

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y  
Auditoría**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA  
FINANCIERA-CONTABLE DE LA EMPRESA MULTINACIONAL  
SYNOVATE ECUADOR S.A.”**

**AUTOR:**

**DANIELA FERNANDA MEDINA MEZA**

**DIRECTOR:**

**MARCO SALAS**

**Quito, marzo 2013**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO  
DEL TRABAJO DE GRADO**

Yo, Daniela Fernanda Medina Meza autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, marzo 2013.

---

Daniela Fernanda Medina Meza  
C.I.: 1721890364

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la fortaleza y sabiduría para la culminación de mi carrera a pesar de los obstáculos.

A mi Pequeña Gran Familia, mí amado esposo Pulito y maravilloso hijito Martín por su paciencia, su ayuda y su amor incondicional, gracias por dejar sus sueños de lado por priorizar mi carrera, son lo más importante de mi vida, y la fuerza para salir adelante cada día.

A mis padres y mi hermana, por darme la vida, por inculcarme valores, por enseñarme a luchar y a levantarme de cada caída con más fuerza, pero sobre todo a ser por sobre todas las cosas un buen ser humano.

A mi abuelita por estar conmigo en todo momento y lugar, por su compañía, sus caricias y apoyo incondicional.

A mis amigos, por su amistad, por tantas risas y experiencias vividas, gracias por tanto apoyo y consideración, siempre estarán en mi corazón.

Daniela Medina

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Politécnica Salesiana y a la Dirección de Carrera de Contabilidad y Auditoría, formadores de profesionales al servicio del país.

De manera especial al distinguido Ing. Marco Salas, por su acertada dirección y orientación, cuyo trabajo tesonero y responsable ha permitido la culminación de esta tesis.

Daniela Medina

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.- GENERALIDADES DE CONTROL INTERNO .....	2
1.1 Control interno.....	2
1.1.1 Concepto.....	2
1.1.2 Objetivos.....	3
1.1.3 Importancia.....	4
1.1.4 Clasificación .....	5
1.1.4.1 Control interno contable .....	5
1.1.4.2 Control interno administrativo .....	6
1.1.4.3 Control interno financiero .....	7
1.1.4.4 Control interno previo .....	7
1.1.4.5 Control interno concomitante .....	8
1.1.4.6 Control interno posterior externo .....	8
1.1.5 Principios .....	8
1.1.5 Limitaciones .....	9
1.2 Modelos de control interno.....	10
1.2.1 Informe COSO.....	10
1.2.1.1 Objetivos.....	13
1.2.1.2 Componentes .....	13
1.2.1.2.1 Ambiente de control .....	13
1.2.1.2.2 Evaluación de riesgos .....	15
1.2.1.2.3 Actividades de control .....	16
1.2.1.2.4 Información y comunicación .....	18
1.2.1.2.5 Supervisión y monitoreo.....	19
1.2.2 Informe COSO II.....	20
1.2.2.1 Objetivos.....	21
1.2.2.2 Componentes .....	21
1.2.2.2.1 Ambiente interno .....	22
1.2.2.2.2 Establecimiento de objetivos .....	24
1.2.2.2.3 Identificación de eventos .....	25
1.2.2.2.4 Valoración de riesgos .....	25
1.2.2.2.5 Respuesta al riesgo .....	26

1.2.2.2.6	Actividades de control .....	27
1.2.2.2.7	Información y comunicación .....	28
1.2.2.2.8	Monitoreo y supervisión .....	30
1.3	Métodos de evaluación del sistema de control interno.....	30
1.3.1	Método descriptivo o de memorándum .....	31
1.3.2	Método gráfico .....	33
1.3.4	Método de cuestionario .....	36
1.4	Riesgos .....	38
1.4.1	Conceptos .....	38
1.4.2	Tolerancia al riesgo .....	39
1.4.3	Tipos de tolerancia.....	39
1.4.3	Tipos de riesgo .....	41
1.4.3.1	Riesgo inherente .....	41
1.4.3.2	Riesgo de control .....	41
1.4.3.3	Riesgo de detección .....	42
2	<b>CAPÍTULO II.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA MULTINACIONAL SYNOVATE ECUADOR S.A.</b> .....	43
2.1	Conocimiento de la entidad .....	43
2.1.1	Cultura organizacional.....	44
2.1.1.1	Misión.....	44
2.1.1.2	Visión .....	44
2.1.1.3	Objetivos de la empresa.....	44
2.1.1.4	Valores.....	44
2.1.2	Estructura organizacional .....	45
2.1.2.1	Organigrama estructural .....	45
2.1.2.2	Establecimiento de jerarquías .....	46
2.1.2.3	Determinación de funciones y responsabilidades.....	46
2.1.2.4	Flujogramas de procesos .....	48
2.2	Factores sujetos a análisis.....	49
2.2.1	Recursos económicos .....	49
2.2.2	Cuota de participación en el mercado.....	49
2.2.3	Ubicación geográfica.....	49
2.2.4	Normas y reglamentos legales vigentes .....	49
2.3	Ambiente comercial.....	50

