



**DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN AUDITORÍA INTEGRAL Y GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS**

**VERSIÓN III**

“Propuesta de un modelo de control interno para la administración de inventarios de una empresa importadora de vehículos en Cuenca.”

Trabajo de graduación previa la obtención del título de:

**Magister en Auditoria Integral y Gestión de Riesgos Financieros**

**Autora:**

Ing. Mayra Jessela Vásquez Calderón

**Director:**

Mgt. Boris Quinde Maldonado

**Cuenca - Ecuador**

**Octubre 2020**

## DEDICATORIA

*El presente trabajo dedico a mi esposo Geovany, quien ha sido mi apoyo incondicional ya que me ha sabido comprender en todo momento y con sus palabras siempre estuvo motivándome a seguir adelante.*

*Dedico también a mis padres José y Martha que siempre me han enseñado sus valores y principios y gracias a ellos soy la persona en la cual me he convertido ahora. Además han estado en todo momento a mi lado brindándome su apoyo total en todas las decisiones que tomo.*

*A mis hermanos Edison, Gabriel y Sthefany que de una u otra manera siempre estuvieron al tanto de mi trayecto en los estudios y que siempre estamos juntos.*

**Con mucho amor y cariño Mayra**

## **AGRADECIMIENTOS**

*En primer lugar agradezco a Dios por darme la sabiduría y paciencia durante todo este tiempo y poder culminar con éxito la maestría tan deseada.*

*A la Universidad del Azuay especialmente al departamento de Posgrados, que me permitieron formar parte del grupo de maestrantes MAI III.*

*Y a mí tutor Mgt. Boris Quinde quien me dio las pautas y lineamientos a seguir en todo el proceso del desarrollo de esta tesis.*

**Ing. Mayra Jessela Vásquez Calderón**

## **RESUMEN**

El presente trabajo propone un modelo de control interno para la administración de inventarios de una empresa importadora de vehículos, y tener una mejor liquidez para cubrir sus pasivos a corto, mediano y largo plazo.

El principal resultado obtenido es la evaluación de control interno, en donde se pudo evidenciar la aceptación por parte de los funcionarios involucrados en el manejo de inventarios, comenzando desde la estructura organizacional hasta los flujogramas de procesos donde detallan las actividades a realizarse en cada departamento.

Adicional se pudo efectuar un análisis comparativo de liquidez de la empresa analizada con la competencia directa, de los periodos 2015, 2016 y 2017, y de la misma manera se muestran las preferencias de los consumidores en cuanto a la marca, modelo y año de vehículo, para que pueda tomar las mejores decisiones el gobierno corporativo.

## **PALABRAS CLAVES**

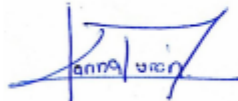
Control interno, inventarios, indicadores de liquidez, procesos.

**ABSTRACT**

This research proposes an internal control model for the inventory management of a vehicle company to have better liquidity to cover its liabilities in the short, medium and long term. The main result obtained was the evaluation of internal control where acceptance by the officials involved in the inventory management was evidenced. This involvement goes from the organizational structure to the process flowcharts where they detail the activities to be carried out in each department. Additionally, a comparative analysis about liquidity on direct competency could be carried out for the 2015, 2016, and 2017 periods. Likewise, the preferences of consumers about model and year of the vehicle were shown, so that corporate governance can make the best decisions.

**KEYWORDS**

Inventory Control, liquidity indicators, processes.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'anna vic'.

Translated by

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mayra Vásquez'.

Mayra Vásquez C.

**ÍNDICE DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO I: MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	2
1.1 Fundamentos Teóricos del Control Interno .....	2
1.1.1 Definición de Control Interno.....	2
1.1.2 Objetivos del Control Interno.....	2
1.1.3 Responsabilidad del Control Interno .....	3
1.1.4 Coso ERM .....	4
1.1.5 Mapa de Riesgos.....	6
1.2 Fundamentos Teóricos de Administración de Inventarios .....	10
1.2.1 Objetivos de la Administración de Inventarios.....	10
1.2.2 Modelos matemáticos para la administración de inventarios.....	11
1.2.2.1 Indicadores financieros.....	11
1.2.2.2 Indicadores de rotación .....	12
1.2.2.3 Indicadores de cronología .....	13
1.2.2.4 Indicador de liquidez .....	14
1.2.2.5 Indicador por actividad.....	14
1.2.3 Control de Inventarios .....	15
1.2.3.1 Precio medio ponderado.....	15
1.2.3.2 Método FIFO .....	17
1.2.3.3 Método LIFO .....	18
1.2.3.4 Análisis ABC .....	19
<b>CAPITULO II: RESULTADOS</b> .....	20
2.1 Problemática.....	20
2.2 Cuestionario de control interno para la administración de inventarios .....	29
2.3 Asignación de responsabilidades .....	31
2.3.1 Organigrama.....	31
2.3.2 Funciones .....	35
2.4 Presentación de resultados.....	45
2.4.1 Estructura Organizativa .....	45
2.4.2 Personal.....	45
2.4.3 Maquinaria y Equipo .....	46
2.4.4 Control de inventarios.....	47
2.4.5 Procesos .....	47
<b>CAPÍTULO III: Discusión</b> .....	51
<b>CONCLUSIONES</b> .....	60
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	7
Tabla 2	7
Tabla 3	7
Tabla 4	8
Tabla 5	8
Tabla 6	8
Tabla 7	9
Tabla 8	9
Tabla 9	9
Tabla 10	10
Tabla 11	11
Tabla 12	11
Tabla 13	12
Tabla 14	12
Tabla 15	12
Tabla 16	12
Tabla 17	13
Tabla 18	13
Tabla 19	13
Tabla 20	13
Tabla 21	13
Tabla 22	14
Tabla 23	14
Tabla 24	14
Tabla 25	14
Tabla 26	15
Tabla 27	16
Tabla 28	17
Tabla 29	18
Tabla 30	19
Tabla 31	20
Tabla 32	21
Tabla 33	21
Tabla 34	22
Tabla 35	22
Tabla 36	22
Tabla 37	23
Tabla 38	24
Tabla 39	25
Tabla 40	26
Tabla 41	27
Tabla 42	28
Tabla 43	29
Tabla 44	30
Tabla 45	31
Tabla 46	32
Tabla 47	32
Tabla 48	33
Tabla 49	33
Tabla 50	34
Tabla 51	34
Tabla 52	35

<b>Tabla 53</b> .....	35
<b>Tabla 54</b> .....	38
<b>Tabla 55</b> .....	42
<b>Tabla 56</b> .....	52
<b>Tabla 57</b> .....	52
<b>Tabla 58</b> .....	53
<b>Tabla 59</b> .....	54
<b>Tabla 60</b> .....	54
<b>Tabla 61</b> .....	55
<b>Tabla 62</b> .....	56
<b>Tabla 63</b> .....	56
<b>Tabla 64</b> .....	57
<b>Tabla 65</b> .....	58
<b>Tabla 66</b> .....	58



## **INTRODUCCIÓN**

En el presente trabajo se analizará el Sector Automotriz de las marcas más comercializadas a nivel país, específicamente de una empresa importadora de vehículos de la ciudad de Cuenca, que carece de control interno para la administración de inventarios.

En todas las empresas es importante contar con un adecuado control interno, sobre todo lo correspondiente al manejo de inventarios, ya que influye a la liquidez de la empresa para poder solventar sus pasivos a corto, mediano y largo plazo en un momento determinado.

Así pues, en primera instancia, se realizó un análisis comparativo entre la empresa estudiada y la competencia directa, sobre los indicadores de liquidez correspondientes a los años 2015, 2016 y 2017, donde se demuestran las variaciones significativas que tienen cada entidad para poder solventar sus pasivos, y de esta manera tomar las mejores decisiones para convertirse en la primera marca más reconocida a nivel país.

De esta manera, es importante contar desde una correcta estructura organizacional, un manual de funciones, flujogramas, maquinaria y equipo, control de inventarios y finalmente los procesos, para que se pueda alcanzar los objetivos propuestos.

Finalmente, se realizó un cuestionario post control interno, donde se obtuvieron resultados positivos desde la colaboración y aceptación de los empleados hasta la implementación del mismo dentro de la organización.

## **CAPITULO I: MATERIALES Y MÉTODOS**

### **1.1 Fundamentos Teóricos del Control Interno**

#### **1.1.1 Definición de Control Interno**

En todas las empresas es importante disponer con un adecuado control interno, ya que contribuye a evitar fraudes, riesgos, cuidar y proteger los activos e intereses de la entidad, y lo más relevante ayuda a evaluar la eficiencia de la misma.

Se debe considerar que el control interno es aplicable a todas las empresas independientemente de su estructura, operaciones y tamaño, ya que está diseñado a proporcionar una seguridad razonable en cuanto a: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes.

Para tener un mejor entendimiento sobre el control interno, a continuación se cita varios conceptos:

En primer lugar (Santillana & Gonzalez, 2003) indica que el control interno comprende todo el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

Así mismo, (Maldonado, 2006) señala que, el control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración (p.53).

De esta manera, se puede decir que el control interno es un proceso sistemático y al tener bien estructurado e implementado dentro de la organización, ayudará a tener confiabilidad en sus actividades y operaciones, y lo más importante a mitigar los riesgos de la organización.

#### **1.1.2 Objetivos del Control Interno**

Con los conceptos citados anteriormente, y de acuerdo a (Camacho, Gil & Paredes, 2017) indican que el control interno es un proceso realizado por las autoridades superiores y otros funcionarios o empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable de que se está cumpliendo los siguientes objetivos:

- Promoción de la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones y calidad de los servicios.
- Proteger y conservar los recursos de la entidad contra cualquier pérdida, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas reguladoras de las actividades de la entidad.
- Elaborar información financiera válida y confiable y presentarla con oportunidad.

Además, se puede decir que el control interno tiene como propósito principal el minimizar las desviaciones y riesgos, permitiendo anticiparse en lo posible a la detección de alteraciones a lo establecido. Es por ello, que su importancia radica en que permite a la gerencia hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes adoptando su estructura para asegurar el crecimiento futuro (Rivas & Márquez, 2011).

#### 1.1.3 Responsabilidad del Control Interno

Para que el control interno funcione adecuadamente dentro de la empresa, este debe estar a cargo de cada uno de los miembros de la entidad, y es responsabilidad de todos los empleados acatar el cumplimiento emitido por los agentes de control. Además (Mancilla & Saavedra, 2015) indican que la administración debe de asignar responsabilidades por cada una de las áreas, y en este sentido, a cada área corresponderá la autorización de las transacciones y lleven un riesgo de ellas, así como custodiar los activos.

Con esto se puede decir que la responsabilidad comienza desde la dirección el cuál es el que lidera el equipo directivo y revisa como los miembros controlan el negocio. El segundo responsable es el consejo de administración ya que están encargados de orientar a los demás miembros de la entidad porque conocen todas las actividades y vigilan el cumplimiento. El tercer responsable son los auditores internos, dado que son los encargados de evaluar la eficacia de los sistemas de control y realizar los correctivos necesarios. Finalmente, los últimos responsables son los empleados ya que que pondrán en práctica el control interno y su responsabilidad es cumplir de la mejor manera y tienen la obligación de comunicar al nivel superior cualquier deficiencia que tiene el control interno y que se presente en el transcurso de las operaciones.

No obstante, (Torres, 2011) indica, que otro papel fundamental para el logro de los objetivos es el que desempeña el auditor externo, dando a la administración un punto de vista independiente y objetivo. Además con el resultado del desarrollo de procedimientos, aplicación de técnicas de auditoría, ayuda a la administración a conocer si el sistema de control interno con que cuenta es efectivo.

Por tanto, Mancilla & Saavedra (2015), indican que de acuerdo a las normas

internacionales de auditoría (IMCP, 2014), el control interno es un proceso diseñado, implementado y mantenido por los encargados del gobierno corporativo, la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad, respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables; este proceso permea a toda la organización, cuyo diseño es extensivo hasta los terceros involucrados.

#### 1.1.4 Coso ERM

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO ERM] (2017) también conocido en español como el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, establece una serie de componentes para el manejo del control interno, mismos que se detallan a continuación:

##### 1. Ambiente de control interno:

- Establece una filosofía en materia de gestión de riesgos. Reconoce que pueden ocurrir eventos inesperados y esperados.
- Establece la cultura de riesgo de la entidad.
- Considera todos los demás aspectos de cómo las acciones de la organización pueden afectar su cultura de riesgo.

##### 2. Formulación de objetivos:

- Se aplica cuando la dirección considera la estrategia de riesgos en el establecimiento de objetivos.
- Forma el apetito de riesgo de la entidad, una visión de alto nivel de la cantidad de gestión de riesgos y la junta están dispuestos a aceptar.
- La tolerancia al riesgo, el nivel aceptable de variación en torno a los objetivos, está alineada con el apetito por el riesgo.

##### 3. Identificación de eventos:

- Diferencia riesgos y oportunidades.
- Los eventos que pueden tener un impacto negativo representan riesgos.
- Los eventos que pueden tener un impacto positivo representan compensaciones naturales (oportunidades), que los canales de administración vuelven a la configuración de la estrategia.
- Implica identificar aquellos incidentes, que se producen interna o externamente, que podrían afectar a la estrategia y el logro de objetivos.
- Aborda cómo los factores internos y externos se combinan e interactúan

para influir en el perfil de riesgo.

4. Evaluación del riesgo:

- Permite a una entidad comprender en qué medida los eventos potenciales pueden afectar a los objetivos.
- Evalúa los riesgos desde dos perspectivas:
  - Probabilidad
  - Impacto
- Se utiliza para evaluar los riesgos y normalmente también se utiliza para medir los objetivos relacionados.
- Emplea una combinación de metodologías de evaluación de riesgos tanto cualitativas como cuantitativas.
- Relaciona los horizontes temporales con los horizontes objetivos.
- Evalúa el riesgo tanto de forma inherente como residual.

5. Respuesta al riesgo.

- Identifica y evalúa las posibles respuestas al riesgo.
- Evalúa las opciones en relación con el apetito de riesgo de la entidad, el costo frente al beneficio de las respuestas de riesgo potenciales y el grado en que una respuesta reducirá el impacto y/o la probabilidad.
- Selecciona y ejecuta la respuesta en función de la evaluación de la cartera de riesgos y respuestas.

6. Actividades de control:

- Políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleven a cabo las respuestas de riesgo, así como otras directivas de entidad.
- Ocurre en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.
- Incluir controles de tecnología de la información y de aplicaciones.

7. Información y comunicación:

- La administración identifica, captura y comunica la información pertinente en un formulario y marco temporal que permite a las personas llevar a cabo sus responsabilidades.
- La comunicación se produce en un sentido más amplio, fluyendo hacia abajo, a través y hacia arriba de la organización.

8. Monitoreo:

- La eficacia de los demás componentes del ERM se supervisa a través de:
  - Actividades de seguimiento continuas.
  - Evaluaciones separadas.
  - Una combinación de los dos.

De esta manera, se puede concluir que el manejo de estos componentes contribuye a una adecuada gestión de riesgos en las organizaciones.

#### 1.1.5 Mapa de Riesgos

Unos de los métodos que se puede utilizar para el análisis y medición del riesgo dentro de una institución es el Mapa de Riesgos.

El Mapa de riesgos es una herramienta que pretende identificar las actividades o procesos sujetos a riesgo, cuantificar la probabilidad de estos eventos y medir el daño asociado a la probabilidad de ocurrencia (Coterón & Sánchez, 2013).

Así mismo (Rodríguez, Piñeiro, & de Llano Monelos, 2013) indican que es importante comprender que el diseño de un mapa de riesgos, es un proceso continuo y retroalimentado con la finalidad de contribuir al desarrollo de una estrategia de mejora continua de los procesos y de los flujos de información y control existentes en la empresa.

Por lo tanto al realizar un mapa de riesgos dentro de la empresa ayudará a identificar los riesgos existentes y los posibles controles a implementar, y de esta manera ayudarán a mitigar los riesgos.

Con todo lo expuesto anteriormente y para un mejor entendimiento a continuación se realiza un mapa de riesgos considerando el ratio de rotación de inventarios, acotando lo expuesto por (Suárez & Cárdenas, 2017) quienes indican que los inventarios son importantes en la administración de cualquier negocio, su principal objetivo es determinar el punto óptimo donde se hagan mínimos los niveles de inventarios, todo esto sin sacrificar la secuencia del negocio, es decir si los niveles de inventarios llegan a cero, se corre el riesgo de perder la continuidad, y además se puede observar el número de días en el que rota el inventario.

Se toma como base los semestres de los años 2015, 2016 y 2017 de los productos que presentan movimientos significativos. Este ratio se calcula tomando el valor de aprovisionamientos y dividiendo entre el saldo de existencias de acuerdo a la siguiente fórmula:

Tabla 1

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{aprovisionamientos}}{\text{existencias}}$$

**Fuente:** Suárez & Cárdenas, 2017

**Elaboración:** Autora

En donde, los valores de aprovisionamientos y existencias se pueden considerar en valores monetarios o en unidades.

Tabla 2

$$\text{Días de rotación de inventario} = \frac{365 \text{ días del año}}{\text{rotación de inventario}}$$

**Fuente:** Suárez & Cárdenas, 2017

**Elaboración:** Autora

A continuación se presentan las tablas por semestres de la empresa analizada, tomando en cuenta que la columna de rotación de inventario indica que mientras más alto es el valor menor es el número de días en el que rota el producto.

