OFICINA DE POSGRADOS

Tema:

VALORACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL PROCESO DE CRÉDITOS EN LA EMPRESA MEGADISUR

Proyecto de desarrollo previo a la obtención del título de Magister en Contabilidad y Auditoría con Mención en Riesgos Operativos y Financieros

Línea de Investigación:

Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial

Autora:

Mariela Alexandra Cosquillo Chida, Dra.

Director:

Ing. Nelson Danilo Bombón Orellana, Mg.

Ambato – Ecuador

Enero 2023

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

VALORACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL PROCESO DE CRÉDITOS EN LA EMPRESA MEGADISUR

Línea de Investigación:

Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial

Autora:

Mariela Alexandra Cosquillo Chida

Nelson Danilo Bombón Orellana, Ing. Mg. f. .....
CALIFICADOR

María Fernanda Salazar Bonilla, Ing. Mg. f. .....
CALIFICADOR

José Luis Medina Viter, Dr. Mg. f. .....
CALIFICADOR

Juan Carlos Acosta Teneda, P. PhD. f. .....
COORDINADOR DE POSGRADOS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. .....
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
DIRECCIÓN
CENTRO DE POSGRADOS
Sede Ambato

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Enero 2023

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **MARIELA ALEXANDRA COSQUILLO CHIDA**, con CC. **180333864-7**, autora del trabajo de graduación intitulado: "VALORACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL PROCESO DE CRÉDITOS EN LA EMPRESA MEGADISUR", previa a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, enero 2023



MARIELA ALEXANDRA COSQUILLO CHIDA

CC. 180333864-7

DEDICATORIA

A Dios por su infinita bondad y porque en los momentos más difíciles no me suelta de su mano.

A mis amados padres Luis y Mariana a quienes amo con toda mi alma, por su incansable esfuerzo, apoyo incondicional y acertados consejos. Su ejemplo de vida es mi mayor herencia y motivo de orgullo. Para mí, son un clara muestra de amor y lucha incesante en búsqueda del bienestar personal y profesional de todos sus hijos.

A mis hermanos, José Luis, Susana, Juan Carlos y Daniela, por su apoyo y confianza en cada meta planteada. Sus grandes cualidades y virtudes los hacen seres excepcionales de una nobleza admirable. A Daniel (+) quien vive siempre en mi corazón y es mi ángel de la guarda.

A mi abuelita Enma (+) y tía Silvia, por toda una vida en su compañía con muchas muestras de amor, comprensión y palabras de aliento.

A todos mis amigos, especialmente a Silvia y Amparito por siempre confiar en mí, tanto en el ámbito personal como profesional.

AGRADECIMIENTO

Mi testimonio de gratitud y eterno reconocimiento:

A mi tutor Nelson Danilo Bombón Orellana, Mg. por su apoyo, quien con sus sólidos conocimientos y amplia experiencia contribuyó para que la presente investigación llegue a feliz término.

A la empresa Megadisur y su gerente María Eulalia Flores Nuñez por la apertura brindada para la obtención de la información requerida.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y su reconocido personal docente por los valiosos conocimientos impartidos.

RESUMEN

Las investigaciones realizadas sobre la gestión del riesgo de crédito generalmente son abordadas por instituciones financieras. Sin embargo, también se le puede considerar en las empresas comerciales para la toma de decisiones financieras y la evaluación de los riesgos que se presentan en las actividades de control. En este sentido, algunas empresas otorgan crédito por la venta de sus productos, derivándose con ello, un posible riesgo crediticio. Con lo cual, surge la necesidad de evaluar el sistema de control interno en el proceso de créditos, a fin de, identificar posibles errores o debilidades en el desarrollo del mismo. De este modo, se destaca la importancia del control interno, como una función de vigilancia, que ayude a la administración a tomar acciones correctivas para mitigar este riesgo y su impacto en las empresas.Al respecto, el objetivo general del estudio se centra en analizar el sistema de control interno en el proceso de créditos para la toma de decisiones en la empresa Megadisur. Para ello, se emplea una investigación explicativa con un enfoque mixto, lo cual, permite obtener información necesaria para la propuesta y el desarrollo de la investigación. A su vez, el resultado, se enfoca en la valoración efectiva del sistema de control interno, la mejora de la cartera de créditos, la disminución del riesgo de crédito, y el cumplimiento de los compromisos de pago para mantenerse en el mercado por parte de la empresa objeto de estudio.

Palabras claves: Control interno, riesgo, crédito, procedimientos.

ABSTRACT

Research conducted about credit risk management is generally carried out by financial institutions. However, it can also be considered in commercial companies for making financial decisions and evaluating the risks that arise in control activities. Some companies offer credit for the sale of their products which could cause a possible credit risk. Therefore, it is necessary to evaluate the internal control system in the credit process in order to identify possible errors or weaknesses. In this way, the importance of internal control is highlighted as a surveillance function which helps the administration to take corrective actions to mitigate this risk and its impact on companies. The general objective of the study focuses on analyzing the internal control system in the credit process for decision-making in the Megadisur company. An explanatory research is used with a mixed approach which allows obtaining the necessary information for the proposal and the development of the research. The result is focused on the effective valuation of the internal control system, the improvement of the loan portfolio, the reduction of credit risk, and the fulfillment of payment commitments to stay in the business market by the company.

Keywords: Internal control, risk, credit, procedures.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

HOJA DE APROBACIÓN ii
DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD iii
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTO v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 6
1.1. Caracterización del sistema de control interno 6
1.2. El crédito como herramienta de comercialización 18
1.3. Riesgos financieros y gestión de riesgos 27
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO 36
2.1. Caracterización de la empresa Megadisur 36
2.2. Métodos de valoración de control interno 40
2.3. Factores que inciden en el riesgo de crédito 46
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS 49
3.1. Procedimiento de valoración del control interno 49
3.2. Valoración y diagnóstico del sistema de control interno 50
3.3. Resultados de la valoración del sistema de control interno 86
CONCLUSIONES 93
RECOMENDACIONES 94
BIBLIOGRAFÍA 95
ANEXOS 103

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos memorables el hombre ha demostrado su preocupación por mantener el control de todas sus actividades bajo el enfoque de proteger sus recursos, evitar fraudes y contar con información confiable que le permita tomar decisiones adecuadas y oportunas, con un enfoque de mejora de la capacidad de respuesta ante situaciones o factores que pongan en riesgo el adecuado funcionamiento de sus procesos y procedimientos.

Inicialmente, el control se realizaba a procesos muy simples; sin embargo, con el transcurrir del tiempo, los cambios tecnológicos y las nuevas exigencias del mercado, llevaron a que los procesos de control y técnicas contables evolucionen. En este sentido, el control interno comprende todo un sistema, donde sus elementos, se interrelacionan en busca de un determinado objetivo. Al respecto, Arango (2007) afirma:

> El control concebido como un sistema, se ocupa de la interrelación de las habilidades, preceptos, decisiones, estructuras y dispositivos utilizados para ordenar, ajustar, medir y evaluar el comportamiento de las personas y el uso que ellas hacen de los recursos con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización. (p. 81)

En ese contexto, el control interno se considera como un proceso, cuya elaboración está a cargo de la dirección de la empresa y el resto del personal, cuyo propósito es proporcionar una seguridad razonable de que la organización consiga objetivos relacionados con operaciones eficientes y eficaces, obtención de información financiera confiable y la observancia con las leyes que la rigen, como bien lo mencionan Ray Whittington (2000) y Rivas (2011).

En los tiempos actuales, el control interno coadyuva a una eficiente gestión de la administración en todos sus niveles, se centra en la gestión del riesgo y sus controles, la identificación de cualquier evento que genere impactos negativos en

la empresa; por tanto, se convierte en una herramienta para evitar o mitigar posibles riesgos que le impidan o dificulten la consecución de sus objetivos. Bajo esta concepción, las organizaciones, independientemente de su tamaño, se orientan hacia la búsqueda y adopción de nuevas estrategias, sistemas de control interno, modelos de gestión, procesos y tecnología, además, de su lograr su sostenimiento en mercado y desarrollo económico.

Ahora bien, en el Ecuador existe una variedad de empresas mipymes, cuya actividad económica es el comercio de bienes al por mayor y menor, que contribuyen a su progreso económico y social de la nación. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020), en su boletín técnico No. 01-2020-ENESEM denominado “Encuesta Estructural Empresarial, 2018”, destaca que la actividad de comercio al por mayor y menor concentra el mayor número de empresas con el 51.8% del total. Mientras que, por el tamaño, el 45.2% corresponde a las empresas “medianas A”, es decir, que mantienen entre 50 y 99 empleados y ventas anuales entre USD 1.000.001 y 2.000.000.

El primer informe sobre el estudio de la Empresa Familiar en Ecuador, presentado en la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, evidencia que el 90,5% del tejido empresarial es de tipo familiar donde se destacan, entre ocho sectores, el del comercio al por mayor y menor con un 25.90% del total (El Telégrafo, 2017). Sin embargo, la mayoría de estas empresas, no mantienen un adecuado sistema de control interno como herramienta de gestión empresarial, el cual, les permita garantizar la eficiencia y efectividad de sus operaciones en todos sus niveles, a través de, el establecimiento de políticas, actividades y procedimientos de control, a fin de cumplir con los objetivos empresariales, tales como, su crecimiento y sostenibilidad financiera.

Una de las particularidades en estas empresas es la informalidad de sus procesos; para Armenta (2012), la carencia de manuales de procedimientos y políticas, es característica de la falta de formalidad y organización de las PYMES, sumado al desconocimiento sobre el efecto positivo de contar y mantener un buen sistema de control interno que permita reducir el riesgo en sus operaciones.

En la provincia de Tungurahua, según Hango (2013), en su trabajo de investigación titulado “El control interno y su incidencia en la liquidez de Megaprofer S.A. en el año 2011”, los resultados de campo arrojan que las principales empresas en el sector ferretero son: Kiwy con un porcentaje de participación en el mercado del 24% seguido por Promesa, Ortíz y Ferremundo con un 12% cada uno, mientras que, el 40% restante lo comparten doce empresas cuyos porcentajes fluctúan entre el 2% y 6% de participación. Dicha minoría generalmente carece de controles, o a su vez mantienen controles débiles e insuficientes para la ejecución de sus operaciones comerciales, además, de falta de segregación e incompatibilidad de funciones; y, la inexistencia de roles, funciones y responsabilidades claramente definidas.

En muchos de los casos, son empresas familiares con una metodología de trabajo empírica, que solucionan sus problemas en base a la experiencia o costumbre, y que comúnmente se rehusan a los cambios; se niegan a enfrentar nuevos retos y desafíos. Esta forma de trabajo, presenta débiles controles en los procesos y actividades que conforman su cadena de valor, genera una grave exposición tanto a riesgos operativos como financieros que inevitablemente desembocan en problemas de liquidez, solvencia y rentabilidad y ponen en riesgo la consecución de sus objetivos y por ende su estabilidad financiera.

Cabe mencionar que, éstas empresas comerciales, para ser más competitivas y alcanzar una mayor participación en el mercado, venden a crédito sus productos sin contar con políticas y procedimientos claramente definidos para su aprobación y otorgamiento, lo que conlleva a un evidente riesgo de crédito provocado por la falta de análisis respecto a las condiciones y capacidad de pago del potencial sujeto de crédito, que repercuten negativamente en los resultados de la empresa al convertirse en cuentas irrecuperables.

A nivel local, Megadisur es una mipymes categorizada como una microempresa obligada a llevar contabilidad, ubicada en la provincia de Tungurahua vía a Píllaro, cuya actividad económica es la distribución al por mayor de productos de ferretería, material eléctrico, tubería y una amplia gama de productos relacionados con acabados para la construcción.

La empresa vende sus productos en provincias como: Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar y Pastaza, su objetivo es satisfacer las necesidades de sus clientes a través de productos de calidad a precios competitivos, con una atención personalizada y oportuna. Es preciso resaltar que, la cartera de créditos es uno de los componentes de mayor relevancia y representatividad dentro de sus activos, un porcentaje considerable de sus ventas, se realizan a crédito como mecanismo para incrementar sus resultados financieros.

En la actualidad, la empresa mantiene una metodología de trabajo empírica, por lo cual, la toma de decisiones en la empresa no son efectivas por un inadecuado control interno en el proceso de otorgamiento de créditos, se presenta cartera vencida, pérdidas por incobrabilidad, problemas de liquidez, retrasos en sus compromisos de pago, incremento de costos financieros por endeudamiento y, consecuentemente una afectación en la rentabilidad y en su situación financiera. A partir de los antecedentes de la situación problémica, la investigación propone como problema científico: ¿Cómo mejorar el otorgamiento de créditos para mitigar el riesgo crediticio dentro de la empresa Megadisur?

Para dar respuesta a esta interrogante, el investigador plantea la siguiente hipótesis: El sistema de control interno en la empresa Megadisur, influye en la mejora del proceso para el otorgamiento de crédito. A su vez, para el alcance de resultados óptimos y válidos, el investigador propone como objetivo general:

- Analizar el sistema de control interno en el proceso de créditos para la toma de decisiones en la empresa Megadisur.

La consecución del objetivo general se materializa, a través de, los objetivos específicos señalados a continuación:

1. Contextualizar teóricamente los fundamentos del sistema de control interno y riesgo de crédito a partir del criterio de diversos autores.

2. Diagnosticar los principales problemas que presenta el proceso de créditos en la empresa Megadisur para la toma de decisiones gerenciales.

3. Evaluar los resultados de la valoración del Sistema de Control Interno al proceso de créditos en la empresa Megadisur para su mejora.

El estudio parte de la información existente en repositorios virtuales de libros, trabajos de investigación, artículos de revista, normas y demás documentación de apoyo a la contextualización y estado del arte respecto al tema propuesto. Se emplea una investigación explicativa con un enfoque mixto, lo cual, permite obtener información necesaria para la propuesta y el desarrollo de la investigación. La obtención y recopilación de información se efectúa en el campo, por cuanto, se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa, mediante la aplicación de entrevistas y cuestionarios dirigidas a los administradores y demás personal relacionadas con el tema de estudio.

Los datos obtenidos son tabulados y codificados, cuyos resultados se analizan matemática y estadísticamente a fin de llegar a conclusiones válidas y proponer recomendaciones al respecto. Cabe resaltar que, el estudio de investigación es importante, dado que, procura salvaguardar el activo más sensible de la empresa Megadisur como es su cartera de crédito, como aporte a la administración para un mayor control de sus operaciones. De este modo, se pretende mantener una cartera saludable y cumplir con las metas y objetivos de la empresa.

El tema a investigar no ha sido realizado antes en la empresa; el autor dispone de los suficientes recursos económicos para efectuarla y cuenta con un cronograma debidamente planificado para que todas las actividades se lleven a cabo de inicio a fin. Además tiene suficiente experiencia en el campo de la contabilidad y auditoría, conoce muy de cerca la problemática existente dentro de la empresa, cuenta con la tecnología apropiada y total apertura por parte de la administración y de todo su personal para la obtención de información. Por último, el estudio es de gran aporte y utilidad, puesto que, sirve como punto de partida para posteriores trabajos de investigación.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Caracterización del sistema de control interno

El término control es inherente a toda actividad humana y resulta fundamental para la ejecución de estrategias. Desde épocas muy antiguas, se evidencia en las civilizaciones su utilización al relacionarlo con el deseo del hombre por ejercer cierto dominio sobre sus bienes, cosechas, personas, animales, actos de comercio, comportamientos, entre otros; concepción compartida por Hernández (2017) y Córdova (2019).

En el siglo XIX desde la escuela clásica, Henry Fayol considera al control como uno de los componentes del proceso administrativo de las organizaciones, cuyo propósito es comprobar si las operaciones, se ejecutan en función de lo planificado, las disposiciones dadas y a los principios establecidos tal como lo refiere Pérez, Vázquez y Levin (2015). En efecto, Dextre (2012), concuerda con dicha definición al afirmar que es fundamental la existencia del control para que las organizaciones cumplan sus metas y objetivos; y, asegurar que las actividades, se desarrollen tal y como han sido definidas por la dirección.

En 1949 el Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA), según lo menciona Ballesteros (2013), establece la primera definición formal del control interno.

> El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas. (p.1)

En ese sentido, el control interno busca asegurar la aplicación de normas y procedimientos para que los activos de las instituciones frente a posibles errores o acciones fraudulentas estén resguardados; así como, la obtención de información

confiable para la toma de decisiones gerenciales y el cumplimiento de las leyes y regulaciones Estupiñán (2006) y Coloma y De la Costa (2014).

En la actualidad, el control interno ha adoptado un enfoque orientado a la gestión del riesgo y su impacto en las organizaciones, su crecimiento y el entorno dinámico y cambiante al que, se enfrentan hace que los riesgos aumenten, así como, la necesidad de control. De esta manera, resulta fundamental el establecimiento de procedimientos que permitan la adecuada ejecución de sus actividades, procesos u operaciones, se coincide Serrano, Señalín, Vega y Herrera (2018), respecto a que, para asegurar en cierto grado la conducción ordenada de las organizaciones es necesario el diseño, aprobación e implementación de procedimientos y actividades de control que requieren ser adaptados y actualizados conforme la globalización de la economía, los avances tecnológicos y el entorno competitivo.

Por lo expuesto, se considera que un instrumento fundamental para una gestión eficiente de la administración es un buen sistema de control interno que integre a todo el personal como parte ejecutora de las actividades y procedimientos establecidos por la empresa para cada una de sus operaciones, el cual, también permite tomar decisiones sean éstas preventivas o correctivas y adoptar estrategias oportunamente; le proporciona, además, una certeza razonable respecto a logro de sus metas y objetivos empresariales.

Para el autor la evaluación y seguimiento al cumplimiento del sistema de control interno es permanente, su función de vigilancia y monitoreo permite detectar falencias, errores o desviaciones importantes en la ejecución de sus operaciones; se identifica así posibles riesgos con efectos negativos en las empresas; de tal modo, que la administración tomé las acciones correctivas necesarias, a fin de minimizar su impacto.

Según esa perspectiva, se coincide con Coloma y De la Costa (2014), al afirmar que no es posible asegurar la eficacia absoluta de las operaciones de una empresa por bien diseñado e implementado que este su sistema de control interno, dado

que, existen riesgos inherentes que son propios de su actividad empresarial, que no pueden eliminarse pero si mitigar.

Así pues, a criterio del autor, un buen sistema de control interno ayuda en la dirección eficiente y mejorar de sus procesos u operaciones en las organizaciones. Su adopción y aplicación no sólo le corresponde a la máxima autoridad o directivos, sino que, es también responsabilidad de todos sus miembros. El establecimiento de normas, políticas, procedimientos, roles y funciones, en cada nivel o área, brinda una seguridad razonable en cuanto a la ejecución eficiente y eficaz de sus procesos u operaciones; a fin de alcanzar sus objetivos, salvaguardar sus recursos, obtener información financiera confiable y oportuna para tomar decisiones oportunas y cumplir con las leyes y regulaciones existentes.

Finalmente, bajo el nuevo enfoque de *COSO ERM* 2017 *(Enterprise Risk Management)*, se destaca la cultura de administración de riesgos en los procesos de las empresas, este criterio deriva en que, para alcanzar los objetivos empresariales es fundamental centrarse en la definición de estrategias operativas hasta su ejecución y posterior nivel de desempeño, es decir, que sin el establecimiento de estrategias no es posible el cumplimiento de objetivos. Lo que se pretende es adoptar mecanismos que permitan identificar y gestionar los riesgos mediante un adecuado análisis, evaluación y medición de su impacto; riesgos que requieren ser eliminados o mitigados a través de la ejecución de estrategias especialmente, en los procesos operativos de las empresas.