2.3.1	Clientes .....	50
2.3.2	Proveedores .....	50
2.3.3	Competidores.....	51
2.3.4	Producto final .....	53
2.4	Determinación y análisis de la matriz FODA.....	53
2.4.1	Fortalezas.....	53
2.4.2	Oportunidades.....	53
2.4.3	Debilidades .....	53
2.4.4	Amenazas.....	54
2.4.5	Matriz FODA.....	55
2.4.5.1	Matriz de estrategias de fortalecimiento.....	56
2.4.5.2	Matriz de estrategias de mantenimiento .....	57
2.4.5.4	Matriz de estrategias defensivas .....	59
2.5	Informes financieros .....	60
2.5.1	Balance general.....	60
3	CAPÍTULO III.- EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO .....	62
3.1	Procedimiento recursos humanos.....	62
3.2	Procedimiento compras .....	82
3.3	Procedimiento ventas.....	100
3.4	Matriz de riesgos consolidada .....	119
3.5	Aplicación de índices de gestión .....	120
4	CAPÍTULO IV.- 4. PROPUESTA DE DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINACIERA-CONTABLE DE LA EMPRESA MULTINACIONAL SYNOVATE ECUADOR S.A. ....	126
4.1	Procedimientos propuestos .....	126
4.1.1	Recursos humanos .....	126
4.1.1.1	Procedimiento de selección de personal.....	126
4.1.1.1.1	Manual de procedimientos .....	126
4.1.1.1.2	Flujogramas de procesos .....	132
4.1.1.2	Procedimiento de capacitación .....	136
4.1.1.2.1	Manual de procedimientos .....	136
4.1.1.2.2	Flujogramas de procesos .....	141
4.1.1.3	Procedimiento de nómina .....	143
4.1.1.3.1	Manual de procedimientos .....	143

4.1.1.3.2	Flujograma de procesos .....	151
4.1.2	Compras.....	158
4.1.2.1	Procedimiento de selección de proveedores.....	158
4.1.2.1.1	Manual de procedimientos .....	158
4.1.2.1.2	Flujogramas de procesos .....	164
4.1.2.2	Procedimiento de compras y pagos .....	165
4.1.2.2.1	Manual de procedimientos .....	165
4.1.2.2.2	Flujogramas de procesos .....	173
4.1.3	Ventas .....	177
4.1.3.1	Procedimiento de ventas y cobros .....	177
4.1.3.1.1	Manual de procedimientos .....	177
4.1.3.1.2	Flujogramas de procesos .....	183
4.2	Estructura organizacional propuesto .....	189
4.4	Índices de gestión .....	192
	CONCLUSIONES .....	195
	RECOMENDACIONES .....	196
	BIBLIOGRAFÍA .....	199

## ÍNDICE DE ANEXO

Proceso: recursos humanos .....	201
Anexo 1 .....	201
Solicitud de empleo.....	201
Anexo 2 .....	203
Evaluación del desempeño.....	203
Anexo 3 .....	204
Rol de pagos.....	204
Anexo 4 .....	205
Solicitud de licencia .....	205
Anexo 6 .....	206
Permiso ocasional.....	206
Proceso: compras .....	207
Anexo 7 .....	207
Formulario de calificación de proveedores .....	207
Proceso: Ventas.....	207
Anexo 8 .....	208
Formulario calificación clientes.....	208
Anexo 9 .....	209
Orden de Pedido.....	209
Anexo 10 .....	210
Orden de Compra .....	210

## **RESUMEN**

En este trabajo presenta una propuesta de control interno el cual se basa en políticas de control para las áreas, procedimientos y actividades analizadas los cuales tendrá a su disposición la empresa para implementarlos. El análisis, evaluación y elaboración de esta propuesta consta de cinco capítulos, en los que se encuentran analizadas la situación actual de la empresa y la elaboración de un sistema de control interno que podrá ser aplicado en la actualidad económica y social del país. El capítulo I contiene los conceptos básicos y esenciales a ser tomados en cuenta para realizar una evaluación del presente escenario de la empresa. El capítulo II muestra toda la información de la compañía y sus principales aspectos económicos, sociales, laborales que serán el referente para realizar el análisis de la actual situación de la empresa. El capítulo III contiene la evaluación de las áreas problema: recursos humanos, compras y ventas, en el cual se muestran todas las fortalezas y debilidades, aciertos y falencias que serán la esencia para el planteamiento de soluciones. El capítulo IV contiene la propuesta de control interno para las áreas seleccionadas tomando como plataforma los hallazgos encontrados en el capítulo anterior y el análisis costo beneficio a través del cual la empresa conocerá que recursos debe invertir para obtener los beneficios estimados. El capítulo V contiene las conclusiones y recomendaciones obtenidas durante la elaboración de este trabajo.