Tabla 3

Criterios de evaluación primer semestre 2015

DESCRIPCION	APROVISIONAMIENTOS	EXISTENCIAS	ROTACION DE INVENTARIO	DIAS DE ROTACION DE INVENTARIO
MODELO 1	544	371	1,47	248,92
MODELO 2	72	16	4,50	81,11
MODELO 3	364	48	7,58	48,13
MODELO 4	82	74	1,11	329,39
MODELO 5	71	30	2,37	154,23
MODELO 6	156	55	2,84	128,69
MODELO 7	232	214	1,08	336,68
MODELO 8	502	16	31,38	11,63

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

**Tabla 4**

Criterios de evaluación segundo semestre 2015

DESCRIPCION	APROVISIONAMIENTOS	EXISTENCIAS	ROTACION DE INVENTARIO	DIAS DE ROTACION DE INVENTARIO
MODELO 1	926	840	1,10	331,10
MODELO 2	110	37	2,97	122,77
MODELO 3	67	40	1,68	217,91
MODELO 4	16	14	1,14	319,38
MODELO 5	31	8	3,88	94,19
MODELO 6	126	60	2,10	173,81
MODELO 7	488	214	2,28	160,06
MODELO 8	571	375	1,52	239,71

**Fuente:** Datos de la investigación**Elaboración:** Autora**Tabla 5**

Criterios de evaluación primer semestre 2016

DESCRIPCION	APROVISIONAMIENTOS	EXISTENCIAS	ROTACION DE INVENTARIO	DIAS DE ROTACION DE INVENTARIO
MODELO 1	790	208	3,80	96,10
MODELO 2	72	39	1,85	197,71
MODELO 3	35	8	4,38	83,43
MODELO 4	89	11	8,09	45,11
MODELO 5	100	15	6,67	54,75
MODELO 6	75	33	2,27	160,60
MODELO 7	444	121	3,67	99,47
MODELO 8	559	380	1,47	248,12

**Fuente:** Datos de la investigación**Elaboración:** Autora**Tabla 6**

Criterios de evaluación segundo semestre 2016

DESCRIPCION	APROVISIONAMIENTOS	EXISTENCIAS	ROTACION DE INVENTARIO	DIAS DE ROTACION DE INVENTARIO
MODELO 1	726	490	1,48	246,35
MODELO 2	45	11	4,09	89,22
MODELO 3	24	7	3,43	106,46
MODELO 4	2	1	2,00	182,50
MODELO 5	30	9	3,33	109,50
MODELO 6	66	30	2,20	165,91
MODELO 7	338	80	4,23	86,39
MODELO 8	572	240	2,38	153,15

**Fuente:** Datos de la investigación**Elaboración:** Autora



**Tabla 7**

Criterios de evaluación primer semestre 2017

DESCRIPCION	APROVISIONAMIENTOS	EXISTENCIAS	ROTACION DE INVENTARIO	DIAS DE ROTACION DE INVENTARIO
MODELO 1	1047	269	3,89	93,78
MODELO 2	14	5	2,80	130,36
MODELO 3	620	200	3,10	117,74
MODELO 4	10	2	5,00	73,00
MODELO 5	30	7	4,29	85,17
MODELO 6	209	80	2,61	139,71
MODELO 7	217	26	8,35	43,73
MODELO 8	715	255	2,80	130,17

**Fuente:** Datos de la investigación**Elaboración:** Autora**Tabla 8**

Criterios de evaluación segundo semestre 2017





DESCRIPCION	APROVISIONAMIENTOS	EXISTENCIAS	ROTACION DE INVENTARIO	DIAS DE ROTACION DE INVENTARIO
MODELO 1	1449	372	3,90	93,71
MODELO 2	20	18	1,11	328,50
MODELO 3	1394	490	2,84	128,30
MODELO 4	3	1	3,00	121,67
MODELO 5	1	1	1,00	365,00
MODELO 6	276	207	1,33	273,75
MODELO 7	128	60	2,13	171,09
MODELO 8	994	446	2,23	163,77

**Fuente:** Datos de la investigación**Elaboración:** Autora

Consolidando todos los cuadros semestrales se realiza el mapa de riesgos de acuerdo a los días de rotación de inventario, en donde se ha considerado los siguientes parámetros:

**Tabla 9**

Criterios del Mapa de Riesgos

MIN	MAX	COLOR	ESTATUS
138	365		MUY MAL
92	137		MAL
46	91		BUENO
0	45		MUY BUENO

**Fuente:** Datos de la investigación**Elaboración:** Autora

Tabla 10

## Mapa de Riesgos

DESCRIPCION	1ER SEMESTRE 2015	2DO SEMESTRE 2015	1ER SEMESTRE 2016	2DO SEMESTRE 2016	1ER SEMESTRE 2017	2DO SEMESTRE 2017
MODELO 1	249	331	96	246	94	94
MODELO 2	81	123	198	89	130	329
MODELO 3	48	218	83	106	118	128
MODELO 4	329	319	45	183	73	122
MODELO 5	154	94	55	110	85	365
MODELO 6	129	174	161	166	140	274
MODELO 7	337	160	99	86	44	171
MODELO 8	12	240	248	153	130	164

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

Como se puede observar en la matriz de riesgos, el modelo 5 en el segundo semestre del año 2017 ha tenido una lenta rotación, es decir este modelo a los 365 días salió a la venta. Por otro lado, el modelo 8 en el primer semestre del año 2015 ha tenido una alta rotación por lo tanto este modelo a los 12 días.

## 1.2 Fundamentos Teóricos de Administración de Inventarios

La administración de inventarios son las diferentes acciones administrativas tendientes a lograr que al coordinar los recursos de la empresa se logre maximizar el patrimonio y reducir al mínimo el riesgo de quedarse sin mercancías y no poder fabricar (Lawrence, 2003), es decir, busca la manera de disminuir los gastos de mantener inventarios, como la inversión de dinero en la compra de los mismos.

De modo que, el inventario representa una parte importante en el capital de trabajo dentro de la organización. Por lo tanto, su principal objetivo es aumentar la rentabilidad de la empresa mediante una correcta utilización de los inventarios, considerando el impacto de las políticas corporativas en cuanto a su nivel de stock y disminuir el costo total incurrido en las actividades de logística, y además de asegurar el nivel de servicio entregado al cliente.

### 1.2.1 Objetivos de la Administración de Inventarios

Según (Durán, 2012) la administración del inventario, es un componente fundamental en la productividad de una empresa, ya que es el activo corriente de menor liquidez que manejan y que además contribuyen a generar rentabilidad. Es el motor que mueve a la organización, pues es la base para la comercialización de la empresa que le permite obtener ganancias.

El inventario debe ser administrado de manera eficiente, así pues (Brigham & Ehrhard, 2007) persigue dos objetivos fundamentales: 1) garantizar con el inventario disponible la operatividad de la empresa y 2) conservar niveles óptimos que permita minimizar los costos totales (de pedido y de mantenimiento). Un inventario bajo hace aumentar los costos de pedido, mientras que los inventarios altos incrementan los costos de mantenimiento.

Además se puede decir, que se considera dentro de los objetivos de la Administración de Inventarios a la creación de valor, que es la capacidad que tienen las empresas para generar

riqueza por medio de su actividad económica y con el fin de beneficiar al accionista y la empresa.

Entonces, para alcanzar una rentabilidad e ingresos esperados se debe tener una disponibilidad de producto y los costos deben ser considerables.

Los costos que están asociados a los inventarios son:

- **Costos de Capital.**- Inversión del inventario.
- **Costos de Almacenaje.**- Arriendos, costos de oportunidad.
- **Costos de Riesgos.**- Obsolescencia y exceso, costos de reubicación, robo.
- **Costos de Servicio del Inventario.**- Seguros, impuestos.

Además, se debe considerar el capital invertido, tanto el capital fijo en el que se debe tener una cantidad suficiente de activos fijos y en el capital de trabajo menores niveles de inventario.

#### 1.2.2 Modelos matemáticos para la administración de inventarios.

Entre los modelos matemáticos aplicables a la administración de inventarios están los siguientes:

##### 1.2.2.1 Indicadores financieros

- **Prueba Ácida.**- mide la capacidad de pago inmediata.

**Tabla 11**

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

**Fuente:** Perdomo, 2000

**Elaboración:** Autora

- **De inventarios.**- mide la sobre inversión de inventarios.

**Tabla 12**

$$\text{De Inventarios} = \text{Inventario} - \text{Pasivo Circulante}$$

**Fuente:** Perdomo, 2000

**Elaboración:** Autora

- **De inversión en inventarios.**- mide la inversión relativa de inventarios.

Tabla 13

De inversión en inventarios =	Inventario - Activo Circulante
-------------------------------	--------------------------------

Fuente: Perdomo, 2000

Elaboración: Autora

- **Del inventario de mercancías.**- mide la relación del inventario con los proveedores.

Tabla 14

Del inventario de mercancías	=	Inventario de mercancías - Saldo de proveedores
------------------------------	---	---

Fuente: Perdomo, 2000

Elaboración: Autora

#### 1.2.2.2 Indicadores de rotación

- **De inventario de materia prima.**- mide la eficiencia del consumo del inventario.

Tabla 15

De inventario de materia prima	=	Consumo de materia prima - Promedio de inventarios de materia prima
--------------------------------	---	---

Fuente: Perdomo, 2000

Elaboración: Autora

- **De inventario de productos en proceso.**- mide la eficiencia de la producción.

Tabla 16

De inventario de productos en proceso	=	Costo de producción - Promedio de inventarios de producción en proceso
---------------------------------------	---	--

Fuente: Perdomo, 2000

Elaboración: Autora

- **De inventario de productos terminados.-** mide la eficiencia de las ventas.

Tabla 17

$$\text{De inventario de productos terminados} = \frac{\text{Costo de ventas netas} - \text{Promedio de inventarios de productos terminados}}{\text{Costo de ventas netas} - \text{Promedio de inventarios de productos terminados}}$$

Fuente: Perdomo, 2000

Elaboración: Autora

- **De inventario de mercancías.-** mide la eficiencia de las ventas.

Tabla 18

$$\text{De inventario de mercancías} = \frac{\text{Costo de ventas netas} - \text{Promedio de inventarios de mercancías}}{\text{Costo de ventas netas} - \text{Promedio de inventarios de mercancías}}$$

Fuente: Perdomo, 2000

Elaboración: Autora

### 1.2.2.3 Indicadores de cronología

- **Plazo de consumo de materia prima.-** mide los días de almacenamiento de materia prima.

Tabla 19

$$\text{Plazo de consumo de materia prima} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación inventarios de materia prima}}$$

Fuente: Perdomo, 2000

Elaboración: Autora

- **Plazo de producción en proceso.-** mide los días de producción.

Tabla 20

$$\text{Plazo de producción en proceso} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación Inventarios de Prod. Proceso}}$$

Fuente: Perdomo, 2000

Elaboración: Autora

- **Plazo de ventas de productos terminados.-** mide los días de las ventas.

Tabla 21

$$\text{Plazo de ventas de productos terminados} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación Inventarios de Prod. Terminados}}$$

Fuente: Perdomo, 2000

Elaboración: Autora

- **Plazo de transformación de inventarios.-** mide el ciclo de inventario que va desde la compra hasta la venta.

Tabla 22

$$\text{Plazo de transformación de inventarios} = \frac{\text{Plazo de consumo / Plazo de Producción}}{\text{Plazo de ventas}}$$

**Fuente:** Perdomo, 2000

**Elaboración:** Autora

#### 1.2.2.4 Indicador de liquidez

- **Posición defensiva.-** mide la eficiencia para cubrir costos inmediatos.

Tabla 23

$$\text{Posición defensiva} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios} \times 360}{\text{Costo Total}}$$

**Fuente:** Perdomo, 2000

**Elaboración:** Autora

#### 1.2.2.5 Indicador por actividad

- **De consumo de materia prima.-** mide la eficiencia del consumo del inventario.

Tabla 24

$$\text{De consumo de materia prima} = \frac{\text{Promedio Inventario mat. Prima} \times 360}{\text{materia prima consumida}}$$

**Fuente:** Perdomo, 2000

**Elaboración:** Autora

- **De producción en proceso.-** mide la eficiencia de la producción.

Tabla 25

$$\text{De producción en proceso} = \frac{\text{Promedio Inventario Prod. en proceso} \times 360}{\text{Costo de producción}}$$

**Fuente:** Perdomo, 2000

**Elaboración:** Autora

- **De ventas de productos terminados.**- mide la eficiencia de las ventas.

**Tabla 26**

De ventas de productos terminados	=	$\frac{\text{Promedio Inventario de prod. Terminados X 360}}{\text{Costo de ventas netas}}$
--------------------------------------	---	---

**Fuente:** Perdomo, 2000

**Elaboración:** Autora

### 1.2.3 Control de Inventarios

El marco de referencia de un estudio del control de los inventarios es el que guía y orienta al proceso del registro de artículos (Sánchez, Vargas, Reyes & Vidal, 2011) es decir, se encarga de gestionar la información con respecto al inventario físico, además tiene la finalidad de poder realizar un conteo en un tiempo determinado y de esta manera poder tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo.

Así mismo (Míguez & Bastos, 2006) indican que se puede clasificar en dos tipos de inventarios por un lado el inventario físico que consiste en llevar a cabo un recuento de las existencias, pudiendo coincidir con la fecha de cierre del ejercicio o con cualquier otra. Sin embargo, en el inventario contable más que la cantidad de productos existente en el almacén, lo que interesa es su valor, pudiendo seguir para ello uno de los tres métodos adoptados por el Plan General Contable Español. Y por otro lado está el inventario contable que se realiza según entren o salgan existencias en el almacén, ya que se va anotando la cantidad y el precio de las mismas, atendiendo en todo momento su valor y a la cantidad existente.

Los tres métodos adoptados por el plan General Contable son:

#### 1.2.3.1 Precio medio ponderado

El coste medio se modifica cada vez que se produce una nueva entrada. El procedimiento consiste en calcular un precio medio para las existencias que hay en el almacén, mientras que las salidas salen a dicho precio; por lo tanto, la diferencia de ese precio medio con el de venta será el margen de ventas de los productos vendidos.





1.2.3.2 Método FIFO (First In, First Out: primero en entrar, primero en salir)

Las existencias entran en el almacén por el coste de compra, y saldrán por el mismo coste que han entrado, siendo las primeras en entrar en el almacén también las primeras en salir.

Tabla 28

Control de Existencias en el Inventario													
Producto			cantidad maxima			cantidad mínima			Método				
MODELO 1			Reglamento de la empresa			Reglamento de la empresa			FIFO				
FECHA	N° asiento contable	proveedor	DETALLE		ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
			CONCEPTO	FRA NO.	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL	CANTIDAD	VR. UNITARIO	TOTAL
10-jul-17	71846	HYUNDAI MOTOR COMPANY	compras	'001011000002187	60	\$ 14.708,51	\$ 882.510,60				60	\$ 14.708,51	\$ 882.510,60
31-ago-17	104848	NEGOCIOS AUTOMOTRICES	ventas					15	\$ 14.708,51	\$ 220.627,65	45	\$ 14.708,51	\$ 661.882,95
04-sep-17	98876	HYUNDAI MOTOR COMPANY	compras	'001011000002319	30	\$ 14.698,92	\$ 440.967,60				45	\$ 14.708,51	\$ 661.882,95
18-sep-17	98938	HYUNDAI CORPORATION	compras	'001011000002360	30	\$ 14.829,34	\$ 444.880,20				30	\$ 14.698,92	\$ 440.967,60
											30	\$ 14.698,92	\$ 440.967,60
											30	\$ 14.829,34	\$ 444.880,20
30-sep-17	104850	NEGOCIOS AUTOMOTRICES	ventas					23	\$ 14.708,51	\$ 338.295,73	22	\$ 14.708,51	\$ 323.587,22
											30	\$ 14.698,92	\$ 440.967,60
											30	\$ 14.829,34	\$ 440.967,60
							\$ 1.768.358,40			\$ 558.923,38			

Fuente: Datos de la investigación

Elaboración: Autora

1.2.3.3 Método LIFO (Last In, First Out: última entrada, primera salida)

En este caso las últimas existencias en entrar son las primeras en salir del almacén y así, cada unidad sigue saliendo al precio de entrada.

Tabla 29

Control de Existencias en el Inventario													
Producto			cantidad maxima			cantidad minima			Método				
MODELO 1			Reglamento de la empresa			Reglamento de la empresa			LIFO				
FECHA	N° asiento contable	proveedor	DETALLE		ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
			CONCEPTO	FRA NO.	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL	CANTIDAD	VR. UNITARIO	TOTAL
10-jul-17	71846	HYUNDAI MOTOR COMPANY	compras	'001011000002187	60	\$ 14.708,51	\$ 882.510,60				60	\$ 14.708,51	\$ 882.510,60
31-ago-17	104848	NEGOCIOS AUTOMOTRICES	ventas					15	\$ 14.708,51	\$ 220.627,65	45	\$ 14.708,51	\$ 661.882,95
04-sep-17	98876	HYUNDAI MOTOR COMPANY	compras	'001011000002319	30	\$ 14.698,92	\$ 440.967,60				45	\$ 14.708,51	\$ 661.882,95
18-sep-17	98938	HYUNDAI CORPORATION	compras	'001011000002360	30	\$ 14.829,34	\$ 444.880,20				30	\$ 14.698,92	\$ 440.967,60
											30	\$ 14.829,34	\$ 444.880,20
30-sep-17	104850	NEGOCIOS AUTOMOTRICES	ventas					23	\$ 14.829,34	\$ 341.074,82	45	\$ 14.708,51	\$ 661.882,95
											30	\$ 14.698,92	\$ 440.967,60
											7	\$ 14.829,34	\$ 103.805,38
			Costos				\$ 1.768.358,40			\$ 561.702,47			

Fuente: Datos de la investigación

Elaboración: Autora

Además de estos métodos se puede realizar el análisis ABC.