Sistema de control interno *COSO I*

En la década de los años noventa del siglo pasado, el control interno cambio su enfoque tradicional luego de un estudio realizado por la comisión *COSO (Committee of Sponsorin Organisations of the Treadway)*, cuyo informe emitido en 1992 define el control interno como un “proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos” (Córdova, 2019, p.4). Objetivos que como lo refieren Ray Whittington

(2000); Estupiñán (2006); Rivas (2011) y Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega y Pérez (2018) están relacionados con: a) la eficiencia y eficacia de las operaciones; b) la confiabilidad de la información financiera; y, c) el cumplimiento de leyes y reglamentos aplicables.

El informe *COSO* I, que nace de un estudio efectuado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión, su traducción en inglés *Committee of Sponsoring Organization of Treadway (COSO)*, establece un marco de referencia sobre todo lo relacionado con control interno. A criterio de Coloma y De la Costa (2014), dicho informe desde su aparición ha sido aceptado ampliamente por las empresas porque su contenido y estructura proporciona directrices y lineamientos para su diseño y establecimiento. Respecto a la definición propuesta por *COSO*, Carmona y Barrios (2007), afirman:

> Un aspecto de relevancia en la definición propuesta por COSO es que se trata de un proceso, donde los controles son un conjunto de acciones, cambios o funciones que en su conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Esto convierte al control interno en un sistema integrado de materiales, equipo, procedimientos y personas. (p.154)

Al respecto, se coincide con Quinaluisa et al. (2018), al asegurar que el control interno “comprende la estructura, las políticas, el plan de organización, el conjunto de métodos y procedimientos y las cualidades del personal de la empresa que asegure el cumplimiento de los objetivos institucionales” (p.270).

La estructura del modelo *COSO* I, está conformada por cinco componentes: a) ambiente de control; b) evaluación de riesgos; c) actividades de control; e) información y comunicación; y, f) supervisión y monitoreo, de acuerdo con lo señalado por Córdova (2019), Sin embargo, a pesar de ser considerado como un proceso, éste no necesariamente guarda un orden secuencial, donde un componente afecta al siguiente, al contrario, éstos se encuentran interrelacionados. De tal modo, que un componente afecta a otro u otros, tal como lo explica Estupiñan (2006).

a) Ambiente de control

Conocido también como entorno de control. Se coincide con Estupiñan (2006), al afirmar que este componente constituye la base o el pilar fundamental del control interno; el cual, está relacionado con la organización y su comportamiento. La organización la conforman las personas en todos sus niveles y, por lo tanto, es en quienes, se influye para crear una conciencia de control durante el desarrollo de sus actividades. Según el referido autor, básicamente se hace referencia a los atributos individuales de las personas y sus condiciones para el desarrollo de sus funciones; tales como, la integridad, los principios éticos, la capacidad o nivel de competencia y el ambiente o cultura organizacional.

En ese sentido, dicho componente define la cultura organizacional de control que se refleja en el comportamiento y actitudes que de manera general requieren los propietarios o los altos niveles de dirección mediante el establecimiento de políticas, procedimientos o acciones que rijan su actuar, apreciación compartida por Rivas (2011) y Quinaluisa et al. (2018); sin embargo, el autor discrepa con ello, porque la organización va desde la alta dirección hasta el nivel mínimo dentro de su estructura.

> En el ambiente de control se distinguen siete factores que la administración debe considerar: (1) Integridad y valores éticos; (2) Compromiso por la competencia; (3) Consejo de directores o comité de auditoria; (4) Filosofía y estilo operativo de la gerencia; (5) Estructura organizacional; (6)Asignación de autoridad y responsabilidades y; (7) Políticas y procedimientos de recursos humanos. (Rivas, 2011, p.122)

Así pues, a criterio del autor, estos factores contribuyen a la generación de un ambiente de trabajo saludable y habilitante para que todos sus integrantes se sientan comprometidos y motivados y así desde sus puestos de trabajo cumplan a conciencia sus roles y funciones con el propósito de alcanzar los objetivos empresariales.

b) Evaluación del riesgo

Uno de los factores que marcan el cambio de paradigma de la concepción sobre control interno, es justamente la evaluación de riesgos. Todas las organizaciones, sin excepción, se enfrentan a todo tipo de riesgos que derivan de factores de carácter endógeno (interno) o exógeno (externo). Por lo tanto, una tarea ineludible para la dirección de las empresas en su afán por minimizar su impacto radica en la administración eficiente del riesgo.

Este componente se relaciona con la identificación de los riesgos y su posterior estudio, para luego ser sometidos a una evaluación y medición a fin de que las empresas, se anticipen a su ocurrencia y eviten en lo posible consecuencias negativas. Asimismo, el estudio realizado por Silva (2005), afirma que “una adecuada administración de riesgos por procesos puede mejorar la capacidad de la entidad de anticipar, manejar y responder a los cambios del mercado, identificar riesgos y mitigar los mismos, maximizando las oportunidades de negocio” (p.162).

A criterio del autor, entre los principales riesgos que enfrenta una entidad, se destacan: cambios en el ambiente de operación, rotación de personal, crecimiento y evolución de la empresa, nuevas tecnologías o sistemas informáticos, incursión en nuevas líneas o mercado de productos, innovación o reestructuración de la empresa, cambios en la normativa contable o tributaria entre otros. Cabe mencionar que, este componente mantiene una conexión directa con la definición de las actividades de control, tercer componente del control interno y que se lo aborda más profundamente en el siguiente literal.

c) Actividades de control

Este componente, a criterio del autor es el más importante, aquí se definen los mecanismos de control para asegurar la correcta ejecución de las operaciones de la organización con miras a minimizar los riesgos. El Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (2015), en su Documento Técnico No. 72 Versión 0.1 sostiene: “Las actividades de control son las acciones establecidas a través de

políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones del Jefe de Servicio para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos" (p.10). Por lo tanto, el objetivo principal del referido componente, se centra en el desarrollo de mecanismos de control bien diseñados, de tal manera que, su exposición a cualquier tipo de riesgo se minimice.

Lo anterior, conduce a que el control es una función dinámica que está presente y ejecuta en todas las áreas de la empresa; asi como, en sus diferentes operaciones y fases de sus procesos; se involucra a su ambiente tecnológico y el despliegue de controles para generar señales de alerta cuando una actividad no es llevada a cabo conforme las instrucciones impartidas. De hecho, las actividades de control por su condición son de índole preventivo, detectivo y correctivo, generales o específicos, manuales o automáticos; dependen de la naturaleza del negocio y la magnitud de las operaciones; percepción que es fundamentada por autores como Dextre (2012) y *COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway* (2013).

Como ejemplo de actividades de control, se citan; aprobación, autorización, comprobación de procedimientos, conciliación, inspección, constatación, rotación de personal y segregación de funciones para la salvaguarda de sus activos, la supervisión y entrenamiento adecuados y evaluación de desempeño del recurso humano.

d) Información y comunicación

Para manejar una organización y direccionarla hacia el logro de sus metas es imprenscindible disponer de información, sea ésta de índole operativa, financiera o de cumplimiento en todas las áreas que la conforman, así lo sostienen López y Pesántez (2017). Adicional a ello, los autores citados resaltan la importancia de la adecuada transmisión del conocimiento y de la información a toda la organización, para lo cual, es necesario instaurar canales permanentes de comunicación. Al respecto, se coincide con el autor en que no es suficiente que la información se asimile sino que, además, sea compartida. En ese contexto, la información y

comunicación son indispensables para un buen sistema de control interno, tal cual lo sostiene Rivas (2011).

Para quienes están a cargo de la administración de las empresas, la información obtenida del resto de componentes es esencial para dirigir los procesos y asegurar que se cumpla con las normas y reglamentaciones; además, Rivas afirma que: "Este componente de control interno, se refiere a los métodos empleados para identificar, reunir, clasificar, registrar e informar acerca de las operaciones de la entidad y para conservar la contabilidad de los activos relacionados" (p.125). Por consiguiente, el autor resalta la importancia de contar con información oportuna y adecuada que se canaliza hacia los administradores de las empresas y sirve como insumo para tomar acciones correctivas que permitan redireccionarla hacia la consecución de sus objetivos empresariales.

e) Supervisión y monitoreo

Este componente está relacionado con la función de vigilancia que se ejerce de manera periódica por la unidad de auditoría interna o quien haga sus veces, cuya labor permite detectar falencias o debilidades en el desarrollo de las operaciones y sobre las cuales la administración, se encarga de su adecuada y oportuna gestión. Del Toro, Fonteboa, Armada y Santos (2005)**,** refiere:

> Este componente incluye actividades de supervisión y seguimiento realizadas de forma constante, ejecutadas directamente por las distintas estructuras de dirección, o mediante un equipo de auditores internos, así como por el propio Comité de Control que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano. (p.47)

Por tanto, el autor considera que el objetivo de la supervisión y monitoreo es la identificación de controles deficientes o innecesarios que provoquen que el sistema de control interno no funcione correctamente, de tal forma, que los administradores

busquen el robustecimiento, replanteamiento e implementación de nuevos controles para que de esta manera el control interno opere efectivamente.

COSO II o Gestión de riesgos empresarial integrado *(ERM)*

En el 2004, se publicó el Marco integrado de control interno y de gestión de riesgos *COSO II*, que profundiza más ampliamente la definición inicial de control interno, se proporciona un nuevo enfoque con el cual, se pretende identificar, evaluar y gestionar integralmente los riesgos así como su impacto. Cabe mencionar que, este marco adiciona la existencia de la estrategia empresarial, la evaluación y el manejo de los riesgos en las empresas, como un mecanismo de acción para que éstas alcancen los objetivos propuestos. Al respecto Córdova (2019), afirma:

> Toda organización responsablemente establecida cuenta con un marco estratégico (visión, misión, etc.) que les permite determinar los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzar el éxito y junto a la evaluación de sus fortalezas y debilidades, e identificando las oportunidades y amenazas del entorno, le permiten definir una estrategia global para alcanzarlo. (p.26)

El referido autor menciona que los objetivos empresariales se definen antes del diseño e implementación del sistema de control interno y su establecimiento es responsabilidad de la dirección de la empresa, con ello, se busca controlar y reducir eventualidades que pongan en riesgo el cumplimiento de los objetivos; según Carmona y Barrios (2007), se dividen en cuatro categorías:

a. Objetivos estratégicos: relacionados con el entorno estratégico y la definición de su misión y visión, su establecimiento es responsabilidad de los altos mandos;
b. Objetivos operativos: buscan que las operaciones, procesos o actividades se desarrollen eficaz y eficientemente;
c. Objetivos relacionados con la información suministrada a terceros: se refiere a la información interna y externa proporcionada; y,

d. Objetivos relacionados con el cumplimiento regulatorio: es decir, con la observancia de normativas regulatorias. (p.162)

La metodología de *COSO* II, además, de incorporar dichos objetivos que interactúan a nivel de todos los componentes, también adiciona tres nuevos elementos:

a) Establecimiento de objetivos

Los objetivos empresariales se definen con anterioridad por la alta dirección para identificar probables eventos cuya ocurrencia afecta su consecución; además, de estar ajustados con la estrategia corporativa, dentro del ámbito de su misión y visión, así lo Carmona y Barrios (2007). Por lo tanto, se entiende que la clave es primero definir a dónde quiere llegar la empresa para entonces diseñar el camino a través del establecimiento de acciones o estrategias.

b) Identificación de acontecimientos

Este componente, resalta la importancia de identificar eventos que traen consecuencias negativas para la empresa. El riesgo es un factor presente en todas las organizaciones, su materialización ocasiona un grave impacto en sus resultados, por lo que, es indispensable que sean adecuadamente administrados. El riesgo concebido como la probabilidad de ocurrencia de situaciones o sucesos adversos para las entidades, se anticipa y gestiona por la administración para que no afecte sus operaciones, sistemas de negocio o personal, de tal forma, que se evite pérdidas económicas. La incertidumbre siempre está presente, por ello es importante considerar todos los factores de carácter interno o externo que afectan el normal funcionamiento de la empresa hacia el logro de sus objetivos.

c) Respuesta al riesgo

Está relacionado a que la dirección, basado en un análisis de los riesgos, selecciona las estrategias posibles de respuestas al riesgo. Estupiñan (2006), afirma:

> Evalúa las opciones en relación con el apetito del riesgo en la entidad, el costo y su beneficio de la respuesta a los riesgos potenciales, y el grado que más reporta las posibilidades de riesgo. Las respuestas al riesgo caen dentro de las categorías de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. (p.70)

El referido autor, explica en que consisten dichas categorías:

- Evitar.- Eliminar la amenaza y se protege de su impacto.
- Reducir.- Minimizar la probabilidad e impacto.
- Compartir.- Transferir el riesgo y su impacto.
- Aceptar.- No se adopta ninguna medida de prevención y se espera a que el riesgo ocurra. Por lo general su impacto es bajo.

Una vez escogida la opción más conveniente para cada situación, es necesario llevar a cabo una nueva evaluación para conocer el riesgo residual, con la finalidad de medir su impacto y adoptar decisiones adecuadas.

COSO III

El modelo *COSO III*, reemplaza al *COSO I*, se mantiene la concepción inicial del control interno y los cinco elementos. Se publicó en mayo de 2013 cuya finalidad es actualizar el informe por motivos como: nuevas exigencias de carácter económico, tecnológico y regulaciones. Coloma y De la Costa (2014), señala:

> Otro de los objetivos de este nuevo Marco es aclarar los requerimientos del control interno, actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y

> ambientes operativos, así como ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes. (p.139)

El objetivo de esta actualización, de acuerdo con Galax y Ruíz (2015), es medir el sistema de control interno para conocer su efectividad, a través de diecisiete principios ligados a cada componente, principios que destacan la característica esencial de los procedimientos de control.

Cuadro 1. Componentes y principios de *COSO III*

Ambiente de control	**Evaluación de riesgos**	**Actividades de control**	**Información y comunicación**	**Supervisión y monitoreo**
1. Demuestra compromiso por la integridad y valores éticos.	6. Especifica objetivos adecuados que permitan la identificación y valoración de los riesgos.	10. Desarrolla actividades de control para mitigar riesgos.	13. Genera y usa información relevante y de calidad.	16. Selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas.
2. Ejerce supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.	7. Identifica y analiza los riesgos.	11. Desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología.	14. Comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades.	17. Evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada.
3. Establece estructuras, líneas de reporte, autoridad y responsabilidades.	8. Considera la posibilidad de fraude.	12. Despliega actividades de control a través de políticas y procedimientos.	15. Se comunica con grupos externos.	
4. Demuestra compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes.	9. Identifica y evalúa cambios.			
5. Retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades.				

Fuente: modificado a partir de Burns y Simer (2013)

COSO 2017

Conocido como el Marco de Gestión de Riesgos Empresariales – integrado con estrategia y desempeño - *COSO* 2017, el cual, según *Deloitte* (2017) aclara “la importancia de la gestión de riesgos empresariales en la planeación estratégica y la incorpora a toda la organización, ya que el riesgo influye y están alineados a la estrategia y el desempeño en todas las áreas, departamentos y funciones” (p.22). Esta metodología, a decir de dicho autor, contribuye con una guía para gestionar, documentar y reducir los riesgos, se mitiga de alguna manera su impacto a partir de su estructura de cinco componentes y 20 principios.

Cuadro 2. Componentes y principios *COSO* 2017

Gobierno y Cultura	Estrategia y objetivos	Desempeño	Revisión	Información, comunicación y reporte
1. La Junta Directiva ejerce supervisión sobre los riesgos 2. Establece estructuras operativas 3. Define la cultura deseada 4. Demuestra compromiso con los valores éticos 5. Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes.	6. Analiza el contexto empresarial 7. Define el apetito al riesgo 8. Evalúa estrategias alternativas 9. Formula los objetivos empresariales	10. Identifica riesgos 11. Evalúa la severidad de los riesgos 12. Prioriza los riesgos 13. Implementas las respuestas al riesgo 14. Desarrollar un portafolio de riesgos	15. Evalúa los cambios sustanciales 16. Revisa los riesgos y el desempeño 17. Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales	18. Aprovecha la información y la tecnología 19. Comunica los riesgos de información 20. Informes sobre riesgos, cultura y desempeño

Fuente: tomado a partir de Deloitte (2017)

1.2. El crédito como herramienta de comercialización

El crédito

La palabra crédito, de acuerdo con Tavera (2014), “podría expresarse como la capacidad de obtener dinero u otra contraprestación mediante la promesa de pago en un periodo determinado. Quien otorgó el crédito confía en que lo cobrará en la fecha pactada” (p.9). De ahí que, el crédito se entiende como la confianza depositada en una persona para saldar una obligación contraída en un tiempo

convenido, cuya concesión depende en gran medida del respaldo económico y la solvencia del sujeto de crédito.

Bajo ese contexto, para el autor, el crédito en las empresas comerciales constituye un instrumento de comercialización muy común y a la vez muy informal, el cual, está basado en la confianza que se tiene en el cliente para proveerle de productos o servicios con una promesa de pago a futuro, se coincide con Rodríguez (2008), en que, el crédito comercial se refiere a aquel compromiso de corto plazo que se origina de la postergación del pago por la transferencia de productos o servicios que son del giro del negocio, éste comúnmente carece de formalidad y las condiciones para su recuperación carecen de legalidad. Por lo general, este tipo de crédito es a corto plazo, entre 30 y 90 días.

Importancia y ventajas del crédito comercial

El crédito tiene un rol notable dentro de la economía de un país, constituye una herramienta eficaz en la reactivación económica de las empresas, por cuanto, contribuye a la sostenibilidad y crecimiento económico de las mismas. El nivel altamente competitivo del mercado, ha hecho del crédito un mecanismo de aplicación muy recurrente y necesaria para estimular la adquisición de bienes ofrecidos por las empresas comerciales. En muchos casos, se consigue fidelizar al cliente, dado que, el crédito es sinónimo de la confianza que se tiene en él para proveerle de productos. Básicamente, para las empresas comerciales las ventajas del crédito, se traducen en:

- Incremento de ventas;
- Altos márgenes de rentabilidad;
- Buenas relaciones con los clientes;
- Mayor competitividad; y,
- Mejor posicionamiento dentro del mercado.

Política de crédito

En el ámbito comercial, la política de crédito se refiere al conjunto de acciones y mecanismos asociados con la toma de decisiones. Al respecto, Sánchez (2006), asegura: “La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe otorgarse crédito a un cliente y el monto de éste” (p.1). Se coincide con De la Cruz (2011), en que para la aprobación o no del préstamo es indispensable el establecimiento de condiciones mínimas a cumplirse por el cliente sobretodo aquellas relacionadas con su nivel de solvencia o capacidad de pago, sin dejar de lado la fijación de límites máximos en cuanto a monto y plazo, sin que éstos sean excedidos.

Al considerar que el crédito implica el aplazamiento de pagos a los clientes, éste, se analiza detalladamente en términos de rentabilidad y el riesgo implícito para la empresa. Una cuestión importante en las empresas comerciales es la cartera vencida e incobrabilidad de estos valores, comúnmente dado por no contar con una adecuada política de crédito. En este sentido, se concuerda con De la Cruz (2011), en que de manera complementaria a la política de crédito es imprescindible el establecimiento de:

- **Política de cobro:** se refiere a procedimientos a seguir en caso de presentarse cuentas impagas; así como, los pasos internos llevados a cabo por la propia empresa como los externos en el caso de contratarse empresas especializadas en la recuperación de cartera; y,

- **Política de descuento:** mediante la definición de descuentos por cancelaciones de contado o pronto pago, se busca acortar el tiempo del cobro, por lo que, éstos requieren de un adecuado análisis para no comprometer el margen de rentabilidad.

