidas monetarias o impedir el crecimiento organizacional.

#### 4.2. Segregación de funciones de las áreas relacionadas al manejo del capital de trabajo.

Las funciones efectuadas por el personal juegan un papel fundamental dentro del manejo del capital de trabajo, como se ha podido evidenciar en el capítulo anterior, una de las principales falencias que presenta la compañía está relacionada directamente con la forma inapropiada en la que el personal desarrolla las actividades dentro de las distintas áreas, debido a la falta de herramientas que permitan controlar la gestión del personal.

Los manuales de funciones se presentan en los anexos con el propósito de segregar adecuadamente las funciones del personal clave de la compañía LUGER, establecer los requisitos necesarios de los cargos existentes y de esta manera contribuir al pleno desarrollo de las actividades. (Ver anexos).

#### 4.3. Ajustes propuestos: Cartera de clientes.

En la tabla 24 se evidenció que existen saldos en cartera que se encuentran deteriorados, por lo cual siguiendo la evaluación propuesta en la sección 11 de la NIIF para Pymes, se propone que la entidad proceda con la eliminación de aquellos créditos incobrables que han permanecido entre 5 a 8 años en la contabilidad y de los cuales \$ 1.630,20 corresponde a personas jurídicas en las que existe la probabilidad de quiebra ya que se encuentran en estado inactivo y \$ 21.492,60 a personas naturales con dificultades financieras que le permitan afrontar la deuda y que en su mayoría presentan un grado de afinidad con el gerente de la compañía,.

En la tabla 37 se muestra el detalle de los saldos que la compañía debe de dar de baja por las razones mencionadas en el párrafo anterior.

Tabla 37  
*Detalle de los saldos propuestos a dar de baja.*

Datos	Años				Total
	2012	2013	2014	2015	
Personas Naturales US\$	973,00	4.598,00	1.367,00	14.554,60	21.492,60
Personas Jurídicas US\$	-	-	733,00	897,20	1.630,20
Saldos US\$	973,00	4.598,00	2.100,00	15.451,80	23.122,80

**Nota:** El análisis es elaborado por los autores en base al reporte de clientes entregado por la compañía.

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

A continuación, se presenta el asiento de diario propuesto por los autores para proceder con el registro de la eliminación definitiva de los créditos incobrables, afectando directamente al resultado del ejercicio, mediante la cuenta de gastos “Bajas de cuentas incobrables”, véase tabla 38.

Tabla 38

*Asiento de diario propuesto para la eliminación de cartera.*

<b>Fecha</b>	<b>Descripción</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>
31/dic/2019	Bajas de cuentas incobrables	\$ 23.122,80	
	Cuentas por cobrar a clientes		\$ 23.122,80
	P/R Eliminación de créditos incobrables.		

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

En lo que respecta a la cartera vencida a partir del año 2016, la entidad no ha efectuado ningún tipo de gestión de cobro o seguimiento a los clientes que presentan morosidad, por lo cual no fue posible conocer que valores son posibles de recuperar según las promesas de pagos que pudieren efectuar los clientes, sin embargo, hemos efectuado una estimación basada en la antigüedad que presentan los saldos, con el fin de que la entidad pueda conocer el riesgo crediticio que en la actualidad poseen y su impacto en el resultado del ejercicio, véase tabla 39.

Tabla 39

*Cartera vencida del año 2016 al 2018.*

<b>Datos</b>	<b>Años</b>			<b>Total</b>
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
Saldos Vencidos US\$	17.208,04	4.146,67	28.302,57	49.657,28
% de Deterioro estimado.	75%	50%	25%	
<b>Estimación de deterioro</b>	<b>12.906,03</b>	<b>2.073,34</b>	<b>7.075,65</b>	<b>22.055,02</b>

La estimación es elaborada por los autores en base al reporte de clientes entregado por la compañía.

En la tabla 40 se presenta el asiento de diario propuesto por los autores para proceder con el registro del reconocimiento del deterioro correspondiente a los años anteriores, afectando directamente a resultados mediante la cuenta “Gatos por deterioro de cuentas incobrables”.

Tabla 40

*Asiento de diario para el registro del deterioro de cartera de años anteriores.*

<b>Fecha</b>	<b>Descripción</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>
31/dic/2019	Gastos por deterioro de cuentas incobrables.	\$ 22.055,02	
	Deterioro acumulado de cuentas incobrables		\$ 22.055,02
	P/R deterioro de años anteriores.		

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

De la misma forma se ha procedido con la cartera vencida del periodo 2019, la misma que según el análisis porcentual efectuado en la tabla 24 refleja un 25.83% del total de la cartera, efectuando una menor estimación en cuanto al porcentaje de deterioro aplicable debido a que son nuevos clientes con los que se mantiene contacto, pero aún no se ha concretado la promesa de pago en el que se comprometan a pagar lo adeudado. Por tal razón se ha procedido a determinar un porcentaje estimado en función de la antigüedad de los saldos, a mayor antigüedad, mas alto el porcentaje de deterioro, cabe recalcar que estos porcentajes son estimaciones. A continuación, se presenta el detalle en la tabla 41:

Tabla 41

*Cartera vencida del periodo 2019.*

<b>Datos</b>	<b>Días transcurrido durante el 2019</b>			<b>Total</b>
	<b>360</b>	<b>180</b>	<b>120</b>	
Saldos Vencidos US\$	9.602,95	11.436,26	7.962,79	29.002,00
% de Deterioro estimado.	10%	8%	5%	
<b>Estimación de deterioro</b>	<b>960.30</b>	<b>914.90</b>	<b>398.14</b>	<b>2.273,34</b>

La estimación es elaborada por los autores en base al reporte de clientes entregado por la compañía.

En la tabla 42 se presenta el asiento de diario propuesto por los autores para proceder con el registro del reconocimiento de una pérdida por deterioro que afecta directamente a resultados, mediante la cuenta de “Gastos por deterioro de cuentas incobrables”.