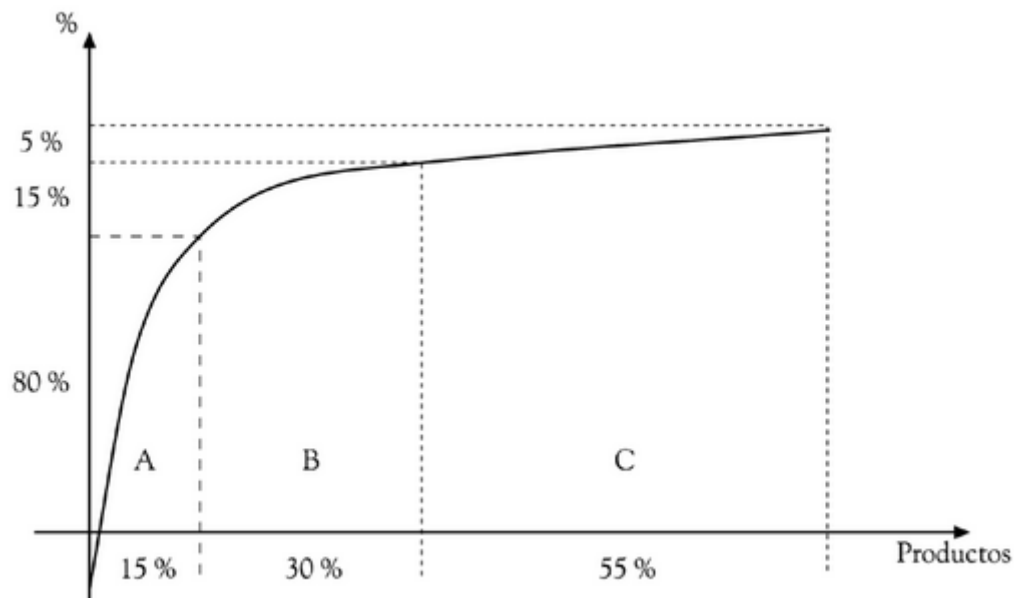
#### 1.2.3.4 Análisis ABC

Según (Míguez & Bastos, 2006) el análisis ABC nos permite distinguir tres categorías de productos y cada una de ellas debe definirse en función de la parte de la cifra de negocios que representa. Estas categorías de productos son las siguientes:

- **Categoría A:** se compone de un número reducido de productos que proporcionan la mayoría del volumen de ventas y que representan el mayor valor añadido. Suelen representar alrededor del 15% de los artículos y entre el 70 y el 80 % del coste total del inventario.
- **Categoría B:** está formada por un número mayor de productos que la categoría A que no representa más que un porcentaje reducido de las ventas. Suelen constituir el 30% de los artículos y entre el 15 y el 25 % del coste total del inventario.
- **Categoría C:** numerosos productos de los que apenas se venden algunas unidades constituyen esta categoría. Suelen representar el 55 % de artículos, pero sólo un 5 % del coste total del inventario.

La representación gráfica sería la siguiente:

**Tabla 30**



**Fuente:** Míguez & Bastos, 2006

**Elaboración:** Autora

## CAPITULO II: RESULTADOS

### 2.1 Problemática

Esta tesis propone un modelo de control interno para la administración de inventarios de una empresa del sector automotriz, por lo que, se ha realizado un breve análisis situacional de la entidad y se puede decir, que la empresa cuenta con ausencia de un sistema de control de inventarios implícito en la gestión financiero-contable, y causa un riesgo de descontrol al no adoptar procedimientos contables que ayuden a la validez, confiabilidad, y pertenencia del departamento contable afectando el desempeño en la Gestión Administrativa.

La vulnerabilidad de la empresa al no cumplir con las leyes, normativas y disposiciones establecidas que exige el correcto y adecuado control de los inventarios puede generar ineficacia e ineficiencia en los procesos administrativos. Por lo que es de vital importancia realizar un control de inventarios y generar una solución a la problemática existente. Al momento la empresa maneja un control de inventarios que está ocasionando problemas de liquidez, de acuerdo a los análisis realizados en el año 2017, en comparación a los dos años anteriores se pudo verificar que las variaciones aumentan.

Para esto, se procede a realizar una evaluación de indicadores financieros comenzando por la razón corriente. De modo que (Morelos, Fontalvo & de la Hoz, 2012) indican que este indicador nos permite determinar el índice de liquidez de una empresa, es decir, la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

**Tabla 31**

$$\text{Razon corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

**Fuente:** Morelos, Fontalvo & de la Hoz, 2012

**Elaboración:** Autora

En donde, aplicando la fórmula en los tres periodos y comparando con el año 2017, se puede decir que, si bien es cierto la empresa se encuentra dentro del rango, pero en comparación con los dos periodos anteriores va disminuyendo su capacidad para cumplir con sus obligaciones.

**Tabla 32**

Razón corriente

2015	$\frac{187.663.118,00}{149.972.234,00}$	=	1,25
2016	$\frac{158.153.474,00}{127.353.661,00}$	=	1,24
2017	$\frac{149.172.767,41}{134.649.429,97}$	=	1,11

**Fuente:** Datos de la investigación**Elaboración:** Autora

Por otro lado, aplicando el indicador de prueba ácida, donde (Morelos, Fontalvo & de la Hoz, 2012) indican que es la disponibilidad de recursos para cubrir los pasivos corto plazo, es decir, que la empresa disponga de los recursos suficientes en el caso de que los acreedores exijan los pasivos de un momento a otro.

**Tabla 33**

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

**Fuente:** Morelos, Fontalvo & de la Hoz, 2012**Elaboración:** Autora

En donde, se puede observar de igual manera que en comparación con el año 2017, la empresa sin considerar el inventario por cada dólar de endeudamiento tiene 0.52 para cubrir sus pasivos, y este indicador va disminuyendo de manera progresiva año tras año, es decir, la empresa no tiene suficientes activos líquidos para cubrir sus pasivos corrientes.

**Tabla 34**

Prueba Ácida

<b>2015</b>	$\frac{187.663.118,00 - 64.306.205,8}{149.972.234,00}$	=	0,82
<b>2016</b>	$\frac{158.153.474,00 - 60.145.515,5}{127.353.661,00}$	=	0,77
<b>2017</b>	$\frac{149.172.767,41 - 79.775.422,01}{134.649.429,97}$	=	0,52

**Fuente:** Datos de la investigación**Elaboración:** Autora

Y finalmente aplicando el indicador de Capital de trabajo (Morelos, Fontalvo & de la Hoz, 2012) indican cuanto mayor sea el margen por el que los activos circulantes puedan cubrir las obligaciones a corto plazo.

**Tabla 35**

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

**Fuente:** Morelos, Fontalvo & de la Hoz, 2012**Elaboración:** Autora

De esta manera, se puede observar que la empresa en el año 2017 tiene un capital de trabajo de \$14.523.337,44 y es inferior en comparación a los años anterior.

**Tabla 36**

Capital de Trabajo

<b>2015</b>	187.663.118,00	—	149.972.234,00	=	37.690.884,00
<b>2016</b>	158.153.474,00	—	127.353.661,00	=	30.799.813,00
<b>2017</b>	149.172.767,41	—	134.649.429,97	=	14.523.337,44

**Fuente:** Datos de la investigación**Elaboración:** Autora

En resumen, como se puede observar en los tres indicadores y teniendo como base el año 2017, la empresa va adquiriendo un nivel de liquidez riesgosa, de ahí su importancia de llevar un adecuado manejo de los inventarios para que en un momento determinado la empresa pueda cubrir sus pasivos a corto plazo.

Por otra parte, se realizó un análisis comparativo con la competencia directa, en donde se puede observar las diferencias significativas que se obtuvo en los indicadores financieros.

**Tabla 37**

Análisis Comparativo Razón Corriente

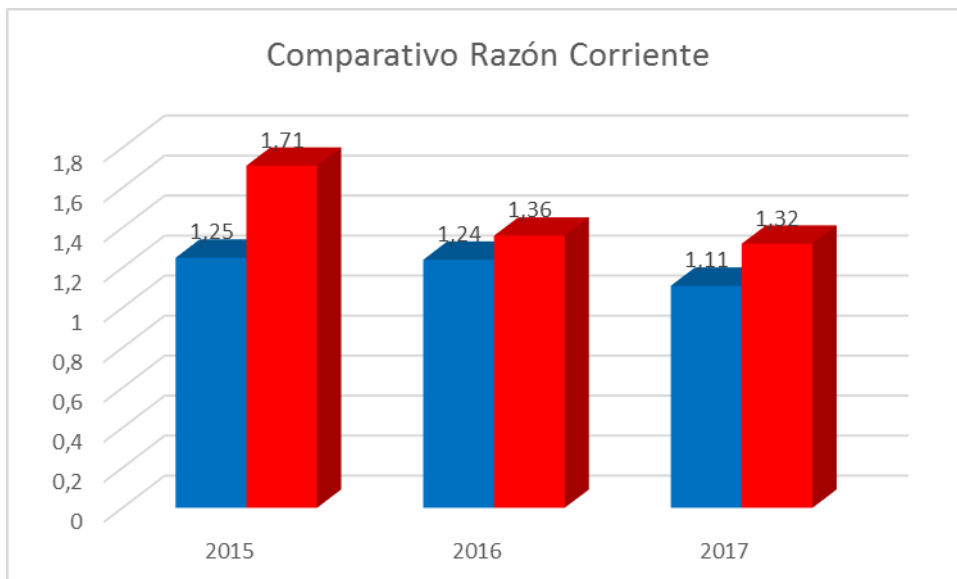
HYUNDAI			AEKIA		
2015	$\frac{187.663.118,00}{149.972.234,00}$	= 1,25	2015	$\frac{109.740.256,19}{64.270.076,75}$	= 1,71
2016	$\frac{158.153.474,00}{127.353.661,00}$	= 1,24	2016	$\frac{175.026.940,97}{129.072.616,35}$	= 1,36
2017	$\frac{149.172.767,41}{134.649.429,97}$	= 1,11	2017	$\frac{240.813.167,43}{182.282.145,62}$	= 1,32

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

**Gráfico 1**

Análisis Comparativo Razón Corriente



**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

Como se puede observar en el análisis comparativo de razón corriente, Aekia tiene un comportamiento significativo en los tres años con relación a Hyundai, en donde se demuestra en el año 2017 que Aekia tuvo 1,32 para cumplir con sus obligaciones en un momento determinado, mientras que Hyundai tuvo 1,11.

**Tabla 38**

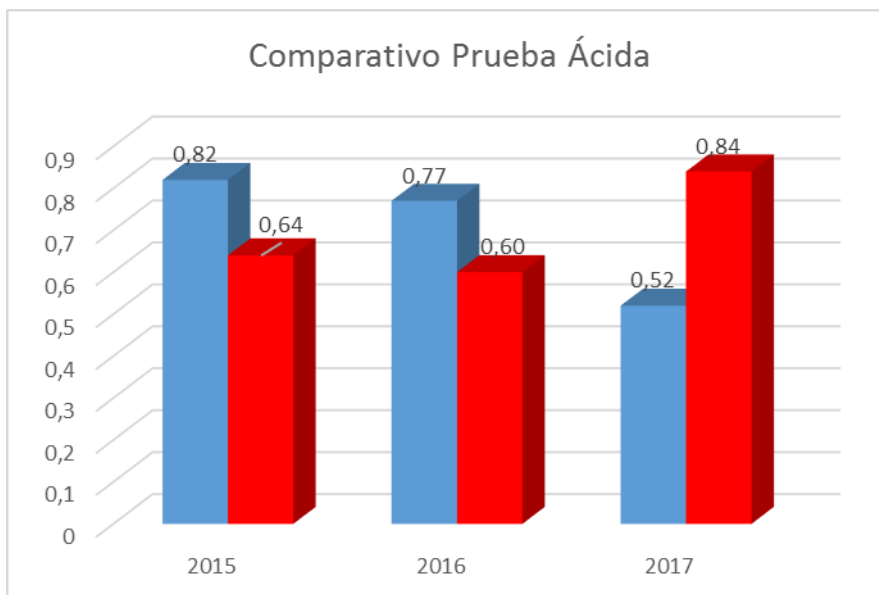
**Análisis Comparativo Prueba Ácida**

HYUNDAI				AEKIA					
2015	$\frac{187.663.118,00}{149.972.234,00}$	-	64.306.205,8	=	0,82	2015	$\frac{109.740.256,19}{64.270.076,75}$	=	0,64
2016	$\frac{158.153.474,00}{127.353.661,00}$	-	60.145.515,5	=	0,77	2016	$\frac{175.026.940,97}{129.072.616,35}$	=	0,60
2017	$\frac{149.172.767,41}{134.649.429,97}$	-	79.775.422,01	=	0,52	2017	$\frac{240.813.167,43}{182.282.145,62}$	=	0,84

**Fuente:** Datos de la investigación  
**Elaboración:** Autora

**Gráfico 2**

**Análisis Comparativo Prueba Ácida**



**Fuente:** Datos de la investigación  
**Elaboración:** Autora

De igual manera en el análisis comparativo del indicador de Prueba Ácida, se puede observar que Aekia en el año 2017 por cada dólar de endeudamiento tuvo 0,84 para cubrir sus pasivos, y con relación a Hyundai que en ese año tuvo 0,52.



**Tabla 39**

**Análisis Comparativo Capital de Trabajo**

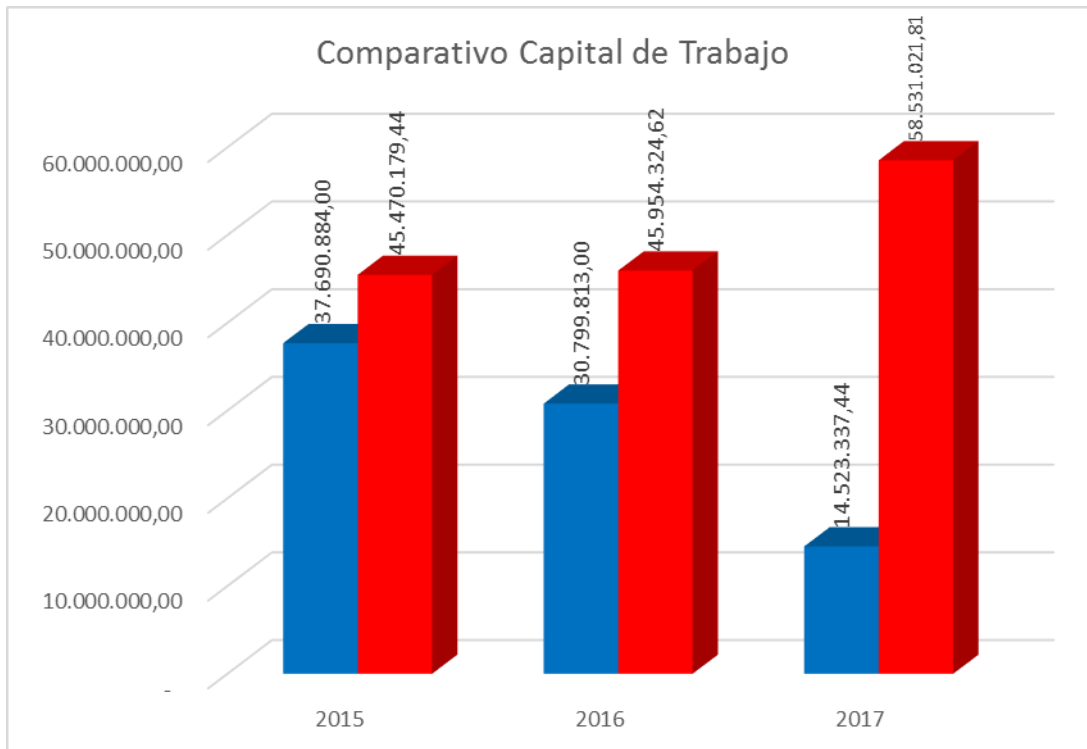
	HYUNDAI				AEKIA						
2015	187.663.118,00	—	149.972.234,00	=	37.690.884,00	2015	109.740.256,19	—	64.270.076,75	=	45.470.179,44
2016	158.153.474,00	—	127.353.661,00	=	30.799.813,00	2016	175.026.940,97	—	129.072.616,35	=	45.954.324,62
2017	149.172.767,41	—	134.649.429,97	=	14.523.337,44	2017	240.813.167,43	—	182.282.145,62	=	58.531.021,81

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

**Gráfico 3**

**Análisis Comparativo Capital de Trabajo**



**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

Finalmente, en el análisis comparativo del indicador de capital de trabajo Aekia tuvo \$58.531.021,81 en el año 2017, mientras que Hyundai solo tuvo \$14.523.337,44.

