



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

TÍTULO:  
ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE DEFICIENCIAS EN EL  
SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE  
INVENTARIOS EN UNA INDUSTRIA DE SUPERMERCADOS

AUTOR:  
Rada García Tomás Emanuel

Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:  
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TUTOR:  
Ing. Jurado Reyes Pedro Omar, MBA

Guayaquil- Ecuador  
2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, **Tomás Emanuel Rada García**, como requerimiento parcial para la obtención del **Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

**TUTOR**

---

**Ing. Jurado Reyes Pedro Omar, MBA**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Ing. Ávila Toledo Arturo Absalón, MSc**

**Guayaquil, septiembre del 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Tomás Emanuel Rada García**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Análisis e identificación de deficiencias en el sistema de control interno en el área de inventarios de una industria de Supermercados**, previo a la obtención del **Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A.**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

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

**Guayaquil, septiembre del 2015**

**AUTOR**

---

**Tomás Emanuel Rada García**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Tomás Emanuel Rada García**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **Análisis e identificación de deficiencias en el sistema de control interno en el área de inventarios de una industria de Supermercados**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, septiembre del 2015**

**AUTOR**

---

**Tomás Emanuel Rada García**

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente a Dios por ser guía en todos mis años de vida, presente en todo momento, a mis padres quienes han sido fuente de fortaleza para la consecución de mis metas académicas y profesionales siendo motor fundamental en mi vida dando apoyo incondicional sin importar la dificultad, a mis hermanos Omar, María José y María Auxiliadora quienes han sido pilar indispensable en mi carrera universitaria que sin importar la magnitud del esfuerzo lo han dado todo.

Agradezco también a mi hija inspiración de cada día, quien dio distinto sentido a mi vida quien llena de Bendiciones mi vida dándome las fuerzas necesarias para cumplir mi meta y que junto a su madre mi amiga y compañera me han brindado todo el apoyo requerido a lo largo de estos años, a mi tutor quien fue guía en la elaboración y desarrollo de este proyecto de la mejor manera.

**Tomás Emanuel Rada García**

## **DEDICATORIA**

A mi hija por ser inspiración continúa en mi vida, a mis padres y hermanos por el apoyo total, a mi abuelita quien cuida de mi desde el cielo y siempre estará presente en mi corazón, a la madre de mi hija por ser compañera y amiga en cada proyecto de mi vida.

**Tomás Emanuel Rada García**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CALIFICACIÓN

---

**Ing. Pedro Omar Jurado Reyes, MBA**

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	4
1.1. INTRODUCCIÓN .....	4
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.3. OBJETIVOS .....	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	7
1.5 HIPÓTESIS .....	8
CAPÍTULO 2 .....	10
MARCO TEÓRICO .....	10
<i>2.1. Norma Internacional de Auditoría NIA 315 Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y su entorno.....</i>	<i>10</i>
<i>2.1.2. Definiciones.....</i>	<i>10</i>
<i>2.2. Informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS) (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012).....</i>	<i>12</i>
<i>2.2.1. Definición de control interno .....</i>	<i>12</i>
<i>2.2.2. Entendimiento de Control Interno .....</i>	<i>13</i>
<i>2.2.3. Establecimiento de objetivos.....</i>	<i>17</i>
<i>2.2.4. Componentes y Principios de Control Interno (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012) .....</i>	<i>18</i>
<i>2.3. Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2001).....</i>	<i>62</i>
<i>2.3.1. Objetivo.....</i>	<i>62</i>
<i>2.3.2. Definiciones.....</i>	<i>62</i>
<i>2.3.3. Medición de los Inventarios .....</i>	<i>63</i>



<b>2.3.4. Costo de los Inventarios</b> .....	63
<b>2.3.5. Costo de adquisición</b> .....	63
<b>2.3.6. Costos de transformación</b> .....	64
<b>2.3.7. Técnicas de medición de costos</b> .....	65
<b>2.1.8. Fórmulas de cálculo del costo</b> .....	66
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	67
<b>METODOLOGÍA</b> .....	67
<b>3.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	67
<b>3.2. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN</b> .....	67
<b>3.3 FUENTES DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN</b> .....	67
<b>3.4 UNIDAD DE INVESTIGACIÓN</b> .....	68
<b>3.5 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS</b> .....	68
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	69
<b>4.1. Análisis del diseño del sistema de control interno en una industria de supermercados</b> .....	69
<b>Antecedentes</b> .....	69
<b>Ambiente de Control</b> .....	72
<b>Valoración del riesgo</b> .....	92
<b>Información y Comunicación</b> .....	101
<b>Monitoreo de controles</b> .....	108
<b>4.2. Análisis de los controles implementados en el proceso de inventario en una industria de supermercados</b> .....	115
<b>Actividades de control</b> .....	115
<b>CAPITULO 5</b> .....	146
<b>5.1. Identificación de deficiencias en el sistema de control interno y recomendaciones planteadas</b> .....	146
<b>Ambiente de control</b> .....	146

<b>Información y Comunicación</b> .....	149
<b>5.2. Identificación de deficiencias en el proceso del área de inventarios, su contabilización y recomendaciones planteadas</b> .....	152
<b>5.3 Conclusiones</b> .....	155

## Índice de Gráficos

<i>Grafico N° 1: Estructura del COSO.....</i>	<i>15</i>
<i>Grafico N°2 Índice de percepción de corrupción.....</i>	<i>69</i>

## Índice de Tablas

<i>Tabla N° 1 Medidas clave de éxito y consideraciones para motivar, medir y recompensar el rendimiento.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla N° 2 Relación entre actividades de control y monitoreo de actividades.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla N° 3 Pasivos financieros hasta la fecha de su vencimiento .....</i>	<i>98</i>

## **RESUMEN**

El proyecto de investigación tiene como objetivo establecer los lineamientos de las normas internacionales de auditoría sobre control interno aplicables a el área de inventario en una industria de Supermercados donde se mencionan los objetivos del auditor al identificar y evaluar riesgos de error material debido a fraude o error, a nivel de los estados financieros y de aserciones, basados en el entendimiento de las operaciones de la entidad y su entorno, obteniendo una base para implementar y diseñar respuestas a los riesgos elevados de error material.

El Capítulo 1 describe los temas que dan motivo a la elaboración del proyecto, expone el problema con su debida justificación, además se incluye los objetivos generales y específicos además de las hipótesis en las que se basa el proyecto.

El Capítulo 2 muestra las bases teóricas que soportan el proyecto, que incluye principalmente las referencias a la normativa de auditoría que dan las directrices fundamentales para la ejecución de los trabajos de auditoría y que es una herramienta técnica para el análisis e identificación de deficiencias en el sistema de control interno de las Compañías.

El Capítulo 3 describe los métodos de investigación que fueron empleados donde se incluye las respuestas a las hipótesis que fueron planteadas además de las fuentes de información utilizadas para el proyecto de investigación.

El Capítulo 4 desarrolla el tema del proyecto, es decir, Análisis e identificación de deficiencias en el sistema de control interno en el área de inventarios de una industria de Supermercados, donde se exponen los

procedimientos utilizados para el análisis efectuado, además del entendimiento, comprensión y evaluación de la entidad, su entorno y control interno, dentro del cual se efectúa la identificación de los riesgos significativos en los procesos del negocio y los controles relacionados a nivel de entidad para mitigar los mismo.

El Capítulo 5 se realiza conclusión del proyecto de investigación con sus recomendaciones para que sea fuente de implementación en la sociedad.

**Palabras claves:** Sistema de control interno, industria de supermercados, riesgo de error material, debilidades de control, inventario, aserciones.

## **ABSTRACT**

This project aims to establish the guidelines of international auditing standards on internal control framework applicable to the inventory area in retail industry, in which the objectives of the auditor are clearly mentioned, these objectives are focused on determining risks of material misstatement due to fraud or error at levels of Financial Statements and Assertions, based on a wide understanding of the nature of the entity and its environment, determining in that way a basis for designing and implementing responses to high risks of material misstatement.

Chapter 1 describes the issues proposed that give rise to develop this project, it exposes the problem statement with its justification, the general and specific objectives in addition to the assumptions in which the present project is based.

Chapter 2 shows the theoretical basis that support the project, which mainly includes references to auditing standards that give basic guidelines for a complete implementation in the audit reviews. In addition, facts determined in this chapter represent a technical tool for a wide analysis and clear identification of deficiencies in internal control framework.

The research methods used are described in Chapter 3, where the answers to the hypotheses raised are answered in addition to the sources of information which are included through the section.

Chapter 4 develops the theme of the project, ie analysis and identification of weaknesses in the internal control framework in inventory area in retail industry. It includes also the procedures used for the analysis of the present project, besides the understanding and evaluation of the entity and its internal control

environment, besides it's exposed the determination of significant risks in business processes and main entity controls that mitigate those risks.

Finally, a conclusion for the present project is exposed in chapter 5 which is carried out with some recommendations proposed in order to give a support to companies developed in the same industry.

**Key words:** Internal control framework, retail industry, risk of material misstatement, control weaknesses, inventory, assertions.

## INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios en 1992 hasta la presente fecha, el Comité de las Organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés) cuando publicó el marco de control interno COSO, se convirtió en una práctica utilizada por grandes organizaciones a nivel mundial.

Las Compañías se encuentran con riesgo todos los días mientras se encuentran en la consecución de sus objetivos, el control interno sirve como una herramienta de ayuda para las organizaciones ya que basados en la teoría que estas tienen límite alrededor de la cantidad de riesgo que una organización puede asumir, y se debe considerar al establecer la estrategia o los objetivos de negocio.

El objetivo del control interno es identificar y evaluar los riesgos de error material debido a fraude o error, basados en el marco del COSO y sus componentes los cuales son ambiente de control, valoración de riesgo, sistema de información y comunicación, actividades de control y monitoreo de control interno.

En Ecuador el crecimiento acelerado de los supermercados y su evolución dentro del mercado, así como el incremento en los niveles de competitividad entre estas compañías que manejan altos volúmenes de inventarios es inversamente proporcional a la inversión en implementación de controles, una de las razones principales por las que estas compañías no adoptan este marco de control interno, es debido a que consideran que es complicado su implementación o no es prioridad la inversión del mismo.



Para el desarrollo de este estudio enfocamos nuestro análisis en una de las áreas con alto riesgo para la compañía como es el de inventarios, ya que por el nivel de transacciones que tiene esta área existen riesgos que el auditor debe identificar soportados en normativas que son guía tales como la *Norma Internacional de Auditoría 315 (NIA 315) de identificación y evaluación de los riesgos de error material mediante el entendimiento de la entidad y su entorno* con enfoque al control interno y la *Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2) Inventarios* donde se dan lineamientos a presentación y revelación de los inventarios en los estados financieros.

Para realizar la aplicación de control interno es necesario las normas de auditoría aplicables, debido a los lineamientos que establecen para la evaluación y análisis del mismo, *identificación y evaluación de los riesgos de error material mediante el entendimiento de la entidad y su entorno*, para el trabajo investigación en conjunto con el COSO por sus siglas en inglés (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS) son de suma relevancia en la ejecución del mismo.

La investigación debe ir enlazado a lo que es el tratamiento contable, es por esto que evaluamos el impacto del resultado de los análisis efectuados, de acuerdo a la normativa vigente en el Ecuador como son las Normas Internacionales de información Financiera (NIIF), que en la sección de la NIC 2 da el tratamiento para el reconocimiento de inventario para las operaciones de la Compañía, métodos de costeo, valoración y otros tratamientos que puedan presentarse en sus operaciones.

De acuerdo a este marco se logró definir la hipótesis planteada en este estudio, la cual será ampliada posteriormente en la sección 1.4 Hipótesis

La metodología de investigación utilizada para el proyecto de estudio se describe de manera detallada en el capítulo 3 donde se mencionan conceptos básicos para el desarrollo del mismo, así como la definición de las variables que permitirán responder a lo largo del proyecto la hipótesis formulada.

Finalmente el proyecto busca la aplicación de un sistema de control interno para el área de inventarios que sea eficiente para las operaciones de la compañía, con bases en los marcos teóricos anteriormente descritos, dando así una base para diseñar e implementar las respuestas a los riesgos evaluados de error material.

## **CAPÍTULO 1**

### **1.1. INTRODUCCIÓN**

La implementación del marco de control interno COSO para las entidades a partir de su creación ha servido como guía a las mismas para desarrollar y mantener de manera eficiente y eficaz los sistemas de control interno y mitigar riesgos asociados al negocio con la finalidad de la consecución de logros de objetivos y adaptar cambios en el ambiente operativo.

Con la premisa anterior se puede establecer que ninguna compañía podría operar sin controles y mantenerse como un empresa en marcha, pero se tiene que evaluar que tan efectivos son estos controles para el logro de los objetivos y si estos a través del tiempo se han vuelto vulnerables.

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Para el siguiente estudio se formula la pregunta ¿De qué manera es posible controlar adecuadamente el proceso de inventarios hasta el registro en los estados financieros de una compañía del sector de supermercados?

La industria de supermercados en el territorio nacional ha tenido un crecimiento vertiginoso, y es que la estrategia de negocio que han utilizado las compañías importantes del sector en el país tiene un enfoque en la apertura de nuevos almacenes muchas veces con ayuda de sus aliados estratégicos inmobiliarios (centros comerciales), en sectores económicos importantes del país e inclusive en lugares donde no existen movimientos de comercialización importante, para lo cual brindan servicios con otras marcas del mismo grupo dirigida a otro sector de acuerdo a su economía.

Este crecimiento importante debe estar relacionado a la inversión en control sobre sus inventarios a todo nivel, ya que sus bienes comprados para la reventa debido a la naturaleza del negocio pueden ser susceptibles de caducidad, perecibilidad, hurto y daños (merma conocida y desconocida) en su manejo a lo largo de todo el ciclo del negocio, es por esto que la entidad debe contar con sistemas de información actualizadas, alianzas estratégicas con sus proveedores y culturización de sus empleados y clientes.

Las pérdidas o mermas de inventario se clasifican en conocida y desconocida, estos son producto de flagelo cuando existen deficiencias en el manejo de control del inventario, causando problemas en la rentabilidad del negocio, las causas y factores que provocan este asunto a lo largo del proceso son varios y algunos de estos fueron citados anteriormente, estas son reconocidas en el resultado del ejercicio al establecer la diferencia entre el stock de inventario contable versus el stock de inventario físico.

Las grandes cadenas de supermercado por el alto grado de volúmenes de inventarios que manejan en su stock presentan riesgos a nivel de negocio estos pueden presentarse de diferentes formas a lo largo de toda la cadena de distribución, suministro y venta, y riesgos a nivel de estados financieros debido a la magnitud de transacciones que se registran a diario en la contabilidad de la compañía y los ajustes que pudieran ser significativos al cierre de los estados financieros afectando los resultados de la compañía, por lo cual es importante apoyarse en tecnología de información de punta.

Los sistemas de tecnología de la información en las últimas dos décadas, se han transformado radicalmente en el funcionamiento de estas empresas hasta el punto donde las mismas realizan los pedidos a los proveedores con poca o ninguna intervención humana. Los procesos de negocio deben estar

complementados con dichos sistemas que garanticen la integridad de los registros.

El control interno en este tipo de Compañías juega un factor vital, dentro de las conveniencias de la misma en sus inventarios, ya que es fuente indispensable para reducir afectaciones en los resultados de la compañía y que estas no tengan un impacto en el ciclo normal del negocio.

Al momento de ser aplicado el sistema de control interno en una industria de supermercados en el área de inventarios, debe ser analizado los factores que involucran la adquisición, traslado, abastecimiento y despacho es decir hasta transferir los riesgos y beneficios del bien en reventa.

Con el fin de presentar una respuesta a dicha interrogante se propone la presente investigación “Análisis e identificación de deficiencias en el sistema de control interno en el área de inventarios en una industria de supermercados” este proyecto será una herramienta para disminuir los riesgos o deficiencias en el área de inventarios, basados en las normas aplicables.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer al sector diseño de controles internos sobre las deficiencias que han sido identificadas en el proceso y contabilización en el área de inventarios que permitan mitigar los riesgos que se presentan en la misma.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Análisis del diseño del sistema de control interno basado en la metodología del Informe COSO y sus componentes sobre aplicación de Controles Internos y la Norma Internacional de Auditoría NIA 315 Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad, en una industria de supermercados.
- Análisis de los controles implementados en el proceso de inventario en una industria de supermercados.
- Identificación de deficiencias en el proceso del área de inventarios y recomendaciones planteadas.
- Identificación de problemas en los registros contables en el de inventarios.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

La industria de supermercados en el Ecuador en los últimos años se ha vuelto un mercado altamente competitivo, con un manejo “moderado” que hace referencia a una política prudente de expansión de locales y elevado a nivel de crecimiento financiero, esto crea que sus proveedores ofrezcan bienes con beneficios o incentivos lo cual genera necesidad en la adquisición de altos volúmenes bienes terminados para su reventa acompañado de la obligación de satisfacer a sus clientes.

Esto conlleva a que el sector minorista se vea obligado a manejar alto nivel de sus inventarios para poder hacer frente a la competencia y clientes, para poder desarrollarse en el mercado.

Es por esto que la industria de supermercados debe conocer los riesgos que pudieran generarse en el manejo de los inventarios, uno de los rubros más significativos de los estados financieros, y que se implementen controles necesarios a lo largo del proceso, que ayuden a mitigar deficiencias que pudieran tener un impacto significativo en dicha área.

El presente proyecto de investigación busca ser una herramienta para las compañías del sector minorista, para identificar las deficiencias que pudieran existir en el proceso de compras, inventarios y costo de venta en base a los lineamientos aplicables de la Norma Internacional de Auditoría NIA 315 Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y su entorno, Informe COSO sobre aplicación de Controles Internos, hasta su correcta contabilización y cierre de estados financieros, con base en la Norma Internacional de Contabilidad 2 de Inventarios.

## **1.5 HIPÓTESIS**

Toda organización cuenta con controles, ya que de no ser así no podrían funcionar, sin embargo muchos de estos no pueden ser eficientes o en su defecto son obsoletos y pueden ser volentados por funcionarios involucrados en a lo largo del proceso, lo que ocasiona grandes perdidas para los resultados de la compañía al cierre de los estados financieros o el año fiscal de la misma.

Este proyecto de investigación va a analizar los principales procedimientos a realizar en cada etapa del proceso de negocio de la entidad y de esta manera poder implementar un sistema confiable, que permita identificar deficiencias en el sistema de control interno en el área de inventario.



## **CAPÍTULO 2**

En el capítulo 2 definen las bases teóricas, normativas que son aplicables al proyecto de investigación, que fueron tomados de las librerías de los organismos encargados de emitir dichas normativas, además fueron tomadas otras librerías de autores que tratan sobre el tema basándose en las normativas antes señaladas.

### **MARCO TEÓRICO**

#### ***2.1. Norma Internacional de Auditoría NIA 315 Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y su entorno***

##### **2.1.1. Objetivo**

*El objetivo del auditor es identificar y evaluar los riesgos de error material, ya sea debida a fraude o error, que pudieran existir a los niveles de estado financiero y de aseveraciones, por medio del entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo el control interno de la entidad, dando así una base para diseñar e implementar las respuestas a los riesgos evaluados de error material. (International Auditing and Assurance Standards Board, 2011)*

##### **2.1.2. Definiciones**

a) **Aseveraciones.** *Representaciones de la administración, explícitas o de otro modo, que se incorporan en los estados*

*financieros, que utiliza el auditor para considerar los diferentes tipos de errores que puedan ocurrir. (International Auditing and Assurance Standards Board, 2011)*

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

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

*d) **Procedimientos de evaluación del riesgo.** Los procedimientos de auditoría aplicados para obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo el control interno de la entidad, para identificar y evaluar los riesgos de error material, ya sea, debido a fraude o error, a los niveles de los estados financieros y de sus aseveraciones. (International Auditing and Assurance Standards Board, 2011)*

*e) **Riesgo significativo.** Un riesgo identificado y valorado de error material que, a juicio del auditor, requiere una consideración*

*especial de auditoría. (International Auditing and Assurance Standards Board, 2011).*

El marco de control interno de la Norma Internacional de Auditoría NIA 315 trata los mismos puntos de evaluación que se explican en el COSO, es por esto que señalo lo mas relevante de la normativa que no sea tratado en dicho documento.

## **2.2. Informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS)** *(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

### **2.2.1. Definición de control interno**

*El propósito de este Marco Integrado de Control Interno (sistema) es ayudar a la Administración de controlar mejor la organización y proporcionar una junta directiva con una capacidad adicional de supervisar el control interno. Un sistema de control interno permite la gestión para mantenerse enfocado en la búsqueda de la organización de sus operaciones y metas de desempeño financiero, mientras se opera dentro de los límites de las leyes pertinentes y minimizar las sorpresas en el camino. El control interno permite a una organización para hacer frente a la evolución de los entornos económicos y competitivos, el liderazgo, las prioridades, y la evolución de los modelos de negocio. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

El marco integrado de control interno COSO, brinda una mejor organización a la entidad en todos los niveles de supervisión, con la finalidad de lograr los objetivos planteados y mitigar los riesgos asociados al negocio que pudieran interferir.