Tabla 42

*Asiento de diario para el registro del deterioro de cartera.*

Fecha	Descripción	Debe	Haber
31/dic/2019	Gasto por deterioro de cuentas incobrables	\$ 2.273,34	
	Deterioro acumulado de cuentas incobrables.		\$ 2.273,34
	P/R deterioro de cartera periodo 2019.		

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

#### 4.4. Ajustes propuestos: Inventarios

Producto de los análisis y revisiones efectuadas a la cuenta de inventarios, se ha identificado productos que se encuentran obsoletos y que según la compañía ya no podrán venderse por la pérdida de su valor a través del tiempo. En la tabla 43, se muestra el detalle del saldo deteriorado por las llantas que han sobrepasado su periodo normal de uso.

Tabla 43

*Determinación de deterioro*

Concepto	Valor
Costo	3,236.83
(-) Importe Recuperable	-
<b>(=) Pérdida por deterioro del valor</b>	<b>3,236.83</b>

**Nota:** Estimación de pérdida por deterioro según tabla 25.

Al no existir un importe recuperable en estos bienes, el deterioro representa la totalidad del saldo, por lo que basándose en lo que prescribe la NIIF para Pymes en la sección 11, se plantea el reconocimiento del deterioro en el resultado del ejercicio, a través de la cuenta de gastos “Pérdida por deterioro del valor de inventario”, el asiento se presenta en la tabla 44.

Tabla 44

*Registro de pérdida por deterioro y baja de inventario*

Fecha	Descripción	Debe	Haber
31/dic/2019	Pérdida por deterioro del valor de inventario	\$ 3.236,83	
	Inventario		\$ 3.236,83
	P/R reconocimiento de pérdida por deterioro		

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

Con base en el análisis sobre de la antigüedad del inventario (véase tabla 26), la compañía tiene en inventario \$23,132.50 que ha permanecido por más de 360 días (véase detalle en anexo 6), en vista de la antigüedad de este inventario, se propone ofertar con un precio de venta igual al 50% del valor registrado como costo del mismo. La finalidad de esta propuesta es que la compañía recupere un 50% de lo que le toco pagar por ese inventario, en consecuencia, tendrá que reconocer una pérdida por deterioro del valor, la cual se propone registrar con cargo a la cuenta deterioro acumulado del valor de inventario.

La tabla 45 muestra el cálculo que se realiza para determinar la parte que se reconocerá como deterioro, esta es el 50% del costo de dicho inventario.

Tabla 45  
*Cálculo de deterioro de inventario antiguo.*

Concepto	Valor
Costo	23.132,50
(-) Deterioro (50% descuento del costo para la venta)	11.566,25
<b>Deterioro del valor</b>	<b>11.566,25</b>

**Nota:** Estimación de deterioro de inventario.

A continuación, se puede observar en la tabla 46 el asiento de diario propuesto por los autores para proceder con el registro del reconocimiento de una pérdida por deterioro que afecta directamente a resultados, mediante la cuenta de “Pérdida por deterioro del valor de inventario”.

Tabla 46  
*Reconocimiento de pérdida por deterioro y deterioro acumulado.*

Fecha	Descripción	Débito	Crédito
31/dic/2019	Pérdida por deterioro del valor de inventario.	11.566,25	
	Deterioro acumulado por deterioro del valor de inventario.		11.566,25
	P/R deterioro acumulado de inventarios.		

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

#### 4.5. Estados financieros tras el registro de los ajustes propuestos.

El registro de los asientos propuestos, permitirá reflejar de forma razonable la situación financiera de la compañía, y el estado en que se encuentra su capital de trabajo (véase tabla 47).

A continuación, se muestra cómo quedaría expresado el activo corriente de la compañía una vez registrados los asientos propuestos.

Tabla 47

*Presentación de saldos ajustados en el Estado de Situación Financiera.*

Cuentas	Saldos al 31/dic/2019	Ajustes		Saldo Ajustado al 31/dic/2019
		Debe	Haber	
<b>Activos</b>				
<b>Activos Corrientes</b>				
Efectivos y equivalentes	24.196,92	-	-	24.196,92
Cuentas por cobrar	112.266,56	-	23.122,80	89.143,76
(-) Deterioro acumulado de ctas. incobrables	-	-	24.328,36	(24.328,36)
Inventario	126.169,86	-	3.236,83	122.933,03
(-) Deterioro acumulado de inventarios	-	-	11.566,25	(11.566,25)
Seguros	1.882,41	-	-	1.882,41
<b>Total de Activos Corrientes</b>	<b>264.515,75</b>		<b>62.254,24</b>	<b>202.261,51</b>

**Nota:** Resultado de los ajustes propuestos tras la revisión de las principales cuentas del capital de trabajo.

De la misma forma en la tabla 48, se deja expresado los cambios que genera el registro de las pérdidas por deterioro, tanto de cartera como inventario, en el estado de resultados.