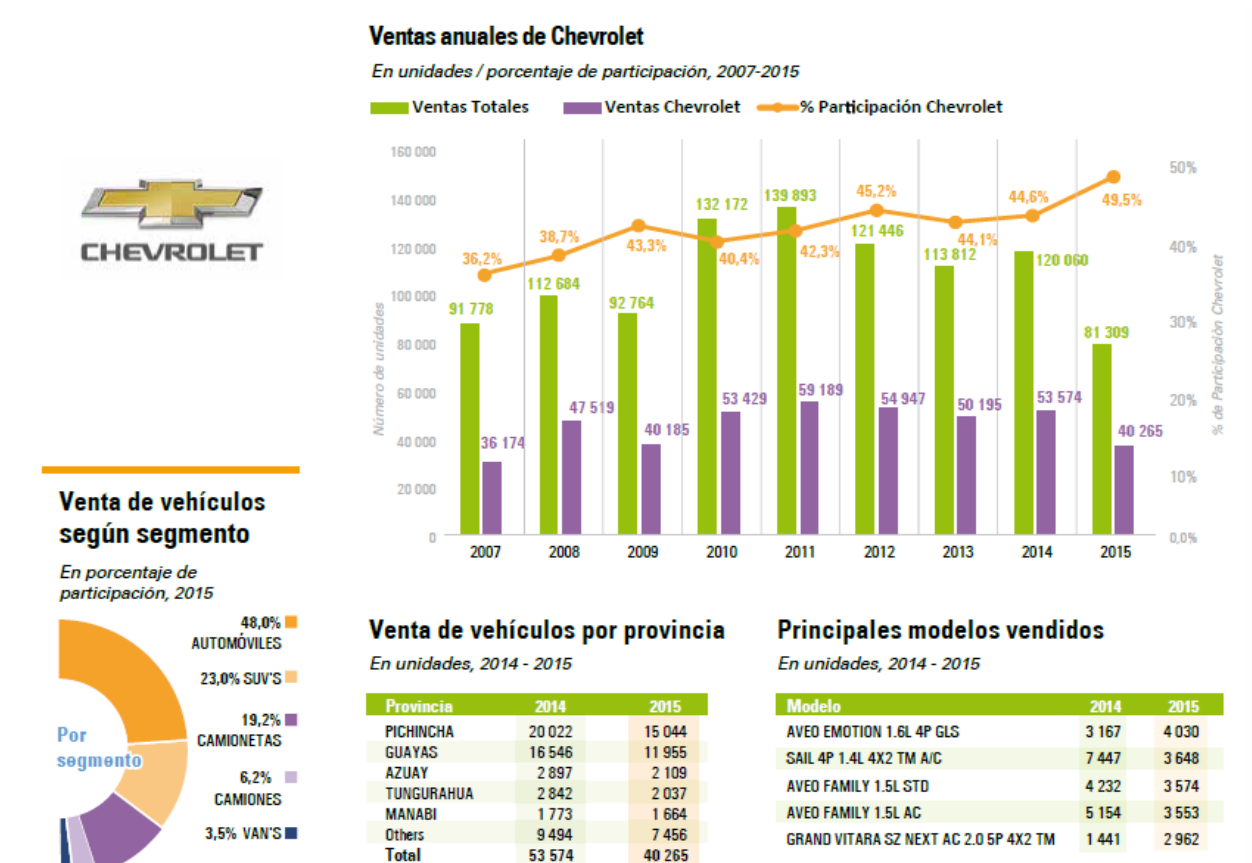
Como se puede observar en los análisis realizados entre las dos empresas, Hyundai necesita trabajar sobre sus inventarios para estar al alcance de la competencia, es por eso, que además de los indicadores se analizó el comportamiento del mercado, donde se pudo identificar las preferencias del consumidor entre las tres marcas más comercializadas en el

país, y esto nos ayudará a tener una visión más clara de qué manera se puede rotar el inventario y poder llegar a estar en el primer puesto del sector automotriz.

La siguiente tabla indica las ventas en el periodo 2007 – 2015 de la marca Chevrolet, la cual indica que el modelo más vendido es el Aveo Emotion 1.6L 4P GLs en 3.167 unidades en el año 2014 y 4.030 en el año 2015, en la provincia del Pichincha. Además se puede evidenciar el comportamiento de las ventas que en los dos últimos años van incrementando y por este motivo se posiciona en la primera marca más vendida.

**Tabla 40**

Ventas Año 2007-2015 / Chevrolet



**Fuente:** (AEADE, 2015)  
**Elaboración:** AEADE

La siguiente tabla indica las ventas en el periodo 2007 – 2015 de la marca KIA, la cual señala que el modelo más vendido es el Sportage 2.0 LX 4x2 en 2.810 unidades en el año 2014 y 2.156 unidades en el año 2015, en la provincia del Pichincha, y comparando con el modelo más vendido de Chevrolet la diferencia no es significativa En cuanto al comportamiento de las ventas que en los dos últimos años ha tenido un alto y bajo, sin

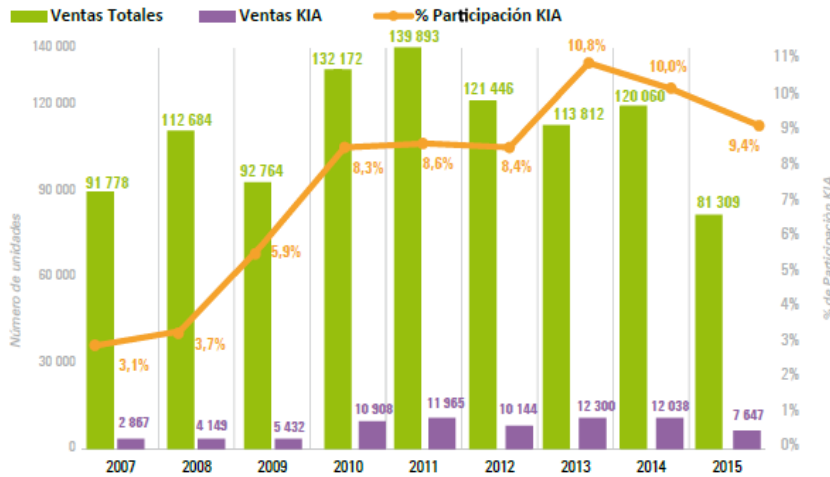
embargo, sus ventas alcanzan para posicionarse en la segunda marca más vendida.

**Tabla 41**

Ventas Año 2015 – KIA

**Ventas anuales de KIA**

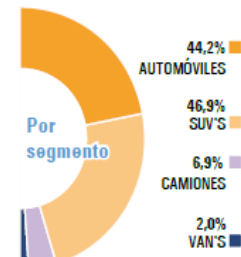
En unidades / porcentaje de participación, 2007-2015



The Power to Surprise

**Venta de vehículos según segmento**

En porcentaje de participación, 2015



**Venta de vehículos por provincia**

En unidades, 2014 - 2015

Provincia	2014	2015
PICHINCHA	5 087	3 067
GUAYAS	3 106	1 976
SANTO DOMINGO	657	444
MANABI	663	389
TUNGURAHUA	652	375
Otras	1 873	1 396
<b>Total</b>	<b>12 038</b>	<b>7 647</b>

**Principales modelos vendidos**

En unidades, 2014 - 2015

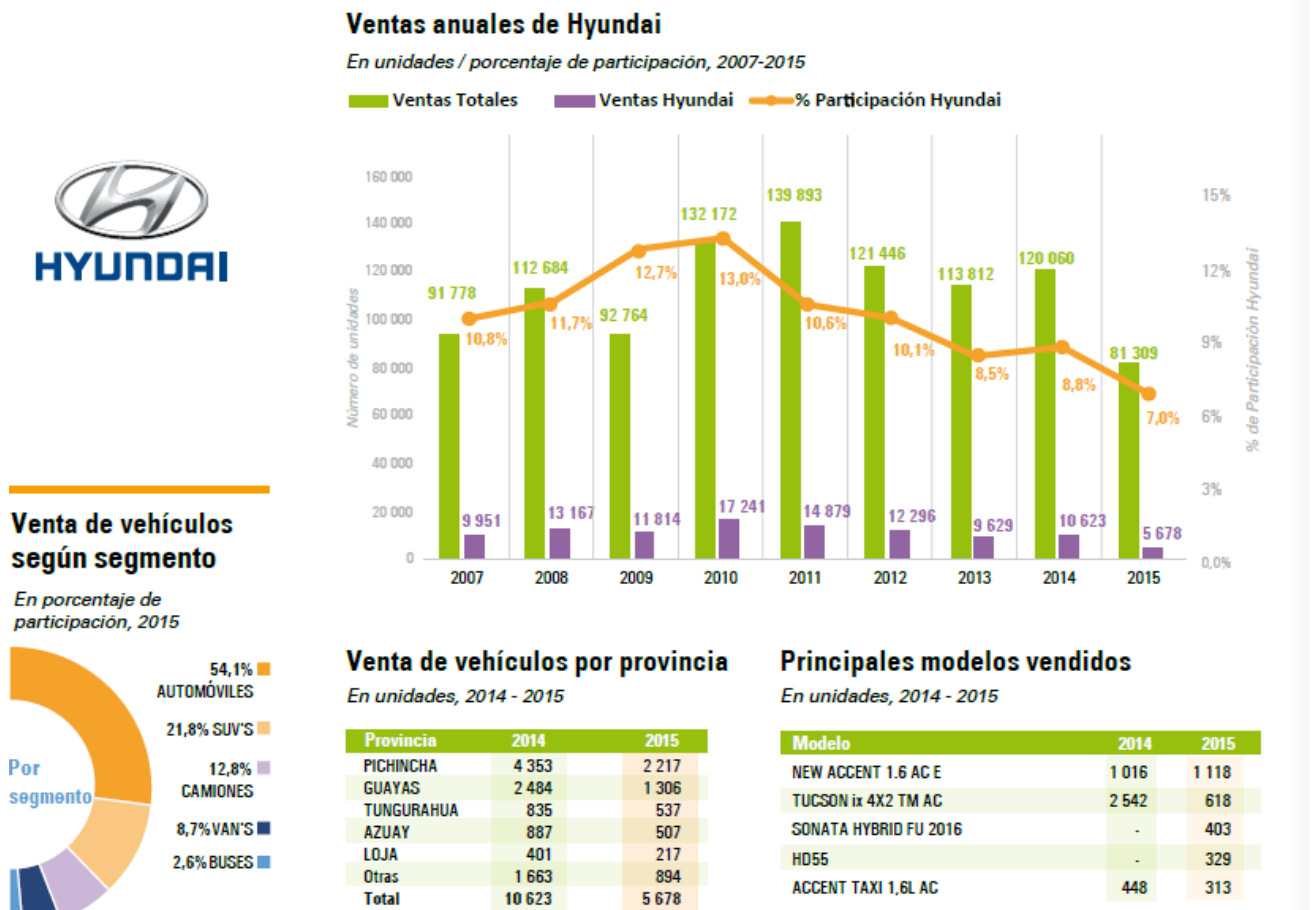
Modelo	2014	2015
Sportage 2.0 LX 4x2	2 810	2 156
CERATO 1.6L GSL LX M/T CKD	564	1 019
Sportage 2.0 LX AT 4x2	628	680
RIO R 1.4 4P EX	798	640
Sportage R 2.0L GSL MT AC	663	594

Fuente: (AEADE, 2015)  
Elaboración: AEADE

La siguiente tabla indica las ventas en el periodo 2007 – 2015 de la marca Hyundai, la cual indica que el modelo más vendido es el New Accent 1.6 AC E en 1.016 unidades en el año 2014 y 1.118 unidades en el año 2015, en la provincia del Pichincha, y comparando con los modelos analizados anteriormente la diferencia va tomando significancia. En cuanto al comportamiento de las ventas que en los dos últimos años va disminuyendo, y por esta razón se ubica en el tercer puesto.

Tabla 42

Ventas Año 2015 – Hyundai



Fuente: (AEADE, 2015)  
Elaboración: AEADE

A continuación se muestra una tabla resumen sobre el comportamiento de las ventas de vehículos por marca.

Tabla 43

Ventas de vehículos en unidades según marca

VENTAS DE VEHÍCULOS EN UNIDADES SEGÚN MARCA, 2015-2019										
MARCA	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
CHEVROLET	40.265	49,52%	28.375	44,65%	41.101	39,12%	45.605	33,14%	39.387	29,79%
KIA	7.647	9,40%	8.486	13,35%	18.223	17,34%	23.141	16,82%	22.171	16,77%
HYUNDAI	5.678	6,98%	4.930	7,76%	9.443	8,99%	13.568	9,86%	9.382	7,10%
TOYOTA	3.651	4,49%	2.951	4,64%	4.804	4,57%	7.947	5,77%	7.821	5,92%
GREAT WALL	2.445	3,01%	2.717	4,28%	6.792	6,46%	8.380	6,09%	7.305	5,53%
NISSAN	3.794	4,67%	2.474	3,89%	3.568	3,40%	4.969	3,61%	4.682	3,54%
HINO	3.385	4,16%	2.150	3,38%	3.310	3,15%	4.154	3,02%	4.210	3,18%
JAC	891	1,10%	322	0,51%	866	0,82%	3.075	2,23%	4.067	3,08%
CHERY	1.059	1,30%	878	1,38%	1.614	1,54%	3.330	2,42%	3.483	2,63%
RENAULT	1.128	1,39%	1.747	2,75%	1.953	1,86%	2.298	1,67%	3.366	2,55%
MAZDA	3.651	4,49%	2.546	4,01%	1.959	1,86%	2.737	1,99%	3.026	2,29%
VOLKSWAGEN	1.105	1,36%	975	1,53%	1.889	1,80%	2.626	1,91%	2.712	2,05%
FORD	1.771	2,18%	1.644	2,59%	2.541	2,42%	3.175	2,31%	2.688	2,03%
SOUEAST	-	-	-	-	101	0,10%	901	0,65%	1.779	1,35%
PEUGEOT	146	0,18%	114	0,18%	481	0,46%	1.348	0,98%	1.643	1,24%
CITROEN	329	0,40%	189	0,30%	685	0,65%	957	0,70%	1.549	1,17%
CHANGAN	-	-	-	-	8	0,01%	820	0,60%	1.347	1,02%
FOTON	76	0,09%	91	0,14%	291	0,28%	793	0,58%	1.159	0,88%
MITSUBISHI	256	0,31%	151	0,24%	492	0,47%	478	0,35%	992	0,75%
SHINERAY	-	-	-	-	-	-	399	0,29%	762	0,58%
MERCEDES BENZ	316	0,39%	215	0,34%	441	0,42%	614	0,45%	693	0,52%
DONGFENG	216	0,27%	165	0,26%	168	0,16%	258	0,19%	599	0,45%
DFSK	558	0,69%	321	0,51%	328	0,31%	512	0,37%	546	0,41%
ZOTYE	-	-	230	0,36%	572	0,54%	807	0,59%	521	0,39%
FAW	206	0,25%	127	0,20%	329	0,31%	473	0,34%	498	0,38%
BAIC	-	-	-	-	-	-	80	0,06%	437	0,33%
JMC	121	0,15%	30	0,05%	59	0,06%	233	0,17%	356	0,27%
JEEP	203	0,25%	152	0,24%	265	0,25%	321	0,23%	341	0,26%
HONDA	121	0,15%	205	0,32%	171	0,16%	106	0,08%	337	0,25%
FIAT	236	0,29%	28	0,04%	356	0,34%	279	0,20%	325	0,25%
BMW	114	0,14%	92	0,14%	148	0,14%	257	0,19%	313	0,24%
LANDWIND	-	-	-	-	-	-	127	0,09%	248	0,19%
KENWORTH	179	0,22%	55	0,09%	77	0,07%	183	0,13%	206	0,16%
FUSO	151	0,19%	118	0,19%	129	0,12%	56	0,04%	190	0,14%
KING LONG	-	-	22	0,03%	89	0,08%	81	0,06%	183	0,14%
GAC	-	-	-	-	5	0%	-	-	181	0,14%
AUDI	182	0,22%	134	0,21%	188	0,18%	189	0,14%	167	0,13%
DODGE	40	0,05%	13	0,02%	23	0,02%	72	0,05%	163	0,12%
BYD	171	0,21%	168	0,26%	307	0,29%	272	0,20%	161	0,12%
OTRAS	1.218	1,50%	740	1,16%	1.301	1,24%	1.994	1,45%	2.212	1,67%
TOTAL	81.309	100%	63.555	100%	105.077	100%	137.615	100%	132.208	100%

Fuente: (AEADE, 2015)

Elaboración: AEADE

En donde, se puede observar que Chevrolet abarca casi en un 50% de las ventas anuales, y entre las variables que ayudaron a alcanzar el objetivo fueron los modelos, precios, equipamiento y facilidad de crédito.

## 2.2 Cuestionario de control interno para la administración de inventarios

Para llevar un mejor control de inventarios de acuerdo a la propuesta de esta tesis, se debería comenzar con un cuestionario para conocer el estado actual de la empresa.

Tabla 44

PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	COMENTARIOS
1.- ¿La contabilidad registra el sistema de costos de forma integral y tiene fallas o defectos importantes?				
2.- ¿El costeo de los vehículos se realizan de manera manual o automática?				
3.- ¿Se encuentran establecidos los procesos de importación?				
4.- ¿Cada que tiempo se realizan inventarios físicos de la mercadería?				
5.- ¿Existen archivos físicos de la toma de inventarios realizados por los empleados?				
6.- ¿Se ha realizado una revisión doble sobre la toma de inventarios realizados por los empleados?				
7.- ¿La mercadería se encuentra en un espacio adecuado y ordenado?				
8.- ¿De quién depende directamente el departamento de inventarios?				
9.- ¿Se llevan los registros constantes por personas que no tengan a su cargo el inventario?				
10.- ¿Se realizan periódicamente los registros de los inventarios y demás datos para determinar si las existencias tienen poco movimientos, son excesivas, u obsoletas y con qué frecuencia se realiza?				
11.- ¿Existe el personal responsable y que tengan el control de las cantidades de existencia de la bodega?				
12.- ¿Se lleva un control de la mercadería entrante y saliente?				
13.- ¿Se registran las salidas en el inventario haciendo referencia las requisiciones y órdenes de embarque despachos por el personal a carga de la bodega?				
14.- ¿La asignación de los vehículos se realiza de manera proporcional de acuerdo a lo importado o a las necesidades de cada concesionario?				
15.- ¿Se utiliza un método de valuación de inventarios?				
16.- ¿Existen problemas originados por compras realizadas en exceso?				
17.- ¿Existen fechas establecidas para la recepción de la mercadería?				
18.- ¿Existe una adecuada biblioteca de catálogo y lista de precios actualizados?				
19.- ¿Existe un listado específico sobre el equipamiento para las versiones de los vehículos?				
20.- ¿El personal se encuentra suficientemente capacitado para la realización del costeo de la mercadería?				