## **ABSTRACT**

This paper proposes an internal control which is based on control policies for areas, procedures and activities discussed which will be available to the company to implement. The analysis, evaluation and development of this proposal consists of five chapters, which are analyzed the current situation of the company and the development of an internal control system that can be applied in the current economic and social development. Chapter I contains the basics and essentials to be considered for an assessment of the present business scenario. Chapter II shows all the information of the company and its main economic, social, labor that will be the benchmark for the analysis of the current situation of the company. Chapter III contains the evaluation of problem areas: human resources, purchasing and sales, which shows all the strengths and weaknesses, successes and failures that are the essence for developing solutions. Chapter IV contains the proposed internal control for selected areas using as a platform the findings in the previous chapter and the cost-benefit analysis through which the company will know that resources should be invested to obtain the estimated benefits. Chapter V contains the conclusions and recommendations obtained during the preparation of this work.

## INTRODUCCIÓN

SYNOVATE ECUADOR S.A. constituida en el Ecuador en el año 2002, cuya misión es la realización de investigación, análisis y estudios de mercado, es una empresa que cuenta con los recursos necesarios para crecer a pasos agigantados dentro de la industria que maneja, sin embargo ninguna de sus administraciones ha establecido un sistema de control interno que permita mantener reguladas las actividades de los puestos de trabajo y los procedimientos que hacen posible desarrollar el giro del negocio, es por este motivo que en el presente trabajo se realiza una evaluación de la situación actual de la empresa en lo referente a procedimientos, manuales de puestos, etc., a través de la aplicación de cuestionarios basados en los cinco elementos del control interno; adicionalmente con los resultados obtenidos se plantea un modelo aplicable a las características de la empresa, el cual contiene manuales de procedimientos y puestos con el fin de que cualquier persona que ingrese a la empresa sepa desde ese momento cuáles son sus actividades y el nivel de responsabilidad de los procesos que maneja, así como el flujo de actividades que debe seguir para realizar un proceso.

## **CAPÍTULO I.- GENERALIDADES DE CONTROL INTERNO**

### **1.1 Control interno**

#### **1.1.1 Concepto**

“El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los registros contables.”<sup>1</sup>

El control interno es un proceso que lo realiza el consejo de administración, los directivos y otro personal, con el propósito de ofrecer una seguridad razonable en la consecución de objetivos en los siguientes aspectos:

- Confiabilidad de los informes financieros
- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

“El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.”<sup>2</sup>

“Control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la Gerencia”<sup>3</sup>

Se puede concluir entonces que el control interno es un proceso mediante el cual la empresa autoevalúa el nivel de eficacia, eficiencia y efectividad en la ejecución de sus actividades, incluyendo el plan de organización, el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de la misma con el fin de :

---

<sup>1</sup> WHITTINGTON, Ray, *Control interno*, Cap.7, Ed. 2005, pág. 213

<sup>2</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, *Manual de Metodología y Evaluación de Control interno*, Ed. 2010

<sup>3</sup> A.I.C.P.A: *Declaraciones Sobre Normas de Auditoría*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Tercera Edición, México 1991, S.A. # 1, pág. 29.

- Verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa
- Estimular la observancia de las políticas prescritas
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados

### **1.1.2 Objetivos**

Con el fin de obtener como resultado un sistema de control interno eficiente se debe tomar en cuenta en su implantación las actividades, políticas, métodos y procedimientos en primer lugar de prevención y después de control, evaluación y mejoramiento continuo dentro de la organización, para así lograr una administración transparente, eficaz y eficiente deseada.

El control interno se basa fundamentalmente en tres objetivos. Si se logra identificar perfectamente cada uno de estos objetivos, se puede afirmar que se conoce el significado de control interno. En otras palabras toda acción, medida, plan o sistema que emprenda la empresa y que tienda a cumplir cualquiera de estos objetivos, es una fortaleza de control interno.