Tabla 48

*Presentación de saldos ajustados en el Estado de Resultados.*

Cuentas	Saldos al 31/dic/2019	Ajustes		Saldo Ajustado al 31/dic/2019
		Debe	Haber	
Ingresos	1.279.490,83			1.279.490,83
Costo de Ventas	666.816,54			666.816,54
<b>Ganancia bruta</b>	<b>612.674,29</b>			<b>612.674,29</b>
Gastos	552.674,72	62.254,24	-	614.928,96
<b>Ganancia (pérdida) del ejercicio</b>	<b>59.999,57</b>			<b>(2.254,67)</b>

**Nota:** Resultado de los ajustes propuestos tras la revisión de las principales cuentas del capital de trabajo.

## CONCLUSIONES

Después de haber revisado el control interno aplicando COSO II ERM, y analizado el capital de trabajo a través de los estados financieros podemos concluir lo siguiente:

- En lo correspondiente al control interno la compañía posee un control deficiente en todos los procesos operativos, partiendo desde la contratación del personal, el cual es contratado sin realizar pruebas de selección robustas, seguido de la falta de formalización de las actividades que ejecutarán esas personas a través de manuales de procedimientos, lo cual desencadena en una inadecuada segregación de funciones.
- La compañía no cuenta con el recurso humano y tecnológico, que permita conservar un grado de seguridad razonable en la contabilidad, operatividad y estructura financiera de la compañía, que sirva de ayuda a la toma de decisiones.
- En lo que respecta al capital de trabajo, la compañía no lo administra de manera adecuada, pues se otorgan créditos sin analizar el historial crediticio del cliente, su capacidad de pago, e incluso no se solicita información de contacto suficiente para la acción de cobro, por lo cual la compañía tiene créditos vencidos y deterioro de la cartera.
- El inventario de la compañía presenta un deterioro, esto se debe a la mala planificación del abastecimiento de mercadería, la cual es realizada sin previos análisis de rotación, calidad y precio.
- Respecto a lo contable financiero, la compañía no cuenta con un sistema que le permita tener información oportuna para la toma de decisiones, ya que genera asientos por defecto que no son razonables, además en el estado de situación financiera no se está presentando saldos fiables que indiquen la realidad de la compañía al mantener activados valores de difícil recaudo en cuentas por cobrar e inventarios.

## RECOMENDACIONES

Para mejorar el control interno, mitigar los riesgos, administrar efectivamente el capital de trabajo y obtener información financiera razonable, se realizó las siguientes recomendaciones:

- Implementar un manual de ética y buenas costumbres, así como la implementación de manuales de políticas y procedimientos por cada área y socializarlo con el personal, los cuales garanticen una adecuada segregación de funciones y una correcta admisión de personal.
- Capacitar al personal de la compañía o en su defecto contratar personal apto para la ejecución de las tareas que garantizaran la consecución de los objetivos de la gerencia.
- Mejorar las condiciones crediticias con los clientes, implementar proceso para la concesión de créditos a clientes, así como políticas que permitan la recuperación del crédito en el menor tiempo posible.
- Realizar tomas físicas de inventario cada 15 días por muestreo con la finalidad de tomar acciones correctivas sobre el resguardo y facturación de los productos, así como también analizar el índice de rotación por producto, con el objetivo que proponer ideas para impulsar la venta, así como para planificar las compras.
- Realizar las correcciones de los errores en el código del sistema, enviando documento explícito a desarrolladores, así como la propuesta para añadir soluciones que permitan la presentación mensual de reportes financieros razonables para la toma de decisiones y tomar en cuenta el registro de los ajustes propuestos en el informe con la finalidad de presentar información fiable respecto a los saldos que conforman los Estados financieros y conocer la realidad del negocio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (COSO), C. o. (2013). Control Interno-Marco Integrado. En *COSO 2013* (p. 13). COSO.
- Abella Rubio, R. (2006). COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio. 5.
- AEC Asociacion Española Para La Calidad. (17 de 11 de 2019). *Asociacion Española Para La Calidad*. Obtenido de Asociacion Española Para La Calidad: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Anonymous. (02 de 02 de 2020). Obtenido de Auditoria de Gestion Coso I: <https://www.google.com/url?sa=i&url=http%3A%2F%2Fauditoriadegestioncoso1.blogspot.com%2F2015%2F05%2Fcoso-i.html&psig=AOvVaw3vyOT7SstWDzVh8UvWVWoe6&ust=1580762148920000&source=images&cd=vfe&ved=0CAIQjRxqFwoTCND7pYbcs-cCFQAAAAAdAAAAABAe>
- Barquero, M. (2013). *Manual práctico de control interno*. Barcelona.
- Briceño, P. L. (2016). *Apuntes de finanzas operativas*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Calderon, R., & Najarro, J. L. (2016). *Segregacion de funciones*. Lima: KPMG.
- Carmen Karina Tapia Iturriaga, R. S. (2017). *Auditoría interna: Perspectivas de vanguardia*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Choix, M. R. (2012). La Importancia del Control Interno en las Pequeñas y Medianas Empresas. *Revista El Buzón de Pacioli*, 8.
- Choix, M. R. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas de Mexico. *El buzón de Paccioli*, 2.
- COSO, C. o. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos -Marco Integrado Técnicas de Aplicación*.
- Curiel, G. S. (2006). *Auditoria de Estados Financieros*. Mexico: Pearson educación.

*El auditor moderno.* (02 de 02 de 2020). Obtenido de <https://elauditormoderno.blogspot.com/2017/01/el-informe-coso.html>

Gaitán, R. E. (2006). *Control Interno y Fraudes 2da Ed.* Bogotá: Ecoediciones.

Gaitán, R. E. (2007). *Pruebas selectivas en la auditoría.* Bogotá: ECOE.

Gaitán, R. E. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna.* Bogota: ECOE ediciones.

Gaitán, R. E. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales.* Bogota: ECOE Ediciones.

Gitman, L. J. (2007). *Principios de Administracion Financiera .* Mexico: Pearson Education.

Gitman, L. J. (2012). *Principios de Administracion Financiera.* Mexico: Pearson.

Gitman, L. J. (2016). *Principios de Administracion Financiera.* Mexico: Pearson.

Gonzalez, J. R. (2015). *Sistemas de control interno 3era ed.* Mexico: Pearson Education.

Gutierrez, A. d. (2011). *Auditoría. Un enfoque práctico.* Madrid : Paraninfo S.A.

Higuerey, P. A. (2000). *Administracion de Capital de Trabajo. Universidad de Los Andes, Nucleo Universitario "Rafael Rangel", 1.*

IAS. (2002). NIA 6 SEC 400 Evaluación de riesgos y control interno. En IAS, *Evaluación de riesgos y control interno.* (p. 6). Mexico: Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda.