Adicionalmente, la existencia de manuales de políticas y procedimientos es fundamental como parte de un adecuado sistema de control interno dentro de las empresas, en éstos, se establecen de manera detallada y ordenada las funciones,

procedimientos y actividades a realizarse para la ejecución de su trabajo al momento de conceder un crédito.

Instrumentos de pago

El otorgar un crédito significa que, se estima recuperar el dinero en un tiempo corto, lo cual, conlleva a disponer de un respaldo o una garantía por parte de los clientes, con el propósito de que el prestamista, en este caso la empresa, recupere el dinero en el plazo acordado. Los documentos más utilizados en el entorno comercial son el cheque, letra de cambio y pagarés, Bolaños (1997) los define así:

> **Cheque.-** Es un documento de pago inmediato, es la simple orden de pago de cierta cantidad de dinero en una institución bancaria. El cheque es librado por el banco al momento de su presentación.
>
> **Letra de cambio.-** Es un documento exigible a través de las leyes del país que respalda una operación de crédito. Representa préstamos en dinero, mercaderías o bienes. Es una promesa de pago en un plazo determinado.
>
> **Pagaré.-** Es un documento con iguales características de la letra de cambio, pero se diferencia de ésta, en que el deudor paga su obligación mediante cuota semanales, mensuales, etcétera, según se especifique en las condiciones de pago. La letra de cambio no acepta pagos parciales, sino que debe ser cancelada en su totalidad al vencimiento. (p.360)

La base del crédito

El factor riesgo siempre está presente en el crédito como parte inherente del mismo; se concuerda con Gonzales (2017), en que se encuentra implícito en este tipo de concesiones, además de estar latente durante todo el proceso del crédito, es decir, desde su aprobación hasta su recuperación. Asi también, dicho autor, asevera que si la empresa adopta como mecanismo de comercialización el crédito, hay que

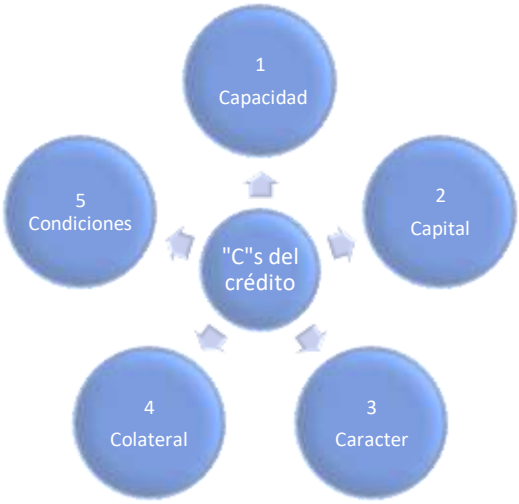
incorporar herramientas que le permitan evaluar adecuadamente a su potencial cliente, además, de acciones que aseguren su recuperación total.

Cabe resaltar que, el crédito se ha tornado en una modalidad para mejorar el nivel de ventas, cuyo proceso de concesión es muy informal; por ello, es vital que las instrucciones establecidas para su otorgamiento sean claras y concretas para asegurar de alguna manera su recuperación. En ese sentido, es indispensable efectuar un análisis profundo de los potenciales sujetos de crédito, para determinar si éstos cuentan con los suficientes recursos para liquidar sus adeudos.

Al respecto, el manejo de las cinco C´s del crédito, conocido y muy utilizado en el entorno financiero, pretende generar factores de integración de la información con la finalidad de acceder a datos que permitan entregar el crédito de forma segura. No obstante, el autor considera que también se aplica dentro del ámbito comercial; se coincide con Acosta (2015), al aseverar:

> En el crédito comercial, la decisión respecto al grado de riesgo de un solicitante de crédito, es básicamente un asunto de juicio. Esta decisión involucra que se tomen en cuenta criterios fundamentales, a los que comúnmente las conoce como las CES del crédito. (p.3)

Ilustración 1. Cinco C´s del crédito



Fuente: elaboración propia

En ese contexto, Acosta (2015), se refiere a dichos aspectos de la siguiente forma:

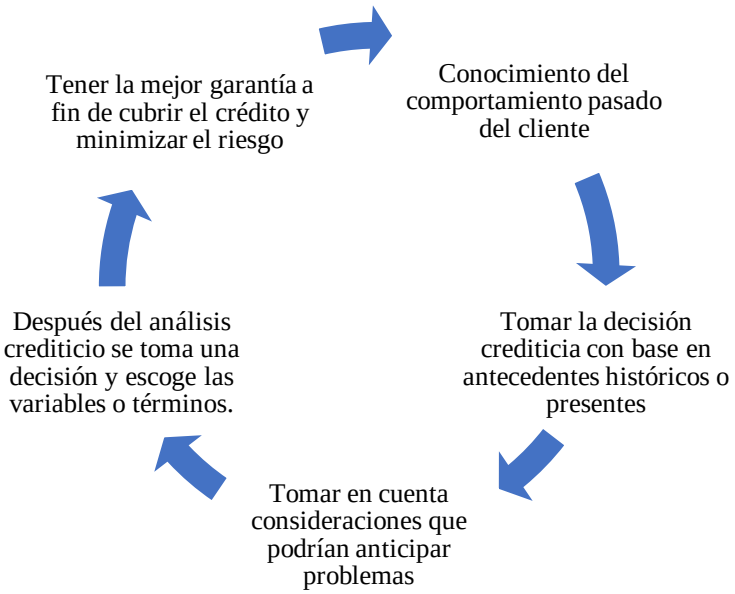
- **Capacidad:** Relacionado con la capacidad de pago necesaria para que el deudor cumpla con sus compromisos, se deriva del análisis efectuado por la empresa con base a su flujo de efectivo, historial crediticio, entre otros;
- **Capital:** Se refiere a la situación patrimonial o respaldo económico (activos) que tiene el sujeto de crédito demostrado en sus estados financieros, de ser el caso;
- **Colateral:** Lo constituyen las garantías que entrega el prestatario. La decisión de prestar, no se basa únicamente en las garantías, pero si da su aporte al criterio de aprobación;
- **Carácter**: Comprende aspectos relacionados con su comportamiento crediticio, considera la honradez, sinceridad y cumplimiento de sus obligaciones; y,
- **Condiciones**: Se refiere a la responsabilidad de instaurar los términos o restricciones específicas para el otorgamiento del crédito a clientes que generan cierta desconfianza.

De este modo, el autor corrobora que los créditos constituyen una herramienta útil de ganarse la fidelidad de los clientes, sin embargo, llega a ser un riesgo si, se otorgan sin un debido análisis crediticio o respaldo.

Proceso de concesión de créditos

El proceso de evaluación crediticia es fundamental y necesario para conocer la capacidad de pago de potencial cliente, por cuanto, se analiza su comportamiento o antecedentes crediticios, la información contenida en los estados financieros, situación patrimonial, garantías presentadas y condiciones o términos del crédito, así lo afirma Oblitas (2017).

Ilustración 2. Proceso de concesión de créditos



Fuente: tomado a partir de Manzano (2015)

Cartera vencida y morosidad

Uno de los potenciales riesgos a los que, se enfrentan las empresas comerciales por la venta de sus productos a crédito es el riesgo crediticio. La materialización del mismo ocasiona problemas de cartera vencida y morosidad que a futuro generan pérdidas para la empresa. En este contexto, Ramirez (2016), asegura: “la cartera

vencida es la porción del total de sus clientes (deudores) que reporta atraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago. Dicho de otra manera, la cartera vencida la componen los clientes que por alguna razón no pagan" (p.1). De igual forma, para el autor, la cartera vencida es el saldo total de aquellas cuentas por cobrar originadas por créditos concedidos y que a la fecha de su vencimiento no han sido canceladas.

Cabe indicar que, el problema de cartera vencida surge principalmente porque el acreedor (persona natural o jurídica) concede créditos sin un adecuado análisis respecto a su capacidad de pago, falta de políticas de crédito y cobranzas. Sin embargo, el incumplimiento del compromiso adquirido también es causa de situaciones eventuales del cliente o de fuerza mayor que le impiden honrar su deuda en el plazo convenido, por lo que, se convierte en una cuenta vencida. A continuación, se plantea un ejemplo de cartera vencida:

Tabla 1. Ejemplo reporte de cartera

Deudor	Factura No.	Fecha de emisión	Fecha de venciminto	Fecha de corte	Días vencidos	Valor	Cartera vencida
A	40589	20/11/2020	20/12/2020	30/04/2021	131	500,00	X
B	40575	31/03/2021	30/04/2021	30/04/2021	0	1.200,00	
C	40561	25/02/2021	27/03/2021	30/04/2021	34	300,00	X
D	40547	12/04/2021	12/05/2021	30/04/2021	0	900,00	
E	40533	26/12/2020	25/01/2021	30/04/2021	95	400,00	X
F	40519	05/01/2021	04/02/2021	30/04/2021	85	1.000,00	X
G	40505	20/04/2021	20/05/2021	30/04/2021	0	800,00	
Total cartera de créditos						**5.100,00**	
Total cartera vencida						**2.200,00**	

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la morosidad, Pedrosa (2016), señala que una deuda, se transforma en vencida al no ser cancelada al vencimiento por parte del deudor; entonces, se adquiere la condición de moroso. Por lo tanto, la morosidad mide el grado de demora en los pagos y corresponde a la proporción de la cartera de créditos vencida en relación al saldo total de la cartera de crédito.

$$\text{Morosidad} = \frac{\text{Cartera de créditos vencida}}{\text{Saldo total de cartera de crédito}}$$

Con los datos del cuadro 3, la morosidad se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Morosidad} = \frac{2.200}{5.100}$$

$$\text{Morosidad} = 43\%$$

Es importante señalar que, la ausencia de una apropiada y oportuna gestión de la administración o sus responsables para la recuperación de deudas vencidas lleva a que éstas, se conviertan en incobrables y ocasionen un impacto negativo en los resutados de la empresa.

Cartera incobrable

Se refiere a las cuentas incobrables como aquellas que ya, no se recuperan. Comúnmente, las empresas que realizan ventas a crédito, se encuentran expuestas a que una parte de ellas, se tornen irrecuperables por motivos ajenos a ésta, lo cual, es parte del riesgo que asume la empresa el cual se denomina riesgo de crédito, así lo concibe Westreicher (2020). Estas cuentas incobrables representan un gasto para la empresa, por ello, es necesario adoptar medidas que impidan tener cuentas incobrables, a través de una adecuada y oportuna gestión de la cobranza. En este sentido, las empresas para reducir su impacto, contablemente destinan un porcentaje de su cartera a una provisión para este tipo de cuentas incobrables, porcentaje obtenido en base a su información histórica o el permitido por ley.

Cartera judicial

A criterio del autor, la cartera judicial está conformada por aquellas cuentas por cobrar por las cuales, se ha iniciado un proceso judicial. Sin embargo, si la cobranza inicia a través de un juicio inevitablemente, se incurre en gastos propios de proceso como los honorarios de abogados, documentos, entre otros.

1.3. Riesgos financieros y gestión de riesgos

Riesgo empresarial

El transcurrir del tiempo y los constantes cambios del entorno económico han provocado que las operaciones de las empresas cada día, se tornen más complejas y, por lo tanto, una mayor exposición al riesgo se hace latente.

> La palabra riesgo, viene del Italiano Risicare, que significa desafiar, retar, enfrentar, atreverse. En el Nuevo Diccionario Español – latino etimológico se define como: peligro, prueba, tentativa, esponerse a un peligro, poner en peligro a uno, suscitarle algún peligro, lanzarse, arrojarse al peligro. (citado en Cuello et al., 2008, p.97)

En el campo empresarial, el riesgo está presente en cualquier área o proceso y se refiere a todo acontecimiento, suceso o evento desfavorable, sobre el cual, se tiene cierta incertidumbre respecto de su ocurrencia y que además genera pérdidas económicas así como, afecta al normal funcionamiento de sus operaciones (ISOTools Excellence, 2019). Adicionalmente, el referido autor sostiene: “Existen ciertas características esenciales que los definen como tal: debe estar asociado, de alguna manera, a la actividad de la empresa; son complejos, no tienen una solución inmediata; su impacto debe ser significativo; y, entorpecen, obstaculizan, dificultan o postergan procesos” (p.1).

En ese contexto, el riesgo según su naturaleza, se clasifica en sistemático y no sistemático. De acuerdo con el documento titulado “Norma ISO 31000: el valor de la gestión de riesgos en las organizaciones” publicado por ISOTools Excellence (ISOTools Excellence, 2018) el riesgo sistemático, se origina por ciertos eventos cuyos efectos afectan gravemente a todo un sistema económico, ejemplo de ello son: las severas crisis económicas con impacto en todo el sector comercial y, del cual, ninguna empresa se salva de sus consecuencias; así también, se destaca entre otros, las catátrofes naturales.

En cuanto al riesgo no sistemático, el mencionado documento menciona que son los riesgos que responden a fallas en la administración operativa y financiera de cada organización, es decir, que es de carácter interrno y propio de ésta; además, varían deacuerdo al tipo de actividad y de la forma en que son administrados. Un presupuesto mal elaborado o un plan estratégico mal estructurado son algunos ejemplos.

Riesgos Financieros

La palabra riesgo dentro del contexto financiero, según lo afirma Nuño (2017), responde a la probabilidad de ocurrencia de un hecho o suceso que le genere pérdidas a la empresa lo que afecta sus resultados económicos y por ende su situación financiera. Una clasificación de los tipos de riesgos financieros es la siguiente:

Cuadro 3. Tipos de riesgos

TIPOS DE RIESGOS	DEFINICIÓN
Riesgo de mercado	Relacionado con un evento que ocasiona pérdidas en los activos derivado de fluctuaciones desfavorables en los precios de mercado.
Riesgo de crédito	Se refiere a que producto de un evento adverso, se produzcan incumplimientos en los pagos conforme el plazo y términos convenidos.
Riesgo de liquidez	Implica la incapacidad para afrontar los compromisos asumidos, aún si, existe la voluntad de honrar la deuda.
Riesgo operacional	Se origina como resultados de errores en los procesos internos tanto humanos como tecnológicos que causan pérdidas.

Fuente: tomado a partir de Nuño (2017)

Riesgo de crédito

Las empresas comerciales consideran al crédito como un instrumento para alcanzar un mayor crecimiento en sus ventas y fidelizar a sus clientes; sin embargo, para su aprobación y otorgamiento, no se analiza debidamente al sujeto de crédito a fin de conocer su capacidad de pago. Esto provoca que, exista una clara

exposición al riesgo crediticio en las empresas de este sector. Al respecto, se concuerda con Tavera (2014), al afirmar:

> El riesgo de crédito es la forma más antigua de riesgo en los mercados financieros y se podría definir como la expectativa de que una suma de dinero prestada no sea retornada en el límite de tiempo pactado. El concepto aplicado a las empresas comerciales se refiere a la posibilidad de pérdida ocasionada por el incumplimiento en el pago de las obligaciones asumidas por un cliente. (p.8)

Consecuentemente, a criterio del autor, el incumplimiento en los pagos de créditos por parte de los clientes, provocaría en la empresa una reducción de su flujo de caja, erogaciones por endeudamiento externo, gastos por la gestión de cobranzas, entre otros.

Identificación de los riesgos de crédito

Es importante que las empresas, independientemente de su actividad económica, distingan claramente los factores de riesgo a los que se encuentra expuesta, que son el resultado de sucesos internos o externos y que generan un impacto negativo en los resultados esperados o constituir una amenaza para una adecuada gestion del riesgo crediticio. A continuación, se describen algunas de las situaciones de carácter interno que afectan directamente el riesgo crediticio en las empresas comerciales:

- Morosidad;
- Límite de crédito excedido;
- Insolvencia económica;
- Quiebra de la empresa cliente;
- Estados financieros alterados; y,
- Garantías inadecuadas.

Gestión del riesgo de crédito

Para una adecuada gestión del riesgo crediticio es indispensable la implementación de metodologías que permitan evaluarlo, así como mecanismos o estrategias para manejarlo. En este sentido, Nuño (2017) sostiene que, de la gravedad del riesgo y su impacto depende la gestión que, se le dé para afrontarlo; que incluye el proceso para su medición y el desarrollo de estrategias para reducir su impacto y por, consiguiente, la mejora de sus procesos.

La gestión de riesgos proporciona a las empresas comerciales una seguridad razonable sobre la conveniencia o no de otrogar crédito a aquellos clientes que presentan señales de alerta o generan cierta desconfianza respecto a un posible incumplimiento de sus pagos, para evitar vender a potenciales clientes morosos, tal como, lo señala Tavera (2014). Por lo tanto, en palabras del mencionado autor, “La gestión del riesgo de crédito al ser una aplicación sistemática de políticas y procedimientos para analizar, evaluar y, finalmente, poder establecer las medidas al momento de otorgar un crédito a un cliente se convierte en una herramienta fundamental” (p.29).

Por ello, es inevitable que para el otorgamiento de crédito, se definan políticas y procedimientos para su aprobación; el establecimiento de restricciones minimizan los impactos del riesgo de crédito ante la probabilidad de que éstos no sean cancelados en el plazo acordado. Las consecuencias de una mala colocación de créditos derivan en serios problemas de morosidad que, se ven reflejados en problemas de liquidez y rentabilidad y comprometen la estabilidad de la empresa.

En ese contexto, es necesario que las empresas efectúen un análisis de riesgo crediticio y sobre la base de información histórica o presente comprobar mediante indicadores financieros si es viable la operación de crédito y de ser posible asegurar su cumplimiento con algún tipo de garantía. Adicionalmente, es esencial conocer la solvencia del solicitante del crédito, enfocados en determinar si su activo corriente supera su pasivo exigible a corto plazo.

Los resultados derivados del análisis efectuado al potencial sujeto de crédito son fundamentales a la hora de conocer su viabilidad y oportuna recuperación. De este modo, para conocer si el sujeto de crédito mantiene una posición sólida y con posibilidades de afrontar sus obligaciones, es conveniente diseñar una metodología que permita con la información solicitada por la empresa respaldar la decisión de aprobar o no el crédito.

Análisis del riesgo de crédito

Con el propósito de conocer el riesgo crediticio al que, se expone una empresa es necesario contar con información suficiente para efectuar un análisis cualitativo y cuantitativo a fin de identificar determinados criterios que lleven a tomar la decisión de otorgar o no un crédito. El análisis cualitativo, se refiere a ciertas características o cualidades de tipo interno o externo a cumplir por el cliente, ya sea persona natural o jurídica, en tanto que, mediante el análisis cuantitativo, se identifican ciertos parámetros o indicadores numéricos relacionados con la situación financiera del cliente y sobre los cuales, se toma una decisión.

Análisis cualitativo

Mediante el análisis cualitativo, se conoce de manera general el comportamiento de la empresa, el entorno económico al que pertenece, entre otros aspectos, se cita:

- Antigüedad del negocio del cliente;
- Evolución o crecimiento del negocio;
- Tipo de cliente;
- Análisis del negocio: actividades, productos, administración;
- Historial crediticio;
- Análisis del sector al que pertenece; y,
- Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

Análisis cuantitativo

Con el análisis cuantitativo, se pretende obtener información sobre aspectos de carácter financiero, especialmente la liquidez del potencial sujeto de crédito (persona natural o sociedad) para determinar su grado de endeudamiento. En ese contexto, la información financiera, reflejada en sus balances constituyen un instrumento para conocer la situación financiera y patrimonial del cliente a una determinada fecha; así también, su rentabilidad y el resultado de sus operaciones dentro de un período contable, el flujo de efectivo, la evolución de su patrimonio; información que es de gran utilidad para la toma de decisiones.