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

### 2.3 Asignación de responsabilidades

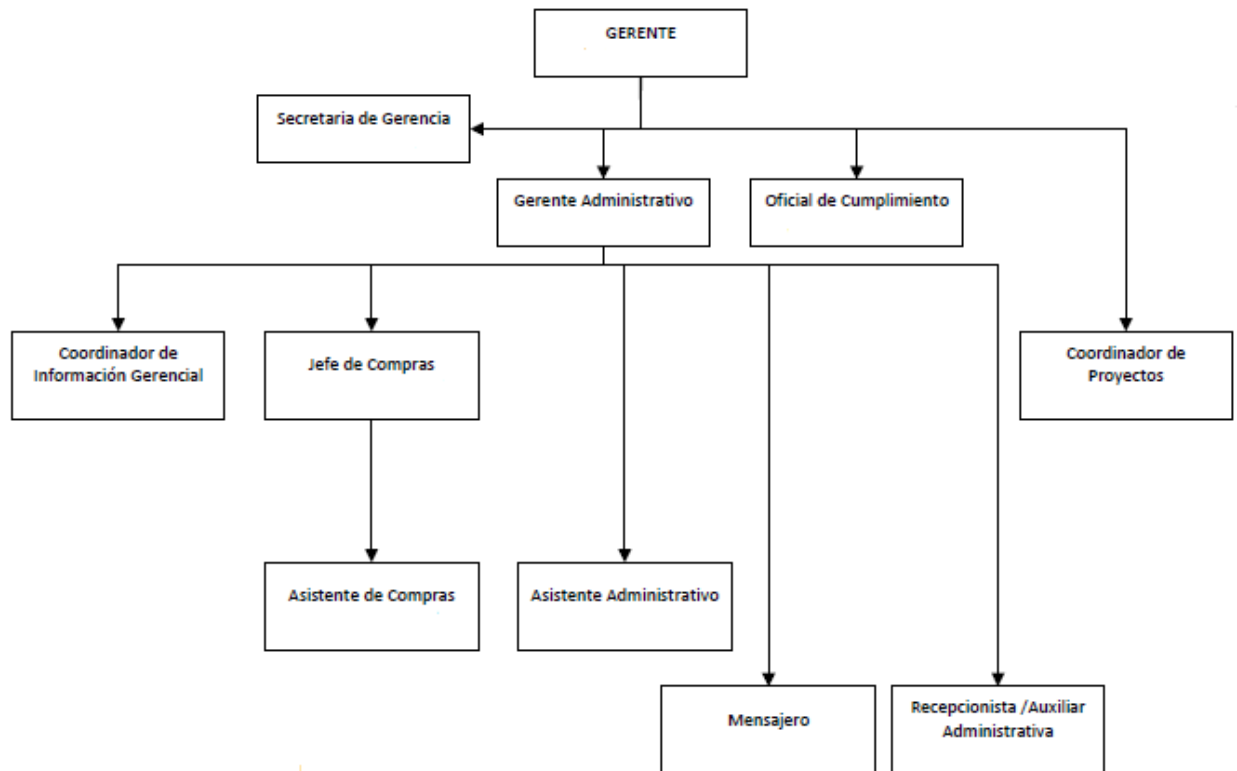
Para tener un buen control interno se debe establecer responsabilidades, para esto en primera instancia se debe contar con una buena estructura organizacional y con su respectivo manual de funciones de cada empleado.

#### 2.3.1 Organigrama

Según (Osorio, Escobar & Botero, 2010) el organigrama es la fotografía de la empresa en la cual se especifica las relaciones que existen entre las diferentes áreas de la misma y las líneas de autoridad, en base a este concepto, a continuación se diseña un organigrama para cada área de la empresa.

**Tabla 45**

Organigrama Área Administrativa

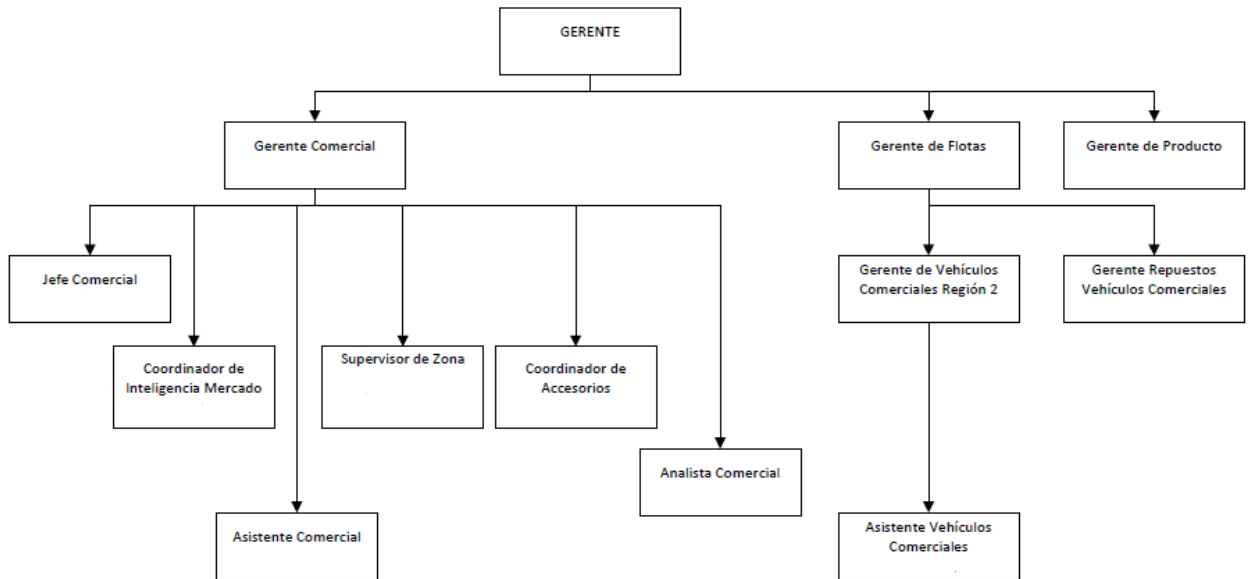


**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

**Tabla 46**

Organigrama Área Comercial y Producto

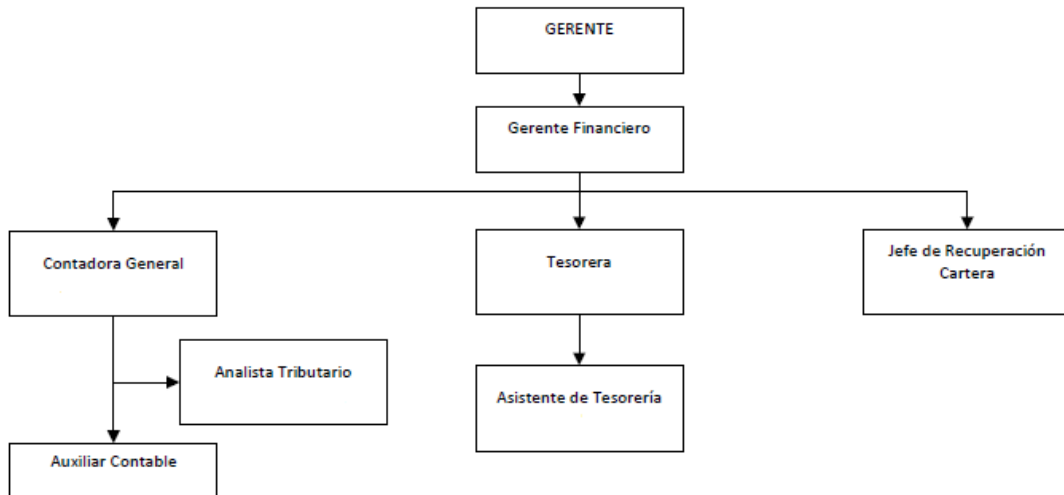


**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

**Tabla 47**

Organigrama Área Financiera



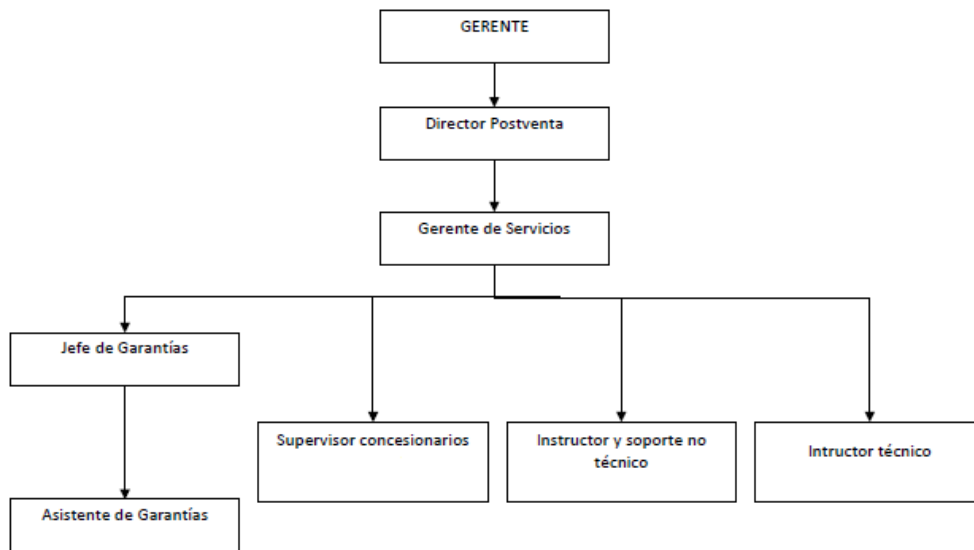
**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora



**Tabla 48**

Organigrama Área de Posventa - Vehículos

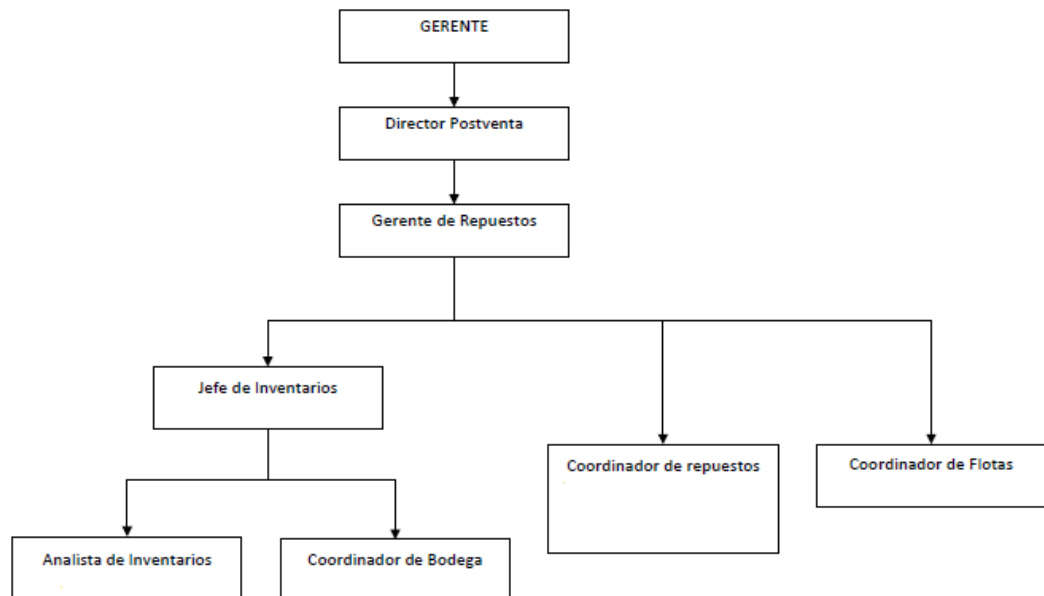


**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

**Tabla 49**

Organigrama Área de Posventa - Repuestos

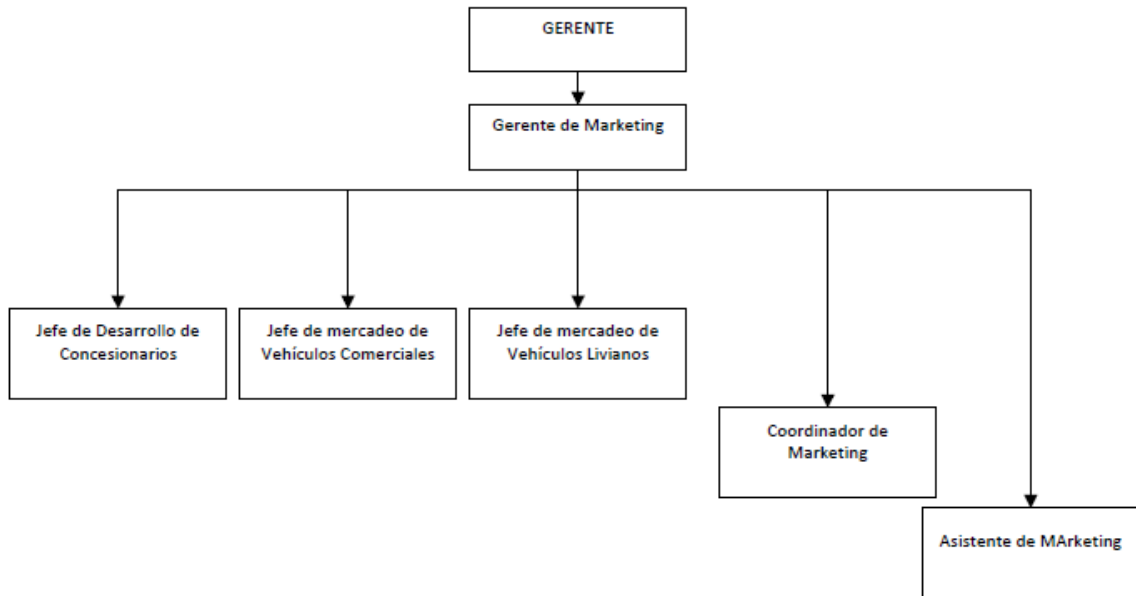


**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

**Tabla 50**

Organigrama Área de Mercadeo

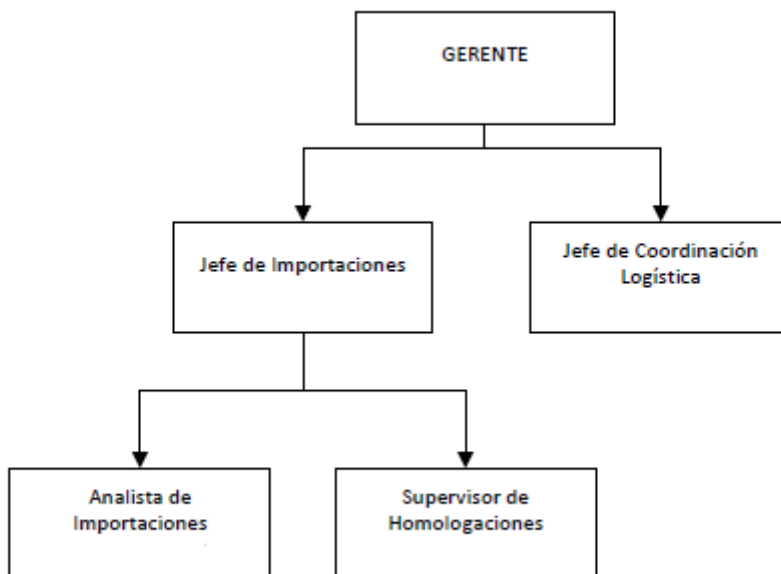


**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

**Tabla 51**

Organigrama Área Logística

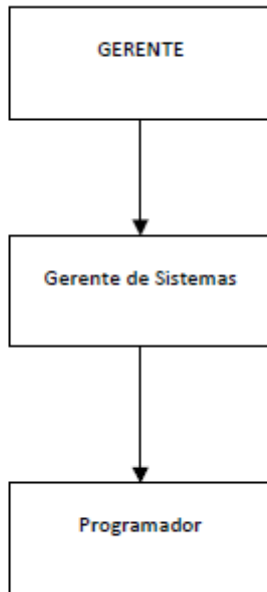


**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

**Tabla 52**

Organigrama Área de Sistemas



**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

**2.3.2 Funciones**

Adicional, (Osorio, Escobar & Botero, 2010) indican que la elaboración del organigrama refleja los cargos que existen en el interior de la organización, y cada uno de los cargos debe tener su manual de funciones, en la cual explican los siguientes aspectos: una descripción de las actividades que se realizan en cada unidad de trabajo, las características, los conocimientos, las actitudes y las aptitudes que deben tener las personas que ocupen dichos cargos. Por esta razón se realiza el manual de funciones para las áreas que se involucran en el proceso del manejo de inventarios de la empresa.

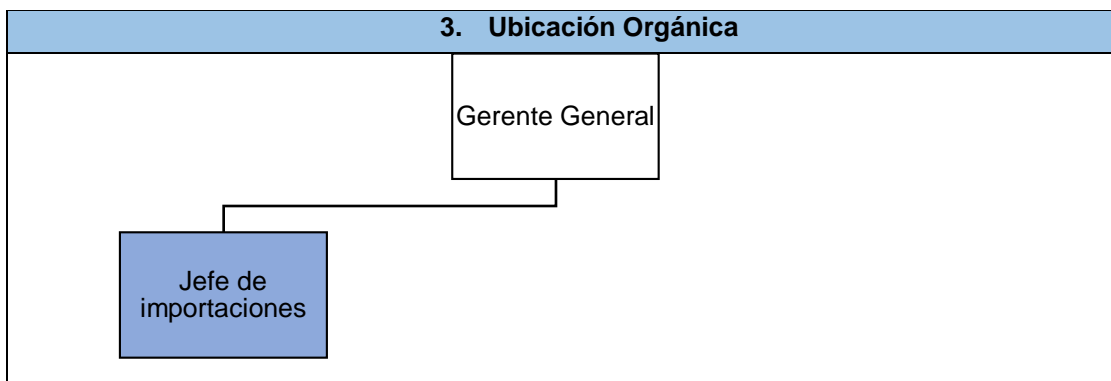
**Tabla 53**

Manual de Funciones – Jefe de Importaciones

	<b>PERFIL DE CARGO: JEFE DE IMPORTACIONES</b>	<b>Código:</b> L-TH-001 <b>Fecha:</b> <b>Revisión:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
----- <b>Cargo:</b> Gerente Administrativa	----- <b>Cargo:</b> Gerente Administrativa	----- <b>Cargo:</b> Gerente General

1. Descripción del cargo:			
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe de Importaciones	<b>Área/departamento:</b>	Importaciones
<b>Reporte directo:</b>	Gerente General	<b>Supervisión directa:</b>	Analista de Importaciones Supervisor de Homologaciones
<b>Coordinación:</b>	Tesorera Jefe de Coordinación de logística Analista Comercial Analista de Importaciones	<b>Número de vacantes:</b>	1
<b>Su back up:</b>	Analista de importaciones	<b>Es back up:</b>	Contadora General

2. Misión del cargo:
Gestión, planificación y ejecución de la parte de logística, asegurando el fiel cumplimiento de las políticas internas y requerimientos legales para la comercialización del producto importado.