IFRS Foundation. (2018). *Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios.*

Instituto Mexicano de Contadores Publicos. (2002). *Norma Internacional de Auditoria N° 6 Seccion 400.* Ediabaco.

Lara, A. (2012). *Toma el control de tu negocio.* Barcelona: LID EDITORIAL.

- Lawrence J. Gitman, C. J. (2012). *Principios De Administracion Financiera Decimosegunda Edicion*. Mexico: Pearson.
- Luna, O. F. (2011). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones*. Lima: Instituto de investigaciones en Accountability y Control - IICO.
- Manso, Á. P. (2015). *Planificación de la auditoría*. España: Paraninfo S.A.
- Mantilla, S. A. (2018). *Auditoria del Control Interno*. Bogotá: Ecoediciones.
- Moreno, F. (2013). *Procedimiento de Gestion de Riesgo*. Santiago: Enaex.
- Navarro, J. C. (2006). *Apuntes de Auditoría*. Madrid.
- Ortiz Onaña, H., & Ortiz Niño, D. (2018). *Flujo de caja y proyecciones financieras con analisis de riesgos tercera edicion*. Bogota: DGP Editores S.A.S.
- Rodas, L. S. (2017). *Capital De Trabajo y su Relacion en la Liquidez de la Compañia*. Guayaquil: Repositorio Universidad LAica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Sánchez, L. R. (2015). COSO ERM y la gestión de riesgos. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables - UNMSM*, 8.
- Sanguinetti, F. G. (2018). *Fundamentos de Administracion un Enfoque Practico para el Couching Ejecutivo*. Lima: Jamming.
- Servicio de Rentas Internas SRI. (2019). *Ley de Regimen Tributario Interno*. Quito, Ecuador.
- Sotomayor, A. A. (2008). *Auditoría Administrativa: Proceso y aplicación*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S. A.
- Torres, M. G. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Mexico: Panorama Editorial S.A.
- Venegas, H. S. (2018). *Auditoria financiera del capital de trabajo en PyMES*. Mexico: Instituto Mexicano de Contadores.

## ANEXOS

### Anexo 1. Manual de funciones de Gerencia Administrativa.

LOGOTIPO	MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA
<p style="text-align: center;"><b>1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PUESTO</b></p> <p><b>Nombre del puesto:</b> Gerencia Administrativa. <b>Área o departamento:</b> Administrativo. <b>Reporta a:</b> Gerente General <b>Supervisa a:</b> Personal Administrativo, comercial y de operaciones.</p>	
<p><b>2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:</b></p> <p>Revisar los procesos del departamento administrativo, distribuir las actividades de manera equitativa, a fin de lograr resultados que satisfagan las necesidades de todos los clientes externos e internos.</p>	
<p><b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b></p> <p><b>3.1. Supervisión de procesos administrativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>3.1.1. Realizar o proponer sistemas o mecanismos que permitan tener la información necesaria para la toma de decisiones.</li><li>3.1.2. Supervisa, controla y evalúa el personal a su cargo de todas las áreas.</li><li>3.1.3. Participa en la identificación de los riesgos de su área de trabajo y en la generación de acciones de mejora para su prevención.</li><li>3.1.4. Revisa y actualiza manuales de procedimientos de su personal.</li><li>3.1.5. Garantizar la optimización y buen uso de los recursos, inventarios, logística y operaciones con la finalidad de evitar fugas de capital.</li><li>3.1.6. Diseñar e implementar políticas administrativas y de control interno que permitan regular el eficiente manejo, control y conversación de los activos y el patrimonio.</li><li>3.1.7. Participar en las reuniones de planificación y evaluación de procesos de la entidad a fin de proponer soluciones y/o conocer cambios que se dispongan.</li></ul> <p><b>3.2. Control, Revisión y Elaboración de Informes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>3.2.1. Controlar, monitorear, verificar, corregir, y garantizar que cada transacción realizada por todos los usuarios que manejan el módulo de facturación realicen el ingreso de la información en tiempo real con cero errores en el sistema.</li></ul>	

- 3.2.2. Instruir a vendedoras, cajeras, supervisoras y administradoras, para garantizar el buen desempeño, el cumplimiento de las reglas y la minimización de errores en las gestiones de venta, despacho, y cobros.

**3.3.Gestión de Ventas:**

- 3.3.1. Manejo de reportes previo análisis de los bienes y servicios con mayor demanda con el fin de establecer ofertas a los clientes.
- 3.3.2. Manejo de los descuentos manteniendo un margen de utilidad aceptado por gerencia.

**3.4.Gestión Administrativa:**

- 3.4.1. Atender requerimientos de información societaria y financiera previa aprobación gerencial.
- 3.4.2. Validación de solicitud de crédito de clientes.
- 3.4.3. Mantener en perfecto orden y estado, el archivo plano, digital y físico de documentos confidenciales de toda la empresa.
- 3.4.4. Seguimiento para la recolección y envío de los documentos que se necesitan para la aprobación de crédito bancario para cubrir las necesidades de caja de la empresa.
- 3.4.5. Notificar a Gerencia los vencimientos de los contratos.
- 3.4.6. Cuidar y velar por la seguridad y salud ocupacional de los colaboradores, reportando inmediatamente los incidentes y accidentes de trabajo a su jefe inmediato.

**3.5.Gestión Financiera:**

- 3.5.1. Realizar proyecciones, comparativos, análisis, y todo reporte que solicite el gerente de área.
- 3.5.2. Enviar reporte de anticipos pendientes de liquidar a Gerencia.
- 3.5.3. Enviar reporte de deudas vencidas a Gerencia.
- 3.5.4. Enviar reporte de cartera vencida a Ventas y Gerencia.