Al respecto, el análisis financiero como una metodología empleada por las empresas que permite obtener información relevante y sistematizada respecto de los resultados históricos y presentes de un ente económico, permiten la identificación de su viabilidad financiera futura, a partir de la cual, todos los interesados toman decisiones que influyen de forma directa o indirecta en la marcha del negocio, tal como lo asevera Santiago y Gamboa (2017).

Para diagnosticar la situación patrimonial y financiera de una empresa, de acuerdo con Amat (2002), hay que seleccionar en cada caso cuáles son los ratios que proporcionan más información, con el fin de evitar calcular un número excesivo de indicadores que encarecen y retrasen el análisis de la empresa, se considera el análisis de indicadores financieros como la herramienta más utilizada por las empresas otorgantes de crédito para una correcta toma de decisiones e interpretación de resultados en base a su actividad económica. En este marco, los indicadores en los que una empresa comercial, se apoya para conocer la posición financiera del sujeto de crédito son:

a) **Indicadores de liquidez.-** “Miden la capacidad de una empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, a medida que éstas se vencen. La liquidez se refiere a la situación financiera de la empresa y a la flexibilidad de convertir en efectivo determinados activos circulantes” (Santiago y

Gamboa, 2017, p.55). Según dicho autor, los indicadores de liquidez son: razón corriente, prueba ácida o severa y capital de trabajo neto.

b) **Indicadores de solvencia, endeudamiento o de apalancamiento.-** Estos indicadores “miden la proporción del capital propio con relación al capital ajeno. Si el capital propio es mayor la empresa es más sólida” (Santiago y Gamboa, 2017, p. 57). Los indicadores más utilizados son: endeudamiento del activo y endeudamiento patrimonial.

Cuadro 4. Indicadores de liquidez y endeudamiento

INDICADOR	CONCEPTO - FORMA DE CÁLCULO - INTERPRETACIÓN
Razón corriente	**Definición.**- Permite diagnosticar la capacidad que tiene la empresa para hacer frente sus deudas a corto plazo con su activo circulante o corriente. $$Razón\ corriente = \frac{Activo\ corriente}{Pasivo\ corriente}$$ **Interpretación.-** Mientras más alto sea el ratio significa que la empresa cuenta con los suficientes recursos para cubrir sus obligaciones de corto plazo.
Prueba ácida	**Definición.**- Es un ratio más rígido, permite evaluar la capacidad de la empresa para liquidar sus deudas a corto plazo con su activo circulante sin considerar su inventario. $$Razón\ corriente = \frac{Activo\ corriente - Inventario}{Pasivo\ corriente}$$ **Interpretación.-** Un coeficiente mientras más elevado sea significa que la empresa atiende sus deudas de corto plazo sin ninguna dificultad y sin la necesidad de vender su inventario.
Capital de trabajo neto	**Definición.**- "Es el capital de trabajo propio de la empresa, sirve para medir el grado de protección de los acreedores a corto plazo (Santiago y Gamboa, 2017, p.56). $$Capital\ N.de\ trabajo = Activo\ corriente - Pasivo\ corriente$$ **Interpretación.-** La diferencia significa que existe un excedente o un deficit luego de liquidar todas sus deudas corrientes.
Endeudamiento del activo	**Definición.**- Mide el peso de los pasivos sobre los activos de la empresa, permite evaluar el grado de independencia financiera. $$Endeudamiento\ del\ activo = \frac{Pasivo\ total}{Activo\ total}$$ **Interpretación.-** Mientras más bajo sea el coeficiente menos comprometido están sus activos con relación a sus acreedores y por ende mayor es la autonomía financiera.
Endeudamiento patrimonial	**Definición.**- Permite evaluar en qué nivel, se encuentra comprometido el capital de la empresa con sus acreedores. $$Endeudamiento\ patrimonial = \frac{Pasivo\ Total}{Patrimonio}$$ **Interpretación.-** Este coeficiente indica el grado en el que el patrimonio de la empresa está comprometido con sus acreedores.

Fuente: elaboración propia

Tratamiento del riesgo

Es importante que las empresas, se enfoquen hacia un adecuado sistema de control interno que le permita gestionar efectivamente el riesgo de crédito con la finalidad de evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo. Según Tavera (2014), las políticas adoptadas son el camino ideal para definir las acciones o medidas de protección ante dicho riesgo, como es la constitución de provisiones para hacer frente a las probables pérdidas que provienen de la exposición crediticia; la instauración de garantías o la contratación de seguros.

Monitoreo y Revisión

Es importante ejercer un monitoreo y revisión del comportamiento de las operaciones crediticias, con la finalidad de detectar ciertas debilidades, que se presentan como resultado de una inadecuada gestión de riesgos que impidan el pago del crédito dentro del plazo acordado, tal como lo señala Tavera (2014). Además el referido autor asevera que: “El sistema de seguimiento y control del riesgo de crédito sólo aplicará cuando la decisión sea la de otorgar el crédito u otorgar el crédito con ciertas restricciones o garantías adicionales a las inicialmente establecidas” (p28).

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Caracterización de la empresa Megadisur

Megadisur, inicia sus actividades en el año 2001, bajo la denominación de Disur con RUC 1801599141001, ubicada en la ciudad de Ambato parroquia Huachi Chico, de propiedad del Arq. Gonzalo Enrique Constante Miranda, su activiadad principal es la comercialización al por menor de productos de ferretería y material eléctrico.

Debido a una gran aceptación y demanda de los consumidores, reflejado en un notorio e importante crecimiento dentro del sector ferretero, en el año 2003 surge la propuesta de varios proveedores distibuidores mayoritas del país para que la empresa, se dedique a la comercialización al por mayor, y con la concesión de importantes descuentos por montos y plazo en la adquisición de productos se alcance precios competitivos y consecuentemente una mayor participación en el mercado; propuesta que su propietario considera posible cristalizar y que acepta decidido a emprender en un nuevo reto, motivado por el deseo de convertir su pequeño negocio y una importante distribuidora en la zona central.

Bajo esta nueva concepción, en agosto del 2003, DISUR se traslada al centro de la ciudad, a un edificio de su propiedad ubicada en la Avenida 12 de Noviembre y Plaza Urbina, con oficinas en el primer piso para atención a los proveedores, vendedores internos y clientes; y, en los tres pisos siguientes las bodegas. Enfocados hacia este nuevo objetivo, fue indispensable la contratación de nuevo personal, tales como: contadora, chofer, bodeguero, despeachadores y agentes vendedores, éstos últimos encargados de recorrer las distintas zonas del país y atender a todas las ferreterías posibles con la misión de abrir mercado y vender sus productos.

Con el transcurrir del tiempo, el volumen de ventas incrementó y consecuentemente el número de clientes, fue entonces necesaria la adquisición de nuevas líneas de productos y negociaciones con importantes proveedores que con mejores precios,

descuentos y mayores plazos permitieron manejar precios cada vez más competitivos para sus clientes. Como consecuencia de dichas negociaciones, el inventario se incrementó notablemente y el espacio físico se convertía en un obstáculo para crecer, por lo que, decide reubicarse en un nuevo lugar que reúna las características necesarias en cuanto a infraestructura física.

Es por ello, que en abril de 2005, DISUR se traslada a la Vía Píllaro a 800 mt. de la Panamericana Norte, cuyas instalaciones cumplen con las expectativas de su propietario, cuenta con un galpón de aproximadamente 600 m^2, con garaje y amplias oficinas. En el año 2015, la empresa cambia su denominación a Megadisur, se transfiere su propiedad a la señora Maria Eulalia Flores Nuñez. Actualmente, Megadisur es una mipymes categorizada como una microempresa obligada a llevar contabilidad, ubicada en la provincia de Tungurahua vía a Píllaro, cuya giro económico es la distribución al por mayor de productos de ferretería, material eléctrico, tubería y una amplia gama de productos relacionados con acabados para la construcción.

Productos

La empresa comercializa líneas de productos, tales como:

- Mallas, clavos, alambre de púas, accesorios en hierro galvanizado;
- Acabados (calefones, fregaderos, grifería, entre otros);
- Herramientas agrícolas;
- Cabos, cinta tomatera y plástico;
- Pinturas;
- Tubería y accesorios en pvc;
- Materiales para la construcción (carretillas, palas, azadones y demás); y,
- Material eléctrico y de ferretería en general.

Cobertura

Actualmente, la fuerza de ventas de Megadisur está conformada por tres ejecutivos de ventas, quienes con su atención personalizada visitan gran parte de la zona central del país, así como, el oriente ecuatoriano, cubre provincias como Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza y Napo.

Misión

“Satisfacer las necesidades de la población del centro y el oriente del país, ofreciendo a nuestros clientes productos de ferretería, material eléctrico y construcción a precios justos, brindando una atención personalizada y oportuna, cumpliendo sus exigencias para lograr su bienestar.”

Visión

“Ser una empresa líder reconocida en la distribución de productos de ferretería y material eléctrico con miras a importar productos de buena calidad para alcanzar precios competitivos y lograr una mayor participación en el mercado que nos permita mantenernos sólidamente.”

Objetivos empresariales

- Consolidarse como una empresa sólida en el mercado reconocida a nivel provincial y nacional;
- Incursionar en nuevos mercados para lograr una exitosa participación;
- Procurar calidad a todo nivel: personas, procesos, productos y servicios; y,
- Obtener la rentabilidad adecuada que compense el sacrificio y esfuerzo realizado por la administración de la empresa.

Principios y valores corporativos

- Respeto y buen ejemplo: Para transmitir valores y principios no hay nada mejor que practicar lo que se predica;
- Trabajo en equipo: Es importante compartir los objetivos, metas, planes para trabajar en conjunto orientados a la consecución de éstos;
- Innovación: La innovación, creatividad, e incursión en procesos de mejoramiento es valioso para la empresa;
- Calidad: en la optimización de recursos, espacio físico, procedimientos y servicio al cliente;
- Transparencia de los actos: actuar con ética enmarcados en la ley, sin incurrir en actos deshonestos, donde se respeta los derechos de los demás;
- Estabilidad-confianza: Brindar al personal seguridad laboral, remuneración acorde al desempeño de sus actividades. Si los empleados confían en la empresa hay mayor compromiso, lo que estimula su rendimiento; y,
- Amabilidad: El buen trato, la cortesía hacia los clientes y proveedores es la mejor carta de presentación.

Recursos Físicos

Los recursos físicos que dispone la empresa para el desarrollo de sus actividades diarias son:

- Oficina de gerencia, contabilidad y ventas
- Bodega (galpón de aproximadamente 800 m^2)
- Camión y caminoneta de transporte
- Muebles y Enseres
- Equipos de Cómputo
- Equipo de Oficina

Recursos Humanos

El recurso humano está conformado por trece personas detalladas, a continuación:

- Gerente-propietaria
- Contadora General
- Auxiliar de Contabilidad
- Facturador
- Ejecutivos de venta (3)
- Choferes (2)
- Bodeguero
- Despachadores (3)

2.2. Métodos de valoración de control interno

Son herramientas o medios para valorar el sistema de control interno en la empresa o en procesos específicos; proporcionan al auditor un visión respecto a posibles fallas o debilidades, que se presentan; a fin de proponer nuevos controles mediante la adopción de acciones correctivas o estrategias para prevenir futuros riesgos. Entre los métodos más utilizados se distingue: descriptivo o narrativo, flujograma y cuestionario.

Método descriptivo o narración escrita

También conocido como memorándum. Su aplicación, se recomienda para la pequeña empresa y se caracteriza por su descripción paso a paso de las acciones realizadas en un procedimiento específico. Según la información existente, se confirma que:

> Las narraciones escritas son memorandos que describen el flujo de los ciclos de transacción, que identifican los empleados que realizan diversas labores, los documentos preparados, los registros llevados y la separación de funciones. (Ray Whittington, 2000, p.185).

Cuadro 5. Narración escrita sobre control interno

Benninton Co., Inc. **Procedimiento de recibo de efectivo** **Diciembre 31, 199X**
Todos los recibos de efectivo llegan en el correo en forma de cheques. Lorraine Martin, la cajera,recibe el correo cada mañana en la oficina de correos y lo entrega sin abrir a Helen Ellis, la contadora jefe. Ellis abre y distribuye el correo. Los cheques de los clientes los entrega a Martin, quien registra los remitentes en el diario de ingresos de efectivo, prepara volantes de consignación por duplicado y envía por correo los recibos diarios en forma intacta al First National Bank. El banco devuelve por correo los volantes de consignación por duplicado validados y Ellis los archiva en orden cronológico. Ellis traslada diariamente las partidas del diario de recibos de efectivo al mayor auxiliar de cuentas por cobrar. Cualquier cheque de un cliente devuelto por parte del banco, Ellis los entrega al gerente, William Dale, quien hace seguimiento y vuelve a depositar los cheques. Ellis también le entrega a Dale los extractos bancarios mensuales sin abrir. Dale hace la conciliación del extracto bancario mensualmente, compara las fechas y los montos de los depósitos con las entradas en el diario de recibos de efectivo y revisa la exactitud de los descuentos de venta registrados en el diario de recibos de efectivo. Martin, Ellis y Dale están asegurados. Val Martin Hawkins Septiembre 6, 199X

Fuente: tomado a partir de (Ray Whittington, 2000, p185).

Método de flujograma

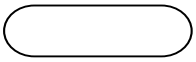
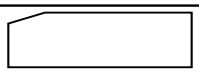
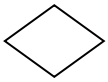
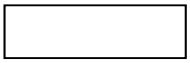
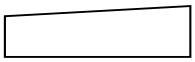
Se conoce también como diagrama de flujo. Cashin, Neuwirth y Levy (1998), lo definen como:

> Una representación gráfica simbólica de un sistema o serie de procedimientos mostrando cada uno de ellos de forma secuencial, proporciona una imagen clara del sistema mostrando la naturaleza y secuencia de los procedimientos, división de responsabilidades, fuentes y distribución de documentos y tipos y situación de los registros y archivos de contabilidad. (p289)

Para muchas firmas auditoras los flujogramas son de mayor utilidad que las narrativas o cuestionarios, éstos proporcionan un panorama más amplio respecto a las áreas o personal involucrado, las acciones a ejecutarse y los formularios o documentos utilizados dentro de un determinado procedimiento o proceso

operativo; a partir de lo cual, se consigue identificar posibles problemas o deficiencias de control interno a fin de instaurar nuevos controles que permitan mejorar sus procesos. Para su aplicación, es necesario conocer los símbolos utilizados frecuentemente en los diagramas de flujo, así como, las normas para su elaboración:

Ilustración 3. Simbología de los flujogramas

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio y fin del proceso
	Documento principal
	Documento auxiliar
	Archivo permanente
	Decisión
	Conector dentro de la página
	Conector fuera de la página
	Operación o proceso
	Dirección del flujo
	Entrada/salida de datos en un sistema computarizado

Fuente: elaboración propia

Normas generales para la elaboración de flujogramas

- El título del diagrama identifica claramente su contenido;
- Hacen referencia a hechos concretos, es el reflejo real de la situación existente;
- Presenta la secuencia lógica de los diferentes pasos de un proceso;
- Identificar la fecha a la que corresponde;
- Las líneas conducen siempre a un símbolo u otra línea, no existen líneas discontinuas;

- Evite en lo posible el cruce de líneas de flujo;
- Si el diagrama utiliza más de una página, emplee conectores fuera de la página; y,
- Su diseño mantiene una orientación que va de lo superior a lo inferior y de izquiera a derecha.

Método de cuestionario

El auditor tiene presente ciertas consideraciones para recopilar información por medio de varios canales, lo cual le permite comprobar si los procedimientos implantados son los adecuados y, se orientan a los lineamientos de un eficiente control interno Ray Whittington (2000). Uno de los métodos más utilizados es el cuestionario; Meléndez (2016), afirma:

> Consiste en usar como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo, la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se define o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones. (p1)

El cuestionario es un método muy utilizado por los auditores, el cual, se basa en una encuesta que contiene preguntas específicas y relacionadas con aspectos básicos de los procesos, donde una respuesta negativa activa la alerta de posibles deficiencias en el sistema. Según los autores citados existen preguntas abiertas o cerradas conforme el propósito de la encuesta.

Preguntas abiertas:

- No tienen opciones de respuesta;
- La respuesta, se basa en la opinión del encuestado; y,
- Se obtiene más información, es decir, se tiene una visión amplia al momento de analizar.

Preguntas cerradas:

- Son fáciles de interpretar y la respuesta no con lleva mucho tiempo;
- El encuestado, se siente limitado al dar su contestación; y,

Cuadro 6. Ejemplo cuestionario con preguntas abiertas

EMPRESA "XYZ"		
Cuestionario de Control Interno		
Objetivo:		
Alcance:		
Nº	Preguntas	Observación

Fuente: tomado de Constante (2020)

Cuadro 7. Ejemplo cuestionario con preguntas cerradas

EMPRESA "XYZ"				
Cuestionario de Control Interno				
Objetivo:				
Alcance:				
Nº	Preguntas	Sí	No	Observación

Fuente: tomado de Constante (2020)

En conclusión, el cuestionario tiene como finalidad recoger información cualitativa o cuantitativa que es tabulada y tomada como referencia decisiones preventivas o correctivas de ser el caso.

Método cuestionario con medición numérica

Este método consiste en medir la capacidad de gestión o madurez del control interno y su eficacia mediante la utilización de cuestionarios que son diseñados por el profesional encargado de su diagnóstico y orientados a evaluar la condición actual de la empresa en relación a un proceso o situación específica. Cabe señalar que, dicha medición, se realiza mediante la valoración numérica o ponderación en función de las respuestas y medios de verificación proporcionados por la alta

dirección o, de ser el caso, el encargado del proceso; y conforme a una matriz, se establece el peso para cada uno de los estados de madurez del sistema de control interno existente. A criterio de Vega, Pérez y Nieves (2017), este tipo de cuestionario permite:

> Identificar, en los componentes críticos y en las normas que lo componen, los puntos críticos para el control interno. La utilización de esta herramienta contribuye a la determinación del nivel de gestión del control interno, reducir los costos ocultos para dar valor agregado a la eficacia de la entidad y permite la elaboración de planes de acción objetivos y concretos, mediante las debilidades detectadas, a las cuales, se enfocarán las soluciones integrales que impactan simultáneamente en varios elementos del control interno dentro de las organizaciones. (p.227)

Cuadro 8. Cuestionario con medición numérica

Empresa XYZ

30 de marzo de 2020

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PREGUNTAS	Respuestas		Calificación			Observaciones
	SI	NO	P	C	%	
13. Información relevante						
¿La calidad de la información generada por el sistema aporta a la capacidad de la dirección para tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades crediticias?		✓	100	0	0%	
¿Los sistemas de información, procesos y desarrollo tecnológicos proporcionan oportunidades para mejorar la efectividad, velocidad y acceso de la información a los usuarios?	✓		100	100	100%	
14. Comunicación interna						
¿Se han establecido canales de comunicación bien definidos dentro del departamento de crédito?	✓		100	50	50%	En ocasiones no se respetan las líneas de comunicación
¿Existen procedimientos para comunicar irregularidades crediticias o de cobranza que los colaboradores hayan detectado?	✓		100	100	100%	
15. Comunicación externa						
¿Se mantiene comunicación con los socios para un seguimiento y medición del nivel de satisfacción del crédito entregado, calidad en la atención y servicio prestado?	✓		100	100	100%	
¿El asesoramiento profesional externo para definir nuevas estrategias en el proceso de crédito y cobranza es adecuado y oportuno?		✓	100	0	0%	

Fuente: elaboración propia

2.3. Factores que inciden en el riesgo de crédito

El riesgo de crédito al que, se enfrentan las empresas por sus negociaciones comerciales es producto tanto de factores externos (exógenos) como internos (endógenos). La identificación de estos factores y adecuada gestión mucho depende del conocimiento de los administradores sobre la conducción de la empresa y su entorno económico.