Los objetivos de control interno son los siguientes:

- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El primer objetivo se refiere a la captación, procesamiento de información financiera mediante la contabilidad para facilitar a los usuarios pertinentes la toma de decisiones, dicha información será utilizada si su contenido es confiable y si es presentada oportunamente. Su confiabilidad será gradual dependiendo del sistema con el que cuente la organización para asegurar su estabilidad, objetividad y verificabilidad.

El segundo objetivo busca brindar a la entidad la seguridad de que las actividades se cumplan cabalmente con un mínimo de esfuerzo y utilización optimizada de recursos humanos, materiales y financieros.

El tercer objetivo intenta lograr que toda acción que se emprenda por parte de la dirección de la organización, esté enmarcada dentro las disposiciones legales del país y debe obedecer al cumplimiento de toda la normatividad que le sea aplicable al ente. Este objetivo incluye las políticas que emita la alta administración, las cuales deben ser suficientemente conocidas por todos los integrantes de la organización para que puedan adherirse a ellas como propias y así lograr el éxito de la misión que ésta se propone.

Con la aplicación del control interno la entidad asegurará de cierta forma el cumplimiento de estos objetivos ganando una imagen y prestigio al cumplir con la normativa legal generando al mismo tiempo el incremento de su ganancia.

### **1.1.3 Importancia**

*El control interno dentro de una organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.<sup>4</sup>*

“El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura la medida en que son confiables sus estados financieros, frente a los fraudes y eficiencia y eficacia operativa.”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> WHITTINGTON, Ray, *Control Interno*, Cap.7, ed. 2005

<sup>5</sup> ALVIN A. ARENS, RANDAL J. ELDER, MARK S.A BEASLEY, *Auditoría, Un enfoque Integral*, 10ª Ed.

“El control interno viene a ser un aspecto de vital importancia, ya que dependiendo de la calidad de este en la entidad sujeta a auditoría, el auditor determinará el grado de confianza que va a depositar en él y en la propia entidad”<sup>6</sup>

Un sistema de control interno en una empresa garantiza el cumplimiento de las políticas, reglamentaciones, normas, disposiciones jurídicas u otros requerimientos legales; respecto a un sistema, proceso, subproceso, actividad, tarea u otro asunto de la entidad a la cual pertenecen.

Además es importante contar con un control en todos los procesos que realiza la organización ya que esto ayudará a obtener información contable, oportuna, actualizada, de manera que podremos administrar de manera eficiente los recursos materiales y financieros.

#### **1.1.4 Clasificación**

El control interno se clasifica en:

- Control contable
- Control administrativo
- Control interno financiero
- Control interno previo
- Control interno concomitante
- Control interno posterior externo

##### **1.1.4.1 Control interno contable**

“Consiste en el plan de organización y los procedimientos y registros referentes a la salvaguarda de activos y a la fiabilidad de los registros financieros”<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> SANTILLANA, Juan Ramón: *Establecimiento de Sistemas de Control interno*, 1era Ed., 2001, pág.

3

<sup>7</sup> J. CASHIN, Neuwirth: *Enciclopedia de la auditoría*, Editorial Mc. Graw Hill, Barcelona, 1993, pág. 278

“El control contable se basa en el estudio de los libros y documentos de una empresa con el fin de tener la seguridad de que las cifras que en ellos aparecen son rigurosamente exactas”<sup>8</sup>

El control contable está definido en la SAS (Statement on Auditing Standards) como “los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que tienen que ver principalmente y están relacionados directamente con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros”<sup>9</sup>

#### **1.1.4.2 Control interno administrativo**

“El control administrativo incluye el plan de organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones por parte de la dirección”<sup>10</sup>

*El control interno administrativo, normalmente, se refiere a actividades que no se pueden considerar como de naturaleza financiera, siendo un ejemplo de ellas la política de una compañía con respecto a que cada uno de sus agentes vendedores en los viajes que realicen, elaboren y envíen a la casa matriz un informe diario que señale el número de visitas que hicieron a los clientes, órdenes o pedidos recibidos, rechazos y las razones para ello.<sup>11</sup>*

En el SAS-1 es definido así, el control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones.

El control administrativo es un proceso que regula que las actividades se cumplan como fueron planificadas, corrigiendo a tiempo cualquier desviación significativa.

---

<sup>8</sup> GOZNES, A., *Enciclopedia de la contabilidad*, Contabilidad General I, Ed. Océano, pág. 427.

<sup>9</sup> A.I.C.P.A.:Op.Cit., pág. 29

<sup>10</sup>J. CASHIN, P. Neuwirth, Op. Cit., pág. 60

<sup>11</sup> HOLMES, Arthur, *Principios Básicos de Auditoría*, Editorial Continental, México, 1975, pág. 59

Estos conceptos están relacionados con los objetivos que la organización desea alcanzar considerando la planificación y la autorización como parte fundamental del proceso administrativo para lograr el mejoramiento del control de toda la organización.