4. Relaciones laborales:				
4.1. Internas				
Tipo	Cargo	Propósito	Frecuencia	Medio
Coordinación	Jefe de Coordinación de logística	Indicar los montos de liberación de vehículos de cada banco y confirmar fecha de despacho de vehículos.	Semanal	Personalment e/ Correo Electrónico/Llamada telefónica.
Coordinación	Analista Comercial	Preparación y despachos de los vehículos.	Diariamente	Correo Electrónico
Coordinación	Analista de Importaciones	Revisión de cronograma de nacionalización de unidades	Diariamente	Personalment e/ Correo Electrónico
Coordinación	Supervisor de Homologaciones	Revisión de homologaciones de las unidades importadas	Diariamente	Personalment e/ Correo Electrónico

4.2. Externas
SENAE
Servicio Ecuatoriano de Normalización
SRI
Proveedores

5. Descripción de funciones:	F	CO	CM	Total
Supervisar el flujo del proceso de importaciones en los distritos de la aduana para la nacionalización de vehículos, repuestos y accesorios.	5	4	3	17
Organizar la documentación de importaciones de acuerdo con requisitos de aduanas.	2	2	4	10
Supervisar la liquidación de importaciones para flujo de caja y determinar costos y factores de importación para ingreso de	4	4	4	20

mercadería al sistema.									
Realizar el ingreso de información de vehículos importados en el sistema.					4	5	4	24	
Orientar a funcionarios de la empresa en temas de comercio exterior y legislación aplicable para coordinación de importaciones, clasificación arancelaria y documentos de soporte para organismos oficiales.					3	4	4	19	
Supervisar la ejecución de laborales del personal de logística.					2	2	4	10	
Elaborar el reporte de importación para el mantenimiento de indicadores de gestión de logística.					5	5	4	25	
Mantener el archivo de documentos completos y verificados.					4	4	4	20	
Reportar las actividades realizadas periódicamente a la gerencia general.					5	5	4	25	
Otras funciones inherentes al cargo que se deslinden como secundarias de las antes descritas, así como aquellas esporádicas las cuales no se conviertan en una función permanente.									
<b>6. Competencias requeridas</b>									
Competencias	Descripción de la competencia	Grado de Competencia							
		Bajo	Medio	Alto					
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema		X						
Juicio y toma de decisiones	La capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial		X						
Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás		X						
Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.		X						
<b>7. Educación formal requerida:</b>									
Grado		Especialidad							
Título Tercer Nivel		Lcdo. En Estudios Internacionales (Mención en comercio exterior)/afines a lo requerido por el cargo.							
<b>8. Experiencia:</b>									
Tiempo		Cargos/Funciones							
3 años		Cargos similares y/o afines a lo requerido en el cargo.							
<b>9. Formación adicional requerida:</b>									
Conocimiento		Número de Horas	Descripción del Conocimiento						
Declaraciones arancelarias, leyes reglamentos		50	Conocimientos en el área del comercio exterior manejo de procedimientos para presentación de la declaración y pagos de obligaciones tributarias.						
Excel Nivel Medio		48	Manejo de tablas dinámicas, fórmulas, gráficos, base de datos.						
<b>10. Conocimientos complementarios:</b>									
Idioma Inglés					Informáticos				
Conocimientos	Nivel				Conocimientos	Nivel			
	No aplica	Básico	Medio	Alto		No Aplica	Básico	Medio	Alto
Lectura				X	Word			X	
Escritura				X	Excel			X	
Hablado				X	Power Point		X		
					Programas/Páginas			X	
<b>11. Otros requerimientos:</b>									
Manejo de páginas del SRI, SENAE y la Superintendencia de Compañías.									

12. Otras Especificaciones del cargo			
12.1. Responsabilidades			
Activos	SI	NO	
Dinero		X	Por decisiones
Insumos de oficina	X		
Materiales	X		Por información confidencial
Instalaciones	X		
Equipos de oficina	X		
Herramientas	X		Otros
Mobiliario	X		

**Observaciones:**

.....

.....

.....

.....

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

**Tabla 54**

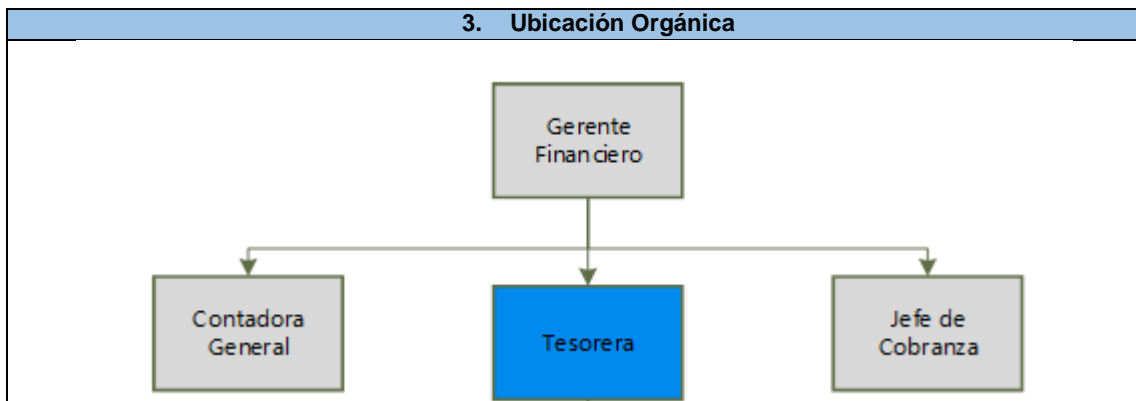
Manual de Funciones – Tesorera

	<b>PERFIL DE CARGO:</b> Tesorero (a)	<b>Código:</b> T-TH-001 <b>Fecha:</b> <b>Revisión:</b>
--	---	--

<b>Elaborado por:</b> _____	<b>Revisado por:</b> _____	<b>Aprobado por:</b> _____
<b>Cargo:</b> Coordinador de Información Gerencial <b>Nombre:</b>	<b>Cargo:</b> Gerente Financiero <b>Nombre:</b>	<b>Cargo:</b> Gerente Administrativa <b>Nombre:</b>

1. Descripción del cargo:			
<b>Nombre del cargo:</b>	Tesorero (a)	<b>Área/departamento:</b>	Financiero
<b>Reporte directo:</b>	Gerente financiero	<b>Supervisión directa:</b>	Asistente de Tesorería
<b>Coordinación:</b>	Auxiliar Contable de Cartera Jefa de Compras Analista Comercial 1 Jefe de Coordinación de Logística Gerente de Flotas Gerente General	<b>Número de vacantes:</b>	1
<b>Su back up:</b>	Asistente de Tesorería	<b>Es back up:</b>	Gerente Financiero

<b>2. Misión del cargo:</b>
Planificar y gestionar oportunamente las operaciones financieras de la empresa, manteniendo actualizado los flujos de caja y el control de líneas con los bancos, para efectuar los pagos a proveedores nacionales y del extranjero.



<b>4. Relaciones laborales:</b>				
<b>4.1. Internas</b>				
Tipo	Cargo	Propósito	Frecuencia	Medio
Coordinación	Auxiliar Contable de Cartera	Coordinar oportunamente que rebaje la cartera por cada uno de los pagos efectuados por los clientes.	Diario	Personalmente/Correo Electrónico/Llamada telefónica.
Coordinación	Analista Comercial 1	Entregar los cupos de facturación y despacho de cada uno de los clientes y plazos de facturación.	Semanal	Personalmente/Correo Electrónico/Llamada telefónica.
Coordinación	Jefe de Compras	Realizar el pago de proveedores de acuerdo con lo planificado de forma oportuna.	Semanal	Personalmente/Correo Electrónico/Llamada telefónica.
Coordinación	Jefe de Coordinación de logística	Indicar los montos de liberación de vehículos de cada banco y confirmar fecha de despacho de vehículos.	Semanal	Personalmente/Correo Electrónico/Llamada telefónica.
Reporte	Gerencia General	Entregar información de flujos y líneas de bancos para toma de decisiones.	Semanal	Personalmente/Correo Electrónico.
<b>4.2. Externas</b>				
Diferentes Bancos.				
Clientes Nacionales.				
Proveedores nacionales y extranjeros.				
Banco Central del Ecuador.				
Empresas en servicios (Casa de valores, intermediarias).				
Otras empresas (Almaceneras).				

<b>5. Descripción de funciones:</b>	FE	CO	CM	Total
Asignar bancos para el pago de cheques y transferencias a proveedores nacionales y extranjeros.	5	5	4	25
Planificar, gestionar y ejecutar las renovaciones de las operaciones financieras.	4	5	4	24
Consolidar la información de saldos bancarios, para mantener actualizado el flujo de caja.	4	4	4	20
Mantener actualizado el control de líneas con los bancos.	4	4	4	20
Revisar y controlar que estén autorizados los pagos a proveedores.	4	4	4	20
Coordinar y gestionar la negociación de facturas comerciales, y control del formulario F-GF-003.	5	5	3	20

Mantener actualizado el control de retiro de unidades o cartas de crédito.	3	4	4	19
Realizar la apertura de cartas de créditos.	2	4	4	18
Realizar y mantener actualizado el cálculo de intereses de la cartera de los concesionarios para su facturación.	2	4	4	18
Generar reporte de cupos de facturación y despacho, para envió a las áreas comerciales, jefe de coordinación de logística, gerencia financiera y gerencia general.	5	4	3	17
Realizar el monitoreo de movimientos bancarios (Comex) para contabilizar.	5	3	4	17
Generar un documento de partida arancelaria para importación a almacenera.	2	5	3	17
Generar información para reporte trimestral y semestral de facturas comerciales negociadas para la Superintendencia de Compañías.	1	5	3	16
Apertura cuentas bancarias y renovar líneas de crédito.	1	5	3	16
Realizar el registro de las operaciones de crédito y pagos a instituciones financieras extranjeras en el Banco Central.	1	4	3	13
Generar las renovaciones subsiguientes de créditos.	1	4	3	13
Coordinar y controlar que los avales bancarios entregados por los clientes en garantía se encuentren vigentes.	2	2	4	10
Otras funciones inherentes al cargo que se deslinden como secundarias de las antes descritas; así como aquellas esporádicas las cuales no se convierta en una función permanente.				

6. Competencias requeridas				
Competencias	Descripción de la competencia	Grado de Competencia		
		Bajo	Medio	Alto
Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.		X	
Habilidad Analítica	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.			X
Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.		X	
Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.		X	
Juicio y toma de decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.		X	
Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.		X	
Organización de información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.		X	
Orientación al servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás,		X	



	satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y las satisfacciones de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.			
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.		X	
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	X		
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.		X	
Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.		X	

7. Educación formal requerida:	
Grado	Especialidad
Título Tercer Nivel	Ingeniero comercial, Economista, Ingeniero industrial / Afines a lo requerido por el cargo.

8. Experiencia requerida:	
Tiempo	Cargos/Funciones
4 años	Cargos similares y/o afines a lo requerido en el cargo.

9. Formación adicional requerida:		
Conocimiento	Número de Horas	Descripción del Conocimiento
Gestión de Finanzas	36	Formar profesionales con conocimientos, destrezas y actitudes capaces de gestionar financieramente un negocio, organización o institución.
Excel nivel medio	48	Manejo de tablas dinámicas, formulas, gráficos y bases de datos.
Técnicas de Negociación	80	Técnicas desarrolladas en negociación para facilitar la gestión de las organizaciones y sacar el mayor rendimiento a las técnicas de negociación en los diferentes departamentos.

10. Conocimientos complementarios:										
Conocimientos	Idioma Inglés					Informáticos				
	Nivel					Conocimientos	Nivel			
	No aplica	Básico	Medio	Alto			No Aplica	Básico	Medio	Alto
Lectura			X		Word			X		
Escritura			X		Excel			X		
Hablado			X		PowerPoint			X		
					Programas/Páginas			X		

11. Otros requerimientos:
Conocer sobre normativa de la superintendencia de compañías, manejo de páginas webs de los bancos, funcionamiento de la bolsa de valores e instrumentos financieros.

12. Otras Especificaciones del cargo				
12.1. Responsabilidades				
Activos	SI	NO		
Dinero	x		Por decisiones	Renovaciones de créditos, líneas de bancos y elección de facturas comerciales negociables.
Insumos de oficina	x			
Materiales		x	Por información confidencial	Información de cartera y costos de cartas de crédito, presupuestos y estados financieros.
Instalaciones	x			
Equipos de oficina	x			
Herramientas		x	Otros	Custodiar la caja fuerte, avales bancarios, certificados de depósitos a plazos y pagarés.
Mobiliario	x			

**Observaciones:**

.....

.....

.....

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

**Tabla 55**

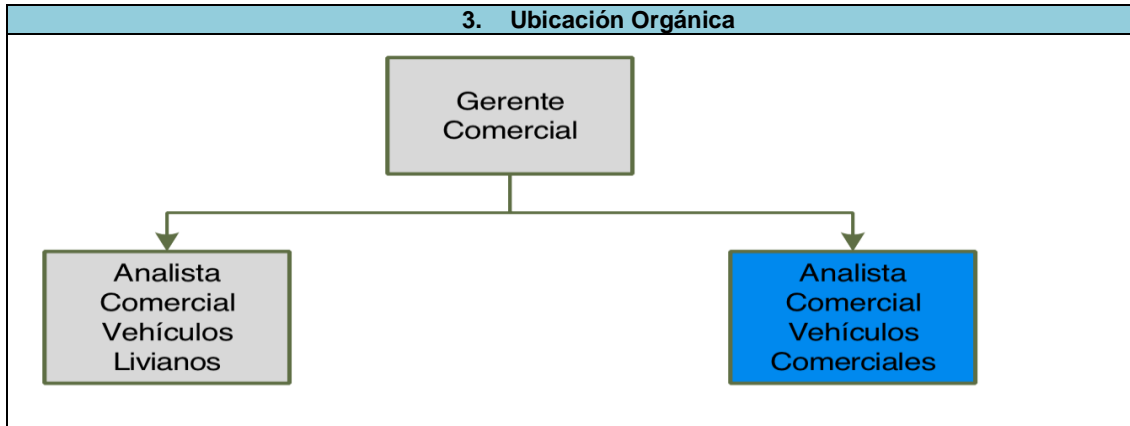
Manual de Funciones – Analista Comercial

	<b>PERFIL DE CARGO:</b> <b>Analista Comercial</b>	<b>Código:</b> C-TH-001 <b>Fecha:</b> <b>Revisión:</b>
--	--	--

<b>Elaborado por:</b> _____	<b>Revisado por:</b> _____	<b>Aprobado por:</b> _____
<b>Cargo:</b> Coordinador de Información Gerencial <b>Nombre:</b>	<b>Cargo:</b> Gerente Comercial <b>Nombre:</b>	<b>Cargo:</b> Gerente Administrativa <b>Nombre:</b>

1. Descripción del cargo:			
<b>Nombre del cargo:</b>	Analista Comercial	<b>Área/departamento:</b>	Comercial
<b>Reporte directo:</b>	Gerente Comercial	<b>Supervisión directa:</b>	-
<b>Coordinación:</b>	Asistente Comercial Tesorera Jefe de Coordinación Logística Jefe de Importaciones	<b>Número de vacantes:</b>	1
<b>Su back up:</b>	Asistente Comercial / Coordinador Comercial	<b>Es back up:</b>	Asistente Comercial / Coordinador Comercial

2. Misión del cargo:
Coordinar la relación entre Neohyundai y sus concesionarios para la comercialización de vehículos comerciales.



**4. Relaciones laborales:**

**4.1. Internas**

Tipo	Cargo	Propósito	Frecuencia	Medio
Coordinación	Tesorera	Confirmar el cupo necesario para facturar Plazos de facturación	Dos veces por semana	Personal Correo Electrónico
Coordinación	Jefe de coordinación logística	Actividades de preparación y despacho de los vehículos. Estatus de liberaciones Solicitud de despachos emergentes Planificación logística Reclamos por garantía Consolidación de pedidos y asignaciones a concesionarios	Diariamente	Correo Electrónico
Coordinación	Asistente Comercial	Facturación de vehículos y accesorios	Diariamente	Personal Correo Electrónico
Coordinación	Coordinador de Repuestos	Facturación de accesorios Armado de Kits y confirmación de inventarios	Semanalmente	Personal Correo Electrónico

**4.2. Externas**

Concesionarios: Brindar soporte en la gestión de asignación de vehículos.