Los factores externos son aquellos que no son afrontados por la entidad porque están fuera de su alcance, es decir, que no dependen de la gestión de administración y que su ocurrencia hace que la solvencia de los deudores se vea comprometida. Entre estos factores, se distinguen los siguientes:

- Entorno económico;
- Entorno político;
- Cambios socioeconómicos;
- Desatres climáticos; y,
- Otros eventos externos.

Por otro lado, los factores internos son gestionados por la entidad, significa que éstos dependen de la administración misma y/o la competencia de su personal; como ejemplo, se cita:

- Inadecuado proceso crediticio;
- Deficiencias en los procesos operativos;
- Concentración de la cartera;
- Inadecuada estructural organizacional;
- Recurso humano no idóneo; y,
- Debilidades en el seguimiento y recuperación.

Factores determinantes de riesgo

La empresa Megadisur a consecuencia del crédito que otorga a sus clientes por la venta de sus productos, se ve expuesta a un importante riesgo de crédito, derivado de varios factores que afectan la calidad de la cartera y por ende la capacidad para gestionar su recuperación y que directamente afectan la liquidez de la empresa para cumplir con sus compromisos.

Los factores que influyen en el riesgo de crédito en la empresa Megadisur son principalmente de carácter interno y responden a ciertos aspectos relacionados con una inadecuada administración, falta de conocimiento y beneficios de un buen control interno, operativo y de recurso humano. Se distinguen los siguientes factores:

- Inadecuado análisis crediticio;
- Falta de una persona competente encargada del análisis para el establecimiento de montos, plazos, y garantías;
- Falta de un proceso formalmente establecido para la gestión del riesgo en cada una de sus etapas: otorgamiento, seguimiento y recuperación;
- Límites de crédito excedido en monto y plazo;
- Mala gestión de los vendedores e insuficiente seguimiento del estado de su cartera;
- Disposición de dinero por parte de los vendedores;
- Falta de incentivos relacionados con la recuperación de cartera; y,
- Rotación del personal de ventas.

Por otra parte, existen también aspectos de carácter externo, tales como:

- Desempleo que afecta la capacidad adquisitiva de los consumidores;
- Reducción en las ventas y cierre de negocios producto del confinamiento por la pandemia COVID-19;

- Presentación de información financiera alterada, proporcionada por los clientes;
- Falta de pago de los clientes por varias situaciones;
- Sobreendeudamiento de los clientes; y,
- Incremento de la competencia desleal.

Establecimiento de políticas para mitigar el riesgo

Las políticas contemplan lineamientos o directrices específicos que impone la empresa respecto a la determinación de montos, plazos y garantías; además, de definir las condiciones o particularidades mínimas de los sujetos de crédito para acceder al crédito.

Cabe mencionar que, la adecuada gestión de los administradores de la empresa mediante la adopción de políticas, estrategias y controles permiten mejorar sus procesos para mitigar de esta manera los factores de riesgo que ocasionan pérdidas para la empresa producto de la incobrabilidad de la cartera vencida. Por ello, un buen sistema de control interno es determinante para que las organizaciones, se mantengan en el mercado y generen resultados positivos.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Procedimiento de valoración del control interno

El procedimiento adoptado para la valoración del sistema de control interno al proceso de créditos depende mucho de la experiencia del auditor; así también, el tiempo de esta evaluación varía en función del tamaño, la ejecución de sus procesos y del conocomiento que, se tiene sobre su entorno empresarial. Para el caso de la empresa Megadisur, la valoración se realiza con un enfoque específico hacia el proceso de créditos en todas sus etapas: otorgamiento, seguimiento y recuperación; se desarrolla a través del método de cuestionario con medición numérica, el cual, consiste en medir la capacidad de gestión o madurez del control interno y su eficacia, orientados a conocer la condición actual de la empresa en relación a los cinco elementos del control interno y sus 17 principios (COSO 2013).

En tal sentido, el procedimiento aplicado está conformado por tres fases, con lo cual, se pretende conocer la eficacia del sistema de control interno existente en el proceso de créditos; éste se explica, a continuación:

Fase I. Conocimiento preliminar de la empresa

Para una correcta aplicación del procedimiento, resulta necesario conseguir el compromiso de la administración de Megadisur por conocer el grado de eficiencia de su sistema de control interno; así como, la importancia de mejorarlo si fuera el caso. Se da incio con la entrevista al propietario, que en este caso es también la administradora de la empresa. El objetivo es darle a conocer la necesidad de contar con un apropiado control interno para una correcta ejecución de sus procesos; asi también, se pretende alcanzar las condiciones de partida para la ejecución de la auditoría; además, de establecer los requisitos indispensables para su desarrollo.

En esta fase, se busca tener un conocimiento previo sobre el entorno de la empresa, sus principales actividades, estructura organizacional, tecnología, es decir, se procura familiarizarse con su entorno y cultura organizacional. Se sugiere

obtener una breve reseña histórica, objetivos, estructura organizacional, principales productos, entre otros.

Fase 2. Valoración del sistema de control interno

En esta fase, se evalúa la efectividad del control interno mediante la aplicación de los cuestionarios, uno por cada componente. Cabe mencionar que, la entrevista y cuestionarios, se aplica a la administradora (gerente-propietaria) de la empresa, considerada como fuente primaria de información y quien tiene pleno conocimiento respecto del proceso de crédito aplicado. El propósito de esta fase es medir el grado de madurez de los controles de acuerdo a las ponderaciones previamente establecidas por el autor. Además, de establecer el grado de confianza y riesgo actual del sistema de control interno e identificar la posibles debilidades que representan riesgo para la empresa.

Su enfoque consiste en evaluar los controles y prácticas aplicables en operaciones importantes y específicas. Comprende también la matriz de riesgos, la cual, consolida los factores de riesgo identificados en el proceso de créditos con sus causas y consecuencias, la probabilidad de ocurrencia y su impacto a fin de conocer la zona de riesgo en la que, se ubican los riesgos identificados.

Fase 3. Comunicación de resultados

En esta fase, se presentan los resultados del examen efectuado a través del informe correspondiente.

3.2. Valoración y diagnóstico del sistema de control interno

A continuación, se detalla la ejecución del examen de valoración del sistema de control interno al proceso de créditos de la empresa Megadisur, el cual, comprende las tres fases:

Fase I. Conocimiento preliminar de la empresa.

Fase II. Valoración del sistema de control interno.

Fase III. Comunicación de resultados.

AUDITORES y CONSULTORES

EXAMEN ESPECIAL AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

PROCESO DE CRÉDITOS EN LA EMPRESA MEGADISUR

INTEGRANTES DEL EQUIPO DE AUDITORÍA

CARGO	NOMBRE	ABREVIATURA
Supervisor	Nelson Danilo Bombón Orellana	NDBO
Analista auditor	Mariela Alexandra Cosquillo Chida	MACC

MARCAS DE AUDITORÍA

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
∑	Sumatoria
Ø	Hallazgo

ABREVIATURAS

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
PA	Programa de auditoría
CE	Conocimiento de la empresa
ECI	Evaluación de control interno
MR	Matriz de riesgo
P/T	Papel de trabajo
N/A	No aplica
P	Ponderación
C	Calificación

AUDITORES y CONSULTORES

PA

FASE I

CONOCIMIENTO PRELIMINAR DE LA EMPRESA

PROGRAMA DE TRABAJO

OBJETIVO: Conocer a la empresa en base a un estudio preliminar, sobre su gestión y estructura organizacional a fin de encaminar la evaluación de control interno.

No.	ACTIVIDAD	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Visita a la empresa y solicitar documentación: Antecedentes de la entidad Organización estructural Estado de operaciones	 CE-1 CE-2 CE-3	MACC	12/04/2021

Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

CE1 1/3

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

Megadisur, inicia sus actividades en el año 2001, bajo la denominación de Disur con RUC 1801599141001, ubicada en la ciudad de Ambato parroquia Huachi Chico, de propiedad del Arq. Gonzalo Enrique Constante Miranda, su giro económico es la comercialización al por menor productos de ferretería y material eléctrico. En abril de 2005, DISUR se traslada a la Vía Píllaro a 800 mt. de la Panamericana Norte, cuyas instalaciones cumplen con las expectativas de su propietario, cuenta con un galpón de aproximadamente 600 m^2, con garaje y amplias oficinas. En el año 2015, la empresa cambia su denominación a Megadisur, se transfiere su propiedad a la señora Maria Eulalia Flores Nuñez.

Actualmente, Megadisur es una mipymes categorizada como una microempresa obligada a llevar contabilidad, ubicada en la provincia de Tungurahua vía a Píllaro, cuya actividad económica es la distribución al por mayor de productos de ferretería, material eléctrico, tubería y una amplia gama de productos relacionados con acabados para la construcción.

Cobertura

Actualmente, la fuerza de ventas de Megadisur está conformada por tres ejecutivos, quienes con su atención personalizada visitan gran parte de la zona central del país, así como, el oriente ecuatoriano, cubre provincias como: Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza y Napo.

Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

CE1 2/3

Misión

"Satisfacer las necesidades de la población del centro y el oriente del país, ofreciendo a nuestros clientes productos de ferretería, material eléctrico y construcción a precios justos, brindando una atención personalizada y oportuna, cumpliendo sus exigencias para lograr su bienestar."

Visión

"Ser una empresa líder reconocida en la distribución de productos de ferretería y material eléctrico, a través de una mayor cobertura, con miras a importar productos de buena calidad para alcanzar precios competitivos y lograr una mayor participación en el mercado que nos permita mantenernos sólidamente."

Objetivos empresariales

- Consolidarse como una empresa sólida en el mercado reconocida a nivel provincial y nacional;
- Incursionar en nuevos mercados para lograr una exitosa participación;
- Procurar calidad a todo nivel: personas, procesos, productos y servicios; y,
- Obtener la rentabilidad adecuada que compense el sacrificio y esfuerzo realizado por la administración de la empresa.

Recursos Humanos

El recurso humano de DISUR está conformado por trece personas:

AUDITORES y CONSULTORES

CE1 3/3

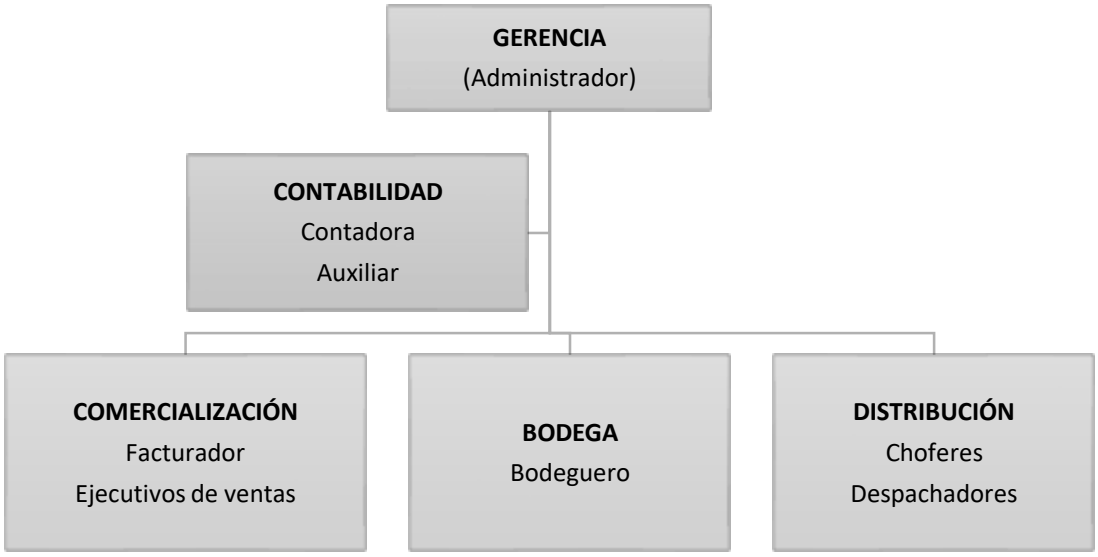
- Gerente-propietaria
- Contadora General
- Auxiliar de Contabilidad
- Facturador
- Ejecutivos de venta (3)
- Choferes (2)
- Bodeguero
- Despachadores (3)

AUDITORES y CONSULTORES

CE2

ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL

Megadisur para el desarrollo de sus funciones, cuenta con el siguiente organigrama estructural:



Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

CE3

ESTADO DE OPERACIONES

El presente examen especial en la empresa MEGADISUR, se realiza al proceso de créditos, el cual, comprende la etapa de otorgamiento (aprobación), recuperación y seguimiento. Cabe mencionar que, las ventas realizadas a crédito durante el primer trimestre del año 2021, se ubica en un 45% con relación al total, con un porcentaje similar para los años 2019 y 2020. El plazo concedido varía en función del monto, que por lo general, va de 8 a 45 días.

En ese contexto, el proceso de crédito inicia con la aprobación, previo a la recepción de los documentos establecidos en su manual de crédito, éstos son revisados por la administradora (gerente/propietaria), sin un mayor análisis de la capacidad de pago del potencial sujeto de crédito, quien en base a su experiencia y el respaldo económico presentado aprueba o rechaza el crédito cuando es primera venta; en el caso de clientes recurrentes la administradora analiza el comportamiento o historial de pago y toma la decisión.

La recuperación de la cartera, está a cargo de los ejecutivos de venta, quienes mediante visitas periódicas, son los encargados y responsables de su recaudación, y de cumplir con una ruta de visitas definida y apoyados en el reporte del estado de la cartera entregado previamente.

El seguimiento de la cartera está a cargo de la administradora, etapa que, se realiza mensualmente con el apoyo del auxiliar contable y los reportes emitidos desde el sistema contable.

AUDITORES y CONSULTORES

PA

FASE II

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

MATRIZ DE RIESGO

PROGRAMA DE TRABAJO

OBJETIVO: Recopilar datos o evidencias a cerca de los controles existentes, el nivel de cumplimiento de éstos y de las personas encargadas.

No.	ACTIVIDAD	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1.	Evaluar el sistema de control interno por componentes mediante la aplicación de cuestionarios:			
	Ambiente de control	ECI-1		
	Evaluación del riesgo	ECI-2		
	Actividades de control	ECI-3	MACC	19/04/2021
	Información y comunicación	ECI-4		
	Supervisión y monitoreo	ECI-5		
2.	Determinar el grado de confianza y riesgo del sistema de control interno	ECI-6	MACC	20/04/2021
3.	Elaborar matriz de riesgo	MR	MACC	21/04/2021

Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

ECI-1 1/3

La valoración del sistema de control interno al proceso de créditos de la empresa Megadisur comienza con la aplicación de cuestionarios que implican la evaluación de los cinco componentes del *COSO* III y sus 17 principios.

Cabe señalar que, los criterios empleados para la asignación de la valoración numérica a las preguntas que componen los cuestionarios, se establecen a partir de lo expuesto en el trabajo investigativo de Vega, Pérez y Nieves (2017). No obstante, el autor según su experiencia plantea ponderaciones que van desde 0 a 10 puntos en función de la madurez de los controles existentes según la siguiente tabla:

ESCALA DE MADUREZ		
Nivel	**Criterio de valoración**	**Rango**
Inmadura	Las condiciones del elemento de control no existen o son mínimas.	0-2
Básica	Las condiciones del elemento de control están definidas pero no formalizadas y se cumplen insatisfactoriamente.	3-5
Intermedia	Las condiciones del elemento de control están definidas y formalizadas y se cumplen aceptablemente.	6-8
Avanzada	Las condiciones del elemento de control operan y se cumplen en alto grado o plenamente.	9-10

Así también, el nivel o grado de confianza alcanzado en cada uno de los componentes del sistema de control interno, está dado por la siguiente fórmula:

$$Nivel\ de\ confianza = \frac{\sum Calificaciones}{\sum Ponderaciones}$$

Conforme al resultado obtenido, se determina el grado o nivel de confianza y riesgo de control, de acuerdo a los intervalos detallados, a continuación:

NIVEL DE CONFIANZA (NC)	BAJO	15%-50%	ALTO	**NIVEL DE RIESGO DE CONTROL**
	MODERADO	51%-75%	MODERADO	
	ALTO	76%-95%	BAJO	

AUDITORES y CONSULTORES

ECI-1 2/3

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

OBJETIVO: Conocer si el entorno empresarial estimula las funciones de sus miembros con relación al control de actividades.

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL								
PREGUNTAS	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	P	C	%	
1. Integridad y valores éticos								
¿La administración de la empresa ha establecido su misión, visión y valores éticos, enfatizando en su personal la importancia de la integridad y el comportamiento ético?	Reglamento interno de trabajo.	✓			10	10	100%	
¿Se evalúa el desempeño del personal en relación con los estándares de conducta esperados?	Evaluaciones de desempeño.	✓			10	10	100%	
¿La empresa cuenta con disposiciones disciplinarias por el incumplimiento de los códigos de conducta, funciones y responsabilidades?	Reglamento interno de trabajo.	✓			10	7	70%	No se da estricto cumplimiento.
2. Responsabilidad de la Supervisión								
¿La dirección ha establecido un manual o normativa interna que regule el otorgamiento de créditos y crobanzas?	Manual de crédito y cobranzas.	✓			10	9	90%	Ultima actualización en el año 2019.
¿Se realizan reuniones periódicas para conocer los niveles de ventas a crédito, cobranzas y cartera vencida?	Informes de reuniones mensuales.	✓			10	10	100%	
¿La dirección establece acciones correctivas ante falencias identificadas, en el proceso de crédito y cobranza?	Memorandos sobre la comunicación de falencias	✓			10	6	60%	Se han adoptado acciones correctivas sin establecerse formalmente en el Reglamento de crédito y cobranza.
3. Estructura, autoridad y responsabilidad								
¿Existe una estructura organizativa apropiada?	Organigrama estructural.	✓			10	8	80%	Es necesario contar con un responsable de créditos.
¿Se comunica de forma clara al personal involucrado en créditos y cobranzas de las responsabilidades y las expectativas relacionadas con las tareas de su área?	Acta entrega recepción de la comunicación de funciones.	✓			10	10	100%	
¿Se cuenta con una persona competente y con experiencia que sea responsable del crédito y su seguimiento?			✓		10	0	0%	El administrador (propietario) es quien se encarga de la aprobación y seguimiento, no cuenta con la preparación suficiente lo hace de manera empírica. Ø

Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

ECI-1 3/3

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL								
PREGUNTAS	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	P	C	%	
4. Compromiso con la competencia de sus profesionales								
¿Existe una política establecida para la selección del personal?	Reglamento interno de trabajo.	✓			10	10	100%	
¿La empresa provee orientación y capacitación suficiente para captar, desarrollar y conservar personal valioso para la empresa?	Listado de participantes.	✓			10	7	70%	Las capacitaciones son esporádicas, no se cuenta con un plan anual debidamente establecido.
¿El personal tienen amplia competencia y experiencia requerida en su área?	Carpeta del empleado.	✓			10	10	100%	
5. Responsabilidad por la rendición de cuentas								
¿Se definen estándares de desempeño, incentivos y otros estímulos para cumplimiento de objetivos?	Tabla de indicadores e incentivos.	✓			10	7	70%	No se cumplen a cabalidad
¿Evalúa mensualmente el cumpliemiento de metas y objetivos mediante la aplicación de indicadores de medición?	Informes mensuales de cumplimiento y resultados.	✓			10	10	100%	
¿Los resultados obtenidos del nivel de crédito y cobranza son socializados con todo el equipo de trabajo?	Reportes de ventas y cartera	✓			10	7	70%	Son analizados individualmente.
			∑		**150**	**121**	**81%**	

Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

ECI-2 1/2

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE EVALUACIÓN DEL RIESGO

OBJETIVO: Conocer si la empresa ha definido eventos de riesgos, su gestión y manejo.

COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO								
PREGUNTAS	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	P	C	%	
6. Objetivos Adecuados								
¿Se plantean objetivos específicos para el otorgamiento y recuperación de créditos?	Plan estratégico.	✓			10	6	60%	Se trabaja en función del último plan fijado para el 2019.
¿Los objetivos fijados respecto al nivel de créditos y cobranzas están alineados con la estrategia empresarial, su misión y visión?	Plan estratégico.	✓			10	7	70%	No se encuentran totalmente alineados. No se han establecido objetivos en cuanto a su sostenibilidad financiera.
¿Se evalúa los objetivos establecidos para el otorgamiento de créditos y su recuperación de manera periódica por zona y vendedor?	Informes de cumplimiento de metas.	✓			10	10	100%	
7. Identificación y análisis de riesgos								
¿La empresa identifica los riesgos que enfrenta en el otorgamiento de crédito por sus ventas?		✓			10	6	60%	Se conocen los riesgos pero no han sido gestionados adecuadamente.
¿Se evalúa el rendimiento esperado y el nivel de riesgo de crédito por zona y vendedor?	Informes mensuales de ventas a crédito, cobranza y cartera	✓			10	9	90%	
¿Evalúa el impacto de los riesgos identificados en el proceso de crédito?			✓		10	0	0%	No se cuenta con análisis sobre el impacto en la situación de la empresa. Ø
8. Evaluación de riesgos de fraude								
¿En el proceso de otorgamiento de crédito se considera la posibilidad de fraude por la alteración de documentos?	Manual de crédito y cobranzas	✓			10	6	60%	La verificación de la validez de los documentos no se cumple a cabalidad
¿Se establecen lineamientos o señales de alerta para la detección de un posible fraude de carácter externo o interno?	Manual de crédito y cobranzas	✓			10	10	100%	La morosidad es un indicador.
¿Se han tomado acciones que permitan mitigar el riesgo de fraude o incobrabilidad de cartera?	Letras de cambio firmadas por los clientes.	✓			10	4	40%	No se cuenta con un seguro de cartera, la mayoría de los créditos están respaldados con letra de cambio. Ø
9. Identificación y análisis de los cambios significativos								
¿La empresa identifica y analiza los posibles impactos en el cambio de su personal?	Reportes de posibles impactos.	✓			10	9	90%	Se conoce el impacto, se reconce ser necesaria una política de incentivos para fidelizar al personal.
¿Se evalúa el impacto sobre cambios en las políticas de crédito y cobranzas actuales?	Informe de impacto en el nivel de ventas.	✓			10	10	100%	
¿Se identifican cambios necesarios al sistema de control interno para mejorar el otorgamiento de créditos y su recuperación?	Informes trimestrales de acciones de mejora	✓			10	10	100%	

Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

ECI-2 2/2

PREGUNTAS	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	P	C	%	
¿Se analiza la implementación de acciones para preveer, reconocer y responder a eventos habituales o imprevistos que afecten el logro de los objetivos de la empresa?		✓			10	10	100%	
TOTAL				∑	**130**	**97**	**75%**	

Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

ECI-3

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL

OBJETIVO: Evaluar si se cumplen los pocedimientos fijados para el logro de los objetivos y actividades encomendadas.

PREGUNTAS	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	P	C	%	
10. Selección y desarrollo de actividades de control								
¿Se cuenta con algún documento o respaldo financiero de los clientes a fin de asegurar el cobro de las deudas?	Letras de cambio de clientes.	✓			10	6	60%	No todos los clientes de crédito cuentan con una letra de cambio como respaldo de la deuda.
¿Se cuenta con formularios o solicitudes de crédito para la aprobación y adecuado seguimiento del cliente?	Solicitudes de crédito.	✓			10	7	70%	Requieren ser actualizados.
¿Se efectúa confirmaciones de saldos a los clientes para conocer el estado de su cartera?		✓			10	0	0%	Ø
11. Desarrollo y controles generales aplicados a la tecnología de la información.								
¿El personal cuenta con su propio usuario de acceso al sistema informático?	Acta entrega de usuarios y contraseñas.	✓			10	8	80%	Hay usuario que deberían ser eliminados, los cuales pertenecen a exempleados.
¿Las políticas para el otorgamiento de créditos están parametrizados adecuadamente en el sistema informático?		✓			10	6	60%	La mayoría se encuentran actualizados, conforme las políticas actuales.
¿Se han establecido controles para el respaldo de la información y su responsable?	Manual de funciones y responsabilidades	✓			10	6	60%	Son generados de manera mensual.
12. Despliegue de procedimientos y políticas								
¿Se han establecido políticas para la otorgación de créditos?	Política de ventas.	✓			10	7	70%	Se cumplen en su mayoría, sin embargo hay casos en los que no se respeta.
¿Existe un procedimiento formalmente establecido para la aprobación y otorgación en función de un adecuado análisis crediticio del cliente?			✓		10	0	0%	La aprobación de los créditos lo realiza el administrador sin reguirse al procedimiento, en muchas ocasiones los aprueba para cumplir con el presupuesto de ventas. Ø
¿La administración revisa periódicamente las políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos y su cobranza?	Registro de implementación de medidas correctivas	✓			10	10	100%	
¿Existe una política de incentivos para la oportuna recuperación de cartera de créditos?			✓		10	0	0%	Solo se paga comisión por ventas no se aplica incentivos por su recuperación. Ø
			Σ		100	50	50%	

Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

ECI-4

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

OBJETIVO: Evaluar si el sistema de información aporta información confiable e idónea como aporte a una comunicación adecuada dentro de la empresa.

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
PREGUNTAS	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	P	C	%	
13. Información relevante								
¿El tipo de información obtenida del sistema contribuye con la dirección para tomar decisiones apropiadas para la gestión y control de las actividades crediticias?	Informes sobre acciones adoptadas	✓			10	10	**100%**	
¿Los informes o reportes crediticios, de cobranza y estado de la cartera proporcionan suficientes datos para un adecuado control y seguimiento eficiente de la cartera?	Reportes generados del sistema de créditos y cobros	✓			10	10	**100%**	
¿Se cuenta con información información histórica para su análisis y replanteo de estrategias?	Reporte de respados generados desde el sistema	✓			10	10	**100%**	
¿Las políticas y los procedimientos de otorgamiento y recuperación de créditos establecidos son comunicados a todos los integrantes del área créditicia?	Informes y listado de asistencia a reuniones realizadas.	✓			10	10	**100%**	
¿Se ha definido el medio para informar irregularidades crediticias o de cobranza detectados por el personal?	Manual de funciones y responsabilidades	✓			10	6	**60%**	No siempre se cumple, estás se realizan verbalmente a la administración.
¿Existe una comunicación permanente con el personal de crédito y cobranzas sobre la importancia de su rol y responsabilidad en el desarrollo de controles?	Informes y listado de asistencia a reuniones realizadas.	✓			10	10	**100%**	
15. Comunicación externa								
¿Se mantiene comunicación con los clientes para conocer su grado de satisfacción?	Bitácora de llamada telefónicas	✓			10	7	**70%**	Los ejecutivos de venta durante las visitas se encargan de conocer el nivel de satisfacción de los clientes.
¿Se ha establecido un canal de comunicación para recibir quejas o sugerencias?	Reporte de correos recibidos	✓			10	10	**100%**	Existe un correo para quejas, denuncias o sugerencias.
¿Se ha establecido niveles de aprobación para la entrega de información a usuarios externos?	Manual de funciones y responsabilidades	✓			10	10	**100%**	
			∑		**90**	**83**	**92%**	

Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

ECI-5

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE SUPERVISIÓN Y MONITOREO

OBJETIVO: Evaluar si las actividades de supervisión y monitoreo son útiles y fiables.

COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO								
PREGUNTAS	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	P	C	%	
16. Evaluación continua y puntual								
¿Se ha evaluado la efectividad de políticas y controles en el proceso de crédito y cobranzas?	Informe de resultados sobre evaluación de controles.		✓		10	0	**0%**	Ø
¿Se realizan confirmaciones de saldos de cartera de clientes?	Bitácora de llamadas	✓			10	8	**80%**	Se evalúa con base en una muestra, por la cantidad de clientes.
¿Se evalúa los niveles de cartera vencida y se adoptan acciones oportunas para su recuperación?	Informe de resoluciones sobre cartera vencida.	✓			10	10	**100%**	
17. Evaluación y comunicación de deficiencias								
¿Las deficiencias detectadas son reportadas a los responsables a fin de implentar medidas correctivas?	Memorandos de comunicación.	✓			10	10	**100%**	
¿La administración da seguimiento y vigila que las deficiencias detectadas sean enmendadas a tiempo?	Informe del cumplimiento de acciones correctivas.	✓			10	10	**100%**	
			∑		**50**	**38**	**76%**	

Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

ECI-6 1/3

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

PRINCIPIO	PONDE-RACIÓN (A)	CALIFI-CACIÓN (B)	GRADO DE CONFIANZA (B/A)	NIVEL DE RIESGO
AMBIENTE DE CONTROL	**150**	**121**	**81%**	19%
1. Integridad y Valores Éticos	30	27	90%	10%
2. Responsabilidad de Supervisión	30	25	83%	17%
3. Estructura, Autoridad y responsabilidad	30	18	60%	40%
4. Compromiso con la competencia de sus Profesionales	30	27	90%	10%
5. Responsabilidad por la rendición de cuentas	30	24	80%	20%
EVALUACIÓN DE RIESGOS	**130**	**97**	**75%**	25%
6. Objetivos Adecuados	30	23	77%	23%
7. Identificación y análisis de riesgos	30	15	50%	50%
8. Evaluación de riesgos de fraude	30	20	67%	33%
9. Identificación y análisis de los cambios significativos	40	39	98%	2%
ACTIVIDADES DE CONTROL	**100**	**50**	**50%**	50%
10. Selección y desarrollo de actividades de control	30	13	43%	57%
11. Desarrollo y controles generales aplicados a la tecnología de la información.	30	20	67%	33%
12. Despliegue de procedimientos y políticas	40	17	43%	57%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	**90**	**83**	**92%**	8%
13. Información relevante	30	30	100%	0%
14. Comunicación interna	30	26	87%	13%
15. Comunicación externa	30	27	90%	10%
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	**50**	**38**	**76%**	24%
16. Evaluación continua y puntual	30	18	60%	40%
17. Evaluación y comunicación de deficiencias	20	20	100%	0%
TOTAL	**520**	**389**	**75%**	25%

El cuadro precedente, muestra un nivel de confianza y riesgo moderado del 75% y 25% respectivamente; esto demuestra que, su sistema de control de manera global,

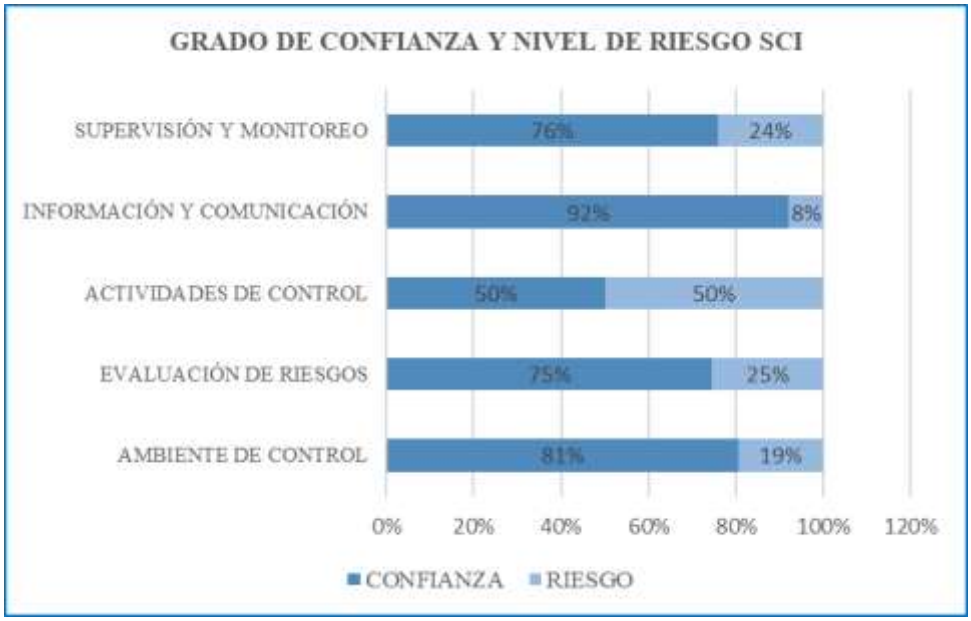
Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

ECI-6 2/3

respecto al proceso de crédito, se encuentra en equilibrio, es decir, que si bien las condiciones del elemento de control se cumplen aceptablemente existen situaciones que revelan un grado de exposición al riesgo cuya adecuada gestión es responsabilidad de la administración de la empresa para, de este modo, mejorar su sistema de control interno.

No obstante, desde un análisis individual, se determina que el componente "Actividades de control" es el que presenta mayor riesgo, se ubica en el 50% (ALTO) seguido del componente "Evaluación de riesgos" con un 25% (MODERADO), pilares fundamentales sobre los que recae el adecuado manejo y gestión del riesgo de crédito y donde resulta necesario la implementación de mayores puntos de control para cumplir con el objetivo de mitigar y mantener controlados los riesgos.



Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

ECI-6 3/3

Adicionalmente, el principio 7, perteneciente al componente Evaluación de riesgos, alcanza un nivel de riesgo alto, principio que, se relaciona con la identificación de los riesgos para la consecución de sus objetivos y su análisis como base para su adecuada gestión; se evidencian debilidades respecto de este principio.

De igual forma, en el componente Actividades de control, se observa un nivel de riesgo alto en los principios 10 y 12 que están relacionados con la definición y desarrollo de actividades de control para la mitigación de los riesgos; y, con el despliegue de actividades de control a través de políticas para establecer líneas generales del control interno y procedimientos, respectivamente.

Finalmente, de acuerdo con los resultados expuestos, se concluye que el sistema de control interno existente en la empresa Megadisur requiere ser fortalecido en los componentes Evaluación de riesgos y Actividades de control a fin de alcanzar procesos más eficientes, eficaces y oportunos; para lo cual, resulta indispensable definir nuevos controles y acciones que permita mejorar el proceso de crédito existente.

Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

MR 1/3

MATRIZ DE RIESGOS

COMPONENTE	IDENTIFICACIÓN				ANÁLISIS			
					CALIFICACIÓN		EVALUACIÓN	
	No. Riesgo	RIESGO	CAUSAS (Factores internos y externos)	EFECTOS (Consecuencias)	IMPACTO	PROBABILIDAD	NIVEL DEL RIESGO	ZONA DE RIESGO
Ambiente de control	1	Falta de una persona idónea que sea responsable del proceso de crédito.	Falta de presupuesto para la contratación de personal con un perfil adecuado para gestionar la cartera.	Inadecuada otorgación de los créditos. Inadecuada gestión de la cartera Pérdidas económicas.	4	5	20	ALTA
Evaluación de riesgos	2	No se realiza un análisis sobre el impacto de los riesgos identificados en el proceso de crédito.	No se cuenta con una persona encargada de medir el impacto en los resultados de la empresa. Ausencia de un oportuno análisis financiero.	Incremento en los niveles de ventas a crédito. Toma de decisiones inadecuadas. Desconocimiento de la situación financiera real.	3	5	15	MODERADA
	3	Falta de acciones para mitigar el riesgo de fraude o incobrabilidad de la cartera.	Exceso de confianza y desconocimiento del impacto del riesgo de crédito. Falta de presupuesto.	Conflictos legales. Pérdidas económicas. Problemas de iliquidez.	4	4	16	ALTA
Actividades de control	4	Ausencia de confirmaciones de saldos a los clientes	Inadecuado seguimiento de las cobranzas Falta de tiempo. Falta de personal.	Disposición de dinero (jineteo). Fraude	3	5	15	MODERADA
	5	Falta de un procedimiento formalmente establecido para la aprobación de créditos	Desconocimiento sobre su elaboración. Falta de decisión para afrontar los cambios con una mentalidad empírica y basada en la costumbre.	Mala otorgación de los créditos. Exposición al fraude. Cartera vencida e incobrable.	4	5	20	ALTA
	6	Falta de una política de incentivos para oportuna recuperación de cartera de créditos	Falta de presupuesto.	Desmotivación Laboral. Disposición de dinero. Pérdida de personal.	3	5	15	MODERADA
Supervisión y monitoreo	7	No se evalúa la efectividad de políticas y controles en el proceso de crédito	Falta de presupuesto. Desinterés de la administración.	Exposición al riesgo crediticio. Posibles pérdidas por incobrabilidad. Desconocimiento de la efectividad de los controles.	2	5	10	MODERADA

Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

MR 2/3

Las ponderaciones asignadas para el impacto del riesgo y su probabilidad, está dado en función de las siguientes tablas:

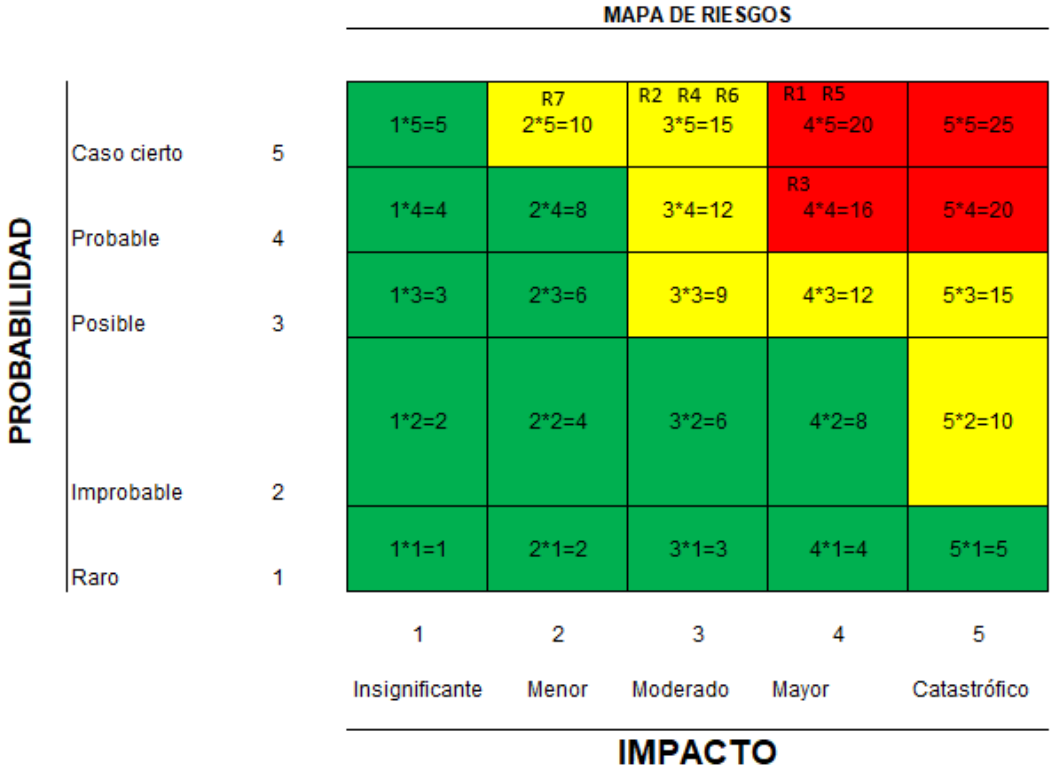
TABLA DE IMPACTO		
NIVEL	**DESCRIPTOR**	**DESCRIPCIÓN**
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad.
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad.