### **2.2.2. Entendimiento de Control Interno**

*El control interno se define como sigue:*

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

*Esta definición hace hincapié en que el control interno es:*

- Orientado al logro de objetivos en una o más categorías separadas, pero superpuestas*
- Un proceso que consiste en tareas y actividades en curso, es un medio para un fin, no un fin en sí mismo*
- Efectuado por gente que no es sólo acerca de políticas y procedimientos manuales, sistemas y formas, pero sobre las personas y las acciones que realizan en todos los niveles de una organización para llevar a cabo el control interno*
- Capaz de proporcionar una seguridad razonable, no absoluta seguridad, a la alta dirección de la entidad y la junta directiva*
- Adaptable a la entidad estructura flexible en la aplicación de toda la entidad o de una filial en particular, división, unidad de mando, o de procesos de negocio (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

*Esta definición de control interno es intencionalmente amplia por dos razones. En primer lugar, que capta los conceptos importantes*

*que son fundamentales para cómo las organizaciones diseñar, implementar y llevar a cabo un control interno y evaluar la eficacia de su sistema de control interno, proporcionando una base para la aplicación a través de diversos tipos de organizaciones, industrias y regiones geográficas. En segundo lugar, la definición acomoda subconjuntos de control interno. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

*Los que quieran pueden enfocarse por separado, por ejemplo, en el control interno sobre la información o los controles relativos al cumplimiento de las leyes y reglamentos. Del mismo modo, un enfoque dirigido a los controles en las unidades o actividades de una entidad en particular se puede acomodar. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

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

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

- *Ambiente de Control*
- *Evaluación de Riesgos*
- *Actividades de control*
- *Información y Comunicación*
- *Monitoreo Actividades*

### **Gráfico N°1 Estructura del COSO**



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

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

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

- *Las tres categorías de objetivos están representados por las columnas.*

- *Los cinco componentes están representados por las filas.*

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

El control interno es un proceso que es efectuado por el directorio de la compañía y desarrollado por toda la estructura organizacional de la misma, para la consecución del logro de objetivos, basados en la segregación de funciones de los empleados, que brinde una seguridad razonable a la gerencia y directorio de la entidad.

El COSO se basa en su estructura o cubo donde se encuentran en la parte frontal los componentes del control interno, la estructura de la compañía y las tres categorías de objetivos de la entidad.

### **2.2.3. Establecimiento de objetivos**

*La Administración, con supervisión de la junta directiva, establece objetivos a nivel de entidad que se alinean con la misión, visión y estrategias de la entidad. Estos objetivos de alto nivel reflejan decisiones tomadas por la Administración y el directorio acerca de cómo la organización pretende crear, preservar, los valores para los grupos de interés. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

*Dichos objetivos se centran en las necesidades únicas de operaciones de la entidad, o alinearse con las leyes, normas, reglamentos y normas impuestas por los legisladores, reguladores y emisores de normas, o alguna combinación de los dos. El establecimiento de objetivos es un requisito previo para el control interno y una parte clave del proceso de gestión relacionado con la planificación estratégica. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

*Las personas que forman parte del sistema de control interno deben entender las estrategias y los objetivos generales establecidos por la organización. Como parte del control interno, la Administración especifica objetivos adecuados de manera que los riesgos para el logro de tales objetivos pueden ser identificados y evaluados. Especificación de objetivos se refiere a la articulación de los objetivos específicos, medibles u observables, alcanzables, relevantes, y en un plazo determinado. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*



*En la mayoría de los casos, la especificación de los objetivos requiere alguna forma de codificación. Sin embargo puede haber casos en los que una entidad puede no establecer explícitamente un objetivo. Objetivos especificados en detalle apropiado se pueden entender fácilmente por las personas que están trabajando hacia el logro de ellos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

Los objetivos establecidos por la administración y que son supervisados por la junta, deben tener enfoque a la estructura de la entidad, factores internos y externos, esto es el punto de partida para el desarrollo del control interno, y debe ser entendido y desarrollado por el personal a lo largo de toda la estructura organizacional de la entidad.

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

##### **1) Ambiente de control**

*El ambiente de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo el control interno en toda la organización. El consejo directivo y la alta dirección deben establecer el tono en la parte superior con respecto a la importancia del control interno incluidas las normas de conducta esperadas. La Administración refuerza las expectativas en los diferentes niveles de la organización. El ambiente de control comprende la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo de administración para llevar a cabo sus funciones de supervisión; la*

*estructura organizativa y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso para atraer, desarrollar y retener a personas competentes; y el rigor en torno a las medidas de desempeño, incentivos y recompensas para impulsar la rendición de cuentas para el rendimiento. El ambiente de control resultante tiene un impacto generalizado en el sistema global de control interno. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

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

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

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

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

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

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

## **INTRODUCCIÓN**

El Ambiente de control es influido por varios temas como factores externos e internos, que incluyen los valores de organización, su historia, el mercado y el sector competitivo y regulatorio. Este es definido por las normativas, procesos y estructuras que orientan a los funcionarios de toda la estructura organizativa en el desempeño de sus obligaciones en materia de control interno y la toma de decisiones. Se crea la disciplina que ayuda la evaluación de los riesgos para la consecución de los objetivos de la empresa, el rendimiento de las actividades de control, el uso de los sistemas de información y comunicación, y la creación de actividades de monitoreo.

Una entidad que crea y sostiene posición correcta en el ambiente de control en sí para ser más resistentes frente a las presiones internas y externas. Para ello, debe demostrar un comportamiento coherente con el compromiso de la organización para los valores éticos y la integridad, los procedimientos y la organización de supervisión adecuada, diseño estructural que ayuda la consecución de los objetivos de la compañía con la designación correcta de jerarquía y obligaciones, el grado adecuado de capacidad y un de la responsabilidad para la consecución de los objetivos.

La cultura organizacional apoya el entorno de control en la medida en que establece las expectativas de comportamiento que refleja un compromiso con la integridad y los valores éticos, la supervisión, rendición de cuentas y evaluación del desempeño. El establecimiento de una cultura fuerte considera, por ejemplo, cómo de manera clara y consistentemente las normas éticas y de conducta son

comunicadas y reforzadas en la práctica. Como tal, la cultura es parte del ambiente de control de una organización, pero también abarca elementos de otros componentes del control interno, como las políticas y procedimientos, la facilidad de acceso a la información, y la capacidad de respuesta a los resultados de las actividades de monitoreo. Por lo tanto la cultura está influenciada por el ambiente de control y otros componentes del control interno, y viceversa.

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

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

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

***Establece el tono en el tope.*** *El Directorio y la Administración en todos los niveles de la entidad demuestra a través de sus directivas, las acciones y el comportamiento de la importancia de la integridad y los valores éticos para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

***Establece normas de conducta.*** *Las expectativas de la junta directiva y la alta gerencia en relación con la integridad y los valores éticos están definidas en las normas de la entidad de conducta y comprendido en todos los niveles de la organización y*

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

**Evalúa la adhesión a las normas de conducta.** Existen procesos para evaluar el desempeño de los individuos y los equipos contra las normas de la entidad de conducta esperadas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

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

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

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

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

•• **Establece responsabilidades:** La Supervisión del Directorio identifica y acepta sus responsabilidades de supervisión en

*relación con las necesidades y expectativas establecidas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

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

**•• Funciona independientemente:** *El consejo directivo tiene suficientes miembros que sean independientes de la administración y objetiva en la evaluación y toma de decisiones. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

**•• Proporciona supervisión para el sistema de control Interno:** *La junta directiva de control conserva la responsabilidad de supervisión para el diseño de la administración, implementación y desarrollo de control interno. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

**- Medio Ambiente:** *Establecimiento de integridad de control y los valores éticos, las estructuras de supervisión, autoridad y responsabilidad, las expectativas de competencia, y la rendición de cuentas a la junta directiva. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

**- Evaluación de Riesgos:** *Supervisar la evaluación de la Administración de los riesgos para el logro de objetivos, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos, el*

*fraude, y que la administración sobrepase los controles internos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

*- **Control de Actividades:** Proporcionar supervisión a la alta gerencia en el desarrollo y ejecución de las actividades de control. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

*- **Información y Comunicación:** Analizar y discutir la información relativa a los logros de objetivos de la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

*--**Monitoreo de Actividades:** Evaluación y supervisión de la naturaleza y el alcance de las actividades de monitoreo y evaluación de la gestión y la remediación de las deficiencias. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

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

**Principio 3: La Administración establece, con la junta supervisión, estructuras, líneas de comunicación y las autoridades apropiadas y responsabilidades en la búsqueda de objetivos.**

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

•• **Considera todas las estructuras de la Entidad:** La Administración y el Consejo directivo considere las múltiples estructuras utilizadas (incluyendo las unidades operativas, las personas jurídicas, la distribución geográfica y proveedores de servicios subcontratados) para apoyar el logro de los objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

•• **Establece diseños de líneas de reportaje:** La Administración diseña y evalúa las líneas de presentación de informes para cada estructura de la entidad para permitir la ejecución de las autoridades y responsabilidades y el flujo de información para gestionar las actividades de la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

•• **Define, asigna, los límites de las Autoridades y responsabilidades:** La Administración y la junta de directores de la autoridad delegada, definen responsabilidades, y utilizan procesos y tecnologías apropiadas para asignar responsabilidades y segregar funciones según sea necesario en los diferentes niveles de la organización (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012):

- **Consejo directivo:** Conserva la autoridad sobre las decisiones importantes y las tareas críticas de la Administración y las limitaciones de las autoridades y responsabilidades. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)



- **Alta Dirección:** *Establece directrices, orientación y control para permitir a la Administración y otro personal de entender y llevar a cabo sus responsabilidades de control interno. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

- **Gerencia:** *Guiar y facilitar la ejecución de las directivas de la alta dirección en la entidad y de sus subunidades. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

- **Personal:** *Entender la norma de la entidad de la conducta, los riesgos evaluados a los objetivos y las actividades de control en sus respectivos niveles de la entidad, el esperado flujo de información y comunicación, y actividades de seguimiento pertinentes para su consecución de los objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

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

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

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

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

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

•• **Evalúa Competencia y Direcciones Deficiencias:** *El consejo directivo y la Administración de evaluar la competencia en toda la organización y en los proveedores de servicios tercerizados en relación con las políticas y prácticas establecidas, y actúa, si es necesario para abordar las deficiencias. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

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

•• **Planea y prepara para la sucesión:** La Alta gerencia y el Consejo directivo desarrolla planes de contingencia para las asignaciones de responsabilidad importante para el control interno. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

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

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

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

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

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

•• **Establece Medidas de desempeño, incentivos y recompensas** - Administración y el Consejo de Administración establecerá las medidas de desempeño, incentivos y otras

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

**•• *Evalúa Medidas de desempeño, incentivos y recompensas para Vigentes Importancia*** - Dirección y el Consejo de Administración alinear incentivos y recompensas con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno en el logro de los objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

**•• *Considera Presiones excesivas*** - Administración y el Consejo de Administración evaluar y ajustar las presiones asociadas con el logro de los objetivos, ya que asignan responsabilidades, desarrollar medidas de desempeño y evaluar el rendimiento. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

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

**Tabla N° 1 Medidas clave de éxito y consideraciones para motivar, medir y recompensar el rendimiento.**

<i>Medidas de Éxito</i>	<i>Consideraciones</i>
<i>Objetivos claros</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Considere todos los niveles de personal para apoyar el logro de los objetivos de la entidad.</li> <li>* Considere las múltiples dimensiones de la conducta que se espera y el rendimiento de la organización, los proveedores de servicios externos y socios de negocios (por ejemplo, por los acuerdos de nivel de servicio), definir los objetivos e incentivos y presiones relacionadas.</li> </ul>
<i>Implicaciones definidas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Comunicar / reforzar los objetivos de la entidad y cómo se espera que cada área y nivel de la organización para apoyar el logro de los objetivos.</li> <li>* Identificar y discutir los acontecimientos que el mercado ha premiado en el pasado y los que el mercado ha castigado.</li> <li>* Comunicar consecuencias (positivas y negativas) de no alcanzar o totalmente / parcialmente lograr objetivos específicos de la entidad.</li> </ul>
<i>Métricas significativas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Definir métricas para transformar los datos dispares en información significativa en el rendimiento.</li> <li>* Medida esperada frente conducta real y el impacto de las desviaciones, tanto positivas como negativas.</li> <li>* Evaluar el impacto esperado de los objetivos de la entidad.</li> </ul>
<i>Ajuste a cambios</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ajustar las medidas de desempeño basadas regularmente en una evaluación sistemática y continua de los impactos potenciales de los riesgos a medida que evolucionan con el tiempo, así como la cuantificación de los beneficios asociados.</li> </ul>

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

El ambiente aquí utilizado significa el ambiente general del negocio en el cual funciona la entidad y que considera, por ejemplo, la industria, el ambiente legal, político y regulador. El entendimiento de la estructura legal y reguladora aplicable a la entidad y las industria o sector en el cual funciona la entidad, cómo esta cumple con dicha estructura y cómo afecta la estructura nuestra evaluación de riesgo.

Basados en un conjunto de normas, leyes, regulaciones y procesos acorde a la estructura de la entidad, este ambiente es establecido por el directorio y llevado a cabo por La Administración quienes son los encargados de regular y llevar a cabo a lo largo de toda la estructura organizativa dicho ambiente, con la ayuda de otro personal quienes tienen a cargo los procesos de la compañía.

Cuando se hace un entendimiento del ambiente de control, se hace un enfoque en la implementación de los controles ya que se pueden establecer

pero no se pueden implementar ya que este proceso se lo realiza en otro componente del COSO.

## **2) Evaluación De Riesgos**

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

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

*6. La organización especifica objetivos con claridad suficiente para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

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

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

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

**INTRODUCCIÓN**

Todas las entidades, independientemente su tamaño, estructura, naturaleza, o de la industria, encuentra riesgos en todos los niveles. El riesgo se define en el Marco como la posibilidad de que un evento ocurra y afectar negativamente a la consecución de los objetivos.

El uso del término "negativamente" en esta definición no ignora las variaciones positivas en relación a un evento o serie de eventos. Las grandes variaciones positivas aún pueden crear impactos adversos a los objetivos.

Como parte del proceso de identificación y evaluación de riesgos, una organización también puede identificar las oportunidades, que son la posibilidad de que un evento ocurra y positivamente afectar el logro de los objetivos. Estas oportunidades son importantes para capturar y comunicar a los procesos de fijación de objetivos.

Los riesgos afectan la capacidad de una entidad para tener éxito, competir dentro de su industria, mantener su fortaleza financiera y la reputación positiva, y mantener la calidad general de sus productos, servicios y personas. No hay forma práctica de reducir el riesgo a cero. De hecho, la decisión de estar en el negocio incurre en riesgo. La gerencia debe determinar cuánto riesgo debe ser aceptado con prudencia, se esfuerzan por mantener el riesgo dentro de estos niveles, y comprender lo mucho que la tolerancia tiene por exceder sus niveles de riesgo objetivo.

El riesgo a menudo aumenta cuando los objetivos son diferentes de los rendimientos del pasado y cuando la gerencia implementa cambios. Una entidad a menudo no establece objetivos explícitos cuando se considera su rendimiento es aceptable.

### ***Tolerancia Al Riesgo***

*La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de variación en el rendimiento en relación con el logro de los objetivos. Operando dentro de la tolerancia al riesgo proporciona a la Administración con mayor confianza que la entidad va a lograr sus objetivos. La tolerancia al riesgo puede expresarse de diferentes maneras para*



*adaptarse a cada categoría de objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

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

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

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

## **Fijación de objetivos**

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

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

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

- *La alineación entre los objetivos establecidos y las prioridades estratégicas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

•• *La articulación de las tolerancias de riesgo para los objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

•• *La alineación entre los objetivos establecidos y las leyes establecidas, normas, reglamentos y normas aplicables a la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

•• *La articulación de los objetivos utilizando términos que son específicos, medibles u observables, alcanzables, relevantes y de duración determinada. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

•• *Conexión en cascada de los objetivos a través de la entidad y subunidades. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

•• *La alineación de objetivos a otras circunstancias que requieren atención específica por la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

•• *Objetivos de aprobación dentro del proceso de fijación de objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

*Cuando los objetivos dentro de estas categorías no son claras, donde no está claro cómo estos objetivos apoyan la dirección estratégica, o cuando existe la preocupación de que los objetivos no son adecuados en base a los hechos, las circunstancias y las leyes establecidas, normas, reglamentos y normas aplicables a la entidad, la Administración comunica esta preocupación de*

*contribución a la estrategia de establecimiento y el proceso de establecimiento de objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

### **Valoración del riesgo**

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

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

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

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

- *Consiste en niveles apropiados de gestión - La organización pone en marcha mecanismos eficaces de evaluación del riesgo*

*que implican los niveles adecuados de la Administración. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

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

- *Como determina la respuestas a los riesgos - La evaluación de riesgos incluye considerar cómo se debe manejar el riesgo y si se debe aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

*La identificación y el análisis de riesgos es un proceso iterativo en curso llevado a cabo para mejorar la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos. Aunque una entidad puede no indicar explícitamente todos los objetivos, esto no quiere decir que un objetivo implícito es sin riesgo, ya sea interna o externa. Independientemente de si un objetivo se expresa o implícita, el proceso de evaluación de riesgos de la entidad debe considerar los riesgos que puedan ocurrir. Este proceso es apoyado por una gran variedad de actividades, técnicas y mecanismos, cada uno correspondiente a la evaluación general de riesgos. La Administración desarrolla e implementa los controles relativos a la realización de tales actividades. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

*La Administración considera los riesgos en todos los niveles de la entidad y toma las acciones necesarias para responder. La*

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

### **Evalúa el Riesgo de Fraude**

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

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

- *Considera varios tipos de fraude: La evaluación de fraude considera informes fraudulentos, posible pérdida de activos y la corrupción resultante de las diversas formas en que pueden ocurrir el fraude y la mala conducta. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

- *Evalúa Incentivos y Presiones: La evaluación de riesgo de fraude considera incentivos y presiones. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

- *Evalúa Oportunidades: La evaluación de riesgo de fraude considera oportunidades de adquisición, uso o disposición de los*

*bienes, la alteración de los registros de información de la entidad, o cometer otros actos inapropiados. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

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

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

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

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

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

•• *Evalúa los cambios en el modelo de negocio: La organización considera los impactos potenciales de las nuevas líneas de negocio, composiciones alteradas drásticamente de las líneas de negocio existentes, adquiridos o despojados operaciones comerciales en el sistema de control interno, el rápido crecimiento, el cambio de dependencia de las geografías extranjeros, y nuevas*

*tecnologías. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

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

Mediante este componente la Administración debe evaluar si existe un proceso para la identificación de riesgos de negocios relevantes para los objetivos establecidos sobre la información financiera, además debe efectuar la estimación de la importancia de los riesgos identificados, evaluar la probabilidad de que ocurran y los planes de acciones para abordar los riesgos.

El proceso de la evaluación de riesgo tiene enfoque de cómo la Administración determinó los riesgos que serán evaluados y los riesgos que pueden ocasionar errores significativos a nivel de estados financieros.

La identificación y análisis de riesgos es un proceso continuo, este considera los riesgos a nivel de negocio, inherentes y de fraude en la compañía, dentro de la que se efectúa la evaluación de riesgo sobre la información financiera que pueden afectar el registro, procesamiento y emisión de los datos financieros que se relacionan con las aseveraciones, de la entidad en sus estados financieros.

### **3) Actividades De Control**

*Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de gestión para mitigar los riesgos a la consecución de los objetivos se llevan a cabo. Las actividades de control se llevan a cabo en todos los niveles de la entidad, en las distintas*



*etapas dentro de los procesos de negocio, y sobre el entorno tecnológico. Pueden ser preventivo o detectivos en la naturaleza y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizados, tales como autorizaciones y aprobaciones, verificaciones, conciliaciones, y revisiones de rendimiento empresarial. La segregación de funciones típicamente se construye en la selección y desarrollo de las actividades de control. Cuando la separación de funciones no es práctica, la gestión selecciona y desarrolla actividades de control alternativas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

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

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

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

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

## **INTRODUCCIÓN**

Las actividades de control sirven como mecanismos de gestión de la consecución de los objetivos de la entidad y son una parte muy importante de los procesos por los que una entidad se esfuerza para alcanzar dichos objetivos. No existen simplemente porque sí o porque tienen ellos es el derecho o la cosa correcta de hacer.

Las actividades de control pueden apoyar a uno o más de los objetivos de las operaciones, de informes y de cumplimiento de la entidad. Por ejemplo, los controles de un minorista en línea más de la seguridad de su tecnología de la información afectan el procesamiento de las transacciones válidas y precisas con los consumidores, la protección de los consumidores la información confidencial de tarjetas de crédito, así como la disponibilidad y la seguridad de su sitio web.

En este caso, las actividades de control son necesarias para apoyar a los informes, el cumplimiento y los objetivos de las operaciones.

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

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

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

•• *Se integra con la evaluación de riesgos: Las actividades de control ayudan a asegurar que las respuestas a los riesgos que aborden y mitigan los riesgos se llevan a cabo. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

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

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

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

•• *Considera en qué nivel se aplican las Actividades: Administración considera las actividades de control en los distintos niveles en la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

•• *Direcciones Segregación de funciones: Gestión segrega funciones incompatibles, y cuando dicha segregación no es*

*práctico selecciona gestión y desarrolla actividades de control alternativas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

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

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

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

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

- *Establece selecciona la tecnología de control relevantes Infraestructura actividades de gestión y desarrolla actividades de control sobre la infraestructura de la tecnología, que se diseñó e implementó para ayudar a garantizar la integridad, exactitud y disponibilidad de procesamiento de la tecnología. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

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

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

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

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

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

- *Establece Normas y Procedimientos para apoyar el despliegue de las directivas de gestión: Gestión establece las actividades de control que se construyen en los procesos de negocio y las actividades de los empleados en el día a día a través*

*de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos pertinentes que especifican acciones. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

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

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

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

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

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

Las actividades de control sirven en las operaciones de las compañía como herramienta detectiva o preventiva para mitigar los riesgos que pudieran afectar la consecución de los objetivos de la compañía, estos controles deben ser congruentes con las políticas que mantiene la entidad, estas son aplicadas por los empleados.

La Administración debe distinguir que procesos y subprocesos cuenta la Compañía en sus operaciones e identificar los controles con los que cuenta la misma, así como deficiencias en los mismos que necesitan ser reforzados, periódicamente debe evaluar la obsolescencia o carencia de controles, ya que estos pueden sobrepasar los mismo ya sean empleados con mucho tiempo en el cargo o personal clave o con suficiente poder en la entidad, esto debe ser efectuado por el directorio en conjunto con la Gerencia y de ser posible con un departamento de auditoría interno separado de la Administración.