**4. REQUISITOS Y EXIGENCIAS DEL PUESTO.**

**Formación académica necesaria y conocimientos específicos.**

Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Gestión Empresarial, Economía o carreras afines. Como extra deseable, con estudios de cuarto nivel.

Con amplio conocimiento de las normas contables y tributarias.

Dominio de relaciones con clientes.

Disponibilidad de tiempo.

**Manejo de utilitarios u otros requisitos especiales.**

Con dominio del paquete de Windows (Word, Excel, Power Point) y sistemas contables automatizados.

Manejo de indicadores de gestión.

**Experiencia previa**

Mínimo 5 años de experiencia ejerciendo posiciones de liderazgo en el área administrativa.

**5. NIVEL DE RELACIONAMIENTO.**

<b>Áreas dentro de la Compañía</b>	<b>Motivo de relación</b>	<b>Frecuencia</b>		
		<b>Diario</b>	<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>
Gerencia	Notificaciones, autorizaciones y cualquier pedido solicitado.	X		
Financiera	Situación financiera y presupuesto.	X		
Compras	Requerimiento de pedidos de clientes y supervisión del área.	X		
<b>Personas externas</b>	<b>Motivo de relación</b>	<b>Frecuencia</b>		
		<b>Diario</b>	<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>
Clientes	Asesoría y en algunos casos especiales concreta la venta.	X		

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)

**Anexo 2. Manual de funciones del Gerente Financiero.**

<b>LOGOTIPO</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA FINANCIERA</b>
<b>1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PUESTO</b>  <b>Nombre del puesto:</b> Gerente Financiero <b>Área o departamento:</b> Finanzas <b>Reporta a:</b> Gerente General <b>Supervisa a:</b> Personal Administrativo	
<b>2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:</b> Dirigir, administrar y supervisar el uso óptimo de los recursos financieros y velar por el pago oportuno de las obligaciones de la compañía en concordancia con el presupuesto.	
<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>  <b>3.1. Conciliaciones Bancarias</b> 3.1.1. Verificar, corregir y garantizar que todas las transacciones que afecten a la cuenta Banco estén registradas correctamente, y acorde con el estado de cuenta bancario. 3.1.2. Verificar, corregir y garantizar que los débitos y créditos que quedan en tránsito sean reales y correctos. 3.1.3. Emitir y Firmar el reporte de cierre de la conciliación bancaria de cada banco y tarjeta de crédito corporativa de la compañía. 3.1.4. Cerrar y presentar conciliaciones bancarias de todas las cuentas bancarias de la compañía al 5 de cada mes. 3.1.5. Mantener en perfecto orden y archivo los estados de cuenta bancarios de la compañía y los reportes de cierre de la conciliación bancaria. 3.1.6. Registrar las notas de crédito bancarias y enviar detalle para revisión de jefe de contabilidad. 3.1.7. Registrar las notas de débito bancarias y enviar detalle para aprobación de jefe de contabilidad.  <b>3.2. Auditoria de Cajas.</b> 3.2.1. Realizar auditorías a las cajas de punto de venta, cajas chicas, previa solicitud de Gerente de Area.	

- 3.2.2. Suscribir y llevar en conjunto con la persona auditada el formato de auditoría, como constancia de la auditoría realizada.
- 3.2.3. Notificar a su gerente de area los resultados de la auditoría y solicitar instrucciones.
- 3.2.4. Mantener en perfecto orden el archivo digital, plano y físico de todas las auditorías realizadas en la ruta del comun destinada para el efecto.

### **3.3.Elaboración de Informes Financieros.**

- 3.3.1. Actualizar semanalmente el flujo de caja proyectado y corriente.
- 3.3.2. Emitir al cierre de cada mes, Balance General en el formato establecido por la Gerencia.
- 3.3.3. Emitir al cierre de cada mes, Estado de Pérdidas y Ganancias modelo comercial total.
- 3.3.4. Emitir al cierre de cada mes, Informe de Ventas Mensual y comparativo mensual; imprimir 2 copias y entregar a Gerente.
- 3.3.5. Garantizar la confiabilidad y oportuna presentación de los estados financieros tanto para la toma de decisiones de la Gerencia General como para la revisión de las entidades de control.

### **3.4.Pago a Proveedores**

- 3.4.1. Revisar y Verificar que los valores a pagar provengan de gastos/compras reales.
- 3.4.2. Revisar la consulta de antigüedad de proveedores versus los documentos físicos; y verificar que los valores y plazos sean iguales a los del sistema.
- 3.4.3. Cancelar a los proveedores dentro del plazo y condiciones de pago acordadas; con datos exactos que arroje el sistema.
- 3.4.4. Tramitar anticipos de proveedores, previamente aprobados por el Gerente.
- 3.4.5. Mantener en perfecto orden y archivo las facturas pagadas y por pagar.
- 3.4.6. Tener el fondo suficiente en todas las cuentas bancarias y nunca permitir sobregiros.
- 3.4.7. Gestionar oportunamente la solicitud de chequeras al banco.
- 3.4.8. Reconciliar los anticipos y facturas.
- 3.4.9. Solicitar a los departamentos los sustentos de los anticipos entregados a sus proveedores, máximo al día 2 del desembolso.
- 3.4.10. Entregar al Gerente un informe real y correcto de movimientos y saldos de las cuentas bancarias de la compañía, para la toma de decisiones.
- 3.4.11. Manejar con honestidad las claves para acceder a los portales web de bancos.

### **3.5.Registro de Depósitos**

- 3.5.1. Gestionar el depósito de los cheques de clientes en la fecha de vencimiento, no permitir protestos por insuficiencia de fondos por depósitos tardíos.
- 3.5.2. Controlar, Monitorear, Verificar y Garantizar que los cobros en la tienda se acrediten en las cuentas bancarias autorizadas al día siguiente de la venta.
- 3.5.3. Ingresar correctamente al sistema todos los depósitos que se realizan a los bancos por ventas.
- 3.5.4. Mantener en perfecto orden y archivo los comprobantes de depósito de las ventas, sea efectivo y/o cheque.