#### **1.1.4.3 Control interno financiero**

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, y de los estados e informes financieros que se produzcan, sobre los activos, pasivos, patrimonio y demás derechos y obligaciones de la organización.

Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han manejado y utilizado los recursos financieros a través de los presupuestos respectivos.

#### **1.1.4.4 Control interno previo**

Son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que las respaldan, y asegura su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la organización.

Es muy importante que se definan y se desarrollen los procedimientos de los distintos momentos del control previo ya sea dentro de las operaciones o de la información a producir.

Los controles previos son los que más deben cuidarse porque son fuentes de riesgo, ya que si uno de esos no se cumple puede incurrirse en compras innecesarias, decisiones inconvenientes, compromisos no autorizados, etc. por lo que aquí también juega la conciencia de los empleados ya que si cada uno de ellos se convierte en el control previo del paso anterior, las posibilidades de desperdicio y corrupción, son menores.

#### **1.1.4.5 Control interno concomitante**

Son los procedimientos que permiten verificar y evaluar las acciones en el mismo momento de su ejecución, lo cual está relacionado básicamente con el control de calidad.

#### **1.1.4.6 Control interno posterior externo**

Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas y es responsabilidad exclusiva del organismo superior de control, a través de la auditoría gubernamental.

### **1.1.5 Principios**

Los principios son directrices que sirven de base para el establecimiento del sistema de control interno de una entidad, son normas tácitas de aplicación natural en la ejecución de procedimientos para el control de las actividades de las empresas.

Los principios del control interno según el manual de metodología y evaluación de control interno de la Contraloría General del Estado, edición 2010 son:

- a) Equidad: garantiza la distribución del costo-beneficio entre sectores económicos y sociales equitativamente. La equidad está dada de acuerdo a la participación en el aporte a los costos y el beneficio.
- b) Moralidad: todas las operaciones deben realizarse bajo unos principios éticos y morales que rigen a la sociedad. Es este principio un mecanismo contra todo intento de corrupción, ineficiencia, deshonestidad, despilfarro, malversación y de irresponsabilidad.
- c) Eficiencia: este principio debe garantizar que la asignación de recursos sea la más conveniente para maximizar los resultados, es decir, que lo pagado es menor o igual que lo contratado, “Es obtener más productos con menos recursos”. La eficiencia se da para el manejo de los recursos y está relacionada con aspectos internos de la organización.

- d) Eficacia: este principio debe garantizar que los resultados se logren de manera oportuna y guarden relación con los objetivos y metas. El valor pagado es menor o igual que el valor del beneficio. La eficacia está relacionada con los aspectos externos de la empresa y con el logro de los objetivos.
- e) Economía: este principio orienta la administración pública hacia una política de austeridad y mesura en el gasto, garantizando que en igualdad de condiciones de calidad, los bienes y servicios se obtengan al menor costo, es decir que el valor contratado es menor o igual que el valor del mercado.
- f) Rendición de cuentas: es la obligación que tienen todos los funcionarios implicados de responder, reportar, explicar o justificar ante los directivos, por el cumplimiento de las funciones asignadas. Es un proceso continuo que incluye la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de responsabilidades y un sistema de información y comunicación adecuado.
- h) Igualdad: este principio entendido en el sentido más moderado, prudente, y racional, debe servir de guía a la administración pública para que sus acciones y decisiones respecto de los administradores se generen en igualdad de condiciones, sin privilegios otorgados a grupos especiales. Por ser un derecho constitucional es obligación de la administración pública su aplicación y respeto.

### **1.1.5 Limitaciones**

- El concepto razonable está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del control interno.
- La actividad de control dependiente de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir ponerse de acuerdo para dañar a terceros.
- En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultados de las interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.

- La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideración de costo, por lo tanto no es factible establecer controles que proporcionen protección absoluta del fraude y el despilfarro, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.
- Costo beneficio, es decir que el costo de un control interno no exceda los beneficios que espera se deriven
- “La mayoría de los controles internos tienden a ser dirigidos a transacciones que no son de rutina”<sup>12</sup>
- Error humano, es decir se comete este error por descuido o distracción
- Colusión, esta limitación se da cuando uno o más empleados se ponen de acuerdo para cometer actos ilícitos y perjudicar a la empresa.
- Abuso de confianza, esta limitación se da cuando una persona responsable de un control interno abusa de dicho cargo para pasar por alto dichos controles.
- Obsolescencia, es decir “La posibilidad de que los procedimientos puedan volverse inadecuados debido a cambios en condiciones, y que el cumplimiento pueda deteriorarse”<sup>13</sup>

## **1.2 Modelos de control interno**

### **1.2.1 Informe COSO**

“Es un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos”<sup>14</sup>, dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

---

<sup>12</sup> NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA No. 400, pág. 5

<sup>13</sup> Ídem, pág. 5

<sup>14</sup> Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI), Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC), *Marco Integrado de Control interno (COSO)*, Septiembre 2004.