Es importante tener claro que los controles ayudan al correcto procesamiento de información por medio de su diseño e implementación, otro punto clave es poder identificar los controles relacionados con los sistemas de información para determinar si son automáticos o manuales y como pueden ser validados y que aseveraciones dentro de los estados financieros están siendo cubiertas.

#### **4) Información y comunicación**

*La información es necesaria para la entidad para llevar a cabo las responsabilidades de control interno para apoyar el logro de sus objetivos. Gestión obtiene o genera y utiliza la información relevante y de calidad a partir de fuentes internas y externas para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir, y la obtención de la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la*

*información se difunde en toda la organización, que fluyen hacia arriba, abajo, y en toda la entidad. Se permite al personal para recibir un mensaje claro de la alta dirección que controlan las responsabilidades deben ser tomadas en serio. La comunicación externa es doble: permite la comunicación de entrada de información externa relevante y proporciona información a las partes externas en respuesta a las necesidades y expectativas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

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

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

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

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



## ***INTRODUCCIÓN***

La Información y Comunicación componente del Marco apoya el funcionamiento de todos los componentes del control interno. En combinación con los otros componentes, la información y la comunicación compatible con el logro de los objetivos de la entidad, incluyendo objetivos relevantes a la información interna y externa. Los controles dentro de la Información y la Comunicación apoyan la capacidad de la organización para utilizar la información correcta en el sistema de control interno y de llevar a cabo las responsabilidades de control interno.

La información es la información que se combina y se resumen basa en la relevancia de los requerimientos de información. Los requisitos de información son determinados por el funcionamiento continuo de los otros componentes del control interno, teniendo en cuenta las expectativas de todos los usuarios, tanto internos como externos. Sistemas de información de soporte informados toma de decisiones y el funcionamiento de los otros componentes del control interno de la transformación relevante, oportuna y de calidad a partir de fuentes internas y externas.

La comunicación permite a la organización para compartir información relevante y de calidad interno y externo. Gestión comunica información internamente para que el personal de entender los objetivos de la entidad y la importancia de sus responsabilidades de control. La comunicación interna facilita el funcionamiento de otros componentes del control interno mediante el intercambio de información de arriba, abajo, y en toda la entidad. La comunicación externa permite la gestión para obtener y compartir información entre la entidad y las partes externas sobre los riesgos, asuntos regulatorios, cambios en las circunstancias, la satisfacción del cliente, y otra información relevante para el funcionamiento de los otros componentes del control interno.

Un sistema de información es el conjunto de actividades, con la participación de personas, procesos, datos y / o tecnología, que permiten a la organización de obtener, generar, utilizar y comunicar las transacciones e información para mantener la responsabilidad y medir y revisar el desempeño o el progreso de la entidad hacia el logro de los objetivos.

El Marco distingue a este componente de la categoría de informes internos de los objetivos. Información y Comunicación es sólo un componente del Marco. Controles dentro de este componente ayuda a proporcionar la información pertinente, de calidad para apoyar a todos los componentes del control interno. Por otra parte, una organización que busca una seguridad razonable con respecto a un objetivo de notificación especificado se logra a través de los cinco componentes del control interno que es presente y funcionando, y que funcionen juntos.

La comunicación se refiere al intercambio de información utilizada en el diseño, implementación, o la realización de un control interno, o en la evaluación de su eficacia. La comunicación puede aparecer amplio, a veces, pero cuando se utiliza en el contexto del Marco, esta comunicación puede permitir a un usuario para llevar a cabo controles en la evaluación de riesgos.

### ***Información***

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

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

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

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

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

- *Procesa los datos relevantes en el proceso de los sistemas de información-La información y transformar los datos en información pertinentes. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

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

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

## **Comunicación**

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

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

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

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

- *Proporciona líneas de comunicación independientes- Canales de comunicación independientes, tales como líneas directas de denuncia de irregularidades, están en su lugar y sirven como mecanismos a prueba de fallos para permitir la comunicación anónima o confidencial cuando los canales normales son*

*inoperantes o ineficaces. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

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

### **Se comunica externamente**

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

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

- *Se comunica a las Partes Externas:*

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

- *Permite entrantes Comunicaciones:*

*Los canales de comunicación abiertos permiten la entrada de los clientes, consumidores, proveedores, auditores externos,*

*reguladores, analistas financieros, y otros, proporcionando gestión y el consejo de administración con la información pertinente. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

- *Comunica con el Consejo Directivo:*

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

- *Proporciona líneas de comunicación independientes:*

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

- *Selecciona Método relevantes de la Comunicación*

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

El sistema de información y comunicación comprende el proceso de la determinación por parte de la entidad de cómo generaron la información financiera, este proceso debe incluir el análisis sobre el uso de la información por parte de la Gerencia y la afectación que esta tiene sobre los estados financieros, además de cómo los rubros de los estados financieros están

representados en los procesos del negocio, los sistemas y ambientes de sistemas para cada unidad de negocio significativa.

## **5) Monitoreo de controles**

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

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

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

*17. La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de una manera oportuna a las partes responsables de la*

*adopción de medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo de administración, según corresponda. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

## **INTRODUCCIÓN**

Las actividades de monitoreo evaluar si cada uno de los cinco componentes del control interno está presente y funcionando. La organización utiliza, evaluaciones independientes en curso, o alguna combinación de los dos, para determinar si los componentes del control interno (incluyendo controles a principios del efecto entre la entidad y sus subunidades) están presentes y funcionando. El monitoreo es un insumo clave en la evaluación de la organización de la efectividad del control interno. Proporciona un valioso apoyo para las aseveraciones, si es necesario, con respecto a la eficacia del sistema de control interno.

Sistema de una entidad de control interno se cambian a menudo. Los objetivos de la entidad, así como los componentes del control interno también pueden cambiar con el tiempo. Además, los procedimientos pueden ser menos eficaces o en desuso, que pueden no estar en su lugar y funcionamiento, o pueden considerarse suficientes para apoyar el logro de los objetivos nuevos o actualizados. Las actividades de monitoreo se seleccionan, desarrollan y llevan a cabo para determinar si cada componente sigue presente y el funcionamiento o si se necesita un cambio. Cuando un componente o un principio extraída de los cinco componentes no está y el funcionamiento, existe algún tipo de deficiencia de control interno. La administración también tiene que determinar si el sistema de control interno continúa siendo relevante y es capaz de hacer frente a los nuevos riesgos.

En su caso, las actividades de vigilancia a identificar y examinar las brechas de expectativas relativas a las anomalías y alteraciones, que pueden indicar



una o más deficiencias en el sistema de una entidad de control interno. Al revisar e investigar las brechas de expectativas de gestión a menudo identifica causas profundas de esas lagunas.

Al distinguir entre una actividad de monitoreo y una actividad de control, las organizaciones deben tener en cuenta que subyace en los detalles de la actividad para determinar si una actividad es una actividad de control frente a una actividad de vigilancia, especialmente cuando la actividad implica un cierto nivel de revisión supervisora. Opiniones de supervisión no se clasifican automáticamente como actividades de monitoreo y puede ser una cuestión de juicio si una opinión es clasificada como una actividad de control o una actividad de monitoreo.

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

*Tabla N° 2 Relación entre actividades de control y monitoreo de actividades*

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

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

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

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

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

**• *Considera una mezcla de evaluaciones en curso y Separados:***

*Gestión incluye un balance de las evaluaciones en curso y separadas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

**• *Considera Tasa de Cambio:***

*La Administración considera la tasa de cambio en los procesos de negocios y de negocios en la selección y el desarrollo de las evaluaciones en curso y separadas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

**• *Establece Entendimiento Base de referencia:***

*El diseño y el estado actual de un sistema de control interno se utilizan para establecer una línea de base para las evaluaciones en curso y separadas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

- **Usa personal con conocimientos:**

*Los evaluadores que realizan las evaluaciones en curso e independientes tienen conocimientos suficientes para entender lo que se está evaluando. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

- **Se integra con los procesos de negocio:**

*Evaluaciones en curso están incorporadas en los procesos de negocio y adaptarse a las condiciones cambiantes. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

- **Ajusta el Alcance y Frecuencia:**

*Gestión varía el alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes en función de los riesgos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

- **Evalúa objetivamente:**

*Evaluaciones individuales se realizan periódicamente para proporcionar información objetiva. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

## ***Evalúa y comunica Deficiencias***

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

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

- ***Evalúa los Resultados:***

*La administración y el consejo directivo, en su caso, evaluar los resultados de las evaluaciones en curso y separadas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

- ***Comunica Deficiencias:***

*Las deficiencias son comunicadas a los responsables de la adopción de medidas correctivas y de la alta dirección y el consejo Directivo, según corresponda. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

- ***Monitoreo de acciones correctivas:***

*La Administración monitorea si los temas de deficiencias se rehabilitan en forma oportuna. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)*

El monitoreo de actividades consiste en la habilidad que tiene la administración, para verificar si las deficiencias en los sistemas de control interno son corregidos de forma oportuna para la consecución de los objetivos, soportados en los sistemas de información y controles implementados a lo largo de la organización.

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

### **2.3.1. Objetivo**

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

### **2.3.2. Definiciones**

*Los términos siguientes se usan, en esta Norma, con los significados que a continuación se especifica (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2001):*

*Inventarios son activos:*

*(a) poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación; (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2001)*

*(b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2001)*

*(c) en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios. (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2001)*

### **2.3.3. Medición de los Inventarios**

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

### **2.3.4. Costo de los Inventarios**

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

### **2.3.5. Costo de adquisición**

*El costo de adquisición de los inventarios comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los*

*servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición. (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2001)*

### **2.3.6. Costos de transformación**

*Los costos de transformación de los inventarios comprenderán aquellos costos directamente relacionados con las unidades producidas, tales como la mano de obra directa. También comprenderán una parte, calculada de forma sistemática, de los costos indirectos, variables o fijos, en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados. (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2001)*

*Son costos indirectos fijos los que permanecen relativamente constantes, con independencia del volumen de producción, tales como la depreciación y mantenimiento de los edificios y equipos de la fábrica, así como el costo de gestión y administración de la planta. Son costos indirectos variables los que varían directamente, o casi directamente, con el volumen de producción obtenida, tales como los materiales y la mano de obra indirecta. (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2001)*

*El proceso de distribución de los costos indirectos fijos a los costos de transformación se basará en la capacidad normal de trabajo de los medios de producción. Capacidad normal es la producción que se espera conseguir en circunstancias normales, considerando el promedio de varios periodos o temporadas, y teniendo en cuenta la pérdida de capacidad que resulta de las operaciones previstas de mantenimiento. Puede usarse el nivel real de producción siempre que se aproxime a la capacidad*

*normal. La cantidad de costo indirecto fijo distribuido a cada unidad de producción no se incrementará como consecuencia de un nivel bajo de producción, ni por la existencia de capacidad ociosa. Los costos indirectos no distribuidos se reconocerán como gastos del periodo en que han sido incurridos. En periodos de producción anormalmente alta, la cantidad de costo indirecto distribuido a cada unidad de producción se disminuirá, de manera que no se valoren los inventarios por encima del costo. Los costos indirectos variables se distribuirán, a cada unidad de producción, sobre la base del nivel real de uso de los medios de producción. (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2001)*

### **2.3.7. Técnicas de medición de costos**

*Las técnicas para la medición del costo de los inventarios, tales como el método del costo estándar o **el método de los minoristas**, podrán ser utilizados por conveniencia siempre que el resultado de aplicarlos se aproxime al costo. (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2001)*

*El método de los minoristas se utiliza a menudo, en el sector comercial al por menor, para la medición de inventarios, cuando hay un gran número de artículos que rotan velozmente, que tienen márgenes similares y para los cuales resulta impracticable usar otros métodos de cálculo de costos. Cuando se emplea este método, el costo de los inventarios se determinará deduciendo, del precio de venta del artículo en cuestión, un porcentaje apropiado de margen bruto. El porcentaje aplicado tendrá en cuenta la parte de los inventarios que se han marcado por debajo de su precio de venta original. A menudo se utiliza un porcentaje medio para cada*



*sección o departamento comercial. (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2001)*

### **2.1.8. Fórmulas de cálculo del costo**

*El costo de los inventarios de productos que no son habitualmente intercambiables entre sí, así como de los bienes y servicios producidos y segregados para proyectos específicos, se determinará a través de la identificación específica de sus costos individuales. (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2001)*

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

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación, se efectuará basado en la metodología cualitativa, que busca efectuar un análisis e identificación de deficiencias en el sistema de control interno de una industria de supermercados en el área de inventarios; con la finalidad de emitir recomendaciones sobre las deficiencias significativas encontradas.

#### **3.2. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN**

Dentro del trabajo de investigación existen las variables:

- Representación del rubro de inventario en las cifras de los estados financieros en compañías importantes del sector de supermercados del Ecuador.
- Impacto en estado de resultados por ajustes de inventarios en compañías importantes del sector de supermercados del Ecuador.
- Crecimiento en las cifras de los estados financieros del rubro de inventarios de compañías importantes del sector de supermercados del Ecuador.
- Deficiencias encontradas en el sistema de control interno en una industria de supermercados.
- 

#### **3.3 FUENTES DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

El desarrollo del presente trabajo de titulación tiene bases en la Norma Internacional de Auditoría NIA 315 Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y su entorno

edición el 2011 emitida por la Federación Internacional de Contadores, Informe COSO edición 2012 emitido por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway sobre aplicación de Controles Internos y Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios edición 2014 emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

Véase las fuentes de información utilizadas para el presente proyecto de investigación en la sección de bibliografía.

### **3.4 UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**

El proyecto de titulación hace foco central en la recopilación de deficiencias en el sistema de control interno de la industria analizada y el impacto que se pudiera derivar de las mismas, producto de errores u omisiones en las cifras de los estados financieros, y las respuestas que se presentan para mitigar los hallazgos.

### **3.5 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS**

Se realizó el análisis de los motivos causantes de errores u omisiones que puedan impactar las cifras en los estados financieros en el sistema de control interno de la industria de supermercados en el rubro de inventarios.

Además se efectuó el análisis de los diversos motivos por los que la industria en mención presenta ajustes significativos en sus resultados y como mejorar sus controles.

## CAPÍTULO 4

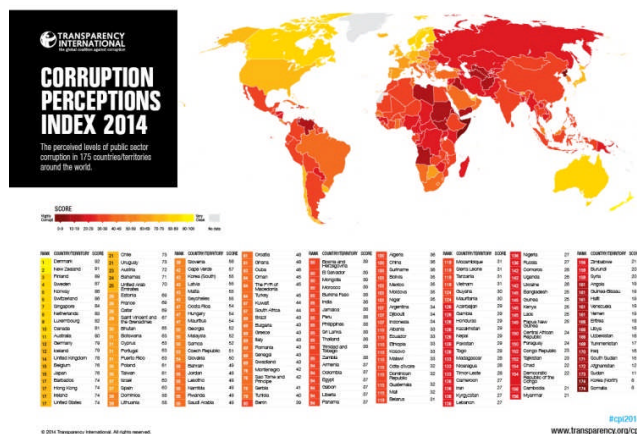
En el capítulo 4 se procederá a desarrollar el análisis del sistema de control interno de una industria de supermercado, identificación de controles y deficiencias en el proceso de compras - inventarios y las respuestas a las mismas, basado en el marco teórico desarrollado en el capítulo 2.

### 4.1. Análisis del diseño del sistema de control interno en una industria de supermercados

#### Antecedentes

De acuerdo a la encuesta realizada por la organización Transparency International hasta el año 2014 sobre el índice de percepción de corrupción de los países a nivel mundial para hacer negocios sobre 175 países, Ecuador se situó en el puesto 110, además se encuentra en el puesto 7 de 10 países de Sudamérica. Esto indica que nuestro país no proyecta imagen para hacer negocios a nivel mundial.

Grafico N°2 Índice de percepción de corrupción



(Transparency International, 2015)

De acuerdo a lo señalado en un estudio realizado por la Asociación de Examinadores de Certificados de Fraude sobre fraude dentro de las organizaciones, el 10% de los empleados son totalmente honestos, el 10% totalmente deshonestos y el 80% pueden ser influenciadas por el extremo que más les convenga de acuerdo a sus valores o suelen ser honestas de acuerdo a la situación.

El fraude es de carácter oneroso, tiene como resultados perdidos en los resultados de las organizaciones, tiene impacto en la reputación de la compañía, requiere de inversión adicional por parte de los altos ejecutivos de las empresas lo que genera que los objetivos de estos se vea desvía por el tiempo que se incurre, y genera desconfianza entre compañeros de trabajo.

El fraude en las compañías de supermercados puede verse frecuentemente, ya que su inventario está a la percepción de empleados, proveedores y clientes como se señaló en el capítulo 1, si la compañía no cuenta con la organización debida para sus inventarios la pérdida de éstos que pudiera generarse podría afectar en gran medida a los resultados de la organización.

La industria de supermercados por el tipo de negocio a lo largo de toda la cadena de distribución puede tener 2 tipos de perdidas la conocida y la desconocida, la clasificación podría ser de la siguiente manera con las principales causas:

1. Pérdida conocida:
  - i) Vencimiento de productos
  - ii) Rotura de productos
  - iii) Productos con el etiquetado indebido
  - iv) Robos detectados

## 2. Pérdida desconocida

- i) Errores en la distribución y entrega de productos entre el centro de distribución propia o de sus proveedores y las cadenas de almacenes.
- ii) Toma física de inventarios mal efectuada al momento de ingresar el producto a los almacenes entre el stock real de inventarios recibido y el stock de inventario solicitado.
- iii) Producto ingresado con código diferente.
- iv) Robos dentro de los almacenes.
- v) Robos con ayuda de los proveedores o personal encargado del centro de distribución.
- vi) Error de los cajeros al despachar los productos.

El presente proyecto de investigación efectuará el análisis de cada componente y sus principios del COSO mencionados en el capítulo 2, para efectos de un análisis real se evaluaron dos compañías del sector se realizó el entendimiento teórico de cada uno de sus componentes y principios, por temas de confidencialidad la compañía se llamará Supermercados S.A. El análisis de cada componente y principio se lo realizará en 3 secciones estos son: 1) Enfoque del relevamiento 2) comprensión y evaluación de la efectividad del diseño 3) relevamiento de la implementación del control.

Para efectos de un mejor entendimiento se desarrollará el análisis del componente “actividades de control” en la sección 4.2, 5.2 donde se efectuará el recorrido del proceso de inventarios, la contabilización y la identificación de controles y deficiencias a lo largo de este proceso.

## **Ambiente de Control**

### **1) Ética e integridad**

#### **l) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si existe un código de conducta y otras políticas relativas a prácticas de negocios aceptables, conflictos de intereses o normas esperadas de comportamiento ético y evaluar si dichas políticas son integrales, reconocidas y comprendidas por todos los empleados.

#### **b) La comprensión del diseño es la siguiente**

Si bien es cierto, se han definido valores y comportamientos éticos Supermercados S.A. no cuenta con un "código de ética" que pueda ser difundido a sus empleados; a pesar de lo mencionado se efectúan charlas de inducción, donde son difundidos los principales principios de la organización y son comunicados a los empleados nuevos antes de presentarse a sus primeros días de trabajo, en esta charla se tocan temas como los tipos de comportamientos no permitidos, las relaciones extra laborales que están prohibidas para impedir riesgos futuros del negocio.

Por otra parte el personal a encargado en la charla de inducción hace entrega a los empleados de trípticos donde mencionan la actitud, orientación e imagen que deben mantener y el tipo de servicio al cliente que deben brindar, de esta manera tratan hasta cierto punto alinear a todos sus empleados hacia un mismo fin y operar en un estilo de administración centralizado.

Es importante mencionar que la compañía posee un Reglamento Interno el cual incluye normas que los empleados deberán seguir, a pesar de que la compañía no posee una política formal estipulada, se encarga de hacer de conocimiento público a los empleados y funcionarios que si faltaren a alguno de los

estándares éticos y al reglamento de trabajo existente serán desvinculados automáticamente de La Compañía.

### **Conclusión de la comprensión del diseño**

Determinado que no existe un código de conducta sin embargo sí cuenta y/u otras políticas relativas a prácticas de negocios aceptables, conflictos de intereses o normas esperadas de comportamiento ético, y que son integrales, reconocidas y comprendidas. Sin embargo si cuenta con reglamento interno debidamente aprobado por el ministerio de trabajo donde se tratan temas antes mencionados.

### **c) Relevamiento de la implementación del control**

La Compañía no cuenta con un código de conducta y/u otras políticas para determinar que son integrales.

A pesar de que la compañía no posee un código de ética ni de conducta, la entidad cuenta con reglamento interno, donde se tratan muchos puntos sobre las acciones a tomar en caso de una actitud malintencionada, debidamente aprobada por el órgano rector laboral.

El reglamento interno es difundido mediante material de capacitación del personal nuevo, además se da inducción sobre la imagen y servicio al cliente que debe proyectar un empleado de Supermercados S.A. y una guía de orientación.

La compañía no efectúa encuestas de empleados realizadas para evaluar la ética y la integridad, ni cuenta con un canal directo para consultas, respecto a prácticas de negocios, conflictos de intereses o comportamiento ético.



## **Conclusión del relevamiento**

De acuerdo al relevamiento se considera insuficiente evidencia disponible o excepción(es) observada(s). Ver en:

### **Deficiencias identificadas**

Supermercados S.A. no cuenta con código de ética que este aterrizado al tipo de negocio donde se difundan los principios de una manera más explícita y como estos ayuda a la consecución de objetivos.

La compañía no cuenta con código de prácticas laborales y conflicto de intereses, que sea de guía para relacionamiento con clientes proveedores y entre empleados de la compañía.

Difundir comunicaciones de parte de la gerencia hacia los empleados de los almacenes y personal administrativo para fortalecer la ética e integridad.

Supermercados S.A. no cuenta programas y charlas mensual, semestral o anual donde se dicten capacitaciones, talleres que sirvan de guía para los empleados, y sean de herramienta para que estos no realicen malas prácticas laborales y donde se den resultados sobre percepción de ética e integridad de la compañía sobre clientes, empleados y proveedores.

La entidad no posee canal de consulta sobre temas planteados con respecto a prácticas de negocios, conflictos de intereses o comportamiento ético.