### **3.6.Gestión Financiera**

- 3.6.1. Liderar el proceso de elaboración del presupuesto general de la compañía y velar su cumplimiento a fin de controlar los costos y gastos asociados a la operación.
- 3.6.2. Diseñar e implementar políticas financieras y de control interno que permitan regular el eficiente manejo, control y conservación de los activos y el patrimonio.
- 3.6.3. Identificar fuentes de financiamiento e inversión para la sustentabilidad del negocio.
- 3.6.4. Administrar y negociar todos los contratos de arrendamiento, servicios, seguros que suscriba la empresa con el fin de evitar sanciones por incumplimientos de los mismos.
- 3.6.5. Analizar la viabilidad de nuevos proyectos y uso tecnología para asegurar que la rentabilidad obtenida se ajuste a las políticas internas y al plan estratégico de la empresa.
- 3.6.6. Participar en las reuniones de planificación y evaluación de procesos de la entidad a fin de proponer soluciones y/o conocer cambios que se dispongan.
- 3.6.7. Supervisa, controla y evalúa el personal a su cargo.

## **4. REQUISITOS Y EXIGENCIAS DEL PUESTO.**

### **Formación académica necesaria y conocimientos específicos.**

Título de tercer nivel en Contabilidad y auditoría (CPA), Tributación y Finanzas o Economía. Extra deseable con estudios de cuarto nivel.

Con amplio conocimiento de las normas NIC, NIIF, régimen tributario interno, análisis financiero y legislación laboral.

### **Manejo de utilitarios u otros requisitos especiales.**

Con dominio de Word, Excel, Power Point y de sistemas contables automatizados.

Manejo de indicadores de gestión.

**Experiencia previa**  
Mínimo 5 años de experiencia ejerciendo posiciones de liderazgo en el área financiera.

**5. NIVEL DE RELACIONAMIENTO**

Áreas dentro de la compañía	Motivo de la relación	Frecuencia		
		Diario	Semanal	Mensual
Gerencia	Pagos efectuados a proveedores y presentación de estados financieros.		X	X
Administración	Reportes solicitados por el área.		X	
Compras	Para solicitar información de compras.	X		
Fuera de la compañía	Motivo de la relación	Frecuencia		
		Diario	Semanal	Mensual
Proveedores	Pagos y anticipos.		X	
Entidades bancarias.	Consultas y demás operaciones.			X

Elaborado por: López & Mourre (2020)

**Anexo 3. Manual de funciones del Jefe de compras.**

LOGOTIPO	MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA DE COMPRAS
<b>1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Jefe de Compras.
<b>Área o departamento:</b>	Compras.
<b>Reporta a:</b>	Gerente General, Administración y Financiero.
<b>Supervisa a:</b>	Bodega.
<b>2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:</b> Coordinar, controlar y evaluar la compra y los servicios ofrecidos a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes, garantizando que todas las adquisiciones se desarrollen de forma óptima en cuanto a precios, tiempos de entrega, estándares de calidad, términos de crédito, cumpliendo las políticas de abastecimiento.	
<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<b>3.1.Coordinación de compras</b>	
3.1.1. Solicitar cotizaciones de manera que se pueda identificar las mejores alternativas en términos de calidad, precio, tiempos de entrega y conforme a las especificaciones requeridas.	
3.1.2. Analizar y seleccionar proveedores principales según análisis del punto 3.1.1. a fin de garantizar las negociaciones.	
3.1.3. Actualizar permanentemente la base de datos de bienes y de servicios requeridos mayormente por el cliente a fin de propiciar información útil y oportuna para la preparación de ofertas.	
3.1.4. Gestionar con el proveedor las novedades que se presenten en la entrega de servicios y bienes tales como: faltantes, sobrantes, retrasos o que no cumplan con las especificaciones requeridas.	
3.1.5. Coordinar con el bodeguero los movimientos de salidas de bienes de la bodega a la tienda o al área técnica y de accesorios.	
3.1.6. Participar en las reuniones de planificación y evaluación de procesos de la entidad a fin de conocer los cambios que se dispongan.	
<b>3.2.Control, Revisión y Elaboración.</b>	
3.2.1. Diseñar, implementar y difundir políticas de abastecimiento, control interno e indicadores de gestión del área para asegurar el cumplimiento de los objetivos de eficiencia y rentabilidad de la empresa.	
3.2.2. Evaluar periódicamente el servicio de los proveedores en cuanto a precios y calidad, a fin de crear estrategias de abastecimiento de largo plazo.	

### 3.3.Registro de compras

- 3.3.1. Adquisición y registro de la mercancía en el sistema.
- 3.3.2. Crear a cada proveedor en el sistema con todos los datos correctamente y completos ya que al correo electrónico que se registra en este cuadro es al cual se enviara todas las retenciones emitidas.
- 3.3.3. Llevar un registro dentro del sistema de la marca y modelo por producto e ingresar el margen de utilidad indicado por el área financiera.
- 3.3.4. Generación de retenciones, registro y envío a correos de proveedores.
- 3.3.5. Verificar todos los procesos que se deleguen a los distintos asistentes dentro del departamento de compras ya que es el responsable del área.

## 4. REQUISITOS Y EXIGENCIAS DEL PUESTO.

### Formación académica necesaria y conocimientos específicos.

Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial y/o afines.

Conocimiento intermedio de contabilidad de costos y manejo de inventarios.

Conocimientos intermedios de tributación y facturación electrónica.

### Manejo de utilitarios u otros requisitos especiales.

Con dominio de paquete de Microsoft Office (Word y Excel) y sistemas contables automatizados.