Logística Quito Motors: seguimiento a las acciones de nacionalización o información del SRI

Hyundai Motor Corporation: Reportar información relacionada a arribos de embarque, wholesale y retail en el sistema DTS

**5. Descripción de funciones:**

	FE	CO	CM	Total
Emitir listado de unidades a facturar de acuerdo con disponibilidad de vehículos comerciales	4	5	3	19
Realizar el seguimiento de planes de acción de la gestión comercial de vehículos comerciales	2	4	4	18
Ejecutar los procesos y procedimientos establecidos del sistema de calidad	2	5	3	17
Confirmar la facturación de unidades y accesorios del LUF	5	4	3	17
Asignar y controlar inventarios en concesionarios.	5	4	3	17
Realizar reporte y auditoría para el pago de bonos comerciales a los concesionarios	5	4	3	17
Realizar seguimiento del pedido de producción de vehículos comerciales CKD	4	4	3	16
Elaborar y actualizar lista de precios, inclusiones de productos, equipamiento y precios especiales e informar a la red de concesionarios	4	4	3	16
Elaborar y presentar a la gerencia comercial un resumen de ventas periódicamente	4	4	3	16
Preparar un listado de unidades en base a una lista aportada por parte del área de logística	4	4	3	16

Reportar las ventas de Wholesale y Retailsale a oficina regional.	4	4	3	16
Planificar la asignación de vehículos a los concesionarios, según la disposición de la gerencia	2	4	3	14
Elaborar el reporte de antigüedad del Stock de vehículos.	2	4	3	14
Resolver inquietudes y requerimientos de los concesionarios	5	3	3	14
Manejar el inventario de vehículos comerciales CKD	5	3	3	14
Asignar unidades emergentes a los diferentes concesionarios	5	4	2	13
Informar al gerente comercial acerca de cualquier tema relacionado al área comercial	5	4	2	13
Brindar información a los diferentes cargos que realizan visitas a los concesionarios	4	3	3	13
Crear FSC en el sistema contable	2	5	2	12
Informar la disponibilidad de vehículos a los diferentes concesionarios	2	4	2	10
Solicitar a los concesionarios la retroalimentación respecto a su nivel de satisfacción.	1	3	3	10
Otras funciones inherentes al cargo que se deslinden como secundarias de las antes descritas; así como aquellas esporádicas las cuales no se convierta en una función permanente.				

**6. Competencias requeridas**

Competencias	Descripción de la competencia	Grado de Competencia		
		Bajo	Medio	Alto
Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.			X
Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	X		
Habilidad Analítica	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.		X	
Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.			X
Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.		X	

**7. Educación formal requerida:**

Grado	Especialidad
Título Tercer Nivel	Administración de empresas, Economía, Marketing / afines

**8. Experiencia requerida:**

Tiempo	Cargos/Funciones
2 años	Asistente comercial, Analista comercial, Ventas, afines

**9. Formación adicional requerida:**

Conocimiento	Número de Horas	Descripción del Conocimiento
Excel Intermedio	48	Manejo de datos, gráficos y funciones

**10. Conocimientos complementarios:**

Idioma Inglés					Informáticos				
Conocimientos	Nivel				Conocimientos	Nivel			
	No aplica	Básico	Medio	Alto		No Aplica	Básico	Medio	Alto
Lectura			X		Word			X	
Escritura			X		Excel			X	
Hablado			X		PowerPoint			X	
					Programas/Página		X		

**11. Otros requerimientos:**

**12. Otras Especificaciones del cargo**

<b>12.1. Responsabilidades</b>			
Activos	SI	NO	
Dinero		X	Por decisiones
Insumos de oficina	X		
Materiales	X		Por información confidencial
Instalaciones	X		
Equipos de oficina	X		
Herramientas		X	Otros
Mobiliario	X		

**Observaciones:**

.....  
 .....  
 .....

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

Una vez efectuado el organigrama para la empresa y sus respectivos manuales de funciones para el personal, se establece una manera de evaluar el sistema de control interno y desde esta instancia los empleados tienen la responsabilidad de cumplir con lo prescrito y a su vez el auditor interno debe velar por el cumplimiento de los procesos detallados.

**2.4 Presentación de resultados**

2.4.1 Estructura Organizativa

La empresa analizada no contaba con: un organigrama, manual de funciones y responsabilidades para cada puesto, por lo que se diseñó una estructura organizativa presentadas en las tablas 41 a la 51.

2.4.2 Personal

Se propuso un plan de capacitación para el personal, que vaya acorde a las labores que realizan y tengan total conocimiento de la importancia que tiene los inventarios en la empresa. Para ello, se determinó los temas a capacitar semanalmente:

Temas propuestos:

- Conceptos, definiciones, objetivos y funciones de los inventarios
- Disposición física del inventario

- Recepción
- Almacenaje
- Manejo del sistema
- Ubicación del inventario
- Asignación de unidades
- Equipamiento para las unidades
- Costeo de unidades
- Facturación de unidades

Con estas capacitaciones propuestas se espera que el personal se motive y se comprometa con su trabajo, conociendo la importancia que se tiene para la empresa.

#### 2.4.3 Maquinaria y Equipo

En cuanto a las maquinarias y equipos utilizados para el costeo de las unidades se encontraron las siguientes deficiencias:

- El personal encargado para el costeo de las unidades no cuentan con un sistema tecnológico confiable, ya que el costeo en primera instancia se realiza de manera manual en Excel, exponiéndose a errores en cálculos de prorrateos de costos y gastos.
- El personal encargado de la asignación de unidades a los concesionarios, no tiene un sistema que refleje el stock del inventario con sus respectivos costos de acuerdo al modelo, año, color entre otras especificaciones.
- El personal encargado de las nacionalizaciones de las unidades solo se basa en el requerimiento del área comercial, y no tienen un sistema que refleje las unidades en inventario de acuerdo a la fecha de arribo.
- El personal encargado de las negociaciones con los proveedores del exterior, no cuentan con un sistema confiable para el pago y posterior despacho de las unidades requeridas.

Ante esta situación se propone la siguiente mejora:

Trabajar con el departamento de sistemas, programando un sistema que garantice confiabilidad, veracidad e integridad en la información. Dentro de este sistema debería abarcar los siguientes aspectos:

- Costeo y liquidación directamente en el sistema, es decir, se debería solo cargar las facturas de costos y gastos para liquidar las unidades nacionalizadas. Además el sistema debe contar con un kardex aplicando el método promedio ponderado y de esta manera se tendría los rubros correctos para las unidades.
- El sistema debe reflejar un inventario detallado que se encuentran en stock, y así se

puedan asignar las unidades rezagadas y además se puedan tomar decisiones a tiempo para no tener pérdidas significativas.

- El sistema debe generar un reporte confiable, para que la persona encargada de la nacionalización haga una revisión previa sobre las unidades que se encuentran en stock y de esta manera solo nacionalizar lo faltante.
- En el sistema se debería establecer un campo para colocar la fecha de BL, ya que a partir de esta fecha se realiza el pago y posterior despacho.

#### 2.4.4 Control de inventarios

Al momento, esta tarea ninguna persona de la empresa lo realiza.

Para mejorar este control de inventarios se propone lo siguiente:

Esta función debe ser realizado por un asistente contable por lo menos dos veces al año, con el apoyo del analista comercial, para corroborar que la información que se encuentra en el sistema sea lo correcto, y a su vez el equipo comercial conozca las unidades que se van quedando rezagadas y evitar un inventario obsoleto. Además con este control de inventarios se puede realizar los ajustes contables necesarios en el momento correcto.

Adicional, se debe establecer una política de Abastecimiento y Distribución detallada a continuación:

#### **Política de Abastecimiento y Distribución**

- Cálculo de necesidades: esta actividad la debe realizar el departamento comercial, en base a sus estimaciones en ventas trimestrales.
- Adquisición: esta función tiene como objetivo realizar las adquisiciones de unidades en cantidad necesaria y con una adecuada calidad, en el momento oportuno y al precio total más conveniente.
- Distribución: consiste en atender los requerimientos del cliente, pero estableciendo una política en donde, como importador de la marca se imponga un mínimo de unidades por modelo, color y año.

#### 2.4.5 Procesos

Al momento la empresa no cuenta con un manual de procedimientos y se trabaja en base a indicaciones directas del jefe inmediato respecto a la operatividad, y por recomendación del departamento contable en relación al registro en el sistema, surgiendo los siguientes problemas:

- ✓ La empresa no cuenta con una orden de compra para verificar la mercadería recibida.
- ✓ Al no contar con un detalle de unidades que se encuentran en el puerto y que no

se han nacionalizado en varios meses, provoca que el costo de almacenaje sea superior a lo estimado, y disminuye el margen de utilidad.

- ✓ En cuanto al proceso de asignación y despacho, se está considerando lo que el concesionario solicite y no con lo mínimo requerido.

Ante estos problemas detectados se propone los siguientes procedimientos:

- ✓ Recepción de la mercadería: este procedimiento consiste en el ingreso físico y registró en el sistema contable.
- ✓ Documentos que se pueden utilizar en el proceso de recepción:
  - Requisición de compra: es la orden de compra de las unidades para verificar con la factura recibida.
  - Guía de remisión: es el documento para el traslado de las unidades.
  - Factura: documento de compra de la mercadería.

**Objetivo:** Realizar la recepción de las unidades en forma correcta estableciendo medidas de control que aseguren que lo recibido es lo comprado.

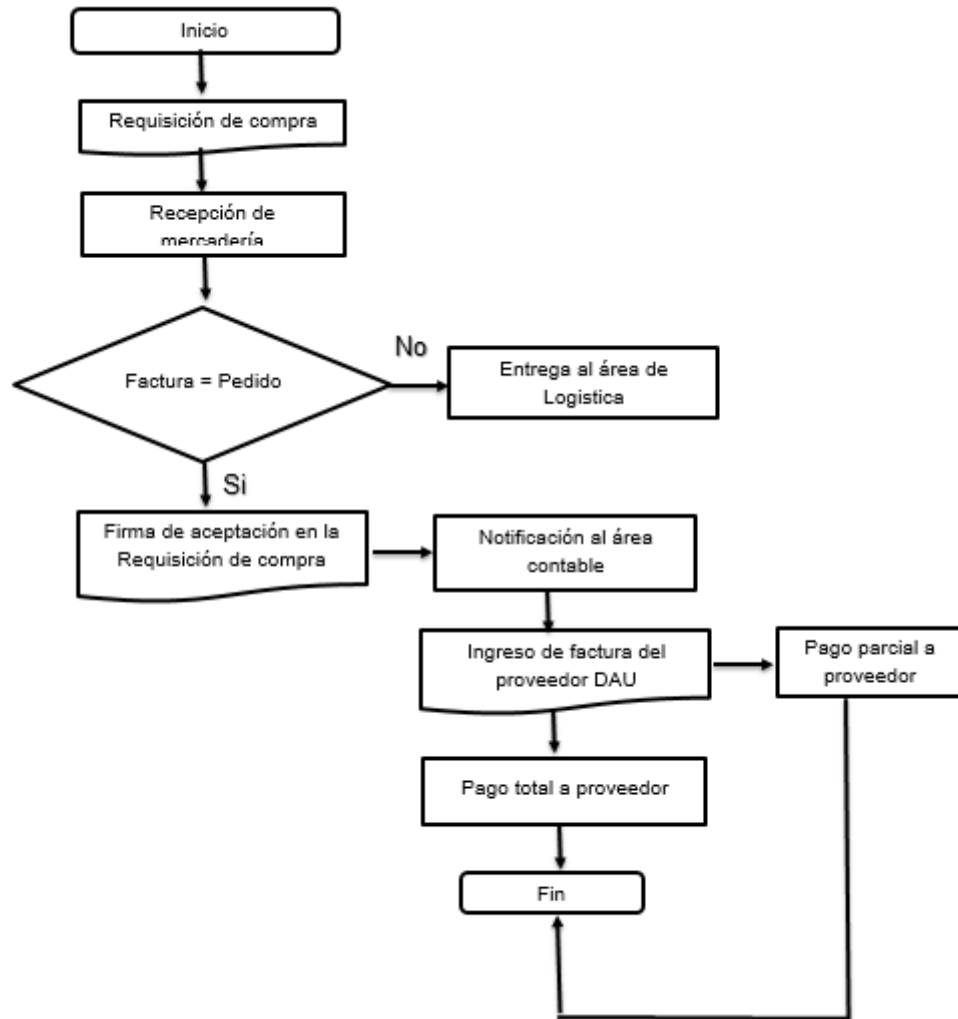
**Alcance:** El cumplimiento de este procedimiento es para todos los empleados involucrados en este proceso.

**Descripción:**

- ✓ El proceso empieza con el arribo de las unidades según lo solicitado en la requisición de compra.
- ✓ El bodeguero verifica las unidades con la factura y requisición de compra.
- ✓ Si hay conformidad en la recepción de unidades, el bodeguero firma la requisición de compra, y en caso de existir discrepancias se debe notificar al área de logística y se espera la respuesta del mismo para la aceptación.
- ✓ Una vez confirmado el proceso anterior, se debe notificar al departamento contable para el ingreso de la factura en el sistema.

A continuación se presenta un flujograma más detallado para este proceso.





**Almacenaje de unidades:** El siguiente proceso consiste en colocar físicamente las unidades en ubicaciones adecuadas con su respectivo registro.

Documentos que se pueden utilizar en el proceso de almacenaje:

- Kardex: es el documento de uso interno de la empresa y se debe actualizar automáticamente una vez ingresada la factura.

**Objetivo:** Realizar el almacenaje de las unidades en la forma correcta y ordenada, considerando medidas de control que aseguren el correcto manejo.

**Alcance:** El cumplimiento de este procedimiento es para todos los empleados involucrados en este proceso.

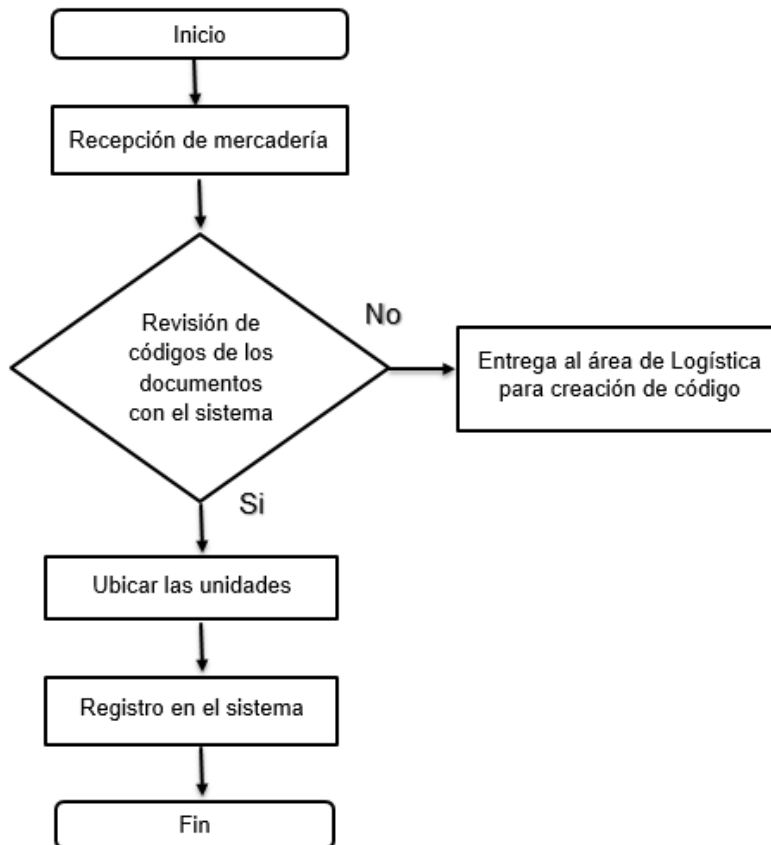
**Descripción:**

- ✓ Una vez realizada la recepción, el bodeguero verifica si el código de las unidades existen en el sistema de control de inventario, en caso de no existir se debe

reportar al área de logística para que procedan con la solicitud de creación en el sistema.

- ✓ El bodeguero procede a ubicar las unidades en el lugar adecuado.
- ✓ Registra en el sistema el ingreso de las unidades.

A continuación se presenta un flujograma que detalla el proceso.



**Despacho de materiales:** Este proceso se efectúa una vez que se realiza la liquidación y facturación de las unidades y de manera inmediata se debe dar el descargo en el sistema de las mismas.

Documentos utilizados en el proceso de despacho:

- Guía de Remisión: documento para movilizar las unidades desde el lugar de origen al lugar de destino.

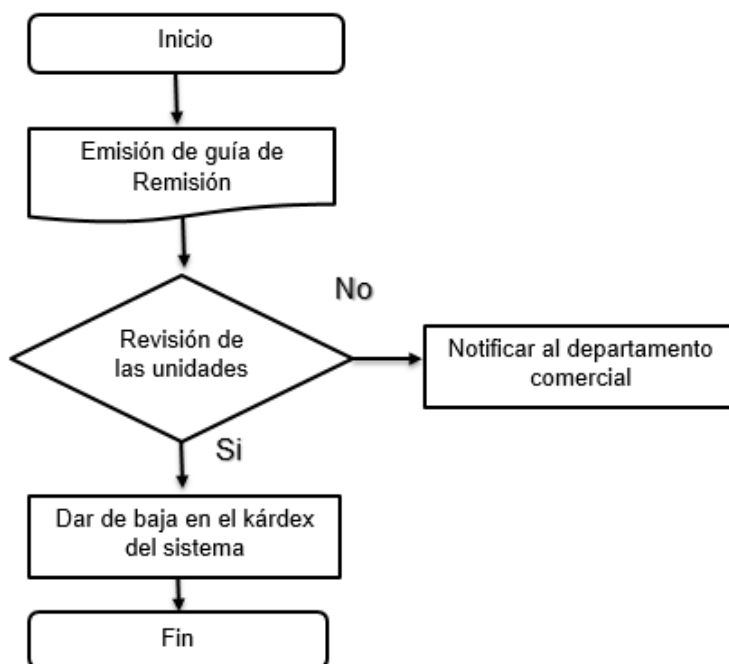
**Objetivo:** realizar el despacho de las unidades de forma correcta, estableciendo medidas de control que aseguren la integridad de las unidades.

**Alcance:** El cumplimiento de este procedimiento es para todos los empleados involucrados en este proceso

**Descripción:**

- ✓ El bodeguero es el encargado de realizar la guía de remisión y adjuntar una copia de la factura, para su respectiva movilización.
- ✓ El bodeguero ubicará las unidades y hará una revisión de las unidades, para su respectivo despacho, en caso de existir alguna novedad deberá notificar al departamento comercial.
- ✓ Al finalizar cada facturación se debe dar de baja automáticamente del kárdex del sistema.

A continuación se presenta un flujograma que detalla el proceso.