### **II) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si la gerencia establece un "tone at the top" apropiado, incluyendo una orientación moral explícita acerca de lo que se considera bien y mal, y lo comunica en toda la organización. Determinar, además, si la gerencia enfatiza

la importancia de la integridad y el comportamiento ético a través de sus acciones.

**b) La comprensión del diseño es la siguiente**

Es importante mencionar que Supermercados S.A. considera riesgosa el área de almacenes, por lo que la mayor parte de los controles se centran allí; Existen manuales de funciones pero solo del personal del almacén, a esto se les incluye la etapa de entrenamiento donde se los capacita acerca de las funciones que desempeñaran. Los encargados de almacenes son quienes supervisan que la conducta de los empleados a su cargo este acorde a los lineamientos expuesto en la charla de inducción.

Si bien es cierto existe un perfil del cargo para los encargados de almacén y los demás empleados de este, no existen perfiles que permitan analizar las destrezas y competencias que debe tener el personal administrativo y de alta responsabilidad dentro de la Compañía.

Cabe mencionar que la compañía realiza evaluaciones a los empleados nuevos después de los 3 primeros meses, la cual se denomina evaluación del periodo de prueba, la cual es completado por los encargados de almacenes, aquí se evalúa la estabilidad que puede alcanzar el empleado de acuerdo a su desenvolvimiento y cumplimiento de directrices. La compañía actualmente se encuentra sistematizando estas evaluaciones y planea a largo plazo poseer un sistema de evaluación periódica para todos los empleados y de esta manera medir su desempeño.

Adicionalmente mencionamos que en cada almacén se encuentra un personal que valida que lo facturado fue lo despachado, además se realiza arqueos de caja si el personal del almacén comete faltas en estos procedimientos es monitoreado con mayor constancia, si un empleado es asociado con un acto

ilícito es comunicado al departamento de RRHH, así como actos en contra del reglamento interno.

La compañía es manejada de forma vertical, todas las decisiones son tomadas por los Gerentes de área, y de ser requerido o ser algo con impacto en la compañía es decidido por los accionistas de la compañía.

La compañía no maneja un sistema de canal de confianza dirigido a encargados de almacenes o RRHH, esto es para proteger a los empleados e incentivar a los mismos a que realicen las denuncias, es por esto que cualquier detección de fraude de los empleados debe ser comunicado ante Gerencia general.

### **Conclusión de la comprensión del diseño**

Determinado que la gerencia no establece un "tone at the top" apropiado, y este hecho se tomará en cuenta al formular una conclusión sobre el entorno de control.

### **c) Relevamiento de la implementación del control**

La entidad tiene parametrizado que los temas de irregularidades sean difundidos al personal de Recursos Humanos quienes son los encargados de darle seguimiento y de ser el caso dirigirlo a los altos mandos de la empresa. No existe evidencia de temas planteados ni base de datos acerca de cualquier irregularidad presentada a lo largo de la organización.

### **Conclusión del relevamiento**

De acuerdo al relevamiento efectuado existe insuficiente evidencia disponible o excepción(es) observada(s).

## **Deficiencias identificadas**

La organización no cuenta con canal de denuncia directo, formal e independiente y que sean difundidas para conocimiento de los empleados clientes y proveedores, y que sirva de nexo ante el directorio de la compañía, los canales con los que cuentan la compañía no brindan garantías para que los empleados presenten denuncias.

No cuentan con registro del seguimiento de los temas planteados para determinar que ha habido una resolución apropiada para los temas planteados utilizando el sistema de denuncia de irregularidades.

La gerencia no efectúa comunicaciones a las partes interesadas para determinar que enfatizan el compromiso de la gerencia con el establecimiento de un "tone at the top" apropiado.

## **2) Participación de los responsables del gobierno de la entidad**

### **1) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si el rol de los responsables del gobierno de la entidad es llevado a cabo por personal con la adecuada experiencia, competencia e independencia respecto de la gerencia.

### **b) La comprensión del diseño es la siguiente**

El principal órgano regulador de la organización es el Directorio, el mismo que está formado por accionistas, directores externos, comité operativo (incluye comité de auditoría).

A nivel estatutario, el órgano supremo es la Junta General de Accionistas JGA. Estos tienen 50 años aproximadamente de experiencia en el negocio.

### **Conclusión de la comprensión del diseño**

Determinado que el rol de los responsables del gobierno de la entidad es llevado a cabo por personal con la adecuada experiencia, competencia e independencia respecto de la gerencia, incluyendo:

Directorio.

Órgano de supervisión.

### **c) Relevamiento de la implementación del control**

Inspeccionado los documentos que respaldan la designación de miembros experimentados, competentes e independientes, tales como:

Currículum Vítae

Informe anual a los accionistas

Sitio web de la entidad

### **Conclusión del relevamiento**

En base al relevamiento de información se considera que el control está implementado y no se encontraron deficiencias.

### **II) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si el grado de participación de los responsables del gobierno de la entidad y la información que reciben es adecuado y si sus acciones son apropiadas.

## **b) La comprensión del diseño es la siguiente**

Los miembros del directorio tienen una larga trayectoria en el negocio y las personas externas son figuras públicas, con todas las capacidades profesionales y académicas del caso.

Existe un comité para todos los procesos claves de la Compañía, los cuales están formados por el Presidente ejecutivo, Vicepresidente ejecutivo, y encargados de líneas de negocio y las personas vinculadas con los temas a ser revisados.

### **Conclusión de la comprensión del diseño**

Determinado que el grado de participación de los responsables del gobierno de la entidad y la información que reciben son adecuados y que sus acciones son apropiadas.

## **c) Relevamiento de la implementación del control**

La compañía cuenta con reglamentos del Directorio y el Comité la participación de los responsables del gobierno de la entidad es adecuada, además la compañía cuenta con un organigrama debidamente aprobado por el directorio bajo las normativas ISO correspondientes.

Los responsables del gobierno de la entidad dejan constancia las actas de reuniones donde se puede verificar la supervisión eficaz y su capacidad para formular preguntas perspicaces. Las actas quedan como constancia de temas como:

- Compensación y designación de ejecutivos
- Controles internos
- Resultados de la auditoría interna y externa
- Valoración de riesgos de fraude.

Además los responsables del gobierno de la entidad revisan los indicadores clave del desempeño en forma periódica.

### **Conclusión del relevamiento**

En base al relevamiento efectuado de Supermercados S.A. se considera que el control está implementado, no se identificaron deficiencias.

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

#### **l) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si la actitud de la gerencia ha creado una cultura en la cual la información financiera (incluyendo los controles internos, información y comunicación, selección de políticas contables, salvaguarda de activos y función contable) es importante, por oposición a una cultura en la que la información financiera es ignorada o soslayada.

#### **b) La comprensión del diseño es la siguiente**

Si bien es cierto la compañía no posee canales de información ni campañas que fomenten una cultura de importancia a la información financiera, los accionistas dueños de Supermercados S.A. dan la importancia suficiente y necesaria a la información financiera y gerencial, así cuenta con información que les permite obtener el resultado esperado de las operaciones en un período determinado, la información con la que cuenta para su monitoreo efectivo son:

- Estados de pérdidas y ganancias mensuales de Supermercados S.A.
- Ventas mensuales por línea del negocio y consolidadas
- Autorización de todos los pagos

- Monitorean directamente en el sistema las estadísticas de compras de los productos, para estar al tanto de la rotación, stock, niveles de ventas por producto, entre otros.
- Control de los activos adquiridos periódicamente.

### **Conclusión de la comprensión del diseño**

Determinado que la actitud de la gerencia ha creado una cultura en la cual la información financiera es importante.

### **c) Relevamiento de la implementación del control**

Se ha observado que las políticas contables existentes son congruentes con el marco de información financiera aplicable esto es las NIIF, además se observaron las transacciones pasadas para determinar que no son regularmente estructuradas para un resultado deseado, el personal clave de la compañía llevan más de 15 años en sus funciones por lo que la rotación de estos cargos es baja.

### **Conclusión del relevamiento**

De acuerdo al relevamiento efectuado se considera que el control está implementado, sin embargo se encontró la siguiente deficiencia:

La entidad no cuenta con un registro del seguimiento de los controles ignorados o soslayados para determinar si son apropiadas las acciones adoptadas por la gerencia.



## **II) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si la actitud de la gerencia respecto de las decisiones sobre riesgo/recompensa, incluyendo la transparencia del proceso de toma de decisiones, es adecuada.

## **b) La comprensión del diseño es la siguiente**

La compañía no posee estrategias de marketing, ni políticas interna, ni planes de gerencia formalmente establecidos. Así pues, no existe un mecanismo formalmente definido respecto a la administración de riesgos, la Gerencia de la Compañía considera los riesgos asociados al negocio al momento de emprender algún proyecto, sin embargo su proyección continúa siendo el mercado nacional.

Los riesgos y los beneficios potenciales de la implementación de un nuevo proyecto son analizados al momento de la planificación del mismo, determinando las necesidades de la ciudad donde se quiere ingresar con un nuevo proyecto.

Considerando que Supermercados S.A. mantiene el estilo de trabajo de los dueños que es el de centralizar la gestión operativa y de control de la Compañía, no existe rotación del personal clave del cliente. Los funcionarios tienen varios años y una larga y experimentada trayectoria laboral dentro de la Compañía.

En la entidad, la Gerencia transmite a todos los empleados un sentimiento de ser constantemente monitoreados y controlados por los altos mandos, que como describimos anteriormente están al tanto de toda la operación del negocio.

Las decisiones importantes de la Compañía son tomadas por las gerencias respectivas y la última decisión la toman los dueños.

### **Conclusión de la comprensión del diseño**

Determinado que la actitud de la gerencia respecto de las decisiones sobre riesgo/recompensa es transparente y adecuada.

### **c) Relevamiento de la implementación del control**

Inspeccionado el análisis de proyectos se determinó que las decisiones sobre riesgo/recompensa tienen respaldo, estos documentos son enviados a los responsables del gobierno (Directorio) de la entidad relacionados con una decisión importante para determinar que se los informa de manera suficiente acerca de dicha decisión.

### **Conclusión del relevamiento:**

De acuerdo al relevamiento efectuado se considera que el control está implementado.

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

### **l) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si la estructura organizativa es adecuada para el tamaño y la complejidad de la entidad y que la autoridad apropiada es asignada en forma clara al personal.

### **b) La comprensión del diseño es la siguiente**

La compañía tiene una forma centralizada de administración, donde toman las decisiones las cabezas principales de la compañía, además ellos vigilan las decisiones tomadas por cada área, y toda decisión importante pasa por su aprobación.

Existen manuales de funciones para los cargos del personal de los almacenes los cuales deben ser leídos por el empleado al ser contratado y antes de iniciar sus labores.

Las personas conforme pasa el tiempo van adquiriendo experiencia en el área donde desenvuelven su trabajo lo cual los hace más eficientes. La estructura del flujo de la información implementado en la empresa es óptimo debido a la estructura centralizada que posee la misma, el cual es formal donde la gerencia superior tiene acceso a todas las gerencias de la compañía, especialmente el área operativa.

La Gerencia General es la única área que evalúa y aprueba cambios en el negocio, sistemas tecnológicos, SIG's. La Compañía cuenta con una gerencia de apoyo la cual está conformada por la Gerencia de compras, gerencia de abastecimiento, gerencia de importaciones, gerencia de mercadeo, gerencia de finanzas, gerencia de contabilidad, gerencia de sistemas, gerencia de seguridad y gerencia de cobranzas.

### **Conclusión de la comprensión del diseño**

Determinado que la estructura organizativa es adecuada para el tamaño y la complejidad de la entidad y que la autoridad apropiada es asignada en forma clara al personal.

### **c) Relevamiento de la implementación del control**

De acuerdo a lo inspeccionado del organigrama se puede determinar que es adecuado para el tamaño y la complejidad de la entidad, sin embargo no se tienen perfiles y manuales de funciones debidamente establecidos en documentos, solo existe para los encargados de los almacenes tal como se mencionó anteriormente.

### **Conclusión del relevamiento:**

De acuerdo al relevamiento de Supermercados S.A. es insuficiente la evidencia disponible o excepción(es) observada(s).

### **Deficiencias identificadas**

La compañía no cuenta con manuales de funciones para los empleados, las funciones son establecidas por lo requerido del jefe inmediato, de igual manera carecen de perfiles de puesto.

### **II) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si existe una supervisión y un monitoreo adecuados del procesamiento de datos y las operaciones contables.

### **b) La comprensión del diseño es la siguiente**

Los roles de la Gerencia General y de la alta cúpula Gerencial de Supermercados S.A. están claramente definidos, cada gerente tiene bajo su responsabilidad un área operacional específica sobre la que deben reportar de manera constante a la Gerencia General. Los diferentes gerentes de área no tienen poder de tomar decisiones cruciales así pues son los dueños de la Compañía son los que tienen la última palabra en los asuntos importantes del negocio. Todos los roles están debidamente especificados en el Organigrama de la Compañía.

Los Gerentes de área conocen muy bien el negocio y han estado en la compañía por varios años. Los departamentos están dotados de personal que ha laborado durante un largo tiempo dentro de la entidad y en el mismo puesto lo que da la pauta del cumplimiento de sus responsabilidades.

Sin embargo, no existen manuales de funciones en donde se describan las funciones, responsabilidades y perfil de destrezas y competencias para cada cargo dentro de la organización.

Sistemas de información es visto como un departamento dentro de la estrategia de negocios de la Compañía.

### **Conclusión de la comprensión del diseño**

Determinado que existe una supervisión y un monitoreo adecuados del procesamiento de datos y las operaciones contables.

### **c) Relevamiento de la implementación del control**

La administración realiza análisis periódicos para identificar las variaciones significativas respecto de las expectativas y las inexactitudes en los datos financieros, realizan mediciones de rentabilidad en almacenes con poca participación.

### **Conclusión del relevamiento**

De acuerdo al relevamiento se considera que el control está implementado, la alta gerencia realiza una supervisión y monitoreo adecuado sobre el procesamiento de datos.

### **III) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si existe una adecuada segregación de funciones entre las principales actividades/funciones (incluyendo la autorización de transacciones, registro de transacciones, conciliación de información y mantenimiento de la custodia de activos).

### **b) La comprensión del diseño es la siguiente**

Los entornos de desarrollo, prueba y producción son segregados adecuadamente para establecer los cambios en los programas de aplicaciones. La gerencia ha establecido entornos separados para el desarrollo, prueba y producción. Sólo el personal con funciones adecuadas puede migrar los cambios entre entornos.

Los sistemas de información están parametrizados para las acciones que requieren un mayor conocimiento sean autorizadas por los cargos gerenciales y en especial por los dueños de la compañía, esto fue validado durante nuestro entendimiento de los principales procesos de la compañía. Adicionalmente existen operaciones externas en esos casos es requerido las firmas, y solo los dueños tienen firmas autorizadas.

### **Conclusión de la comprensión del diseño**

Determinado que, dado el escaso número de empleados, la segregación de funciones es limitada, y este hecho se tomará en cuenta al formular una conclusión sobre el entorno de control.

### **c) Relevamiento de la implementación del control**

La segregación de funciones será relevada en la sección del componente de actividades de control 4.2, se efectuará la debida narrativa y prueba de recorrido sobre los controles encontrados del área de inventarios.

### **Conclusión del relevamiento**

Ver conclusiones en sección 4.2, así como las deficiencias encontradas en la sección 4.4.

#### **IV) a) Enfoque del relevamiento**

Identificar si la entidad posee una política de doble firma o autorizaciones de pago o que todos los pagos con cheque están bajo el control del personal jerárquico apropiado.

#### **b) La comprensión del diseño es la siguiente**

La compañía estableció como política realizar los pagos únicamente por medio de transferencias bancarias, los pagos con cheques son para ciertos casos y no suponen montos significativos, estos se dan por lo General para tramites de liquidación de haberes, préstamos a empleados o pagos de montos a proveedores por servicios y las únicas firmas autorizadas son los dueños de la compañía, solo se requiere de una firma y ellos tienen en custodia los mismos.

Para las transferencias el proceso comienza con la asistente de proveedores quien identifica los pagos por vencer o vencidos que los identifica en el sistema de información de la compañía, luego descarga los pagos a realizarse en Excel para subirlos a la plataforma del Banco por el cual se realizará el pago luego uno de los dueños son quienes en la plataforma del banco autorizan, liberan y aprueban los pagos.

#### **Conclusión de la comprensión del diseño**

Identificado una política de doble firma o autorizaciones de pago o identificado que todos los pagos con cheque están bajo el control del personal jerárquico apropiado.

#### **c) Relevamiento de la implementación del control**

Si bien no existe una política establecida formalmente, esta se encuentra implementada ya que los bancos solo realizan los pagos por medio de la

autorización de las personas encargadas quienes tienen la debida función jerárquica para realizarlos.

Los pagos con cheque se encuentran en custodia de los dueños de la compañía quienes autorizan los pagos, quienes cuentan con el nivel jerárquico adecuado.

### **Conclusión del relevamiento**

De acuerdo a lo relevado se considera que el control está implementado ya que todo pago efectuado por Supermercados S.A., deben ser debidamente autorizados por el nivel jerárquico adecuado.

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

### **l) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si los empleados que ocupan puestos gerenciales y de información financiera claves poseen los conocimientos, destrezas e integridad requeridos para llevar a cabo sus funciones.

### **b) La comprensión del diseño es la siguiente**

La compañía no exige a su personal clave (gerencial), actualizaciones de sus niveles académicos, puesto que este se mantiene laborando por más de 10 años y los accionistas los consideran altamente competentes, es importante mencionar que a pesar de lo mencionado Supermercados S.A. mantiene actualizado a su personal con los temas nuevos que surjan, como alguna nueva norma o disposición de los entes reguladores. Sin embargo el personal clave si recibe actualizaciones por regulaciones nuevas emitidas por los entes competentes, y realizan consultas a sus especialistas y de ser el caso mediante cursos efectúan las actualizaciones.



### **Conclusión de la compresión del diseño**

Determinado que los empleados que ocupan puestos gerenciales y de información financiera claves poseen los conocimientos, destrezas e integridad requeridos para llevar a cabo sus funciones.

### **c) Relevamiento de la implementación del control**

La compañía cuenta con procedimientos para la contratación de empleados a fin de determinar que los conocimientos son factores importantes. Todo personal nuevo de la entidad es verificado sus antecedentes en la página del ministerio laboral, esto para cumplir con los estándares de la empresa.

### **Conclusión del relevamiento**

De acuerdo al relevamiento de Supermercados S.A. se considera como insuficiente la evidencia disponible o excepción(es) observada(s).

### **Deficiencias identificadas**

La compañía no cuenta con perfiles de puesto para determinar que los conocimientos, calificaciones y destrezas requeridos están en línea con los roles y responsabilidades.

La entidad carece de políticas y procedimientos para la capacitación, promoción y compensación de empleados a fin de determinar que los conocimientos, calificaciones y destrezas son factores importantes.

### **II) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si los paquetes de remuneración están estructurados de manera tal de evitar factores que puedan ejercer una presión indebida o significativa sobre la gerencia para lograr resultados financieros.

### **b) La comprensión del diseño es la siguiente**

Existe una tabla de sueldos de acuerdo a los niveles y áreas en los almacenes, para los puestos administrativos, estos los deciden los dueños de la compañía es importante mencionar las remuneraciones se establecen en el sistema de planificación de recursos empresariales ERP y no se pueden modificar a menos que por decisión de los dueños se decida aumentar los sueldos del personal clave de la compañía. Anualmente la Gerencia se reúne a determinar los aumentos de sueldo según el criterio de los mismos, adicionalmente en el mes de diciembre se entrega un bono a los Gerentes tanto del Área administrativo como de los almacenes.

### **Conclusión de la comprensión del diseño**

Determinado que los paquetes de remuneración están estructurados de manera tal de evitar factores que puedan ejercer una presión indebida o significativa sobre la gerencia para lograr resultados financieros.

### **c) Relevamiento de la implementación del control**

De acuerdo a las actas de reuniones se determinó que no hay ningún factor que ejerza una presión indebida o significativa sobre la gerencia para lograr resultados financieros, además los paquetes remunerativos los establecen los dueños de la compañía y la asignación de igual forma.

### **Conclusión del relevamiento**

De acuerdo al relevamiento se considera que el control de Supermercados S.A. está implementado.

## **Conclusión Sobre Componente de ambiente de control**

Con base a la comprensión y evaluación, se considera que el 'Ambiente de control' constituye una base apropiada para los otros componentes del control interno.

Se identificaron deficiencias a lo largo del análisis del componente, sin embargo estas no constituyen a ser potenciales dentro del ambiente de control, sin embargo para el tamaño y estructura de la empresa carecen de ciertos elementos básicos.

## **Valoración del riesgo**

### **1) Fijación de objetivos**

#### **l) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si la gerencia establece objetivos a nivel estratégico que son apropiados para el tamaño y la complejidad de la entidad, y si los objetivos a nivel operativo son congruentes con la estrategia global.

#### **b) La comprensión del diseño es la siguiente**

La Gestión de la gerencia para establecer objetivos se centra básicamente en la experiencia acumulada durante los años que se han mantenido en el mercado así como en especializaciones técnicas que efectúan individualmente sobretodo estudiando la tendencia de la industria de supermercados en el exterior. Adicionalmente la Gerencia se encuentra plenamente involucrada en todos los controles de los procesos del negocio, básicamente los dueños de Supermercados S.A. manejan su negocio desde dos puntos de vista: 1) La proyección y expansión a futuro del negocio y 2) en el mantenimiento y control del negocio actual como tal.

### **Conclusión de la comprensión del diseño**

Determinado que la gerencia establece objetivos a nivel estratégico que son apropiados para el tamaño y la complejidad de la entidad y que los objetivos a nivel operativo son congruentes con la estrategia global.

### **c) Relevamiento de la implementación del control**

La entidad realiza un informe de planificación estratégica a largo plazo y es evaluado anualmente, este se considera como apropiado para el tamaño y la complejidad de la entidad. La compañía elabora su informe de presupuesto anual que incluyen objetivos apropiados a nivel de la entidad.