TABLA DE PROBABILIDAD		
NIVEL	**DESCRIPTOR**	**DESCRIPCIÓN**
1	Raro	El evento no ocurre
2	Improbable	El evento ocurre en algún momento
3	Posible	El evento ocurre a veces
4	Probable	El evento probablemente ocurra en la mayoría de las circunstancias
5	Casi Cierto	El evento ocurre

Así también, la zona de riesgo se establece conforme el mapa de riesgo:

AUDITORES y CONSULTORES

MR 3/3



Como se observa en la gráfica, cuatro riesgos (R2-R4-R6-R7) por su probabilidad de ocurrencia e impacto, se ubican en una zona de riesgo moderada, en tanto que tres eventos de riesgo (R1-R3-R5) en una zona de riesgo alta; se evidencia la necesidad de efectuar acciones correctivas a fin de mejorar la efectividad de su sistema de control interno y reducir el nivel de exposición y vulnerabilidad frente al riesgo de crédito cuyas consecuencias afecta negativamente a la empresa.

Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

FASE III

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

PROGRAMA DE TRABAJO

OBJETIVO: Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe del Examen Especial.

No.	ACTIVIDAD	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Realizar el informe de auditoría.	IA	MACC	28/04/2021

Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

IA 1/8

INFORME DE AUDITORÍA

EXAMEN ESPECIAL AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

PROCESO DE CRÉDITO EN LA EMPRESA MEGADISUR

1. OBJETIVO

Realizar una valoración del sistema de control interno existente en el proceso de crédito en todas sus etapas: otorgamiento (aprobación), seguimiento y recuperación de la empresa “Megadisur” para medir el grado de eficiencia de las actividades y controles establecidos por la administración y la correcta aplicación de los principios establecidos en el marco integrado *COSO* III.

2. ALCANCE

El examen comprende el sistema de control interno existente en el proceso de créditos en la empresa Megadisur, en todas sus etapas, esto es, desde la otorgación, seguimiento y recuperación, del período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2020.

3. METODOLOGÍA

Es importante señalar, que el objetivo del auditor es diseñar y aplicar procedimientos de auditoría, de forma que, le permita obtener evidencia suficiente y adecuada para alcanzar conclusiones razonables en las que base su opinión.

Para ello, se procedió con el diseño de cuestionarios orientados a conocer las normas, políticas y procedimientos de control interno aplicados al proceso de

AUDITORES y CONSULTORES

IA 1/8

crédito en todas sus etapas: otorgamiento, seguimiento y recuperación, con el objetivo de evaluar la gestión de los responsables, e identificar las principales falencias o dificultades que enfrenta la empresa,así como, las medidas y decisiones a adoptarse para mitigar los riesgos presentados en este proceso.

La obtención y recopilación de información, se efectuó en el campo, por cuanto, se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa, la entrevista y cuestionarios dirigidos al gerente de la empresa, considerado como fuente primaria de información.

Los datos obtenidos fueron procesados y debidamente analizados, mediante la estructuración de papeles de trabajo y representaciones gráficas para una mejor comprensión de la situación del sistema de control interno existente en la empresa, lo cual, permite sustentar la evaluación efectuada y llegar a conclusiones válidas y recomendaciones propuestas al respecto.

4. RESULTADOS DEL EXAMEN

En base a los resultados obtenidos, producto de la aplicación de cuestionarios, se determina que el sistema de control interno existente en el proceso de crédito de la empresa Megadisur presenta un nivel de confianza del 75% como consecuencia de debilidades observadas en los componentes “Evaluación de riesgos” y “Actividades de control” con niveles de riesgo moderado y alto respectivamente. Cabe resaltar que, dichos componentes constituyen los pilares fundamentales en los que recae el adecuado manejo y gestión de los riesgos por parte de la administración de la empresa.

AUDITORES y CONSULTORES

IA 1/9

En ese sentido, es de vital importancia que la empresa Megadisur fortalezca su sistema de control interno en los componentes antes referidos, a través de la mejora de sus controles para conseguir mayores niveles de eficacia en sus operaciones y una mejora en la administración del riesgo de crédito y su impacto en la empresa. En base a lo anterior, emitimos la Carta de Gerencia.

Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

IA 2/9

A LA GERENCIA GENERAL DE LA EMPRESA "MEGADISUR"

CARTA DE GERENCIA O INFORME DE CONTROL INTERNO

Se comunica que, se ha efectuado el examen especial al proceso de crédito de la empresa MEGADISUR, posterior a su autorización para el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2021, para lo cual, se ha revisado la estructura de control interno, con el propósito de determinar los procedimientos y alcances de auditoría a realizarse y que sean de apoyo en la conclusión del trabajo de auditoría.

Es preciso señalar que, la Administración de la empresa es responsable de establecer y mantener una adecuada estructura de control interno contable, operacional y financiero. Para cumplir con esta responsabilidad se requiere que la Administración realice ciertas estimaciones y juicios para evaluar los beneficios anticipados y costos relacionados con los procedimientos de control. Los objetivos de una estructura de control interno conllevan a que la Administración obtenga una seguridad razonable, pero no absoluta, respecto a la salvaguarda de los recursos contra pérdidas resultantes de uso o disposición no autorizada, que las transacciones se efectúen de acuerdo con la autorización de la Administración y que éstas se registren adecuadamente para permitir la preparación de los estados financieros.

En ese contexto, se procedió a realizar el estudio correspondiente de Control Interno, para medir el grado de eficiencia de las actividades y controles establecidos por la administración y la correcta aplicación de los principios establecidos en el marco integrado *COSO III.*

Incluyo a continuación observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre temas específicos que requieren poner mayor atención en lo posterior para mejorar el Sistema de Control Interno y por, consiguiente, su administración; por ello, este documento queda limitado en el uso para cualquier otro propósito.

Ambato, 28 de abril de 2022

Dra. Mariela A. Cosquillo Ch.

Auditor Responsable

Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

IA 3/9

Observación 1

Falta de una persona idónea que sea responsable del proceso de crédito

Conclusión:

Dentro de la estructura organizativa de la empresa no existe una persona con experiencia y el suficiente conocimiento técnico que sea responsable de la aprobación de los créditos, su posterior seguimiento y recuperación; se evidencia que dichas actividades son realizadas por la administradora (propietaria) de una manera empírica, basada en su experiencia; lo cual, se contradice con lo establecido en su Manual de Crédito, respecto a que la aprobación de los créditos está a cargo de una persona especializada que tenga los suficientes conocimientos y experiencia en el tema.

Según lo manifiesta la administradora esto, se origina porque no cuenta con el suficiente personal ni el presupuesto para contratar a una persona responsable de la aprobación de los créditos, su seguimiento y recuperación; sin embargo, esta debilidad desemboca en una inadecuada otorgación de créditos, posible morosidad e incluso incobrabilidad que afectan directamente a los resultados de la empresa.

Recomendación:

Contratar o designar una persona con el perfil idóneo, capacidad y conocimientos suficientes para la aprobación de créditos y gestión adecuada de la cartera de clientes con deuda.

Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

IA 4/9

Observación 2

No se realiza un análisis sobre el impacto de los riesgos identificados en el proceso de crédito

Conclusión:

Se evidencia la ausencia de un análisis del impacto ocasionado por los riesgos identificados en el proceso de crédito, sobre los resultados ecónomicos de la empresa y en el comportamiento de sus principales indicadores financieros. Condición que, se origina porque la contadora es externa y únicamente se encarga de la declaración de impuestos; además, la administradora tampoco ha visto necesario solicitarle dicho análisis como medida para una adecuada toma de decisiones o cambio de estrategias para mitigar los riesgos y su impacto.

Lo anteriormente señalado, revela una inadecuada gestión de la administración, al no observar lo dispuesto en su manual de funciones donde la buena gestión y marcha de la empresa es su responsabilidad. Consecuencia de aquello, es el desconocimiento de la verdadera situación de la empresa con afectaciones graves a su liquidez y sotenibilidad financiera.

Recomendación:

Presentar periódicamente a la administración un informe completo y detallado sobre el impacto de los riesgos crediticios (morosidad, cartera de cuentas por cobrar vencida e incobrables) y su situación financiera elaborado por la contadora a fin de adoptar acciones o estategias para mitigar riesgos.

Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

IA 5/9

Observación 3

Falta de acciones para mitigar el riesgo de fraude o incobrabilidad de la cartera vencida de clientes

Conclusión:

La empresa Megadisur no cuenta con un seguro de protección de su cartera de cuentas por cobrar clientes, como medida de mitigación ante posibles fraudes e incobrabilidad. Esto como, producto del desconocimiento de la administración sobre la necesidad de proteger su activo más importante sumado a la falta de recursos económicos para su contratación.

Si bien es cierto, los créditos concedidos a los clientes mayoristas, en gran parte están respaldados con letras de cambio, esto no garantiza su recuperación inmediata; se observa también que, no se respeta lo establecido en el manual de crédito respecto a que los créditos concedidos a todos los clientes mayoristas, se respaldan con una letra de cambio o cheque post-fechado, condición que, no se cumple por el desinterés de la administración y su afán por cumplir con el presupuesto de ventas. Bajo este contexto, mantener desprotegida la cartera de créditos ante posibles fraudes o incobrabilidad acarrea graves consecuencias en la liquidez de la empresa y por ende en su estabilidad financiera.

Recomendación:

Contratar un seguro que cubra las deudas de los clientes que presenten riesgos de

AUDITORES y CONSULTORES

IA 6/9

incobrabilidad para precautelar el buen funcionamiento y continuidad de la empresa. De lo contrario, es necesario respaldar adecuadamente la totalidad de créditos de los clientes mayoristas con un instrumento de pago que garantice en gran manera su cobrabilidad.

Observación 4

Ausencia de confirmaciones de saldos a los clientes

Conclusión:

Se evidencia que, no se realizan confirmaciones de saldos a los clientes como medida para verificar que los cobros sean adecuadamente registrados y prevenir posibles fraudes; lo cual, se contrapone con lo establecido en el manual de funciones sobre la ejecución de confirmaciones de saldos y más si en ciertas ocasiones se ha descubierto la disposición de dinero por parte de los ejecutivos de ventas, sin la debida autorización, según lo manifesta la administradora. Situación que, se presenta como consecuencia de un inadecuado seguimiento de la cobranza y que ocasiona una importante exposición al fraude.

Recomendación:

Disponer el fiel cumplimiento de lo señalado en su manual de funciones para que las confirmaciones de saldos a los clientes, se convierta en una frecuente práctica y evitar con ello pérdidas económicas.

Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

IA 7/9

Observación 5

Falta de un procedimiento formalmente establecido para la aprobación de créditos

Conclusión:

El manual de crédito establece de manera general los requisitos y condiciones bajo las cuales, se aprueban los créditos; sin embargo, no se cuenta con un procedimiento formalmente establecido en el que, se definan las acciones para realizar un adecuado análisis crediticio del potencial sujeto de crédito, basado en la verificación de los documentos proporcionados como respaldo de su capacidad de pago y la información contenida en la solicitud de crédito.

La aprobación de los créditos está cargo de la administradora de la empresa, quien de manera superficial efectúa un análisis de la documentación proporcionada por los clientes, y en base a su experiencia toma la decisión de aceptar o rechazar el crédito, en ocasiones es el ejecutivo de ventas influye en su decisión en su afán por cumplir el presupuesto de venta asignado.

Lo expuesto, se presenta por el desconocimiento sobre cómo efectuar un correcto análisis crediticio y su manera de trabajo empírica que no le permite efectuar cambios en su metodología crediticia y que ha derivado en un mal otorgamiento de créditos que, se ve reflejada en su lenta recuperación, cartera de cuentas por cobrar (clientes) vencida e incobrabilidad que generan pérdidas económicas para la empresa.

Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

AUDITORES y CONSULTORES

IA 8/9

Recomendación:

Elaborar un procedimiento adecuadamente diseñado para efectuar un correcto análisis crediticio y evitar así la mala otorgación de créditos y sus evidentes consecuencias. Su creación e implementación es responsabilidad de la administración.

Observación 6

Falta de una política de incentivos para oportuna recuperación de cartera de créditos (cuentas por cobrar clientes)

Conclusión:

Se evidencia que la empresa no ha establecido una política que incentive a sus ejecutivos de ventas a la recuperación oportuna de la cartera de créditos, porque se genera gastos adicionales, que en las condiciones actuales la empresa no es posible incurrir, según lo argumentado por la administradora. Situación que provoca desmotivación en su personal incluso su devinculación al sentir que su trabajo no es bien retribuido; así también, conductas inapropiadas, como la disposición de dinero.

Recomendación:

Implementar una política de incentivo sobre las cobranzas que motiven a sus ejecutivos de ventas a conseguir una mayor recaudación de dinero; además, de proporcionar un mejor ambiente laboral.

AUDITORES y CONSULTORES

IA 9/9

Observación 7

No se evalúa la efectividad de políticas y controles en el proceso de crédito

Conclusión:

El proceso de crédito nunca ha sido objeto de una auditoria interna ni externa a fin de valorar la efectividad de sus políticas, procedimientos y controles por la falta de recursos y desinterés de la administración sumado al desconocmiento de su utilidad y aporte en la mejora de su sistema de control interno; situación que ha generado una exposición al riesgo de crédito y una inadecuada gestión de los créditos.

Recomendación:

Efectura evaluaciones internas anuales que permitan medir el cumplimiento y efectividad de las políticas y controles establecidos para el proceso de crédito.

Elaborado por:	MACC
Revisado por:	NDBO

3.3. Resultados de la valoración del sistema de control interno

La metodología empleada mediante la aplicación de cuestionarios estratégicamente elaborados para evaluar los 17 principios sobre los que, se fudamenta *COSO* III; evidencia los resultados que, se describen, a continuación:

El componente de "Ambiente de control" alcanza un nivel de confianza ALTO del 81%, en consecuencia, su riesgo es BAJO. Sin embargo, se observa una debilidad en su estructura organizativa, no se cuenta con una persona idónea, que se encargue del proceso de crédito.

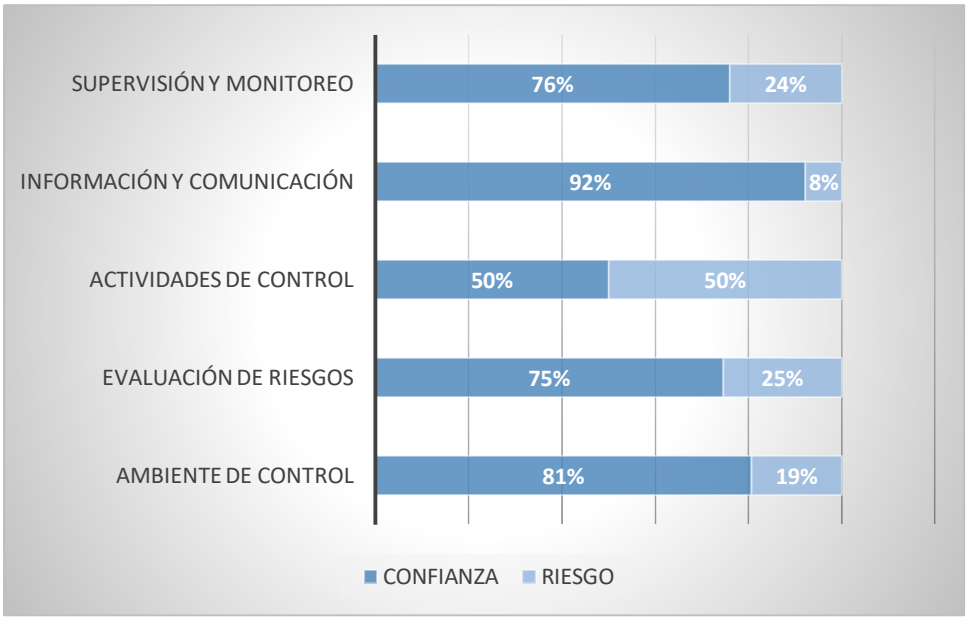
El componente de "Evaluación de riesgos" alcanza un nivel de confianza MODERADO del 75%, en consecuencia, su riesgo es MODERADO. No obstante, se identifican factores de riesgo relacionados con la evaluación del impacto de los riesgos identificados en el proceso de créditos; y, la adopción de acciones que permitan mitigar el riesgo de fraude o incobrabilidad.

El componente de "Actividades de control" alcanza un nivel de confianza bajo del 50%, en consecuencia, su riesgo es ALTO; el cual, se presenta por deficiencias identificadas en el desarrollo de actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos; se determina la falta de un procedimiento formalmente establecido para el proceso de crédito y de una política de incentivos para su recuperación.

El componente de "Información y comunicación" presenta un nivel de confianza al del 92%, en consecuencia, su riesgo es BAJO; se observa que no existe un desconocimiento de las necesidades de información de sus usuarios tanto internos como externos.

Finalmente, el componente de "Supervisión y monitoreo" presenta un nivel de confianza del 75%, en consecuencia, su riesgo es MODERADO; se evidencia debilidades en cuanto a la falta de evaluación de los controles existentes, su adecuado funcionamiento y efectividad.

Gráfico 1. Nivel de confianza y riesgos



Fuente: elaboración propia

En la gráfica, se aprecia que el componente “Actividades de control” es el que presenta mayor riesgo, con un nivel de riesgo del 50% ALTO, seguido del componente “Evaluación de riesgos” con un 25% MODERADO, pilares fundamentales sobre los que recae el adecuado manejo y gestión del riesgo de crédito y donde resulta necesario la implementación de mayores puntos de control para cumplir con el objetivo de mitigar y mantener controlados los riesgos.

Adicionalmente, el gráfico, que se presenta, a continuación, revela el grado de confianza y su nivel de riesgo, éste último identificado por los colores verde, amarillo y rojo que representan un nivel bajo, moderado y alto de riesgo, respectivamente; se pretende tener una visión más específica de qué principios son los que representan mayor riesgo para la empresa y hacia los cuáles, se enfocan las acciones y estrategias de la administración para superar las debilidades identificadas.

Gráfico 2. Analisis del nivel de riesgo

SISTEMA DE CONTROL INTERNO (75%)																
CONTROL ESTRATÉGICO (78%)									CONTROL DE GESTIÓN (70%)						CONTROL DE CUMPLIMIENTO (76%)	
AMBIENTE DE CONTROL (81%)					EVALUACIÓN DE RIESGOS (75%)				ACTIVIDADES DE CONTROL (50%)			INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (92%)			SUPERVISIÓN Y MONITOREO (76%)	
IVE (90%)	RS (83)	EAR (60%)	CCP (90%)	RRC (80%)	OA (77%)	IR(50%)	ERF (67%)	IAC (98%)	SAC (43%)	DCTI (67%)	DPP (43%)	IR (100%)	CI (87)	CE (90%)	ECC (60%)	ECD (100%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17

Fuente: elaboración propia

En el cuadro, se observa que los principales factores de riesgo con un nivel ALTO, identificados con color rojo, se identifican en los principios 7, 10 y 12 que están relacionados con: a) la identificación de los riesgos presentes en la consecución de sus objetivos y el análisis como base para su adecuada gestión; b) la definición y desarrollo de actividades de control para la mitigación de los riesgos; y, c) con el despliegue de actividades de control a través de políticas para establecer líneas generales del control interno y procedimientos, respectivamente. A continuación, se distinguen los riesgos identificados por componente durante el examen de valoración del sistema de control interno al proceso de créditos:

Cuadro 9. Identificación de riesgos

COMPONENTE	PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO
Ambiente de control	3. Estructura, autoridad y responsabilidad	Falta de una persona idónea que sea responsable del proceso de crédito.
Evaluación de riesgos	7. Identificación y análisis de riesgo.	No se realiza un análisis sobre el impacto de los riesgos identificados en el proceso de crédito.
	8. Evaluación de riesgo de fraude	Falta de acciones para mitigar el riesgo de fraude o incobrabilidad de la cartera.
Actividades de control	10. Selección y desarrollo de actividades de control	Ausencia de confirmaciones de saldos a los clientes
	12. Despliegue de procedimientos y políticas	Falta de un procedimiento formalmente establecido para la aprobación de créditos.
		Falta de una política de incentivos para oportuna recuperación de cartera de créditos.
Supervisión y monitoreo	16. Evaluación continua y puntual	No se evalúa la efectividad de políticas y controles en el proceso de crédito.