**CAPÍTULO III: Discusión**

Para comprobar con la hipótesis a la solución del problema planteado, se realizó un cuestionario post control interno, principalmente a las cuatro personas involucradas en el proceso del manejo de inventarios que son: la tesorera, jefe de importaciones, analista comercial y auxiliar contable, donde se puede evidenciar que se obtuvo una mejora significativa para la Gestión de los Inventarios.

**Resultados del Cuestionario Post Control Interno**

- ¿Conoce usted la estructura organizacional del área de inventarios?

**Tabla 56**

Nivel de conocimiento de la Estructura Organizacional del área de inventarios.

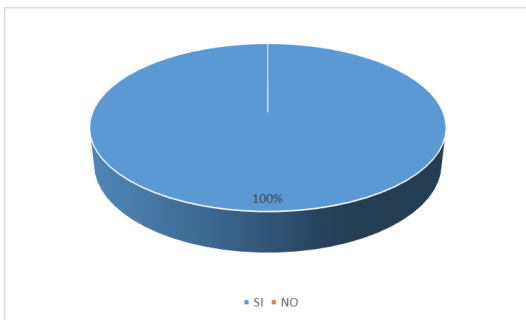
Respuestas	Porcentaje
SI	100%
NO	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

**Gráfico 4**

Nivel de conocimiento de la Estructura Organizacional del área de inventarios.



**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

El nivel de conocimiento respecto a la estructura organizacional de la empresa por parte del personal es satisfactorio, siendo el 100% de los empleados encuestados que conocen la estructura organizacional.

- ¿Conoce usted las funciones relacionadas a su puesto de trabajo?

**Tabla 57**

Nivel de conocimiento de las funciones relacionadas con el puesto de trabajo.

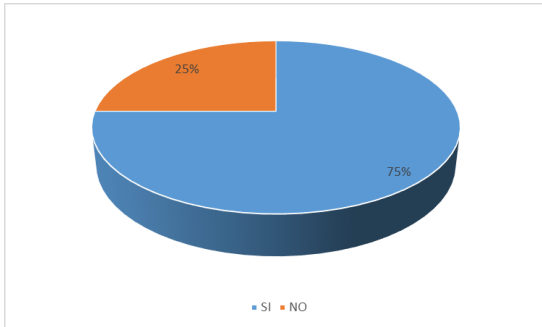
Respuestas	Porcentaje
SI	75%
NO	25%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

**Gráfico 5**

Nivel de conocimiento de las funciones relacionadas con el puesto de trabajo.



**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

De acuerdo a los resultados obtenidos es bueno, ya que el 75% del personal que está involucrado con el manejo de inventarios, conoce suficientemente sus funciones relacionadas con el cargo, sin embargo, a la persona que desconoce las funciones se le realizara una capacitación más detallada de las actividades que debe realizar.

- ¿Considera usted que está suficientemente capacitado para su puesto de trabajo?

**Tabla 58**

Nivel de capacitación del personal que maneja inventarios.

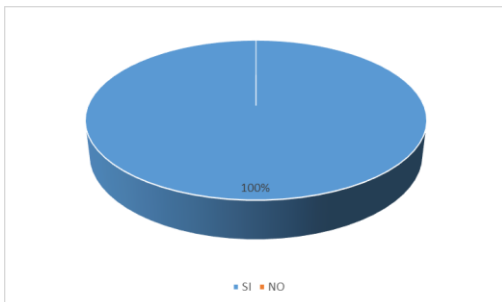
Respuestas	Porcentaje
SI	100%
NO	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

**Gráfico 6**

Nivel de capacitación del personal que maneja inventarios.



**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

El nivel de capacitación del personal que maneja el área de inventarios es satisfactorio, ya que el 100% de los empleados se encuentran totalmente capacitados para realizar sus funciones correctamente.

- ¿Conoce usted la importancia que tiene la empresa al contar con un buen control de sus inventarios?

**Tabla 59**

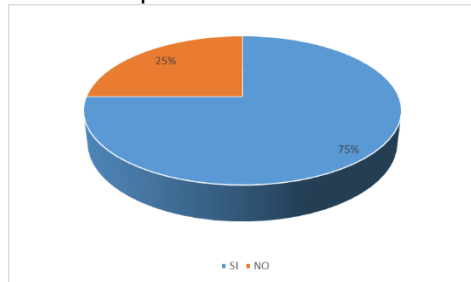
Nivel de importancia de contar con un buen control de inventarios.

Respuestas	Porcentaje
SI	75%
NO	25%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de la investigación  
**Elaboración:** Autora

**Gráfico 7**

Nivel de importancia de contar con un buen control de inventarios.



**Fuente:** Datos de la investigación  
**Elaboración:** Autora

El nivel de importancia de contar con un buen control de inventarios es bueno, porque el 75% de los empleados conoce el grado de significancia, sin embargo, se realizará una nueva capacitación resaltando la importancia de la implementación del control interno a la persona restante.

- ¿Usted cuenta con la maquinaria y equipo necesario para realizar su trabajo de forma correcta?

**Tabla 60**

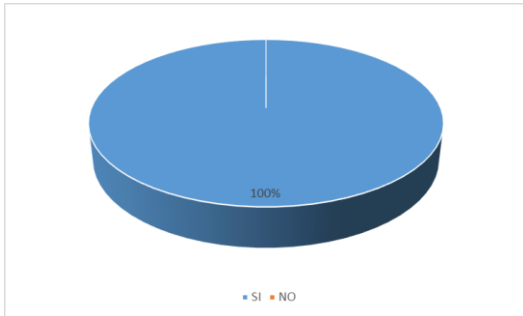
Equipos y maquinaria necesarios para realizar el trabajo.

Respuestas	Porcentaje
SI	100%
NO	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de la investigación  
**Elaboración:** Autora

**Gráfico 8**

Equipos y maquinaria necesarios para realizar el trabajo.



**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

El 100% de los empleados cuentan con los equipos y maquinarias suficientes para realizar su trabajo.

- ¿El registro de información en el sistema se encuentra debidamente actualizado?

**Tabla 61**

Nivel de confianza de información en el sistema.

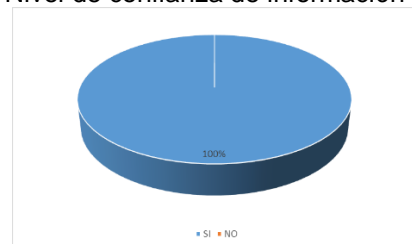
Respuestas	Porcentaje
SI	100%
NO	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

**Gráfico 9**

Nivel de confianza de información en el sistema



**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

El registro de la información es satisfactoria, porque el 100% de los empleados cumple con el debido ingreso de la información en el sistema.

- ¿Considera usted que los parámetros solicitados para la creación del sistema son suficientes?

**Tabla 62**

Requerimientos mínimos para llevar un manejo adecuado de inventarios.

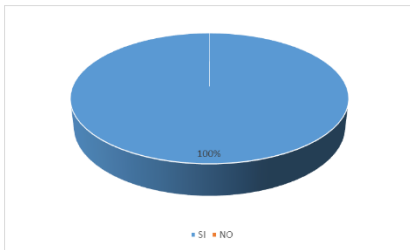
Respuestas	Porcentaje
SI	100%
NO	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

**Gráfico 10**

Requerimientos mínimos para llevar un manejo adecuado de inventarios.



**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

El 100% de los empleados, considera que los parámetros solicitados para la creación del sistema son suficientes.

- ¿Se aplican los procedimientos establecidos en las actividades realizadas en el manejo de inventarios?

**Tabla 63**

Nivel de cumplimiento de los procedimientos establecidos en las actividades.

Respuestas	Porcentaje
SI	75%
NO	25%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

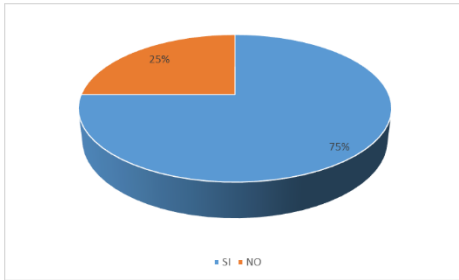
**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora



**Gráfico 11**

Nivel de cumplimiento de los procedimientos establecidos en las actividades.



**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

El nivel de cumplimiento de los procedimientos establecidos en las actividades realizadas en el área de inventarios es satisfactorio, ya que el 100% de los empleados acata las nuevas disposiciones.

- ¿Considera usted que los procedimientos establecidos describen correctamente las actividades realizadas para el manejo de los inventarios?

**Tabla 64**

Nivel de conocimiento de los procedimientos establecidos.

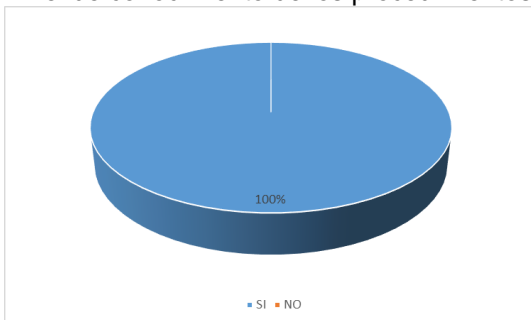
Respuestas	Porcentaje
SI	100%
NO	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

**Gráfico 12**

Nivel de conocimiento de los procedimientos establecidos.



**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

El nivel de conocimiento de los procedimientos establecidos para realizar correctamente las actividades es satisfactorio, ya que el 100% de los empleados consideran que si se

encuentra bien definido.

- ¿Considera usted que es bueno el control interno operativo implantado en el área de inventarios?

**Tabla 65**

Nivel de importancia del control interno operativo.

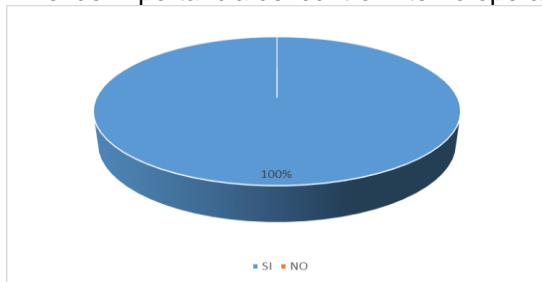
Respuestas	Porcentaje
SI	100%
NO	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

**Gráfico 13**

Nivel de importancia del control interno operativo.



**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

El control interno operativo implementado en el área de inventarios es satisfactorio, porque obtuvo el 100% de aceptación.

- ¿Usted cree que ha habido una mejora significativa en la gestión de inventarios?

**Tabla 66**

Nivel de mejora continua de la implementación del control interno.

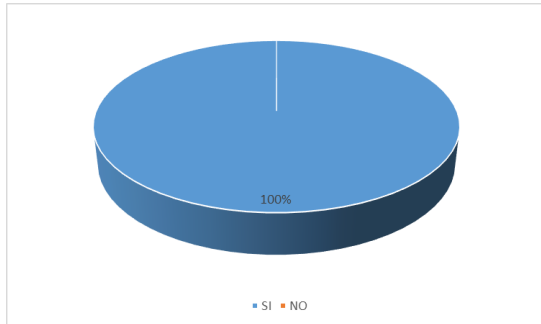
Respuestas	Porcentaje
SI	100%
NO	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

**Gráfico 14**

Nivel de mejora continua de la implementación del control interno.



**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaboración:** Autora

El 100% de los empleados consideran que existe una mejora significativa en la gestión de inventarios.

Con los resultados positivos que se obtuvieron en base a la encuesta post control interno operativo, en primera instancia se concuerda con (Mancilla & Saavedra, 2015) quienes mencionaron que la administración debe asignar responsabilidades por cada una de las áreas, igualmente se concuerda con (Osorio, Escobar & Botero, 2010) quienes, indican que la elaboración del organigrama refleja los cargos que existen en el interior de la organización, y cada uno de los cargos debe tener su manual de funciones, es decir, al tener establecido un organigrama con su correspondiente manual de funciones para cada departamento, los empleados se encuentran en total conocimiento de sus responsabilidades y es su obligación el cumplimiento de las mismas. De igual manera, se coincide con (Torres, 2011) en donde se menciona, que otro papel fundamental para el logro de los objetivos es el que desempeña el auditor externo, dando a la administración un punto de vista independiente y objetivo, y de esta manera el auditor tiene la responsabilidad de velar por el cumplimiento de cada una de los procedimientos establecidos, y en caso de existir discrepancias comunicar inmediatamente al gobierno corporativo.

Por otra parte, se coincide con (Míguez & Bastos, 2006) quienes indican que el inventario contable más que la cantidad de productos existente en el almacén, lo que interesa es su valor, es por este motivo para llevar un adecuado manejo de inventarios la mejor opción es adoptar un método de valoración como el de Promedio Ponderado, ya que implica un tratamiento tanto al costo de las unidades vendidas como al inventario existente, y tratándose de igual forma al momento de la valoración.

Por otro lado, se concuerda con (Santillana & Gonzalez, 2003) quienes concluyen que el control interno comprende todo el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera. Es por ello que se propone una política de abastecimiento y distribución, las mismas que deben dar cumplimiento los empleados involucrados en el proceso del manejo de inventarios.

## **CONCLUSIONES**

Al realizar este trabajo se propuso un modelo de control interno comenzando desde una estructura organizacional, manual de funciones y procesos detallados para las actividades relacionadas con el manejo de inventarios, esto ayudará positivamente a la empresa para alcanzar sus objetivos y posicionarse en el primer lugar del sector automotriz.

Adicional, se realizó un análisis comparativo de los indicadores de liquidez de los años 2015, 2016 y 2017, entre la empresa analizada y la competencia directa, en la cual se observó que Aekia en los tres periodos ha tenido buena liquidez y es por ese motivo que ha podido tomar buenas decisiones hasta convertirse en la primera marca más vendida a nivel país.

Para llevar un adecuado control de inventarios se establecieron políticas de abastecimiento y distribución, ayudando de esta manera a mantener el inventario al menor costo posible.

En base a ello, se pudo evidenciar en el cuestionario post control interno la mejora significativa para la gestión de inventarios en cuanto al nivel de conocimiento y cumplimiento que deben dar los empleados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2007). *Finanzas Corporativas* (Segunda ed.). Cengage Learning. Obtenido de <http://latinoamerica.cengage.com>
- Camacho Villota, W. A., Gil Espinoza, D. J., & Paredes Tobar, J. A. (marzo de 2017). Sistema de control interno: Importancia de su funcionamiento en las empresas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 3. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/control.html>
- Coterón López, J., & Sánchez Sánchez, G. (julio-diciembre de 2013). Expresión Corporal en Educación Física: bases para una didáctica fundamentada en los procesos. *Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*,(24), 117-122.
- Durán, Y. (enero-junio de 2012). Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las. *Visión Gerencial*(1), 55-78. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545892008>
- Ecuador, A. d. (s.f.). *Anuario*.
- Fontalvo Herrera, T., Vergara Schmalbach, J. C., & de la Hoz, E. (Julio de 2012). Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial Vía 40. *Pensamiento & Gestión*(32). Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100008&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100008&lng=en&tlng=es).
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2014). *Normas Internacionales de auditoría y control de calidad*. Mexico.
- Lawrence, J., & Gitman. (2003). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación. 3ra Edición.
- Maldonado, E., & Milton, K. (2006). *Auditoría de gestión*. Quito: Producciones Digitales Abya Yala, 3ra Edición.
- Mancilla Rendón, M. E., & Saavedra García, M. L. (2015). El gobierno corporativo y el comité de auditoría en el marco de la responsabilidad social empresarial . *Scielo*, 60(2), 486-506. Obtenido de [http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)30011-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042(15)30011-5)
- Míguez Pérez, M., & Bastos Boubeta, A. I. (2006). *Introducción a la gestión de stocks. El proceso de control, valoración y gestión de stocks* (2DA ed.). España: Ideaspropias. Obtenido de [https://books.google.es/books?id=V5pSNK\\_oyT4C&lpq=PA1&ots=e\\_P-D2IWgD&dq=metodos%20de%20valuacion%20de%20control%20de%20inventarios&lr&hl=es&pg=PP5#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=V5pSNK_oyT4C&lpq=PA1&ots=e_P-D2IWgD&dq=metodos%20de%20valuacion%20de%20control%20de%20inventarios&lr&hl=es&pg=PP5#v=onepage&q&f=false)
- Morelos Gómez, J., Fontalvo Herrera, T. J., & de la Hoz Granadillo, E. (enero-junio de 2012). Análisis de los indicadores financieros en las sociedades portuarias de Colombia. *Entramado*, 8(1). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265424601002>
- Osorio G., J., Escobar Z., C., & Botero G., C. A. (Abril de 2010). IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LAS EMPRESAS QUE. *Scientia Et Technica*, XVII(44). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917316023>
- Perdomo Moreno, A. (2000). *Administración Financiera de inventarios: tradicional y justo a tiempo*. México: ECASA.
- Rivas Márquez, G. (julio-diciembre de 2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 115-136.
- Rodríguez López, M., Piñeiro Sánchez, C., & de Llano Monelos, P. (2013). Mapa de riesgos: Identificación y gestión de riesgos. *Atlantic Review of Economics*, 2, 23. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10419/146556>

- Sánchez López, M., Vargas López, M., Reyes Luna, B., & Vidal Vásquez, O. (enero-junio de 2011). Sistema de Información para el Control de Inventarios del Almacén del ITS. Reporte de Proyecto. *Conciencia Tecnológica*(41), 41-46. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94419100007>
- Santillana González, J. R. (2003). *Establecimiento de sistemas de control interno: función de contraloría*. México: Thomson, 2da Edición.
- Suárez Gallegos, G. G., & Cárdenas Miranda, P. D. (septiembre de 2017). LA ROTACIÓN DE LOS INVENTARIOS Y SU INCIDENCIA EN EL FLUJO DE. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/inventarios-flujo-efectivo.html>
- THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. (2017). *COSO ERM*.
- Torres, F. R. (diciembre de 2011). El control interno, responsabilidad de todos. *Facultad de Ciencias Contables y Administrativas*, 2(1). doi:10.22519/22157360.875