### **Conclusión del relevamiento**

De acuerdo al relevamiento se considera que el control de Supermercados S.A. está implementado.

### **II) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si los objetivos a nivel estratégico y los riesgos relacionados son actualizados periódicamente y presentados a los responsables del gobierno de la entidad para su revisión y aprobación.

### **b) La comprensión del diseño es la siguiente**

La Gerencia se involucra completamente en la evaluación de riesgos al momento de emprender proyectos nuevos, los dueños son únicos autorizados calificar y cerrar negocios con proveedores importantes, para hacer frente a los cambios en la tecnología la Gerencia se encuentra implementando Sistemas de planificación de recursos empresariales, la compañía maneja los precios y condiciones de pago con sus proveedores debido al prestigio y solvencia que tiene en el país, la gerencia monitorea constantemente las promociones o campañas que realiza sus competidores.

### **Conclusión de la comprensión del diseño**

Determinado que los objetivos a nivel estratégico y los riesgos relacionados son actualizados periódicamente y presentados a los responsables del gobierno de la entidad para su revisión y aprobación.

### **c) Relevamiento de la implementación del control**

La compañía de acuerdo a documentos observados puede determinarse que los objetivos a nivel estratégico y los riesgos relacionados son actualizados periódicamente. Además las actas de reuniones demuestran que los objetivos a nivel estratégico y los riesgos relacionados son presentados a los responsables del gobierno de la entidad para su revisión y aprobación.

### **Conclusión del relevamiento**

De acuerdo al relevamiento se considera que el control de Supermercados S.A. está implementado.

## **2) Valoración del riesgo y gestión de los procesos de cambio**

### **I) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si la gerencia tiene un proceso para:

- i) identificar los riesgos del negocio relevantes para los objetivos de información financiera;
- ii) estimar la significatividad de los riesgos;
- iii) valorar la probabilidad de su ocurrencia; y
- iv) decidir sobre acciones direccionadas a esos riesgos.

## **b) La comprensión del diseño es la siguiente**

Las actividades de la Compañía la exponen a una variedad de riesgos financieros: riesgos de mercado (incluyendo el riesgo de moneda, riesgo de tasa de interés y riesgo de precio), riesgo de crédito y riesgo de liquidez. La Presidencia tiene a su cargo la administración de riesgos. La Presidencia de la Compañía identifica, evalúa y cubre los riesgos financieros en coordinación estrecha con las unidades operativas de la Compañía.

### **Riesgos de mercado**

Es la contingencia de que la Empresa incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero y como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera del balance. Los riesgos de mercado surgen por posiciones abiertas en las tasas de interés y moneda, todos los cuales están expuestos a movimientos de mercado generales y específicos y a cambios en el nivel de volatilidad de las tasas o precios de mercado, tales como las tasas de interés, prima de riesgo de crédito, las tasas de cambio de moneda extranjera.

El análisis de riesgo de mercado se encuentra sustentado primordialmente en la evaluación de las características del sector comercial en el Ecuador y del segmento supermercados en la cual se evidencia una alta correlación entre el desempeño del sector comercial y el de la economía agregada, así como entre la tasa de consumo del ecuatoriano promedio y el desenvolvimiento de la economía.

Las variaciones en las tasas de interés podrían afectar la posición financiera de la Compañía, es por esto que como política se establece principalmente la revisión periódica de las tasas de interés de los principales activos y obligaciones de la sociedad.

i) Riesgo cambiario:

La Compañía no está expuesta al riesgo de tipo de cambio (Moneda funcional – dólar estadounidense) pues no realiza operaciones distintas a esta moneda.

ii) Riesgo por tasa de interés:

El riesgo de tipo de interés de la Compañía surge de las obligaciones con instituciones financieras y de las emisiones colocadas a través del mercado de valores. Las emisiones se colocan a tasa fijas de interés y exponen a la Compañía a riesgo de tipo de interés de valor razonable. Las obligaciones con instituciones financieras están contratadas a tasas de interés variables y exponen a la Compañía al riesgo de tipos de interés de flujo de efectivo.

La política de la Compañía es tratar de financiar sus operaciones con recursos permanentes y mantener aproximadamente un 67% en instrumentos a tasas de intereses fijas.

iii) Riesgo de precio:

La Compañía no está expuesta significativamente al riesgo de precios de mercancías puesto que éstas son adquiridas en moneda local, tienen una alta rotación y sus precios de venta son comparables con los del mercado.

**Riesgo de crédito**

La exposición por riesgo de crédito se concentra principalmente en las cuentas por cobrar a clientes corporativos que incluyen principalmente los consumos de sus empleados en la oferta de crédito que está abierta para utilizarse en todos los almacenes de las cadenas de Supermercados S.A. con los planes de tarjetas.

En el proceso de apertura de cuentas, se establecen reglas y políticas mediante los cuales se toman las decisiones de aprobación o rechazo y se definen los

cupos autorizados. Otra fuente de apertura de cuentas se genera a través de la pre-aprobación de cuentas, establecidas a través del cruce de información del comportamiento de compra de los clientes y en el buró de crédito.

El proceso de cobranza es gestionado por la empresa y los plazos otorgados no exceden los 60 días.

Así mismo, el riesgo de crédito incluye el efectivo y equivalentes de efectivo, instrumentos financieros y depósitos en bancos e instituciones financieras. Respecto de bancos e instituciones financieras, sólo se acepta a instituciones cuyas calificaciones de riesgo independientes determinen niveles de solvencia que garanticen estabilidad, dinámica y respaldo a las inversiones de la empresa.

La Compañía mantiene su efectivo y equivalente de efectivo e inversiones mantenidas hasta el vencimiento en instituciones financieras con las siguientes calificaciones:

AA+ hasta AAA

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

**Riesgo de liquidez:**

El flujo de los fondos generados por la empresa se origina por la compra al por mayor y venta al detalle de artículos de consumo humano, artefactos menores del hogar, productos de limpieza usados en el hogar principalmente, prendas de vestir y otros tipos de artículos.

En el caso de existir un déficit de caja, Supermercados S.A., cuenta con variadas alternativas de financiamiento tanto de corto como largo plazo, entre las cuales cuentan líneas de crédito disponible con bancos, liquidación de



instrumentos de inversión y emisión de deuda. Por el contrario si existe un superávit de caja, el dinero se invierte en diferentes instrumentos de inversión.

El cuadro a continuación analiza los pasivos financieros sobre la base del periodo remanente a la fecha del estado de situación hasta la fecha de su vencimiento. Los montos revelados en el cuadro son los flujos de efectivo no descontados.

Tabla N° 3 Pasivos financieros hasta la fecha de su vencimiento

<u>Al 31 de julio del 2014</u>	<u>Menos de 1 año</u>	<u>Entre 1 y 2 años</u>	<u>Entre 2 y 5 años</u>
Préstamos con entidades financiera	61,327,223	8,195,720	-
Emisión de obligaciones	6,950,800	11,430,650	18,720,900
Cuentas por pagar a proveedores y otras cuentas por pagar	132,920,554	-	-
Cuentas por pagar a compañías relacionadas	11,600,420	-	-

### **Administración del riesgo de capital:**

Los objetivos de la Compañía al administrar el capital son el salvaguardar la capacidad de la misma de continuar como empresa en marcha con el propósito de generar retornos a sus accionistas, beneficios a otros grupos de interés y mantener una estructura de capital óptima para reducir el costo del capital.

La Compañía monitorea su capital sobre la base del ratio de apalancamiento. Este ratio se calcula como la deuda neta dividida entre el capital total. La deuda neta se calcula como el total de los recursos ajenos (incluyendo préstamos con entidades financieras corrientes y no corrientes, emisión de obligaciones, cuentas por pagar a proveedores y compañías relacionadas y otras cuentas por pagar) menos el efectivo y equivalentes al efectivo. El capital total se calcula como el “patrimonio neto” más la deuda neta.

### **Conclusión de la comprensión del diseño**

Determinado que los empleados que ocupan puestos gerenciales y de información financiera claves poseen los conocimientos, destrezas e integridad requeridos para llevar a cabo sus funciones.

### **c) Relevamiento de la implementación del control**

La compañía cuenta con la lista de riesgos identificados por la gerencia, dicha lista es congruente con comprensión del negocio. La gerencia estimó la significatividad de los riesgos, valoró la probabilidad de su ocurrencia y decidió sobre las acciones a adoptar direccionadas a esos riesgos.

### **Conclusión del relevamiento**

De acuerdo al relevamiento se considera que el control de Supermercados S.A. está implementado.

### **II) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si la gerencia ha establecido un proceso formal para gestionar los cambios que pueden tener un impacto significativo en la entidad (por ej. cambios en el entorno operativo, nuevo personal, nuevos sistemas de información, rápido crecimiento, nuevos pronunciamientos contables, etc.).

### **b) La comprensión del diseño es la siguiente**

No se prevén cambios en la operatividad de las actividades rutinarias del negocio puesto que son los dueños de la Compañía los que definen los procesos de control y son los únicos que autorizan y aprueban transacciones de compra de mercaderías, bajas de inventario, ajustes de caja, entre otros.

Así mismo, los cambios regulatorios son analizados por la Gerencia del área que corresponda junto con los dueños, revisando su impacto y posibles medidas.

La Gerencia ha dado importancia a los nuevos adelantos tecnológicos y está en búsqueda de un nuevo sistema que le permita dar mayor eficiencia a las operaciones de la Compañía, así pues, implementaron hace 9 años un sistema de planificación de recursos empresariales ERP que soporta adecuadamente el crecimiento de las operaciones que ha venido experimentando la Compañía y que espera tener en los próximos años.

No se prevén cambios en la estructura corporativa de la organización.

La compañía cuenta con un departamento de auditoría interna, sin embargo el plan de auditoría del mismo se enfoca a realizar inspecciones de las bodegas e inventario y trabajos de tipos de procesos.

### **Conclusión de la compresión del diseño**

Determinado que la gerencia ha establecido un proceso formal para gestionar los cambios que pueden tener un impacto significativo en la entidad.

### **c) Relevamiento de la implementación del control**

Durante el relevamiento de este componente se ha observado el proceso aplicado en respuesta a un cambio reciente que puede tener un impacto significativo en la entidad.

### **Conclusión del relevamiento**

De acuerdo al relevamiento se considera que el control de Supermercados S.A. está implementado.

## **Conclusión Sobre Componente de valoración del riesgo**

Con base a la comprensión y evaluación, se considera que el proceso de 'Valoración del riesgo' es apropiado para el tamaño y la complejidad de la entidad. No se han identificado deficiencias en el componente 'Valoración del riesgo' del control interno.

## **Información y Comunicación**

### **1) Información**

#### **l) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si existen procesos para obtener información financiera clave para respaldar los objetivos de información financiera y la preparación de los estados financieros.

#### **b) La comprensión del diseño es la siguiente**

La compañía soporta sus operaciones en 3 plataformas con las funciones que se describen a continuación:

#### **“Sistema de cajas”**

- Este sistema maneja la facturación registrada en las cajas, los procesos de cierre de caja diarios y la transmisión de estos archivos a matriz.
- Hardware cajas registradoras Toshiba.
- Servidores
- Sistema operativo Linux
- Base de datos ABC

#### **Observaciones:**

- Control de actualización de versión de la aplicación es manual
- Control de las interfaces de almacenes a matriz es manual.

- Usuarios privilegiados (administración de BD, administración SO)

#### **“Sistema de operaciones interno”**

- Este sistema maneja: Inventario en almacenes y su consolidación en matriz, consolidación de ventas, compras e importaciones, interfaces con Sistema ERP central, para registrar ventas, inventarios, cuentas por pagar, órdenes de compra.
- Servidores
- Sistema operativo interno
- Lenguaje de programación Clíper
- Archivos DBF

#### **Observaciones:**

- Sistema operativo presenta deficiencias de seguridad.
- Usuarios del “sistema operativo interno” solo ingresan a su aplicación, en este ambiente no tienen acceso a ambiente Windows y por lo tanto a otras herramientas.
- Control de las interfaces de almacenes a matriz es manual.
- Aplicación desarrollada en lenguaje antiguo, Clíper.
- Archivos no cuentan con herramienta administradora que permita administrar las seguridades.
- Estrategia definida es reemplazar esta aplicación, estará vigente hasta el 2015. Modificaciones sobre la misma son mínimas.

#### **“Sistema ERP”**

- ERP, módulos implementados: Financiero – Contable, Tesorería, Nómina, Activos Fijos
- Servidores IBM

- Sistema operativo AIX
- Lenguaje de programación ABAP
- Base de datos Oracle

**Observaciones:**

- Se requiere conocimiento experto para evaluar las seguridades de este ambiente

**Conclusión de la comprensión del diseño**

Determinado que existen procesos para obtener información financiera clave para respaldar los objetivos de información financiera y la preparación de los estados financieros.

**c) Relevamiento de la implementación del control**

Mediante el entendimiento del proceso de inventarios se inspeccionará la descripción narrativa para determinar que existen procedimientos por los cuales las transacciones son iniciadas, registradas, procesadas, transferidas e informadas en los estados financieros, esto se observará en la sección 4.2.

**Conclusión del relevamiento:**

Ver conclusiones en sección 4.2, así como las deficiencias encontradas en la sección 4.4.

**II) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si la actitud de la gerencia respalda un entorno de las Tecnologías de Información relevante y apropiado (es decir, un entorno que mantiene oportunamente la integridad de la información y la seguridad del sistema de datos).

**b) La comprensión del diseño es la siguiente**

Integridad y Exactitud de la Información, para ingresar a los sistemas y a la red de la compañía el empleado posee un usuario y una contraseña, los accesos son definidos mediante perfiles de usuarios.

La información presentada por los reportes se verifica contra revisiones manuales, por ejemplo: inventarios físicos realizados por auditores internos los cuales se cruzan con las existencias de inventarios. Adicionalmente, el sistema está diseñado para emitir reportes de excepción.

Las unidades externas de los computadores personales están deshabilitadas, de manera que los usuarios no tienen disponibles USB, Unidad de CD.

**Conclusión de la comprensión del diseño:**

Determinado que la actitud de la gerencia respalda un entorno de las TI relevante y apropiado.

**c) Relevamiento de la implementación del control**

El área de Seguridad de la información norma los perfiles de usuarios y lo valida según la segregación de funciones del personal, pero es complejo por la cantidad de gente que existe y filtra los accesos adicionales en los diferentes procesos. La compañía tiene proyectos a 2 años de migrar al sistema ERP todos los módulos de trabajo para tener mayor seguridad sobre la información financiera.

**Conclusión del relevamiento**

De acuerdo al relevamiento de Supermercados S.A. es insuficiente la evidencia disponible o excepción(es) observada(s).

## **Deficiencias identificadas**

- **Estructurar un área de Procesos (O&M)**

La Compañía no cuenta con un área de Organización y Métodos que gestione las múltiples solicitudes de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, tanto de los encargados de los almacenes como del personal administrativo, que recibe el área de sistemas. Actualmente, este rol lo cumple el personal de desarrollo de sistemas.

- **Auditoría de Sistemas**

La Compañía no cuenta con una función de Auditoría de Sistemas, para que realice evaluaciones y seguimiento de las políticas y procedimientos de control, relacionados con las actividades del departamento de sistemas, el funcionamiento de las aplicaciones computacionales y la seguridad de la información de la Compañía.

El nivel de automatización de la Compañía y su dependencia de los sistemas computacionales requiere que se efectúen revisiones periódicas sobre las actividades de administración de Tecnología de Información.

## **2) Comunicación**

### **1) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si la información financiera es comunicada de manera clara y oportuna en toda la entidad.

### **b) La comprensión del diseño es la siguiente**

La información financiera es comunicada de manera oportuna desde la Gerencias al personal clave de la Compañía, a través de reuniones informales, las cuales son cuando el Presidente o Vicepresidente se reúnen con cada



gerencia. Algunos son formales, en otros, son breves reuniones o de forma individual.

### **Conclusión de la compresión del diseño**

Determinado que la información financiera es comunicada de manera clara y oportuna en toda la entidad.

### **c) Relevamiento de la implementación del control**

Se inspeccionaron documentos para determinar que los procesos para la revisión y presentación de información sobre la posición y el desempeño financieros de la entidad están implementados y que la información utilizada para dichos procesos es adecuada, tales como los análisis de índices, estados de resultados por línea de negocio, destrucción de inventario por almacén, entre otros.

### **Conclusión del relevamiento**

De acuerdo al relevamiento se considera que el control de Supermercados S.A. está implementado.

### **II) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si la información financiera es comunicada de manera clara y oportuna a las partes interesadas externas y organismos reguladores.

### **b) Enfoque del relevamiento**

Las comunicaciones hacia entidades de Control Externas, son firmadas por Representantes Legales/Vice y Presidentes.

Comunicaciones con SRI y Superintendencia de Compañías, generalmente la realiza el Departamento de Contabilidad, con otros entes Gubernamentales usualmente lo revisa el Departamento Contable. El Contador General, tiene a

su cargo el cumplimiento de los impuestos, tasas y contribuciones a los que está sujeta la Compañía, por tanto es responsable de la presentación y pago puntual de las declaraciones de impuestos (mensuales, anuales, etc.), tasas, y contribuciones, así como de la información que debe remitir a los Organismos de control, en el caso que exista algún requerimiento especial. Por otro lado, la Compañía se asesora periódicamente con su abogado, (asesor legal externo) de aspectos societarios y laborales, y se encarga de trámites como: Aumento de Capital, Nombramientos, Compra- Venta de Compañías, permisos, autorizaciones, trámites laborales y asesoría en la elaboración de contratos. El departamento legal mantiene una copia de todos los trámites que son manejados por el asesor externo.

**Conclusión de la comprensión del diseño:**

Determinado que la información financiera es comunicada de manera clara y oportuna a las partes interesadas externas y organismos reguladores.

**c) Relevamiento de la implementación del control**

Se inspeccionó la información entregada a los lectores de los estados financieros, de acuerdo a las fechas de presentación fueron de manera oportuna.

**Conclusión del relevamiento:**

De acuerdo al relevamiento se considera que el control de Supermercados S.A. está implementado.

## **Conclusión Sobre Componente Información y comunicación:**

### **Complejidad del sistema de las TI**

El objetivo es Determinar si el sistema de las Tecnologías de Información de la entidad es complejo o no lo es, y si no es complejo, determinar si es un paquete estándar comprado a proveedores.

De acuerdo al relevamiento el sistema que usa la compañía es un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP), existen muchas interfaces personalizadas entre los sistemas, El sistema procesa un gran volumen de transacciones (por ej. operaciones bancarias y de comercio minorista).

Con base en nuestra comprensión y evaluación, consideramos que el proceso de 'Información y comunicación' es apropiado para el tamaño y la complejidad de la entidad

Se han Identificado las siguientes deficiencias en el componente 'Información y comunicación' del control interno:

- La entidad debe estructurar un área de Procesos (O&M)
- El departamento de sistemas debe incorporar Auditoría de Sistemas.

Sin embargo no presentas deficiencias significativas.

## **Monitoreo de controles**

### **1) Monitoreo continuo**

#### **I) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si la gerencia tiene un proceso continuo para monitorear los controles internos.

## **b) La comprensión del diseño es la siguiente**

La Gerencia al ser el filtro centralizador de control dentro de la Compañía mantiene un monitoreo continuo de los negocios de la Compañía, así pues, el Vicepresidente Ejecutivo, se encarga de la administración y control diario de las operaciones rutinarias de la Compañía y el Presidente Ejecutivo, se encarga de los proyectos importantes del negocio tales como construcción de nuevos locales comerciales, él es el encargado de la expansión y crecimiento del negocio de Supermercados S.A.

El Vicepresidente Ejecutivo es el encargado del control de las tareas rutinarias del negocio, así pues, él es el encargado de controlar las recaudaciones diarias a través del libro bancos, del flujo de caja de la Compañía a través de la programación de pagos a proveedores y la negociación de créditos con entidades financieras, del control de los inventarios a través del control de existencias en los diferentes almacenes y la autorización de los ajustes de inventarios como resultado de tomas físicas de inventarios, como parte del control, realiza análisis por localidades, es asistido por una auxiliar contable. Por su parte el presidente ejecutivo, encargado de los proyectos importantes de negocio, es el que analiza los lugares estratégicos para expandir sus cadenas así como del análisis de rentabilidad de estos proyectos.

## **Conclusión de la comprensión del diseño**

Determinado que la gerencia tiene un proceso continuo para monitorear los controles internos.

## **c) Relevamiento de la implementación del control**

Se inspeccionaron las conciliaciones significativas para determinar que son realizadas con el fin de detectar un control que no está operando tal como fue diseñado, las conciliaciones inspeccionadas son:

- Conciliaciones bancarias
- Conciliación con el mayor auxiliar de cuentas por cobrar
- Conciliación con el mayor auxiliar de cuentas por pagar

La gerencia realiza análisis periódico para identificar las variaciones significativas respecto de las expectativas y las inexactitudes en los datos financieros.

Se ha observado la estrecha participación de la gerencia en las operaciones del negocio, lo que les permite identificar cualquier elemento inusual en los datos financieros.

Se indago a la gerencia acerca de la fuente de la información utilizada en las actividades de monitoreo y la base sobre la cual considera que la información es confiable.

### **Conclusión del relevamiento**

De acuerdo al relevamiento se considera que el control de Supermercados S.A. está implementado.

### **II) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si existe un monitoreo efectivo de la estructura de control interno mediante el uso de una función de auditoría interna (o equivalente).

### **b) La comprensión del diseño es la siguiente**

El departamento de auditoría interna tiene a su cargo la supervisión de los almacenes de las cadenas de la compañía, así pues tienen a su cargo la realización de arqueos de cajas, toma física de inventarios y control de destrucciones.

No obstante, auditoría interna depende directamente de la Gerencia Financiera, por lo que, no existe esa independencia que requiere esta función. Así mismo, el alcance del área de auditoría interna dentro de los procesos de negocio se limita únicamente a las tareas descritas en el párrafo anterior, no efectúa revisiones de otra índole como auditorías operativas, tributarias o financieras.