Manejo de indicadores de gestión para evaluación de proveedores.

### Experiencia previa

Mínimo 3 años de experiencia manejando áreas de compras en el sector comercial.

## 5. NIVEL DE RELACIONAMIENTO

Dentro de la Compañía	Motivo de la relación	Frecuencia		
		Diario	Semanal	Mensual
Administración	Gestión de pedidos de clientes.	X		
Financiero	Gestión de pago de proveedores y presupuesto de la entidad.		X	
Bodega	Propiciar base de datos para abastecimiento oportuno.	X		
Fuera de la Compañía	Motivo de la relación	Frecuencia		
		Diario	Semanal	Mensual
Proveedores	Negociaciones	X		

Elaborado por: López & Mourre (2020)

**Anexo 4. Manual de funciones del Jefe de bodega.**

<b>LOGOTIPO</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA DE INVENTARIO</b>			
<b>1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PUESTO</b>				
<b>Nombre del puesto:</b>		Jefe de bodega.		
<b>Área o departamento:</b>		Bodega.		
<b>Reporta a:</b>		Jefe de compras y jefe administrativo.		
<b>Supervisa a:</b>		Asistente de bodega.		
<b>2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:</b>				
Mantener el resguardo de los bienes adquiridos por la empresa para llevar a cabo el giro normal de su negocio en cuanto a la venta e instalación de accesorios y piezas.				
<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>				
3.1. Controla los ingresos y salidas de todos los bienes que se encuentran en bodega y reporta diariamente al jefe de compras mediante un anexo.				
3.2. Ordena y clasifica los bienes en bodega de forma estratégica y siguiendo un parámetro de organización.				
3.3. Lleva un control del inventario de los ingresos y salidas.				
3.4. Realiza inventario mensual físico dentro de la bodega y en la tienda, coordinando este proceso con el jefe de Compras.				
3.5. Recibe la mercadería y entrega un informe al jefe de compras con el detalle de los bienes recibidos o alguna novedad en cuanto a: faltantes, sobrantes, productos en mal estado, etc. y ubicación o destino final del bien.				
<b>4. REQUISITOS Y EXIGENCIAS DEL PUESTO.</b>				
<b>Formación académica necesaria y conocimientos específicos.</b>				
Formación universitaria media o conocimientos equivalentes relacionado con la Administración de bodegas.				
<b>Manejo de utilitarios u otros requisitos especiales.</b>				
Conocimiento de matemática básica, conversiones de unidades de medición y paquetes de Windows como Word y Excel.				
<b>Experiencia previa</b>				
Mínimo 2 años de experiencia ejerciendo funciones de bodeguero.				
<b>5. NIVEL DE RELACIONAMIENTO</b>				
Dentro de la Compañía	Motivo de la relación	Frecuencia		
		Diario	Semanal	Mensual
Compras	Requerimiento de mercadería.	X		

Elaborado por: López & Mourre (2020)

**Anexo 5. Manual de funciones del Jefe de Talento Humano.**

<b>LOGOTIPO</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO.</b>
<b>1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PUESTO.</b>	
<p><b>Nombre del puesto:</b></p> <p><b>Área o departamento:</b></p> <p><b>Reporta a:</b></p> <p><b>Supervisa a:</b></p>	<p>Jefe de talento humano.</p> <p>Talento Humano</p> <p>Gerente General, Administrador.</p> <p>Asistente de talento humano.</p>
<b>2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:</b>	
Mediar entre empleador y trabajador, estableciendo orden y disciplina, para lograr las metas y objetivos de la compañía.	
<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<b>3.1. Gestión de contratación y despido.</b>	
3.1.1. Reclutamiento de personal según las necesidades de personal de las áreas.	
3.1.2. Publicación de vacantes en medios de comunicación masivos.	
3.1.3. Evaluación de personal – Pruebas de aptitudes y conocimientos.	
3.1.4. Registro de aviso de entrada en el IESS.	
3.1.5. Realizar el registro de datos del trabajador en el Sistema Único de Trabajo del Ministerio de Relaciones Laborales.	
3.1.6. Direccionamiento del personal – Inducción.	
3.1.7. Llevar el archivo de la documentación del personal en carpetas individuales.	
3.1.8. Carga de actas de finiquito a Sistema Único de Trabajo.	
3.1.9. Generación de finiquitos en sistema para el pago a través de cuentas por pagar.	
<b>3.2. Gestión de capacitaciones.</b>	
3.2.1. Detectar las necesidades de capacitación del personal y elaborar el plan anual.	
3.2.2. Velar por el cumplimiento del plan de capacitación.	
<b>3.3. Control disciplinario.</b>	
3.3.1. Revisar las faltas, atrasos y permisos del personal.	
3.3.2. Control del cumplimiento de funciones según el manual.	
3.3.3. Reporte de días no laborados en sistema IESS.	
3.3.4. Coordinar e implementar estudios y mediciones de clima laboral y proponer planes de mejora.	
3.3.5. Supervisar permanentemente la prevención de conflictos laborales asesorando y desarrollando procedimientos para la gestión disciplinaria del personal.	

3.3.6. Actualizar el reglamento interno de trabajo anualmente o cada vez que sea necesario.

3.3.7. Representar a la empresa y mantener contacto permanente con el Ministerio de Trabajo para estar actualizado respecto a nuevas reformas laborales.

### **3.4. Gestión de remuneración.**

3.4.1. Realizar mensualmente el cálculo y liquidación de nómina, beneficios sociales, comisiones, finiquitos, fondos de reserva, utilidades, etc.