Fuente: elaboración propia

Los riesgos identificados en cada uno de los componentes, proporcionan a la administración de la empresa Megadisur un punto de partida para gestionar adecuadamente el riesgo crediticio, a través de la implementación de nuevas estrategias y toma de decisiones tendientes a mejorar el otorgamiento de los créditos, el seguimiento y su recuperación, y de esta manera, mitigar los riesgos y su impacto en los resultados de la empresa.

De acuerdo con los resultados expuestos, se concluye que el sistema de control interno existente en la empresa Megadisur requiere ser fortalecido, con mayor énfasis en aquellos principios que presentan debilidades a fin de alcanzar procesos más eficientes, eficaces y oportunos; para lo cual, resulta indispensable definir nuevos controles y acciones que permita mejorar el proceso de crédito existente.

Plan de acción

Con la finalidad de mitigar los factores de riesgo identificados en el proceso de crédito, se plantea el siguiente plan de acción, con el cual, se pretende mejorar el sistema de control interno en el proceso de créditos de la empresa Megadisur, su adopción es responsabilidad de la administración para garantizar el buen funcionamiento de la empresa.

Cuadro 10. Plan de acción de mejora

DESCRIPCIÓN O DETALLE DEL RIESGO	RECOMENDACIÓN	PLAZO	FECHA DE INICIO	FECHA FIN	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Falta de una persona idónea que sea responsable del proceso de crédito.	Contratar o designar una persona con el perfil idóneo, capacidad y conocimientos suficientes para la aprobación de créditos y gestión adecuada de la cartera de clientes con deuda.	90 dias	01/07/2021	30/09/2021	Contrato de trabajo
No se realiza un análisis sobre el impacto de los riesgos identificados en el proceso de crédito.	Presentar periódicamente a la administración un informe completo y detallado sobre el impacto de los riesgos crediticios (morosidad, cartera de cuentas por cobrar vencida e incobrables) y su situación financiera elaborado por la contadora a fin de adoptar acciones o estategias para mitigar riesgos.	60 días	01/07/2021	31/08/2021	Informe elaborado por la contadora
Falta de acciones para mitigar el riesgo de fraude o incobrabilidad de la cartera.	Contratar un seguro que cubra las deudas de los clientes que presenten riesgos de incobrabilidad para precautelar el buen funcionamiento y continuidad de la empresa. De lo contrario, es necesario respaldar adecuadamente la totalidad de créditos de los clientes mayoristas con un instrumento de pago que garantice en gran manera su cobrabilidad.	90 días	01/07/2021	30/09/2021	Contrato del seguro contratado Instrumentos de pago
Ausencia de confirmaciones de saldos a los clientes	Disponer el fiel cumplimiento de lo señalado en su manual de funciones para que las confirmación de saldos a los clientes, se convierta en una frecuente práctica y evitar con ello pérdidas económicas.	60 días	01/07/2021	31/08/2021	Bitácora de llamadas Reporte de confirmaciones efectuadas.

Falta de un procedimiento formalmente establecido para la aprobación de créditos	Elaborar un procedimiento adecuadamente diseñado para efectuar un correcto análisis crediticio y evitar así la mala otorgación de créditos y sus evidentes consecuencias. Su creación e implementación es responsabilidad de la administración.	120 días	01/07/2021	31/10/2021	Procedimiento elaborado
Falta de una política de incentivos para oportuna recuperación de cartera de créditos	Implementar una política de incentivo sobre las cobranzas que motiven a sus ejecutivos de ventas a conseguir una mayor recaudación de dinero; además, de proporcionar un mejor ambiente laboral.	60 días	01/07/2021	31/08/2021	Política aprobada formalmente establecida
No se evalúa la efectividad de políticas y controles en el proceso de crédito	Efectura evaluaciones internas anuales que permitan medir el cumplimiento y efectividad de las políticas y controles establecidos para el proceso de crédito.	120 días	01/07/2021	31/10/2021	Informes de las evaluaciones efectuadas

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- La contextualización teórica de los fundamentos del sistema de control interno y riesgo de crédito con base en la información bibliográfica revisada de diversos autores permite evidenciar la importancia de contar un buen sistema de control interno que ayude a mejorar los procesos de las empresas a través del establecimiento de normas, políticas, procedimientos, acciones, estrategias; además, de controles para que sus procesos, se realicen eficaz y eficientemente bajo un enfoque de mitigación de los riesgos y su impacto.

- El diagnóstico de los principales problemas presentados en el proceso de créditos de la empresa Megadisur evidenciados a través de la valoración del sistema de control interno actual, corroboran falencias y debilidades relacionadas específicamente con la identificación de factores de riesgo, su análisis y tratamiento. Así también, se evidencia la carencia de actividades de control, políticas y procedimientos para su mitigación, por lo que, es necesario que la administración tome las acciones pertinentes para mejorar su control interno mediante una adecuada gestión y manejo del riesgo.

- La evaluación de los resultados de la valoración del sistema de control interno efectuada al proceso de créditos en la empresa Megadisur, permite conocer el grado de madurez de sus controles, donde se identifica claramente la falta de una persona idónea que se encargue de realizar un adecuado análisis crediticio de los potenciales sujetos de crédito; así como, de un procedimiento formalmente establecido; esto genera un mal otorgamiento de créditos y por ende una exposición al riesgo crediticio.

RECOMENDACIONES

- Implementar un adecuado sistema de control interno que permita operaciones más eficaces y eficientes a fin de alcanzar los objetivos empresariales como parte de la buena gestión de su administración.

- Adoptar nuevas estrategias para el adecuado análisis, evaluación y tratamiento del riesgo; así como, la instauración de actividades y procedimientos de control tendientes a la prevención y mitigación de los riesgos identificados en el proceso de créditos y descritos en la matriz de riesgos, a fin de superar las debilidades detectadas.

- Finalmente, es de vital importancia que la administración de la empresa Megadisur considere la implementación de las estrategias propuestas en el plan de acción, descrito en el capítulo 3, para cumplir oportunamente con las recomendaciones planteadas, las cuales, permiten superar las falencias encontradas en el proceso de créditos y mitigar los riesgos crediticios.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, Y. (12 de Mayo de 2015). Slideshare. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de https://es.slideshare.net/yonnyjose26/credito-48071601

Amat Salas, O. (2002). *Comprender la contabilidad y las finanzas.* Barcelona, España: Gestión 2000.

Arango Restrepo, M. R. (julio-diciembre de 2007). *Control organizacional: ¿sistema o agregado de elementos?* AD-minister(11), 80-96. Recuperado el 06 de abril de 2020, de https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327241005.pdf

Armenta Velazquez, C. E. (enero-marzo de 2012). *La importancia del control interno en las pequeñas y mediana empresas en México*. Revista El Buzón de Pacioli(76), 17. Recuperado el 01 de 04 de 2020, de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_ importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas _en_mexicox.pdf

Ballesteros Cerchiaro, L. (29 de Diciembre de 2013). *Control Interno*. Recuperado el 26 de Junio de 2021, de https://lballesteroscontrolinterno.wordpress.com /2013/12/29/ antecedentes/

Bolaños, G. (1997). *La didáctica de la contabilidad* (Quinta ed.). Quito: Edicumbre. Recuperado el 05 de Marzo de 2021

Burns, J., & Simer, B. (10 de Junio de 2013). Boletín Heads Up: *COSO mejora su control interno.* Recuperado el 16 de Junio de 2021, de ht tp s: // www.i asplus.com/en /publications/colombia/heads-up/2013/volume-20-is s ue-17

Carmona González, M., & Barrios Hernández, Y. (enero-junio de 2007). *Nuevo paradigma del control interno y su impacto en la gestión pública*. Economía

y Desarrollo, *141*(1), 152-171. Recuperado el 6 de abril de 2020, de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541595009

Cashin, J. A., Neuwirth, P. D., & Levy, J. F. (1998). *Enciclopedia de la Auditoría* (segunda ed.). Barcelona: Oceáno Grupo Editorial S.A. Recuperado el 09 de abril de 2020

Coloma Castro, M. A., & De la Costa Lara, F. J. (2014). *Relación y análisis de los cambios al informe COSO y su vínculo con la transparencia empresarial.* Capic Review, XII(2), 135-145. Recuperado el 30 de Marzo de 2021, de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7145014

Commission Commitee of Sponsoring Organization of the Treadway COSO. (mayo de 2013).https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo .original.pdf. Recuperado el 9 de abril de 2020, de https:// auditor esinternos.es/uploads/media_items/coso-resumenejecutivo.or igi nal.pdf

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (Marzo de 2015). Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Recuperado el 15 de Junio de 2021, de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_cl_insitu_CAIGG_ane2.pdf

Constante Torres, M. T. (2020). *Valoración del sistema de control interno en la cartera de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.* Ambato, Tungurahua, Ecuador. Recuperado el 30 de Abril de 2021, de https://repositorio.pucesa.edu.ec /bitstream/123456789/2971/1/77151.pdf

Córdoba, P. M. (2016). *Gestión Empresarial* (Segunda ed.). Bogota, Colombia: Ecoe ediciones. Recuperado el 16 de Septiembre de 2020, de https://www.ecoeediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Gestion-fina nc iera-2da-Edici%C3%B3n.pdf

Córdova Castro, S. (2019). *COSO - control interno: Historia, Evolución, Descripción y Aplicación de sus Componentes. .* Lima, Perú. Recuperado el 01 de 04 de 2020

Cuello Lascano, R., Pallares Caro, L., & Wehdeking Arcieri, E. (2008). *Aplicación del Estándar Australiano de Administración del Riesgo AS/NZS 4360:1999 en la empresa Gecelca*. Pensamiento y Gestión(25), 94-112. Recuperado el 15 de Junio de 2021, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_ arttext&pid=S1657-62762008000200006

De la Cruz, J. A. (12 de Julio de 2011). *La polítca de crédito en la empresa*. Recuperado el 4 de Marzo de 2021, de https://www.empresaactual.com/la-politica-de-credito-en-la-empresa/

Del Toro Ríos, J. C., Fonteboa Vizcaino, A., Armada Trabas, E., & Santos Cid, C. M. (2005). *Control Interno - Programa de preparaación económica para cuadros.* La Habana, Cuba: Cecofis. Recuperado el 10 de abril de 2020, de http://www.sld.cu/galerias /pdf/sitios/infodir/material__consulta_ci.pdf

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (24 de Octubre de 2017). *COSO ERM 2017 y la generación de valor.* Recuperado el 27 de 02 de 2021, de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20(Oct%2024).pdf

Dextre Flores, J. C. (2012). *¿Control de gestión o gestión de control?* Contabilidad y Negocios, VII(14), 69-80. Recuperado el 10 de Junio de 2021, de https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf

El Telégrafo. (28 de Noviembre de 2017). *En el país, el 90,5% de empresas son familiares.* Recuperado el 18 de agosto de 2020, de https://w ww.eltelegrafo.com.ec/images/Fotos_ElTelegrafo/EdicionImpresa/2017/Noviembre/28-11-17/28-11-17-ECO-info-empresas-familiares.jpg

Estupiñan Gaitán, R. (2006). *Control interno y fraudes* (Segunda ed.). Bogotá, Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 11 de Marzo de 2021

Galax, Y., & Ruiz, U. (2015). Deloitte. Recuperado el 27 de Febrero de 2021, de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf

García Zambrano, X. L., Maldonado Pazmiño, H., Galarza Morales, C. E., & Grijalva Guerrero, G. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. Espirales revista multidis ciplinaria de investigación científica, III(26), 14-27. doi:https ://doi.org/ 10.31876 /re.v3i26

Gonzales Vásquez, A. J. (2017). *Análisis en el Otorgamiento de los Créditos Comerciales en la Empresa Industrial Litografía Manix S.A.C., 2015-2016.* Lima, Perú. Recuperado el 05 de Marzo de 2021, de https:/ /core. ac.uk/ download/pdf /250158233.pdf

Hango Murillo, M. C. (2013). *El control interno y su incidencia en la liquidez de Megaprofer S.A. en el año 2011.* Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 18 de agosto de 2020, de https://repositorio.uta.edu.ec /bitstream/123456789/3726/1/TA023-2013.pdf

Hernández Madrigal, M. (mayo de 2017). *Sistemas de control de gestión y medición del deempeño: conceptos básicos como marco para la investigación.* Ciencia y sociedad, *42*(1), 111-124. Recuperado el 6 de abril de 2020, de https://www.redalyc.org /pdf/870/87050902009.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (30 de abril de 2020). *Encuesta estructural empresarial, 2018.* Quito. Obtenido de https://ww w.ecuado

rencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Estructural_Empresarial/2018/2018_ENESEM_Boletin_tecnico.pdf

ISOTools Excellence. (2018). *Norma ISO 31000 - ISOTools.* (I. Excellence, Ed.) Recuperado el 11 de Septiembre de 2020, de https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf

ISOTools Excellence. (12 de Agosto de 2019). *Plataforma Tecnológica para la gestión de la Excelencia*. Recuperado el 16 de Junio de 2021, de Blog Calidad y Excelencia: https://www.isotools.org/2019/08/12/definicion-del-riesgos-empresariales-y-principales-tipos/

López Jara, A. A., & Pesántez Rodríguez, J. C. (Enero-Abril de 2017). *Evaluación comparativa del sistema de control interno del sector comercial y del sector público del Cantón Morona*. Revista Killkana Sociales, 1(1), 31-38. Recuperado el 20 de 02 de 2021, de https: // dialnet.unirioja.es/servlet/ articulo?codigo=6297494

Manzano Pazmiño, V. G. (2015). *Desarrollo de procedimientos de crédito que mejore el control interno en empresas comerciales: Caso Automotores Cumandá.* Ambato, Ecuador. Recuperado el 06 de Marzo de 2021, de https://repositorio.pucesa.edu.ec /bitstream/123456789/1548/1/76085.pdf

Meléndez Torres, J. B. (2016). Universidad “Los Ángeles” de Chimbote. Recuperado el 30 de 04 de 2021, de http://files.uladech.edu.pe/docente /32888189/CONTROL_INTERNO/Sesion_8/Metodos_de_evaluacion_del_SCI_Contenido_Sesion_08.pdf

Nuño, P. (17 de Junio de 2017). *Riesgos Financieros de una empresa*. Recuperado el 07 de Marzo de 2021, de https://www.emprendepyme.net/riesgos-financieros-de-una-empresa.html

Oblitas Salinas, H. E. (2017). *Propuesta de mejora del proceso de créditos y cobranzas para optimizar la liquidez en la empresa Hellmann Worldwide Logistic S.A.C., 2017.* Lima, Perú. Recuperado el 6 de Marzo de 2021, de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3506/1/2017_Chavez-Moreno.pdf

Pedrosa, S. J. (12 de Enero de 2016). Economipedia. Recuperado el 5 de Abril de 2021, de https://economipedia.com/definiciones/morosidad.html

Pérez Mayo, A. R., Vázquez García, A. W., & Levín Kosberg, S. (Julio-diciembre de 2015). *El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques.* Universidad y Empresa*, XVII*(29), 13-33. Recuperado el 15 de Marzo de 2021, de https://www.redalyc.org/pdf/1872/187243745002.pdf

Plasencia Asorey, C. (2010). El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. MEDISAN, 14(5), 586-590. Recuperado el 8 de abril de 2020, de https://www.redalyc.org/pdf/3684/368445241001.pdf

Quinaluisa Morán, N. V., Ponce Álava, V. A., Muñoz Macías, S. C., Ortega Haro, J. F., & Pérez Salazar, J. A. (2018). *COCO, El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*. Cofín Habana, XII(1), 268-283. Recuperado el 15 de Marzo de 2021, de http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v12n1/cofin18118.pdf

Ramirez Vega, J. A. (26 de Julio de 2016). *Qué es la cartera vencida*. Recuperado el 15 de Abril de 2021, de https://www.soyconta.com/que-es-la-cartera-vencida/

Ray Whittington, O. (2000). *Auditoría un enfoque integral* (doceava ed.). Santa Fé: McGraw-Hill Interamericana S.A. Recuperado el 9 de abril de 2020

Rivas Márquez, G. (Julio-diciembre de 2011). *Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, IV(8), 115-136. Recuperado el 8 de abril de 2020, de https://www.redalyc.org /pdf/2190 /219022148007.pdf

Rodríguez Rodríguez, O. M. (Septiembre-diciembre de 2008). *El crédito comercial: Marco conceptual y revisión de la literatura.* Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 14(3), 35-54. Recuperado el 02 de Marzo de 2021, de https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120249002.pdf

Sánchez Zambrano, J. (Octubre de 2006). *Gestión de Ventas*. Recuperado el 2021 de Marzo de 2021, de https://sites.google.com/site/lagestiondeventas/home/ politicas-de-credito

Santiago Chávez, N. I., & Gamboa Salinas, J. M. (2017). *Gestión Financiera Empresarial* (primera ed.). Ambato, Tungurahua, Ecuador: Consejo Editorial Universitario. Recuperado el 9 de abril de 2020, de http://bibliot eca.uta.edu ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=6901&query_desc=kw% 2C wr d l% 3A%20 gesti%C3%B3n%20financiera%20empresarial

Serrano Carrión , P. A., Señalín Morales, L. O., Vega Jaramillo, F. Y., & Herrera Peña, J. N. (2018). *El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala* (Ecuador). Espacios, III(3), 30. Recuperado el 15 de Marzo de 2021,de https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf

Silva Mejía, M. G. (2005). *Análisis del control interno como herramienta de la administración de riesgo en la banca mediana y pequeña privada del sistema financiero ecuatoriano.* Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado el 20 de agosto de 2020, de http://repo sitorio.uasb.edu.ec /bitstream/10644/2415/1/T0358-MBA-Silva-An% c3%a 1lisis .pdf

Tavera Farfán, S. M. (2014). *Gestión de riesgos de crédito para empresas del sector no financiero.* Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado el 20 de agosto de 2020, de https://repo sitory.unim ilitar.ed u.co/bitstream/handle/10654/13850/ENSAYO%20GESTION%20DE%20RI ESGOS%20DE%20CREDITO%2052504431.pdf?sequence=2

Vega de la Cruz, L. O., Pérez Pravia, M. C., & Nieves Julve, A. F. (Julio-Diciembre de 2017). *Procedimiento para evaluar el nivel de madurez y eficacia del control interno.* XXI(2), 212-230. Recuperado el 01 de Mayo de 2020, de https://www.redalyc.org /pdf/3579/357955446006.pdf

Westreicher, G. (26 de Abril de 2020). *Cuentas incobrables*. Recuperado el 10 de Junio de 2021, de https://economipedia.com/definiciones/cuentas-inco brab les.html

ANEXOS

Anexo 1.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ejemplo reporte de cartera 25

Anexo 2.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Componentes y principios de COSO III 17
Cuadro 2. Componentes y principios COSO 2017 18
Cuadro 3. Tipos de riesgos 28
Cuadro 4. Indicadores de liquidez y endeudamiento 34
Cuadro 5. Narración escrita sobre control interno 41
Cuadro 6. Ejemplo cuestionario con preguntas abiertas 44
Cuadro 7. Ejemplo cuestionario con preguntas cerradas 44
Cuadro 8. Cuestionario con medición numérica 45
Cuadro 9. Identificación de riesgos 89
Cuadro 10. Plan de acción de mejora 91

Anexo 3.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Cinco C´s del crédito 23
Ilustración 2. Proceso de concesión de créditos 24
Ilustración 3. Simbología de los flujogramas 42