Se espera contratar a una persona como auditoría interna enfocada para el área financiera, quien se encargará de analizar cuentas, variaciones, entre otros.

### **Conclusión de la comprensión del diseño**

Determinado que existe un monitoreo efectivo de la estructura de control interno mediante el uso de Auditoría Interna.

### **c) Relevamiento de la implementación del control**

Se inspeccionaron documentos de informes del departamento de auditoría interna enviados a la gerencia financiera por los ajustes realizados en los almacenes para determinar que Auditoría Interna tiene un plan para revisar los controles internos durante el ejercicio.

El departamento de auditoría interna realiza visitas mensuales a diferentes almacenes, donde realiza 2 procedimientos el de la toma física de inventario y arqueos de caja. Además dentro de estas visitas hacen observaciones sobre las operaciones de los almacenes.

El departamento de Auditoría Interna se encuentra conformado por 20 auditores y 45 asistentes, quienes se encargan de velar sobre el control de los inventarios. Este departamento se programa dos veces al año para realizar conteos al 100% sin embargo existen otro tipo de monitoreo esporádicos que realizan los auditores con la finalidad de tener mayor control a las existencias, el objetivo de este departamento es salvaguardar sus activos.

## **Conclusión del relevamiento**

De acuerdo al relevamiento se considera que el control de Supermercados S.A. está implementado.

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

### **l) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si la gerencia realiza evaluaciones separadas para evaluar la efectividad de los controles internos.

### **b) La comprensión del diseño es la siguiente**

El Gerente Financiero compara la información que aparece en los registros financieros vs las proyecciones con los Presupuestos y con su conocimiento del negocio; en dónde también se efectúa una revisión de la información contable generada durante el período.

Se realizan revisiones de los datos presupuestados vs reales u otras revisiones del desempeño del negocio sobre una base Presupuestada para identificar cualquier desvío por encima de un umbral de  $\pm 5\%$  que podría indicar que un control no opera conforme a como fue diseñado, todos los meses. En el caso de que se presenten desviaciones de sobre los datos presentados vs. los presupuestados, la Compañía procede a efectuar una investigación interna con los involucrados, identificando cuál es el área que ha ocasionado dicha desviación. Verifican medidas correctivas sobre éstas.

Se hacen revisión de procesos y de cuentas pero según requerimiento, no se hacen revisiones de manera permanente.

### **Conclusión de la comprensión del diseño**

Determinado que la gerencia realiza evaluaciones separadas para evaluar la efectividad de los controles internos.

### **c) Relevamiento de la implementación del control**

Se han inspeccionado documentos para determinar que la gerencia realiza recuentos periódicos de activos para verificar el registro apropiado. La gerencia realiza recuentos mensuales de activos para un número determinado de almacenes y 2 veces al año para todos los almacenes por medio del departamento de auditoría interna, el procedimiento post-toma física, consiste en evaluar los productos a ser ajustados y los que se procederán a realizar un nuevo recuento.

### **Conclusión del relevamiento**

De acuerdo al relevamiento se considera que el control de Supermercados S.A. está implementado.

### **II) a) Enfoque del relevamiento**

Determinar si existe un mecanismo para capturar, informar y resolver las brechas y deficiencias identificadas en el control interno.

### **b) La comprensión del diseño es la siguiente:**

El mecanismo que tiene la administración para identificar deficiencias en el control interno está basado en los reportes mensuales que obtienen de los diferentes almacenes y líneas de negocios es decir de los estados financieros por segmentos que son comparados vs el mes anterior y adicionalmente se lo compara con el mismo mes del año anterior, esta evaluación la realiza Contabilidad en conjunto al Gerente financiero y los principales responsables del negocio, luego de esta revisión ellos proceden a tomar acciones sobre los



almacenes que presentaron resultados con brechas considerables para su umbral y experiencia del negocio.

### **Conclusión de la comprensión del diseño**

Determinado que la gerencia realiza evaluaciones separadas para evaluar la efectividad de los controles internos.

### **c) Relevamiento de la implementación del control**

La gerencia efectúa análisis periódicos donde identifica las variaciones significativas respecto de las expectativas y las inexactitudes en los datos financieros.

La compañía realiza análisis de estados financieros por almacén de un mes respecto al mes anterior y respecto al mismo mes del año pasado y evalúa las variaciones.

La gerencia es receptiva a las recomendaciones de auditoría (interna y externa) y realiza un seguimiento de las mismas.

### **Conclusión del relevamiento**

De acuerdo al relevamiento se considera que el control de Supermercados S.A. está implementado.

### **Conclusión Sobre Componente Información y comunicación:**

Con base a la comprensión y evaluación, se considera que el proceso de 'Monitoreo de controles' es apropiado para el tamaño y la complejidad de la entidad, además se efectuó la comprensión del trabajo de Auditoría Interna.

La compañía efectúa controles permanentes sobre los procesos internos, los cuales son evaluados de manera constante por el departamento de auditoría interna, y son dados a conocer a la Gerencia, en el caso de temas significativos

que puedan afectar al giro del negocio, no se han identificado deficiencias en el componente 'Monitoreo de controles' del control interno.

## **4.2. Análisis de los controles implementados en el proceso de inventario en una industria de supermercados**

### **Actividades de control**

En esta sección se procederá a efectuar el análisis del componente "Actividades de control" del área de inventarios, elaborando el entendimiento del proceso, y la prueba de recorrido para analizar los controles que posee la entidad y sus deficiencias serán abarcadas en la sección 4.2. y 5.2.

### **PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS:**

a) Basándose en la información recolectada durante reuniones de tipo "demostrativo" con la compañía y otras fuentes de información pertinentes (por ejemplo, manuales de procedimientos de la entidad), se comprendió y documentó lo siguiente:

i) proceso del negocio y subprocesos/flujo de transacciones, incluyendo la manera en que las transacciones son iniciadas, registradas, procesadas e informadas y los registros contables respectivos (tanto electrónicos como manuales), información de respaldo y cuentas específicas en los estados financieros ; y

ii) actividades de control relevantes para el trabajo de titulación, que la gerencia utiliza para obtener evidencia.

b) Evaluar el diseño de los controles relevantes para el trabajo de investigación dentro del proceso y subproceso del negocio. Los controles documentados son

aquellos que se refieran a los objetivos de procesamiento de información en cuanto a:

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

### **RESULTADOS:**

Objetivo: Verificar si los controles identificados y validados en la revisión están aplicándose en el proceso, adicionalmente se indagó si se han implementado nuevos controles y subprocesos dentro de este ciclo.

Controles: Véase a continuación el Relevamiento de los procedimientos realizados, cabe mencionar que lo que se encuentra con color azul y subrayado corresponden a los controles identificados y lo que se encuentra con color rojo subrayado corresponden a debilidades de control, lo que se encuentra con color naranja corresponden a los controles que garantizan que la información procesa en los sistemas sea correcta.

Revisión de Ciclos: Para la revisión del Ciclo de Compras y Cuentas por pagar e Inventario/ costo de Ventas, se procedió a realizar reuniones con el personal de la compañía que interviene en el proceso y subproceso.

## **CICLO DE COMPRAS / INVENTARIO Y CUENTAS POR PAGAR**

### **1. Compras**

#### **1.1. Compras Locales**

##### 1.1. Pedidos a Proveedores Locales

###### 1.1.1. Acceso al Sistema

El Gerente del almacén es la única persona que tiene acceso, mediante un usuario y contraseña, a la opción “Grabación de Pedidos Generales” en el sistema ABC para emitir los pedidos.

###### 1.1.2 Generación de Pedidos / Órdenes de Compra

La generación de “Máximos” es un proceso automático del sistema pero que se debe ejecutar manualmente los días lunes, miércoles y viernes mediante la opción “Generación de Máximos” y es realizado por el Gerente de Almacén para todas las secciones excepto las de frío, legumbres y panadería. Este proceso calcula la cantidad total por producto que debe pedir cada almacén, para lo cual realiza un promedio del total de ventas registradas en los últimos 3 meses y la compara con la venta del mes anterior escogiendo el valor mayor para realizar los pedidos. Los pedidos se envían a una página web en donde los proveedores tienen acceso a descargar la orden de compra y proceden a despachar la misma, las ordenes tienen validez de 15 días, de pasados los 15 días el proveedor no ha despachado no se le podrá realizar ningún otro pedido.

En caso de que no se haya ejecutado el proceso de generación de máximos transcurridos por lo menos dos días, al momento de que el gerente del almacén ingrese al sistema ABC, el sistema mostrará una notificación indicando que se debe correr el proceso de generación de máximos.

###### 1.1.2.1 Emisión de Pedidos a Bodega abastecimiento

Una vez ejecutada la opción de generación de máximos, el personal de pedidos efectúa la emisión de “pedidos automáticos” para lo cual ingresan al sistema “ABC” en el menú Procesos Diarios en la Opción Generación de Pedidos Automáticos para el envío de pedidos a la bodega de abastecimiento, estos pedidos son realizados por todos los almacenes, en el caso de los almacenes más pequeños el pedido es a Diario.

En este caso el pedido se envía por el mismo sistema ABC a la bodega de abastecimiento.

#### 1.1.3 Corrección de Pedidos

Para los pedidos diarios que realiza cada almacén a la bodega de abastecimiento, el Gerente de Almacén puede alterar el número de ítems a pedir (de acuerdo a su experiencia y a la necesidad del almacén) en la opción de “Tiempo de Entrega por Artículo”. De esta forma si reduce los días de entrega puede reducir la cantidad de ítems y si aumenta los días para la entrega del producto, aumenta la cantidad.

#### 1.1.4 Emisión de Pedidos para contar con un stock de más de 22 días

Normalmente en el sistema ABC solo se permite emitir pedidos que se prevean estar en stock en un plazo máximo de 22 días, sin embargo si se necesita emitir pedidos para más de ese tiempo se requiere la autorización del Gerente del almacén. Cabe mencionar que el límite de 22 días que el sistema sugiere es acorde a la política de tener la mercadería es stock en los almacenes, sin embargo esta política es informal, es decir que no está por escrito sino que es más bien parte de la estrategia para vender productos frescos y no cerca de su expiración.

Existen pedidos adicionales que se le hace a la Bodega de abastecimiento o en casos de emergencia a otros almacenes, estos se pueden hacer por teléfono o

por radio y solo en casos especiales, siempre deberán estar autorizados por el Gerente de cada uno de los almacenes.

## 1.2 Orden de Compra

### 1.2.1 Emisión Órdenes de Compras Locales/ desde oficina

Luego de que de que el Gerente de Almacén haya revisado los pedidos emitidos por el sistema, se procede a la impresión de las Órdenes de Compra desde la opción de Reportes. Se puede emitir órdenes de compra por cada proveedor o de manera Global (por todos los Proveedores). Los pedidos a la Bodega de abastecimiento se transmiten vía intranet y se imprimen de acuerdo a lo que haya establecido el Gerente de Compras al momento de las negociaciones.

Cuando existen compras especiales (no recurrentes o únicas) se solicita al departamento de compras la autorización e ingreso de este pedido especial. Requerimiento que se lo realiza vía telefónica o email a dicho departamento; las asistentes de compras son aquellas que ingresan en el sistema de operaciones interno el pedido según el requerimiento y cada almacén (Gerente de Almacén) es responsable de la impresión de esa orden de compra y de realizar el seguimiento del despacho con el proveedor respectivo o con la bodega de abastecimiento.

El sistema ABC asigna automáticamente el número secuencial de la orden de compra para todos los pedidos que se generaron en dicho sistema (control automático).

### 1.2.2 Generación de Órdenes de compra en Almacenes a proveedores (mercaderías)

Adicionalmente existen proveedores que despachan directamente a cada uno de los almacenes para lo cual el Gerente de almacén genera la orden de

compra al proveedor en el sistema ABC en el menú procesos diarios seleccionando la opción “Grabación de Pedidos por Proveedor”

Una vez seleccionado el proveedor y código de producto, se procede a elegir los ítems que se va a solicitar y sus respectivas cantidades para posteriormente elegir la opción #2 de reportes para enviar la orden de compra.

Previo a la generación de la orden de compra a los Proveedores automáticamente se genera una alerta preguntando si el pedido ingresado está correcto. Al digitar la opción SI, se crea automáticamente la orden de compra y el sistema le asigna un numero secuencial automáticamente.

Una vez generada la orden de compra ésta es enviada directamente al proveedor por medio de una intranet que también tiene el proveedor y que conecta a El Rosado con sus proveedores. El respaldo de dicha orden de compra se visualiza en el sistema en la pantalla: “Consultas\Pedidos a Proveedores\Proveedores con Pedidos”, opción en donde con el código visualizo la cantidad pedida.

## **2. Compras - Importaciones**

### **2.1 Importaciones**

#### 2.1 Pedidos Importaciones

##### 2.1.1 Solicitud e Ingreso Pedido

Los Gerentes de Compras de cada Línea de Negocio realizan un análisis de las ventas y de los inventarios de productos de importación. En base a esta información realizan un listado de los productos que requieren y se lo envían al departamento de compras. Las asistentes de compras son quienes reciben los pedidos, los ingresan en el sistema y generan la carpeta de importación con el mail soporte del pedido, análisis de ventas y la información del proveedor.

### 2.1.2 Autorización Pedidos

Dentro de la documentación correspondiente a las importaciones se requiere la aprobación del pedido de importación del Gerente de cada una de las líneas importadas, dicha documentación se encuentra en cada una de las carpetas de importación.

Una vez que los pedidos de importación son ingresados al “sistema de operaciones interno”, requieren la aprobación del Gerente de Importaciones y Subgerente de Importaciones, dicha aprobación la realizan únicamente en el sistema mediante la opción de sistema: Importaciones – Procesos 1 – Gerencia – Pedidos por Aprobar.

### 2.1.3 Emisión de Pedido (orden de compra)

Una vez que el pedido fue aprobado por parte del Presidente o Vicepresidente ejecutivo, el departamento de importaciones procede a imprimir el pedido para enviarlo al proveedor vía fax o correo electrónico. El departamento de importaciones queda en espera de la proforma generada por el proveedor realizando un seguimiento constante hasta recibir la misma.

### 2.1.4 Autorización Proforma

Una vez que llegue la proforma de los proveedores, los Gerentes de importaciones aprueban la misma firmando el documento, luego se envía al departamento de compras para que procedan a ingresar la proforma en el sistema y el mismo que se adjunta en la carpeta de la importación respectiva, junto con la demás documentación que administra el departamento de importaciones.



### 2.1.5 Revisión de Datos Proforma-Pedido

Una vez revisada dicha proforma por los Gerentes, es necesaria la aprobación exclusiva del Presidente o Vicepresidente ejecutivo en el sistema mediante la siguiente ruta: Importaciones – Procesos 1 – Gerencia – Pedidos por Aprobar.

## 2.2 Ingreso de Lote

### 2.2.1 Generación de Carpeta de Importación

El lote es el número de documento final que tomará como referencia los datos del pedido ingresado inicialmente. El número de Lote es colocado físicamente en cada carpeta de importación por el Gerente del Departamento de Importaciones o la subgerente, dicha carpeta incluye el requerimiento y la proforma enviadas al proveedor. La carpeta es entregada a las personas encargadas de cada área para su revisión y comunicar al proveedor sobre el pedido.

Una vez que se comunicó al proveedor sobre la aprobación de la proforma, se escanean los documentos soportes de la carpeta y son entregados al clasificador arancelario, quien ingresa los datos de los pedidos en el Sistema de operaciones interno, al registrar el lote se actualizan las cantidades y precios unitarios por artículo en caso de haya variaciones entre el pedido emitido al proveedor y su proforma presentada.

De manera similar al pedido, el lote posee una estructura de cabecera y detalle. El asistente imprime la "hoja blanca" (documento donde se detallan los pagos) y 5 copias del documento de aplicación de seguro, estos documentos son entregados a la persona encargada de escanear toda la documentación de las carpetas de importación, quien receipta todas los documentos de aplicación de seguros 3 copias van en la carpeta de importación, 1 para el seguro y la última queda para ser archivada.

### 2.2.2 Trámite de Importación

El Departamento de importaciones procede a imprimir los documentos requeridos para tramitar la importación; los cuales solo pueden ser generados si el lote ingresado fue aprobado en el sistema. Posteriormente estos documentos son enviados al Presidente o Vicepresidente ejecutivo, para recepcionar la firma física en los respectivos documentos; los documentos son los siguientes:

- Hoja blanca.- reporte que detalla los datos del proveedor y de la importación en la cual se detallan los pagos que se realizan en lote, por proveedor.
- Carta Débito bancario
- Certificado de Conformidad INEN este certificado es por importación y es previa a una importación.

El Gerente y Subgerente de importación poseen autorización para aprobar los siguientes documentos:

- Aplicación del Seguro
- Nota de pedido

Las personas encargadas de recepcionar todos los documentos de importación y facturas de proveedores y demás gastos, son incluidos en la debida de carpeta, las facturas son entregadas al asistente de pagos a proveedores quien realiza el orden de pago para cada proveedor de crédito directo, el mismo que solicita al contador, comentar si existen fondos para realizar dichos pagos y proceder a debitar para posterior entrega de los documentos a cancelar al Departamento de Cuentas por Pagar. Ver actividad 6 "Pagos a proveedores".

### 2.3 Revisión de Importaciones en Base de Datos

El Gerente de Importaciones, revisa la base de datos de importaciones (en donde se encuentra la misma documentación de las carpetas de importación, es importante mencionar que estas carpetas son revisadas previamente por la asistente encargada de archivar la documentación) y revisa que todos los campos hayan sido completados adecuadamente. Esta base de datos contiene todas las importaciones que se han hecho históricamente. En caso de que falte algún documento procede a hacerle seguimiento hasta asegurarse que cuenta con toda la información. También revisa que el valor FOB sea igual al valor de la proforma para confirmar si el proveedor está enviando toda la mercadería en el despacho, o si es que está realizando varios despachos. Si existen diferencias también realiza el seguimiento correspondiente con el proveedor.

## 2.4 Ingreso de Costos

### 2.4.1 Ingreso de Costos de Importación

Las asistentes de costos, tienen acceso a ingresar los costos de importación en el sistema ERP en la opción Procesos-Información de Factura. Revisan la factura vs la proforma para verificar la integridad de la importación y luego ingresan al ERP en la opción a Procesos-Costos por embarque o Procesos-Costos por lote en donde asigna los costos respectivos que genera la importación tales como son el seguro, impuestos arancelarios, flete, etc.

### 2.4.2 Ingreso y Cálculo de Costos Mercadería

Una vez que se han recibido las relaciones de compra que son aquellos documentos que detallan la mercadería adquirida en la bodega, los asistentes del departamento de costos son los encargados de ingresar dicha información al sistema operativo interno. [El cual automáticamente calcula el costo final del inventario \(Costo\\*Cantidad\).](#)

### 2.4.3 Emisión de Orden de Bodega

Una vez que todos los costos estén asignados significa que el lote está listo y el departamento de importaciones genera un reporte para bodega en donde se detalla todas las cantidades e ítems pedidos en la importación para que cuando receipten las mercaderías puedan cruzar lo físico contra el reporte. Este reporte de igual forma se envía a la compañía de Seguros. Adicionalmente se emite la orden para que bodega de abastecimiento o a la bodega que corresponda ingrese el pedido.

#### 2.4.4 Emisión de orden de Ingreso a Bodega y Ajustes de Costos

Una vez que llega la mercadería a la aduana y es despachada a las bodega generales. Cada bodega imprime la “orden de bodega”, la misma que sirve para recibir los productos y generar la respectiva orden de ingreso. Cada almacén envía a la oficina central la orden de bodega y la orden de ingreso al almacén para que el departamento de Ingreso lo revise.

#### 2.4.5 Aprobación de Ajustes

Una vez que el departamento de ingresos revisa la orden de ingreso, lo envía al departamento de Importaciones para realizar los ajustes respectivos entre los gastos incurridos y los costos, dichos ajustes pueden ser en positivo o negativo; únicamente los ajustes en compra son aprobados por el Vicepresidente ejecutivo en físico mediante una firma en la carpeta de la importación y en el sistema; sin embargo los ajustes positivos tienen la aprobación final única de la encargada del departamento de importaciones; no existe aprobación posterior del vicepresidente ejecutivo.

### **3. Recepción de mercadería**

#### 3.1 Recepción de Orden de Compra

Cuando llega un proveedor con mercadería debe de entregar la orden de compra, la factura original que cumpla con los requisitos del SRI, y una copia de

la factura a la secretaria del almacén/bodega. Bodega recepta mercadería de los proveedores sólo si es que el proveedor presenta estos documentos.

Para aquellos proveedores a los cuales se les envía las órdenes por Intranet, en estos casos se les debe receptar la mercadería con la orden de compra que ellos emiten, siempre que el número de pedido conste en el sistema de pedidos del almacén. La orden de compra es válida por una sola vez, si el proveedor no ha entregado toda la mercadería pedida, deberá esperar a que el almacén vuelva a pedir. El proveedor no puede hacer varias entregas parciales amparándose en una sola orden de compra; si el proveedor no puede cumplir con la totalidad del pedido, puede entregar lo que tiene, pero en ese momento queda anulado el pedido del resto de la mercadería que él no ha entregado

### 3.2 Acceso y Creación de Orden de Ingreso (no valido)

Las secretarias de almacén/bodega tienen acceso, mediante usuario y contraseña, a realizar el ingreso de bodega en el sistema "ABC" una vez que reciben la orden de compra del proveedor en la opción "Captura de Ingresos".

Cuando el proveedor entrega la factura, la persona encargada ingresa los datos de la factura en el sistema y el número de la orden de compra, y el sistema genera automáticamente el número de ingreso, el cual va marcado en la factura y en la orden de compra.

### 3.3 Recepción de Mercadería

Una vez que se ha generado el ingreso en el sistema, se entregará la orden de compra al Jefe de Bodega para que reciba la mercadería realizando un chequeo físico en presencia del Proveedor. La revisión se la hará con la orden de compra para verificar todos los artículos (cajas, sacos, etc.) y el Jefe de Bodega procede a anotar por cada producto las cantidades reales recibidas.