3.4.2. Gestionar el pago oportuno a los colaboradores.

3.4.3. Verificar que el asiento generado por el sistema esté libre de error.

### **3.5. Gestor de operaciones**

3.5.1. Creación de procesos operativos.

3.5.2. Elaboración de manuales de procedimientos.

3.5.3. Solución de conflictos.

3.5.4. Supervisión de jefes de las diferentes áreas.

## **4. REQUISITOS Y EXIGENCIAS DEL PUESTO.**

### **Formación académica necesaria y conocimientos específicos.**

Profesional en Psicología Organizacional, Ingeniería en Talento Humano, Ingeniería Comercial.

Dominio en el cálculo y liquidación de nómina y beneficios sociales.

Conocimientos intermedios de tributación y facturación electrónica.

### **Manejo de utilitarios u otros requisitos especiales.**

Con dominio de paquete de Microsoft Office (Word - Excel) y sistemas contables automatizados.

Amplio conocimiento del Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.

### **Experiencia previa**

Mínimo 2 años en cargos similares y 1 en otra área operativa.

## **5. NIVEL DE RELACIONAMIENTO**

<b>Dentro de la Compañía</b>	<b>Motivo de la relación</b>	<b>Frecuencia</b>		
		<b>Diario</b>	<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>
Finanzas	Presupuesto del departamento. Costeo de la nómina de personal.			X
Gerencia	Reclutamiento del personal.			
<b>Fuera de la Compañía</b>	<b>Motivo de la relación</b>	<b>Frecuencia</b>		
		<b>Diario</b>	<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>
Aspirantes.	Reclutamiento del personal.			

Elaborado por: López & Mourre (2020)

**Anexo 6. Productos con antigüedad superior a 261 días.**

<b>Codigo</b>	<b>Descripcion</b>	<b>Total</b>
2670	Parachoque Posterior Toyota Hillux Cromado	250.00
10729	Forro/Asiento Chev Sail Cuerina Especial Bord	255.00
314	Forro/Asiento Chev. D Max Poliester	255.00
1167	Forro/Asiento Hyundai Getz Cuerina	255.00
1186	Forro/Asiento Suzuki Sz Cuerina	255.00
1539	Covertor De Nylon Peva XI	255.60
7183	Estribo Cromado Tuki D-Max 2014 4p	260.00
2127	Estribo Tubular Cromado Grand Vitara	260.00
10961	Forro/Asiento Mazda Bt-50 Corosil Negro	260.00
MI0248	Aro 15x7 Hd Gear 5x4.5 +38 Satnblk 73	271.75
MI0249	Aro 15x7 Hd Gear 5x4.5 +40 Mac/Black 73	271.75
1382	Forro/Asiento Kia Rio Cuerina Compl	279.45
MI0090	Luz Led Bar Vg15270wo 48" 270w/Cree/Amber And White	297.56
923	Forro/Asiento Toyota Yaris Completo Cuerina	300.00
MI0247	Aro 15x6.5 Ruff R361 5x100 +38 Mac/Blk73	313.56
2866	Forro/Asiento Hyundai Accent Cuerina	322.00
2566	Forro/Asiento Mitsubishi Montero Cuerina	322.00
8318	Forro/Asiento Nissan Navara Cuerina	30.00
792	Asiento Deportivo Tech-Art Fibra Azul Rojo	334.46
772	Forro/Asiento Chev. Opra Cuerina	340.00
802	Forro/Asiento Nissan Sentra Cuerina	344.00
2790	Aro Hrs 16x8 5h 114.3+10	356.76
237	Gancho De Balde Dmax	360.00
1692	Protector Balde Silverado Hibrida 2015	360.50
2251	Forro/Asiento Kia Poggio 5 Fila Cuerina	363.00
3414	Aro Rosswhel 16 5h 139.7	371.72
MI0350	Metra Nissan Murano 03-07 Brushed Al	373.23
1130	Covertor De Nylon Pvcl	386.76
1947	Aro Magnesio Rosswhel 16x7 108x4	387.28
10862	Aro American Whell 17 8h 100/114.3	390.60
2860	Piso Chevrolet Sail	400.00
11604	Amplificador Power Ct400-4	400.25
1640	Covertor De Nylon Pvc XI	405.46
MI0383	Aro 20x9 T-14 6x135/5.5 +0 Satnblk 106	439.92
390	Lampara Aux. Posterior Performance D-Max	448.20
300	Forro/Asiento Hyundai Sta Fe 2 Filas Cuerina	460.00
3257	Forro/Asiento Chev. Sz Original Cuerina Especial	480.00
MI0254	Aro 15x8.5 Ruff R358 4x100 +17 Gold/Mclip 73	480.79
MI0255	Aro 15x8.5 Ruff R358 4x100 +17 Hypersilver/Mclip73	480.79

MI0256	Aro 15x8.5 Ruff R358 4x100 +17 Satblk/Mclip 73	480.79
14	Covertor De Nylon Pvc L	498.52
1019	Parachoque Posterior Original Tucson	500.00
1461	Protector Balde Mitsubishi 1200 D/C 2012	508.92
7042	Parachoque Original Hiunday Sta Fe	533.70
MI0263	Aro 17x7.5 Ruff R366 4x100/114.3 +38 Mc/Stbk73	550.47
845	Protector Balde Nissan Navara D/Cab 2014	560.00
1384	Protector Balde Toyota Vigo D/C 2013	544.23
MI0261	Aro 17x7.5 Ruff R363 5x108/114.3 +38 Stbk/Red73	585.31
6825	Forro/Asiento Volswagen Vento Part Cuerina	605.00
655	Covertor De Nylon Pvc m	610.68
1751	Forro/Asiento Renault Logan Cuerina	640.00
MI0153	Aro Eco 20x9 5x120 Cromado	657.20
1940	Aro F1 Dark 7*5*16/4*100	672.00
MI0272	Aro 18x9 Dpr Stealth 5x5 -12 Matteblk78	905.84
6855	Aro Rosswhel 20x8.5 135x6	907.44
<b>Total</b>		<b>23,132.50</b>

---

**Elaborado por:** López & Mourre (2020)