**Tabla No. 1**

**Relación entre objetivos y componentes**

<b>O P E R A C I O N E S</b>	<b>F I N A N C I E R O</b>	<b>C U M P L I M I E N T O</b>
<b>SUPERVISIÓN</b>		
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>		
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>		
<b>EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS</b>		
<b>ENTORNO DE CONTROL</b>		

Fuente: Cooper&Librand S.A. (1992), Informe COSO, Instituto de Auditores Internos de España

Elaborado por: Daniela Medina

El control interno favorece a que una empresa consiga sus objetivos de rentabilidad, rendimiento y minimice las pérdidas de recursos; favorece que la empresa disponga de información fiable y a tiempo; y por ultimo favorece que la empresa cumpla con la ley y otras normas que le son de aplicación.

*El informe COSO internacionalmente se considera hoy en día como un punto de referencia obligado cuando se tratan materias de control interno, tanto en la práctica de las empresas como en los niveles legislativos y docentes. El informe COSO cuenta con un objetivo primordial que es establecer una definición de control interno y un desarrollo de los conceptos lo más claro posible, o sea que fue modificada en cuanto a su enfoque tradicional, de forma que cuando se hable de control interno todo el mundo esté hablando de lo mismo. Las definiciones del control interno, el contenido de sus componentes y sus normas, se ponen en vigor en la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios. Por lo expuesto anteriormente se considera de vital necesidad abordar el control interno desde su punto de vista conceptual, su importancia, objetivos, principios y normativas, componentes y limitaciones<sup>15</sup>.*

<sup>15</sup> FONSECA Borja, René. *Auditoría Interna: Un enfoque moderno de planificación, ejecución y control*. Guatemala: Artes Graficas Acrópolis, 2004.

Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo de esta manera a las organizaciones mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

A medida que acelera el ritmo de cambio, la mayoría de las organizaciones necesitarán mejorar su capacidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre. Esta nueva metodología proporciona la estructura conceptual y el camino para lograrlo.

La gestión integral de riesgo permite a la administración tratar efectivamente la incertidumbre, riesgo y oportunidad, de tal modo de aumentar la capacidad de la entidad de construir valor.

El valor es creado, preservado o erosionado por las decisiones de la administración en todas las actividades, desde la planificación estratégica a la operación del día a día. La creación de valor ocurre por la asignación de recursos, incluyendo personal, capital, tecnología, y marca, donde el beneficio derivado es mayor que los recursos utilizados.

El valor es maximizado cuando la administración fija estrategias y objetivos para poner un balance óptimo entre objetivos de crecimiento, retorno y riesgos relacionados, y despliega eficiente y eficazmente los recursos en búsqueda de los objetivos de la entidad.

La gestión integral de riesgos permite:

- Alinear la estrategia con el apetito al riesgo.
- Incrementar las respuestas al riesgo.
- Reducir las pérdidas y sorpresas operacionales.
- Identificar y administrar riesgos que cruzan la organización.
- Proveer respuestas integradas a múltiples riesgos.
- Identificar oportunidades.

- Mejorar la distribución de capital.

### **1.2.1.1 Objetivos**

- Mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas éticas y el control interno.
- Unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre el control interno.

### **1.2.1.2 Componentes**

Para lograr los objetivos anteriormente mencionados, el sistema de control interno se basa, según la propuesta del informe COSO en 5 elementos o componentes, que representan lo que se necesita para garantizar el éxito del sistema, es decir que todos y cada uno de los componentes funcionen correctamente.

#### **1.2.1.2.1 Ambiente de control**

“Son las acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización.”<sup>16</sup>

Sus elementos son:

- Integridad y valores éticos.- Éstos elementos son el producto de las normas éticas y de conducta de la entidad, así como la forma en que éstos se comunican y refuerzan en la práctica e incluyen las acciones de la administración para eliminar o reducir iniciativas o tentaciones que podrían invitar al personal a participar en actos deshonestos, ilegales o poco éticos.
- Compromiso con la competencia.- Es el conocimiento de las habilidades necesarias para cumplir con las tareas que definen el trabajo de un individuo. El compromiso con la competencia comprende la consideración de los

---

<sup>16</sup> ALVIN A. ARENS, RANDAL J. ELDER, MARK S.A BEASLEY, *Auditoría, Un enfoque integral*, 10ª Edición.

niveles de competencia para trabajos específicos y la forma en que estos niveles se traducen en habilidades y conocimientos necesarios.