Una vez que se haya verificado todas las cantidades entregadas por el proveedor, se ingresa en la orden de compra las cantidades reales recibidas por el jefe de bodega en la recepción. Posterior a este nuevo ingreso de las cantidades reales, se imprime un comprobante llamado "NO VALIDO" el cual es firmado por la persona que recibe la mercadería y se entrega una copia al proveedor.

#### 3.4 Verificación de Mercadería

Luego de que el Jefe de Bodega recibe la mercadería se la transporta al interior de la bodega para que sea recontada por la persona encargada del área de marcaje, el personal de marcaje compara la cantidad recibida contra la orden de compra, como constancia de su revisión coloca un visto bueno en cada ítem, además revisa que la mercadería se encuentre en buen estado.

#### 3.5 Ajustes de Inventario

En el caso de que sea una compra local y existan inconsistencias entre las cantidades recibidas con aquellas estipuladas en la orden de compra, se procede a realizar los ajustes de inventario en la bodega, cabe mencionar que solo el Gerente de Almacén / Bodega tienen acceso a la aprobación de dichos ajustes de inventario.

En caso de que sea una importación y solo para bodega de abastecimiento, se verifica la mercadería recibida contra el registro de importación, enviado por el Departamento de Importaciones, donde se detalla todo lo que se ha comprado vs la orden de compra. En caso de que exista alguna diferencia, el Gerente de Bodega debe comunicarse con el Gerente de Importaciones para que proceda a hacer el reclamo con el seguro.

## **4. Ingreso de inventario**

### 4.1 Ingreso de Mercadería a Inventario

La persona encargada del Ingreso de Mercadería, selecciona el ingreso correspondiente, y digita la cantidad del recuento en el sistema. Al terminar de digitar todos los datos procederá a cerrar el ingreso y se imprimirá un recibo automáticamente denominado NO VALIDO.

### 4.2 Autorización de Ingreso a Inventario

El Jefe de Bodega verifica el recibo de ingreso contra la orden de compra y firma el recibo como aceptación. En caso que la cantidad declarada por el Jefe de Bodega difiere de la cantidad del recuento, se procede a recontar para acordar con la cantidad definitiva, Ver el punto 3.4.

### 4.3 Actualización de Inventario

Al finalizar el día, el Gerente de Almacén emite desde el sistema “ABC” un resumen de todo lo ingresado día mediante la opción “Emisión de Relación de Compras”, luego lo envía la documentación soporte al departamento de Ingreso.

### 4.4 Traspaso de mercadería – registro de consumo de material de empaque

Cuando los demás almacenes requieren de materiales adquiridos por el Supermercados S.A. tales como fundas para despacho, papeles de regalo, etc. Posteriormente cuando se realizan la toma física programada por auditoría interna se realiza el inventario de dichos materiales para registrar los consumos de la siguiente manera: [Se registra una disminución del inventario de materiales \(Sección 26 y 11\) y un aumento a los gastos de material de empaque. Dichos asientos deben estar aprobados por el Jefe de Costos, de esta manera se](#)

controla los consumos que inicialmente fueron cargados a inventario y posteriormente se convierten en gastos.

## **5. Registro de mercadería**

### 5.1 Recepción de documentos en Sección de Ingresos.

Todos los almacenes al finalizar el día envían los documentos llamado "Relación de Compras" firmado por el Gerente de cada almacén junto con las facturas (original), órdenes de compra y despachos entre bodegas y almacenes. Estos documentos se están recibiendo constantemente, los almacenes se pueden retrasar máximo 3 días en enviarlos y la Bodega de abastecimiento 4 días.

### 5.2 Captura de Ingreso

En el sistema de operaciones interno se realizan los ingresos digitando el día a capturar y se deja que procese la captura, esto se puede demorar hasta 3 horas dependiendo del tamaño de los almacenes.

Para comenzar el proceso se ingresa al sistema de operaciones interno, en el menú "control de Ingresos e Inventarios", y en la opción "Captura de almacén": en donde se realizaran las captaciones de todos los ingresos que se han hecho en los almacenes y bodegas.

Adicionalmente se dirige a la opción de "Almacén no Leídos" para obtener un detalle de los almacenes que aún no han realizado su cierre en el sistema, en este detalle incluyen los almacenes que no han realizado el cierre del días en el sistema y los almacenes que han hecho el cierre pero no han enviado los comprobantes físicos.

Para aquellos almacenes no leídos el sistema indica la descripción del motivo por el cual no fueron leídos; los motivos pueden ser los siguientes conceptos:



Información no transmitida o Información no corresponde. Para los casos en donde el motivo sea “Información no Transmitida” se debe esperar a que los almacenes envíen los rollos con la documentación soporte y para aquellos que indique “Información no corresponde” usualmente sucede porque dicho almacén no se ha generado el reporte de Relación de Compra, en este caso se procede a llamar al almacén para confirmar si el ingreso ya fue cerrado y una vez confirmado se solicita a la encargada del departamento de Cómputo, que genere nuevamente el proceso de generación para que el departamento de Ingresos pueda visualizarlo.

### 5.3 Acceso al Módulo de Ingresos e Inventarios

Las personas del Área de Costeo e Inventarios son las encargadas de revisar los ingresos y las facturas que ha enviado cada almacén, las personas que laboran en dicho departamento no tienen especificado los almacenes que tienen que revisar, es decir que se ingresa a medida que llega la información de cada almacén, cabe mencionar que el departamento en conjunto realiza los ingresos por días, es decir que mientras todos no terminen de revisar las relaciones de compra de un día específico no proceden a revisar la relación de compra de otro día, para luego realizar el cierre de día respectivo en el sistema de operaciones interno. Cada persona entra con su usuario y contraseña por lo que quedará registrado qué usuario realizó las transacciones en el sistema de operaciones interno.

### 5.4 Revisión de ingresos

Luego de que se capturan todos los ingresos de los almacenes y de obtener la documentación física de cada uno de ellos, los asistentes de Ingresos proceden a revisar las facturas, las devoluciones, las bajas por gastos y destrucciones ya que los despachos entre almacenes se cruzan en el sistema y se cierran automáticamente. Para esto, ingresa a la opción “Revisión de Proceso /

Chequeo de Ingresos” en el sistema operaciones interno, luego se ingresa la fecha y el almacén en el cual se va a trabajar, y aparecerán todos Ingresos a ser revisados segregados por varios conceptos como: destrucción de legumbres, ingresos de proveedores, bodega de abastecimiento, devoluciones a proveedores, etc.

### 5.5 Corrección de Ingresos

La sección de Ingresos realiza las correcciones necesarias a los ingresos de la siguiente manera:

a) En la opción de destrucción de legumbres se puede modificar y corregir si se encuentra algo inusual, siempre que se verifique el error con bodega primero.

b) En lo que se refiere al ingreso de los proveedores se procederá primero a revisar los datos en las facturas contra la información ingresada en Bodega, si hay diferencias en los totales se indagarán; pueden existir diferencias por descuentos que no se haya aplicado o por los decimales al ingresar los precios. Aquí se revisará si las autorizaciones de las facturas de los proveedores no están caducadas, si lo están no se les pagará hasta que las reemplacen. Una vez que se revise los datos de la factura se procede a su validación en el sistema Operaciones interno mediante la opción “Validar”, y luego se imprimirá el valor total a pagar (menos retenciones y descuentos) y este ticket se lo coloca en cada factura.

NOTA: Cuando se generan diferencias en cantidades, se procede a llenar el formulario de diferencias en el sistema Operaciones interno y en físico el cual es analizado previamente con el Kardex, una vez determinada la diferencia se enviar el formulario físico con la documentación correspondiente a Gerencia para que procedan a aprobar en el sistema mediante visto bueno, una vez aprobada la diferencia se corre el proceso de actualización en el sistema de

operaciones interno para que el Kardex de los almacenes en el sistema Linux se actualice.

#### 5.6 Cruce de despachos

Una vez que todo los almacenes hayan cerrado, el encargado de cruzar el despacho es el asistente de ingresos, quien en el sistema de operaciones interno escoge la opción “Procesar Cruce/Despachos” donde se ingresa la fecha del día y el sistema procederá automáticamente a cruzar los egresos de bodega (que están previamente cargados en el sistema) contra los ingresos de los almacenes.

[Las transacciones no cruzadas son indagadas por el departamento de Costo e Inventarios por la jefa de costos, de ser requerido un ajuste de cada almacén se recibe el formulario de correcciones \(manual\) con las facturas e información del sistema sobre las diferencias, las mismas son revisadas por la Jefa del Departamento de Costo e Inventarios para adjuntar todos los soportes que justifiquen la diferencia.](#)

#### 5.7 Recepción de mercadería

Cuando los proveedores entregan la mercadería, los bodegueros la clasifican de acuerdo al proveedor que ha entregado la mercadería. Sin embargo existen inconsistencias en los productos debido a:

- Productos abiertos
- Productos Dañados
- Productos expirados

Cuando se presentan este tipo de inconsistencias se puede tomar 2 medidas:

1. Devoluciones de mercaderías
2. Destrucciones de mercaderías

Devoluciones de Mercaderías:

Supermercados S.A. mantiene convenios con los proveedores donde existe una cláusula donde se detalla los términos de devolución, términos de pago o cruce de cuentas, etc.

Destrucción de Mercaderías:

Productos que se decide no devolver a los proveedores y específicamente las legumbres son destruidas inmediatamente. El porcentaje de destrucciones en el año es alrededor del 10%.

[Toda devolución o destrucción que se decida realizar debe estar autorizada por el auditor interno.](#)

## 5.8 Cierre del día

[Una vez que todas las correcciones han sido revisadas y aprobadas, se procede a realizar en el sistema de operaciones interno el proceso de cierre de día, ejecutado por la jefa de costos. Este procedimiento de cierre de día es en el cual mediante interfaces se consolida toda la información de los ingresos de los diferentes almacenes, se traspa la información de ingresos del sistema de operaciones interno a al sistema ERP generándose de manera automática los asientos de diario.](#)

### 5.8.1. Contabilización

Diariamente después del proceso de cierre de día (punto 5.8), durante el traspa de información entre el sistema de operaciones interno y el sistema ERP, se generan de manera automática los asientos de diario, los mismos que

son revisados al siguiente día por el personal del área de contabilidad para su verificación a nivel de cuadratura de los asientos. En caso de ocurrir algún error en la generación y posteo automático de los asientos se reporta al departamento de ingresos para la regeneración de la información.

#### 5.9 Emisión de reportes

Finalmente el asistente de ingresos accede en el sistema a la opción "B.1 Reportes varios / Recuperación últimos reportes" donde se procede a imprimir los siguientes listados por día: (1) Registro de Ingresos, (2) Diarios, (3) Consumo por almacén, (4) Consumo por ingreso, (5) Activos por ingreso, (6) Ingresos importados. El reporte (1) se lo enviará a la Sección Proveedores junto con las facturas mientras los reportes (2), (3), (4), (5) y (6) se envían a Contabilidad.

#### 5.10 Diferencias en cantidades

El asistente de ingresos, accede al "Listado de Despacho no Cruzados" para la revisión de las transacciones no cruzadas y procede a corregir aquellas transacciones que no fueron cruzados por diferencia en código de producto y en cantidades desde el sistema Operaciones interno en la opción "Revisión de Proceso / Chequeo de Ingresos".

#### 5.11 Aprobación de corrección de diferencias

Las correcciones internas son revisadas y grabadas por el asistente del Área de Inventarios y Costos las cuales se pueden realizar únicamente cuando estas diferencias sean menores a 10 kilos; las correcciones por almacén se realizan cuando se hayan diferencia mayores a diez kilos, las mismas que necesitan tener visto bueno por el Gerente de compras, cabe mencionar que estas revisiones se realizan semanalmente.

### 5.13 Depuración de correcciones

Semanalmente se envía mediante correo electrónico a los Gerentes de Almacén las inconsistencias que se hallaron en la relación de compras para que verifiquen mediante Kardex y documentos físicos y concilien las diferencias encontradas para posteriormente enviar la documentación para que Gerencia proceda aprobar dicha diferencia

Únicamente el gerente de compras puede realizar el visto bueno en el formulario de correcciones y en sistema Operaciones interno por medio de la opción: Diferencia de Inventario a Kardex > Ingreso/Modificación de diferencia, tal como se menciona en el punto 5.11; Dicho visto bueno permite proseguir con el proceso mas no modificar el valor de ajuste.

Luego, La jefa de costos consulta en el sistema Operaciones interno por medio de la opción: Diferencia de Inventario a Kardex > Ingreso/Modificación de diferencia y observa que ya no existen ajuste pendientes. Posteriormente ingresa al sistema Operaciones interno por medio de la opción Diferencia de Inventario a Kardex > Afecta a oficina y almacén selecciona el ajuste y presiona entrar y automáticamente se desaparece el ajuste lo que permite internamente la contabilización del mismo.

### 5.14 Generación de Costo de Ventas

Al final de cada mes la jefa de costos genera el reporte XYZ, este es un reporte de desempeño gerencial BPR (por sus siglas en inglés business performance review), este reporte se genera con la revisión de Ingresos (5.4) que es la información que alimenta por los cierres de cada día (5.7), además el reporte XYZ se emite por local y consolidado, con los saldos mensuales de cada almacén y el total de las devoluciones e ingresos de todo el mes. En base a

estos totales se determina el costo de ventas de mercadería mediante un cálculo manual el mismo que debería cuadrar con un reporte preliminar del costo de venta.

[Una vez verificado el reporte XYZ con el reporte de costo de venta, se procede a generar desde el sistema Operaciones interno los costos de ventas ya para emitir los valores por almacén y se realizan los diarios contables, se alimentan el Sistema ERP a través de interfaces.](#)

## **6. Pagos a proveedores de inventario de mercadería**

### 6.1 Captura de ingresos

En el departamento de cuentas por pagar, en el sistema ERP captará todos los ingresos que hayan sido revisados por el departamento de Ingresos. Adicionalmente receipta los Reportes de Registros de Ingresos diarios junto con las facturas de los proveedores que posteriormente son enviadas a archivar.

### 6.2 Revisión de reporte para el caso de los pagos de contado

Para el caso de los vencimientos al contado, de los reportes recibidos en paso 5.8, las asistentes del departamento verifican los nombres de los proveedores y los valores a pagar. Una vez que se ha revisado todos los ingresos contra el reporte, se entregan los reportes al departamento de archivo. Las asistentes del departamento tendrán cuidado de no filtrar facturas bloqueadas por el departamento de Ingresos o con problemas, es importante mencionar que los casos de los vencimientos al contado son muy mínimos comparados para los otros tipos de pago los cuales no se reciben físicos.

### 6.3 Asignación de Bancos

[La supervisora cuentas por pagar, semanalmente envía un listado de los proveedores vencidos y los montos de los mismos al contador general.](#)

contadora general quien asigna la cantidad disponible en cada banco para que se puedan ejecutar los pagos.

#### 6.4 Autorización de pagos antes del vencimiento

Aunque los pagos se realizan al vencimiento de la factura, existen casos especiales en los que es necesario crear el pago antes del vencimiento, en estos casos, la supervisora de cuentas por pagar, deberá realizar un listado en Excel con los montos adeudados por proveedor que se deben cancelar, el mismo que es enviado a el Gerente de Compras para los proveedores de productos de almacenes.

Adicionalmente existe en el sistema ERP la opción de "Facturas Autorizadas" donde se podrá autorizar pagos de facturas que no han vencido pero que el pago es autorizado por la Gerencia, generalmente se realiza para obtener algún descuento por pronto pago o por volumen de compra.

#### 6.5 Selección de facturas

La supervisora del departamento de cuentas por pagar, procede a seleccionar en el sistema ERP las facturas vencidas que han sido aprobadas por el contador general y distribuye entre las asistentes el listado de proveedores a pagar, el monto destinado al pago y el banco por el cual se realizarán las transacciones de pago ya sea cheque o transferencia.

#### 6.6 Emisión de Pagos a Proveedores

Para proceder a la generación del pago de factura, las asistentes del departamento de cuentas por pagar proceden a ingresar al sistema ERP en la opción de: "Acreedores" transacción "FBL1N", e ingresar la plantilla de los pagos y códigos de los proveedores así como la forma de pago (transferencia bancaria, carta de crédito, Inversión, etc.); Adicionalmente se imprime el registro del pago que es el respaldo de la creación del mismo, dicho registro de pago es



un reporte enumerado para control interno. También se imprime un comprobante de retención o anexo de factura en el caso de los proveedores especiales.

#### 6.7 Pagos por transferencias.

Una vez realizado todo el proceso de asignación del banco en el sistema, este genera un archivo que se guarda automáticamente en la computadora para que luego la supervisora de cuentas por pagar proceda a subir el archivo al banco para que posteriormente la Gerencia apruebe el pago. Cabe mencionar que la supervisora de cuentas por pagar no posee acceso a la aprobación de las transferencias desde el sistema bancario.

#### 6.8 Generación de Asientos de Diario.

Una vez que en el sistema ERP se asigna el banco para el caso de las transferencias, de manera automática se generan los asientos de diario. Las cuentas que se afectan son: CR Caja, CR Bancos, CR Cuentas por Pagar.

#### 6.9 Aprobación de Cheques o Transferencias

La supervisora del departamento de cuentas por pagar, procede a entregar los cheques impresos y autorizados a los dueños de Supermercados S.A. para su respectiva firma y posterior entrega de los cheques al departamento de Caja. En los casos de las transferencias, al momento de subir el archivo con los pagos a realizar al sistema del banco, estos se mantendrán bloqueados hasta que los Dueños autoricen dicha transferencia desde el sistema del banco respectivamente.

#### 6.10 Entrega de Cheques

Una vez firmados los cheques se los envía a ventanilla para la entrega a los proveedores. Los proveedores entregan los no validos sellados o firmados,

como constancia del pago recibido. Los no validos son adjuntados en la carpeta del proveedor respectivo en el archivo junto a la factura del mismo.

## **Pagos a Proveedores por Gastos de Autoconsumos**

### 7.1 Recepción de facturas

Cada almacén posee Ingenieros especializados en los mantenimientos de las distintas áreas (eléctricos, mecánicos, frio, etc) según las necesidades, cuando se efectúan estos trabajos, los ingenieros encargados realizan las compras de materiales o servicios a los proveedores ya autorizados. Posteriormente a cada compra, los proveedores entregan los productos/materiales en el almacén con la factura respectiva, sin embargo el responsable de la verificación de lo recibido vs la factura es el Ingeniero que compro o contrato el servicios.

### 7.2 Aprobación de facturas en Almacén

[Una vez recibidos en bodega los materiales y/o el servicio los gerentes de cada almacén aprueban las facturas de la compra de materiales y otros gastos incurridos por el personal de mantenimiento. Para confirmar su aprobación ponen su sello y visto bueno en el documento soporte \(factura\).](#)

### 7.3 Revisión de facturas de gastos y Aprobación para su registro.

7.3.1 [El Gerente del área de Gastos, revisa todas las facturas que le entrega a las personas de mantenimiento. Se revisan que las facturas correspondan a gastos reales y que no sea una factura que ya ha sido aprobada previamente, como señal de su revisión pone su firma en cada factura.](#) Una vez que se revisan todas las facturas se las entrega a la jefa del departamento de gastos, quien se encarga de realizar el ingreso del gasto en el sistema ERP (momento en la que se contabiliza la cuenta por pagar y las respectivas retenciones), las mismas que se mantienen bloqueadas hasta que Gerencia proceda a desbloquearlas aprobando la generación del pago,

7.3.2 Únicamente la gerencia tiene acceso al desbloqueo de la factura, sin este procedimiento el departamento de gasto no puede generar los pagos ya que las facturas les saldrán con estado A qué significa bloqueo.

#### 7.4 Acceso a ingreso de pagos

La Jefa del departamento de gastos, y los asistentes del departamento de Gastos tienen acceso a ingresar en el sistema ERP todas las facturas, quienes emiten los comprobantes de retención electrónicos (si las facturas no poseen comprobantes de retención emitidos no se puede procesar el pago), una vez desbloqueada las facturas, previo a la realización del pago la Jefa del departamento semanalmente acude donde el contador general con un reporte de las facturas vencidas para que ella proceda a asignar el banco con el cual se va a realizar el pago (Ver el control 6.3), y luego de esto la jefa del departamento de gastos procede a seleccionar las facturas desbloqueadas que se van a cancelar, asignando el banco correspondiente en el sistema y realiza el pago contablemente (dándole de baja a la cuenta por pagar y contabilizando el pago), los cuales se envían al módulo departamento de proveedores a Ivonne Franco quien es la encargada de imprimir los comprobantes.

#### PAGO

Una vez realizado todo el proceso, el sistema genera un archivo que se guarda automáticamente en la computadora para que luego jefa del departamento de gastos proceda a subir el archivo al banco para que posteriormente la Gerencia apruebe el pago. Cabe mencionar que la jefa de gastos no posee acceso a autorizar el pago desde el sistema ni manipular los archivos antes de subirlos. (Ver el control 6.9).

## 8.- Toma Física de Inventario

### 8.1 Planificación de la toma física de inventario

Los inventarios tienen un periodo dependiendo el almacén o bodega, por lo cual el cronograma es de la siguiente manera:

El Supervisor de auditoría y el gerente financiero son los encargados de programar todos los inventarios que se van a tomar en todos los almacenes de Supermercados S.A. El supervisor de auditoría, es el encargado de armar el cronograma para las tomas físicas que se realizan en los diferentes almacenes 2 veces en el año, mensualmente le presenta al gerente financiero para un cronograma de inventarios a realizarse en dicho mes para su aprobación, es importante mencionar que estos inventarios se van realizando parcialmente a los almacenes seleccionados para ese mes dándole prioridad a los que tienen más de 6 meses sin realizar inventarios o cerca de este periodo, mientras que por el mes de diciembre se empieza a planear el inventario de cierre de año realizado en los meses de enero a febrero del año posterior al de cierre, el mismo que se realiza en todos los almacenes de los locales de mayor volumen de inventario.

### 9.2 Proceso de la toma física de inventario

Por lo general los almacenes con mayor inventario, comienzan el sábado con el conteo de las devoluciones que se encuentran en la bodega hasta el domingo, cámaras de frío desde las 4pm del día lunes, y el resto de la mercadería desde la hora pactada, la misma que difiere según el almacén, puede ser en la tarde para el caso de las bodegas o en la noche para los almacenes a partir del cierre del almacén dependiendo del local, hasta las 7am del día siguiente. El periodo de inventario es de 1 semana dividido como se explicó anteriormente debido a los recuentos (revisión de inconsistencias) que se realizan durante la semana, y el viernes de la misma semana se actualiza la información para emitir el reporte

de inconsistencias definitivo, para que contabilidad proceda a realizar los ajustes respectivos.

Cada auditor posee a su cargo 18 pistolas aproximadamente, cuando son inventarios que requieren más de 20 pistolas, solicitan pistolas prestadas si fuera necesario a otro auditor que no las esté utilizando en un inventario en el mismo tiempo, el departamento de auditoria procede a entregar una pistola a cada pareja de conteo, donde 1 de ellos es el encargado de la custodia de la pistola, cabe recalcar que se lleva un registro que contiene el número de la pistola y la nombre de la persona a quien se le asigno, estas parejas están conformadas por empleados del almacén y terceros.

## 9.2 Distribución de pistolas

El departamento de auditoría interna cuenta entre 350 pistolas aproximadamente, cuando se va a realizar la toma física de los inventarios, se distribuyen aproximadamente de la siguiente manera 110 para los almacenes más grandes, entre 20 y 15 para los más pequeños, según la necesidad.

Se forman parejas entre los empleados del almacén, se designa 1 pistola por pareja con la percha designada, esta es programada en la pistola para que solo sean contados los ítems de la misma, el modo de conteo consiste en que una persona cuenta la cantidad de ítems, mientras la otra escanea el código de barras e ingresa la cantidad que encontraron.

## 9.3 Descarga de la toma física de inventario

Una vez que el departamento de auditoria recolecta todas las pistolas con todos los conteos, proceden a descargar la información en sus computadoras portátiles que posee un programa especial para realizar la descarga de datos, luego estos datos son ingresados al módulo de inventario del almacén que solo el departamento de auditoría interna puede ingresar, y se confronta la

información con la que posee el almacén en su servidor para generar la inconsistencia de los HLT (verificación del correcto registro de los códigos de barra de los productos escaneados por la pistola vs el código de barra registrado en el almacén).

El reporte que se descarga a las computadoras portátiles de los auditores posee la siguiente información:

- Ubicación del producto en la percha
- Código de barra del producto
- Cantidad

Esta información es enviada al módulo de inventario como se explica en el punto anterior.

#### 9.4 Recuento de la toma física

Una vez que se realiza la descarga de la información a la laptop del auditor, y se haya realizado un barrido completo del 100% de las existencias de los productos, se procede a imprimir el primer reporte de inconsistencias (Kardex del almacén Vs lo del conteo físico).

El auditor interno encargado del inventario en el almacén obtiene el reporte de las inconsistencias, este procede a realizar un análisis de las diferencias de los ítems, por cantidades y por costos y selecciona las diferencias a ser recontadas, luego se procede al recuento de los ítems seleccionados manualmente. Según me manifestó no existe un manual o una política establecida sobre las diferencias a recontar. El mismo auditor a criterio propio analiza las diferencias y se establece como objetivo depurar las diferencias más significativas de mayor a menor en dólares y en unidades.

Una vez finalizado el recuento por el personal del almacén, estos proceden a entregar dicha información al departamento de auditoria para que realicen las correcciones en el sistema, luego de esta actividad el auditor interno genera el reporte de inconsistencias definitivo (Ver el siguiente punto).

#### 9.5 Generación de Reportes de Inconsistencias definitivo.

En el sistema de ABC – Modulo de inventarios- El auditor interno procede a ingresar a la opción de Generación de Inconsistencias para generar el Reporte de inconsistencias Definitivo mencionado en el párrafo anterior.

[Este reporte final de inconsistencias es firmado por el Gerente del Almacén y el Auditor Interno encargado del inventario. Este es entregado a la Jefe del área de Costos para el respectivo ajuste en el sistema de inventarios.](#)

#### 9.6 Captura de errores de barras (Área de Inventarios)

El asistente de ingresos, accede al "Listado de Despacho no Cruzados" para la revisión de las transacciones no cruzadas y procede a corregir aquellas transacciones que no fueron cruzados por diferencia en código de producto y en cantidades desde el sistema de operaciones interno en la opción "Revisión de Proceso / Chequeo de Ingresos". [Se imprime un reporte de "captura de errores de barras", donde se visualiza los errores que se han obtenido en la carga del código de barras a la pistola. Una vez que se imprimen los errores, se proceden a corregir por los asistentes del almacén.](#)

#### 9.7 Aprobación de corrección de diferencias

Las correcciones internas son revisadas y grabadas por el asistente del Área de Inventarios y Costos las cuales se realizan en el sistema necesitan tener visto bueno por el Gerente Financiero. Revisiones de diferencias que se realizan semanalmente.

9.8 Depuración de correcciones / Ajuste Final en el Sistema de operaciones interno

Únicamente el gerente financiero por medio del sistema de operaciones interno en la opción: Actualizaciones > Actualización de diferencia de inventario > Actualización de Inventario por sección, tiene acceso a realizar los ajustes finales.

9.9 Actualización del Inventario en el Sistema operaciones interno

Una vez que el gerente financiero realiza la actualización del inventario, la jefa de costos procede a realizar la actualización del inventario en el sistema, con lo que se reflejarían los saldos reales al cierre de los estados financieros.



## **CAPITULO 5**

### **5.1. Identificación de deficiencias en el sistema de control interno y recomendaciones planteadas**

#### **Ambiente de control**

##### **Hallazgo**

Supermercados S.A. no cuenta con código de ética que este aterrizado al tipo de negocio donde se difundan los principios de una manera más explícita y como estos ayuda a la consecución de objetivos.

La compañía no cuenta con código de prácticas laborales y conflicto de intereses, que sea de guía para relacionamiento con clientes proveedores y entre empleados de la compañía.

##### **Posible Impacto**

Al no tener una herramienta que defina lineamientos, sobre la postura que los empleados deben tener cuando pertenecen a la entidad y su relacionamiento con clientes y proveedores, no se está difundiendo de manera correcta el manejo de las relaciones laborales, es por esto que los empleados pudieran ignorar actos en contra de los valores de la organización por ignorancia o porque no sienten que exista control sobre aquello en el trabajo.

##### **Recomendación**

Crear valor a lo largo de la entidad es algo que suele no ser objetivo principal para la gerencia, sin embargo esto ayuda en el comportamiento de los empleados y la consecución de los objetivos, es por esto que la organización debe contar con su código de ética, conflicto de intereses y prácticas laborales,

ser difundidas constantemente por medio del Recursos Humanos para su entendimiento y práctica.

### **Hallazgo**

Difundir comunicaciones de parte de la gerencia hacia los empleados de los almacenes y personal administrativo para fortalecer la ética e integridad.

Supermercados S.A. no cuenta programas y charlas mensual, semestral o anual donde se dicten capacitaciones, talleres que sirvan de guía para los empleados, y sean de herramienta para que estos no realicen malas prácticas laborales y donde se den resultados sobre percepción de ética e integridad de la compañía sobre clientes, empleados y proveedores.

La gerencia no efectúa comunicaciones a las partes interesadas para determinar que enfatizan el compromiso de la gerencia con el establecimiento de un "tone at the top" apropiado.

### **Posible impacto**

Los empleados pueden ignorar temas que son importantes para la entidad y su exposición frente al público o pueden sentir que no hay control sobre temas de ética en el trabajo por lo que puede sobrepasar controles sin consciencia a las consecuencias.

### **Recomendación**

Impartir charlas periódicas a cargo de recursos humanos y la gerencia, para que el empleado sienta que está en una organización elite.

### **Hallazgo**

La entidad no posee canal de consulta sobre temas planteados con respecto a prácticas de negocios, conflictos de intereses o comportamiento ético.

La organización no cuenta con canal de denuncia directo, formal e independiente y que sean difundidas para conocimiento de los empleados clientes y proveedores, y que sirva de nexo ante el directorio de la compañía, los canales con los que cuentan la compañía no brindan garantías para que los empleados presenten denuncias.

No cuentan con registro del seguimiento de los temas planteados para determinar que ha habido una resolución apropiada para los temas planteados utilizando el sistema de denuncia de irregularidades.

### **Posible impacto**

Al no tener un canal independiente que de seguridad a empleados, clientes y proveedores para efectuar las denuncias o de consultas sobre temas puntuales, posiblemente se cometan actos por personal de igual o superior jerarquía que sean desconocidas por el personal competente, o se violen reglas por desconocimiento.

### **Recomendación**

La entidad debe crear un canal de denuncia ya sea telefónica, intranet o mail que sea de ayuda para denuncias y consultas.

### **Hallazgo**

La compañía no cuenta con perfiles de puesto para determinar que los conocimientos, calificaciones y destrezas requeridos están en línea con los roles y responsabilidades.

### **Posible impacto**

Al no tener definido lo mencionado, pueden existir rupturas en el proceso del negocio, ya que los empleados no poseen dichas políticas escritas.

### **Recomendación**

La entidad debe estructurar el departamento de O&M, para elabore estas políticas de manera escrita.

### **Hallazgo**

La entidad carece de políticas y procedimientos para la capacitación, promoción y compensación de empleados a fin de determinar que los conocimientos, calificaciones y destrezas son factores importantes.

### **Posible impacto**

Podría ocasionar desmotivación laboral.

### **Recomendación**

La entidad debe estructurar un plan de capacitación para sus empleados, así como una política de compensación y promoción anual.

## **Información y Comunicación**

### **Deficiencias identificadas**

Estructurar un área de Procesos (O&M)

La Compañía no cuenta con un área de Organización y Métodos que gestione las múltiples solicitudes de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, tanto de los encargados de los almacenes como del personal administrativo, que recibe el área de sistemas. Actualmente, este rol lo cumple el personal de desarrollo de sistemas.

### **Posible impacto**

La no existencia de esta área podría causar que procesos críticos en la administración de las actividades de TI como por ejemplo cambios en los programas no sean monitoreados y resueltos en un tiempo conveniente.

Además podría ocasionarse que los cambios procesados no estén alineados con las estrategias de negocio de la Compañía.

### **Recomendación**

Implementar un área de Organización y Métodos que realice entre otras las siguientes funciones:

Elaboración de especificaciones funcionales correspondientes a requerimientos de usuarios.

Evaluar posibles riesgos generados por las modificaciones en los sistemas o de la implantación de nuevas aplicaciones.

Definición de controles que puedan implementarse a través de los sistemas durante la etapa de planificación, desarrollo y mantenimiento de los mismos.

Verificación del cumplimiento de los procedimientos definidos para el desarrollo, mantenimiento e implementación de aplicaciones.

Elaboración de datos de prueba y observación del cumplimiento de los procesos de prueba, así como su participación en los mismos cuando la administración lo considere conveniente.

## **Hallazgo**

Estructurar departamento de Auditoría de Sistemas

La Compañía no cuenta con una función de Auditoría de Sistemas, para que realice evaluaciones y seguimiento de las políticas y procedimientos de control, relacionados con las actividades del departamento de sistemas, el funcionamiento de las aplicaciones computacionales y la seguridad de la información de la Compañía.

El nivel de automatización de la Compañía y su dependencia de los sistemas computacionales requiere que se efectúen revisiones periódicas sobre las actividades de administración de Tecnología de Información.

## **Posible impacto**

La no existencia de esta supervisión podría originar el no cumplimiento de normas y estándares poniendo en riesgo la exactitud, integridad y consistencia de la información computarizada.

## **Recomendación**

Se sugiere implementar la función de Auditoría de Sistemas, la cual pueda dar soporte entre otros aspectos en:

Las revisiones de aplicaciones específicas.

La verificación y evaluación del desempeño, seguridad y calidad de las aplicaciones y los equipos operados por el departamento de sistemas.

El nivel de automatización de la Compañía y su dependencia de los sistemas computacionales requiere que se efectúen revisiones de aspectos relacionados con el proceso computarizado de información, para garantizar la exactitud, integridad y consistencia de la información.

## **5.2. Identificación de deficiencias en el proceso del área de inventarios, su contabilización y recomendaciones planteadas**

Durante el entendimiento del proceso de compras – inventarios – costeo y cuentas por pagar, se encontraron las siguientes deficiencias:

### **Hallazgo**

1. Existen pedidos adicionales que se le hace a la Bodega de abastecimiento o en casos de emergencia a otros almacenes, estos se pueden hacer por teléfono o por radio y solo en casos especiales, siempre deberán estar autorizados por el Gerente de cada uno de los almacenes.

### **Posible impacto**

Posibles errores en la solicitud de productos ya sean por cantidades tipo de producto, que pudieran derivar en productos que caduquen por la cantidad solicitada ya que no es lo que necesita el almacén, además pudieran existir malversación de los activos por colusión. De acuerdo a lo conversado con la administración, personal de la entidad ha sido separada por malversación de los activos debido a que solicitan mercadería y no es ingresada al almacén en su totalidad, y muchas veces no es de necesidad para el mismo.

### **Recomendación**

Debido al volumen de inventario que maneja la entidad, los pedidos deben ser automáticos, sistemas ERP como SAP en el módulo de inventarios realizan estos, en base a la necesidad de inventario que requiere almacén, al no tener estas funciones el personal de la compañía se puede evitar colusiones por malversación de activos.

### **Hallazgo**

2. Los ajustes positivos tienen la aprobación final única de la encargada del departamento de importaciones; no existe aprobación posterior del vicepresidente ejecutivo.

### **Posible impacto**

Al no tener el nivel jerárquico adecuado la aprobación final, pudiera existir errores u omisiones en los estados financieros en mercadería importadas en el costo total, que pudiera derivar en pérdidas financieras por márgenes de ventas no calculados correctamente.

### **Recomendación**

Las aprobaciones finales por ajustes en los costos de importaciones deben ser efectuadas por el gerente del área quien cuenta con el nivel jerárquico adecuado, para tener mayor seguridad sobre los registros.

### **Hallazgo**

3. Luego de que el Jefe de Bodega recibe la mercadería se la transporta al interior de la bodega para que sea recontada por la persona encargada del área de marcaje, el personal de marcaje compara la cantidad recibida contra la orden de compra, como constancia de su revisión coloca un visto bueno en cada ítem, además revisa que la mercadería se encuentre en buen estado.

### **Posible impacto**

Posible error en las cantidades ingresadas y tipo de productos ya sea por acto intencional o por error debido a que no es revisada la mercadería por el personal independiente, y lo realiza personal con mucho tiempo en el cargo.



### **Recomendación**

El departamento de auditoría interna debe establecer procedimientos para efectuar visitas sorpresas en las bodegas donde inspecciones la mercadería ingresada, de encontrar inconsistencias deben dar seguimiento y evaluar si es reiterado o casual en dicha bodega.

De acuerdo a la Asociación de Fabricantes y distribuidores la mayoría de los casos de la pérdida desconocida por inventario robado es con ayuda de los proveedores en conjunto con personal de la compañía.

Rotación del personal de bodega, ya que las personas con mucho tiempo en el cargo suelen perfeccionar acciones indebidas, enviar de vacaciones inesperadas puede reforzar este tipo de recomendaciones por el motivo antes explicado.

### **Hallazgo**

4. El supervisor de auditoría, es el encargado de armar el cronograma para las tomas físicas que se realizan en los diferentes almacenes 2 veces en el año.

### **Posible impacto**

Los ajustes semestrales pueden ser significativos para los resultados de la compañía ya que las diferencias no son detectadas a tiempo.

### **Recomendación**

De acuerdo a la Asociación de Fabricantes y Distribuidores, es recomendable efectuar la toma física de inventarios de manera cíclica por percha, por sección o por línea de negocio, para efectos de detectar que productos están teniendo problema con malversaciones y efectuar tareas correctivas.

## **Hallazgo**

5. Según manifestó no existe un manual o una política establecida sobre las diferencias a recontar. El mismo auditor a criterio propio analiza las diferencias y se establece como objetivo depurar las diferencias más significativas de mayor a menor en dólares y en unidades.

## **Posible impacto**

Posible subvaluación o sobrevaluación de los inventarios en los registros contables, ya que estos no son ajustados en su totalidad.

## **Recomendación**

Establecer toma físicas de inventarios cíclicos para que los ajustes no sean significativos y tomar acciones correctivas en productos que han sido sustraídos.

## **5.3 Conclusiones**

Si bien las organizaciones dedicadas a la venta minorista o supermercados, cuentan con buen flujo de efectivo, su rentabilidad puede verse afectada por la deficiencia en el control interno de sus inventarios, ya que estos están al alcance de personas, es por eso importante que la gerencia se involucre en todos los niveles de la entidad, difundir los valores de la misma y que estos sean adquiridos tanto por sus empleados como clientes y proveedores.

En los resultados de la entidad analizada al cierre del 2014 tuvo aproximadamente US\$ 7 millones de pérdida por destrucciones, US\$ 9 millones por ajustes en sus inventarios, frente a sus ventas no es representativo, sin embargo los US\$16 millones fueron desembolsados para el pago de sus proveedores y no fue percibido por la empresa lo que duplica el efecto.

El gobierno corporativo debe ampliar las responsabilidades del auditor interno que ayude a disminuir la pérdida conocida y desconocida y que efectúa un monitoreo continuo sobre dichos activos.

La entidad posee controles manuales efectivos, sin embargo las deficiencias antes mencionadas pueden significar impacto significativo en los resultados de la entidad, el ambiente de sistemas para el volumen de transacciones que maneja la organización a nivel de inventarios debe ser uno de planificación de recursos empresariales ERP a nivel de todos sus módulos, para mejorar los controles automáticos y los reportes gerenciales que den monitoreo a los rendimientos de la empresa.

## Bibliography

(2009), C. o. (2009). *COSO*. EEUU.

*COSO* 2009 EEUU Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2009)

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2012 *COSO* EEUU

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2001). *NIC 2 - Inventarios*. Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores 2009 *Código de Ética para Profesionales de la contabilidad* New York

International Auditing and Assurance Standards Board 2011 *Normas Internacionales de Auditoría, NIA 300 - Planificación de la auditoría de estados financieros* International Federation of Accountants (IFAC), Instituto Mexicano de Contadores Públicos

International Auditing and Assurance Standards Board 2011 *Normas Internacionales de Auditoría, NIA 315 - Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno* International Federation of Accountants (IFAC), Instituto Mexicano de Contadores Públicos

International Auditing and Assurance Standards Board 2011 *Normas Internacionales de Auditoría, NIA 330 - Respuestas del auditor a los riesgos valorados* International Federation of Accountants, Instituto Mexicano de Contadores Públicos

International Auditing and Assurance Standards Board 2011 *Normas Internacionales de Auditoría, NIA 450 - Evaluación de las incorrecciones identificadas durante la realización de la auditoría* International Federation of Accountants, Instituto Mexicano de Contadores Públicos

International Auditing and Assurance Standards Board 2011 *Normas Internacionales de Auditoría, NIA 505 - Confirmaciones externas* International Federation of Accountants, Instituto Mexicano de Contadores Públicos

International Auditing and Assurance Standards Board 2011 *Normas Internacionales de Auditoría, NIA 520 - Procedimientos analíticos* International Federation of Accountants, Instituto Mexicano de Contadores Públicos

International Auditing and Assurance Standards Board 2011 *Normas Internacionales de Auditoría, NIA 580 - Manifestaciones escritas* International Federation of Accountants, Instituto Mexicano de Contadores Públicos

- International Auditing and Assurance Standards Board 2011 *Normas Internacionales de Auditoría, NIA 700 - Formación de la opinión y emisión del informe de auditoría sobre los estados financieros* International Federation of Accountants, Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- International Auditing and Assurance Standards Board 2011 *Normas Internacionales de Auditoría, NIA 710 - Información Comparativa - Cifras correspondientes de períodos anteriores y estados financieros comparativos* International Federation of Accountants, Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- International Auditing and Assurance Standards Board 2011 *Normas Internacionales de Auditoría, NIA - Glosario de términos* International Federation of Accountants (IFAC), Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- International Auditing and Assurance Standards Board 2011 *Normas Internacionales de Auditoría, NIA 200 - Objetivos globales del auditor independiente y realización de la auditoría de conformidad con las NIA* International Federation of Accountants (IFAC), Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- International Auditing and Assurance Standards Board 2011 *Normas Internacionales de Auditoría, NIA 210 - Acuerdo de los términos del encargo de auditoría* International Federation of Accountants (IFAC), Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- International Auditing and Assurance Standards Board 2011 *Normas Internacionales de Auditoría, NIA 220 - Control de Calidad de la Auditoría de Estados Financieros* International Federation of Accountants (IFAC), Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- International Auditing and Assurance Standards Board 2011 *Normas Internacionales de Auditoría, NIA 320 - Importancia relativa o materialidad en la planificación y ejecución de la auditoría* International Federation of Accountants (IFAC), Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- International Auditing and Assurance Standards Board 2011 *Normas Internacionales de Auditoría, NIA 320 - Importancia relativa o materialidad en la planificación y ejecución de la auditoría* International Federation of Accountants (IFAC), Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- International Auditing and Assurance Standards Board 2011 *Normas Internacionales de Auditoría, NIA 530 - Muestreo de auditoría* International Federation of Accountants (IFAC), Instituto Mexicano de Contadores Públicos

International Federation of Accountants (IFAC) - Small and Medium Practices  
Committee 2011 *Guía para usar los Estándares Internacionales de Auditoría en las  
PYMESECOE Ediciones*

Servicio de Rentas Internas del Ecuador 2012 *Resolución N°1071*

Superintendencia de Compañías del Ecuador 1999 *Ley de Compañías*

Transparency International 2015 *Transparency International*