- **Atmósfera de confianza mutua.**- Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre la gente. La confianza mutua respalda el flujo de información que la gente necesita para tomar decisiones y entrar en acción. Respalda, además, la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz tendiente al logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del consejo directivo o el comité de auditoría.**- El consejo directivo y sus miembros participan y escrutan las actividades de la administración, su responsabilidad es proporcionar habitualmente evaluaciones independientes del control interno establecido por la administración.
- **Filosofía y estilo operativo de la administración.**- La administración a través de sus actividades proporciona señales claras a sus empleados acerca de la importancia del control interno.
- **Estructura organizativa.**- Define las líneas de responsabilidad y autoridad existentes. Al entender la estructura organizativa del cliente, el auditor aprende los elementos administrativos y funcionales de la empresa y percibe cómo se implementan los controles.
- **Asignación de autoridad y responsabilidad.**- Además de los aspectos informales de la comunicación que la administración y el consejo directivo realizan como parte de las operaciones cotidianas, también tienen gran importancia los métodos formales de comunicación referentes a la autoridad y responsabilidad y asuntos similares relacionados con el control.
- **Políticas y prácticas de recursos humanos.**- El personal es el activo más valioso que posee cualquier organismo. Por ende, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento.

La Dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en diferentes momentos:

- Selección
- Inducción
- Capacitación

- Rotación y promoción

#### 1.2.1.2.2 Evaluación de riesgos

*Este componente muestra que dado que el control interno ha sido pensado para limitar los riesgos que afectan las actividades de una organización, el auditor deberá adquirir un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes para identificar puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.<sup>17</sup>*

En tal sentido, las características que pueden merecer especial atención por su impacto serán:

- Identificación del riesgo.- La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente "partir de cero", esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.
- Estimación del riesgo.- Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.  
Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:
  - una estimación de su frecuencia, o sea la probabilidad de ocurrencia.
  - una valoración de la pérdida que podría resultar.
- Determinación de los objetivos de control.- Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la Dirección Superior y las Gerencias deben determinar los objetivos específicos de control y, con relación a ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.
- Detección del cambio.- Todo organismo debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

---

<sup>17</sup> Cooper&Librand S.A. (1992), *Informe COSO*, Instituto de Auditores Internos de España.

A título de ejemplo se señalan algunas condiciones que deben merecer particular atención:

- Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, etc.
- Crecimiento acelerado: un organismo que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeto a muchas tensiones internas y a presiones externas.
- Nuevas líneas de productos o servicios: la inversión en la producción de nuevos bienes o servicios generalmente ocasiona desajustes en el sistema de control interno, el que debe ser revisado.
- Reorganizaciones: generalmente significan reducciones de personal que ocasionan, si no son racionalmente practicadas, alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión.
- Creación del sistema de información o su reorganización: puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información producida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de decisiones incorrectas.

El proceso de gestión de cambio es crítico para el sistema de control interno y no debe ser obviado en ninguna circunstancia.

### **1.2.1.2.3 Actividades de control**

*Las actividades de control son ejecutadas en todos los niveles de la organización y en cada etapa de gestión con base en un mapa de riesgos, de acuerdo a lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.<sup>18</sup>*

Algunas de las actividades del control pueden ser:

- Separación de tareas y responsabilidades.- Las tareas y responsabilidades esenciales relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.
- Coordinación entre áreas.- Cada área o subárea del organismo debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas o subáreas. En un

---

<sup>18</sup> Cooper&Librand S.A. (1992), *Informe COSO*, Instituto de Auditores Internos de España.

organismo, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que lo integran, requieren coordinación.

- Documentación.- La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.
- Niveles definidos de autorización.- Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias.
- Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.- Las transacciones y los hechos que afectan a un organismo deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros.- El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a rendir cuenta de su custodia y utilización.
- Rotación del personal en las tareas claves.- Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, abocarse a otras funciones.
- Control del sistema de información.- El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones.
- Control de la tecnología de información.- Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que el organismo necesita para el logro de su misión.
- Indicadores de desempeño.- Todo organismo debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.
- Función de auditoría interna independiente.- La unidad de auditoría interna de los organismos públicos debe depender de la autoridad superior de los mismos y sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

#### 1.2.1.2.4 Información y comunicación

*El sistema de información importante para los objetivos de información financiera, que incluye el sistema de contabilidad, consiste en métodos, registros y niveles de seguridad, establecidos para la contabilización, proceso, resumen e informe de las operaciones de la entidad (así como de eventos y condiciones) y para mantener contablemente los relativos activos, pasivos e inversiones de los accionistas.<sup>19</sup>*

La calidad del sistema generado de información, afecta la habilidad de la gerencia para la toma de decisiones apropiadas en el manejo y control de las actividades de la entidad y para preparar informes financieros confiables.

La comunicación incluye el proporcionar un entendimiento de los papeles individuales y responsabilidades correspondientes al control interno sobre la información financiera. Incluye la extensión para cualquier persona que entienda como sus actividades en el sistema de información financiera, se relacionan con el trabajo de otros y el significado de las excepciones de la información dentro de la entidad.

Las características de este componente son:

- Información y responsabilidad
- Contenido y flujo de la información
- Calidad de la información
- El sistema de información
- Flexibilidad al cambio
- Compromiso de la autoridad superior
- Comunicación, valores organizacionales y estrategias
- Canales de comunicación

---

<sup>19</sup> <http://www.sigen.gov.ar/documentacion/ngcind.asp>

### 1.2.1.2.5 Supervisión y monitoreo

*Este componente tiene como objetivo asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de continuas o separadas evaluaciones. Las actividades continuas de vigilancia están incluidas dentro de las actividades recurrentes normales de una entidad e incluyen actividades regulares de gerencia y supervisión.<sup>20</sup>*

Sus componentes son:

- Eficacia del sistema de control interno.- El sistema de control interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuente con una seguridad razonable en:
    - la información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia;
    - la confiabilidad y validez de los informes y estados financieros;
    - el cumplimiento de la legislación y normativa vigente, incluyendo las políticas y los procedimientos emanados del propio organismo.
- Esta norma fija el criterio para calificar la eficacia de un sistema de control interno. Obsérvese que al mismo se lo juzga en las tres materias del control:
- Las operaciones.
  - La información financiera.
  - El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa
- Auditorías del sistema de control interno.- Deben practicarse auditorías, las que informarán sobre la eficacia y eficiencia del sistema de control interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento, si correspondiera.
  - Validación de los supuestos asumidos.- Se deben validar en forma periódica los supuestos que sustentan los objetivos de una organización.
  - Tratamiento de las deficiencias detectadas.- Toda deficiencia que afecte o pueda llegar a afectar la efectividad del sistema de control interno debe ser informada.

---

<sup>20</sup> SLOSSE Carlos, *Auditoría: un Nuevo Enfoque Empresarial*, Ediciones Macchi, 1997

## 1.2.2 Informe COSO II

*Existen en la actualidad dos versiones del informe COSO. La versión del 1992 y la versión del 2004, publicada recientemente. En esta sección nos dedicaremos al informe COSO del 1992, dejando la nueva versión para un desarrollo futuro.*

*Básicamente la versión del 2004 no es otra cosa que una ampliación del Informe original, para dotar al control interno de un mayor enfoque hacia el Enterprise Risk Management, o gestión del riesgo.<sup>21</sup>*

**Tabla No. 2**

### **Relación entre objetivos y componentes**

<b>E S T R A T E G I A</b>	<b>O P E R A C I O N E S</b>	<b>I N F O R M A C I Ó N</b>	<b>C U M P L I M I E N T O</b>
<b>AMBIENTE INTERNO</b>			
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>			
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>			
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>			
<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>			
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>			
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>			
<b>SUPERVISIÓN</b>			

Fuente: GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO, Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Edición Septiembre 2004

Elaborado por: Daniela Medina

<sup>21</sup> COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), *Gestión de riesgos corporativos – marco integrado*, Edición Septiembre 2004

### 1.2.2.1 Objetivos

- Mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas éticas y el control interno.
- Unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre el control interno.

### 1.2.2.2 Componentes

Los ocho componentes de la gestión empresarial de riesgos abarcan los cinco componentes del marco integrado de control interno, mientras que la ampliación del modelo para satisfacer la creciente demanda de gestión de riesgos.

Los componentes del Informe COSO II son:

- Ambiente interno
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de riesgos
- Valoración de riesgos
- Respuesta a los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

*COSO cree que el Enterprise Risk Management - Integrated Framework proporciona una relación claramente definida entre los componentes de una organización de gestión de riesgos y los objetivos que llenará la necesidad de cumplir la nueva ley, la reglamentación y las normas sobre cotización y se espera que sea ampliamente aceptado por las empresas y otras organizaciones y las partes interesadas.<sup>22</sup>*

---

<sup>22</sup>Definición COSO,  
[http://translate.google.com/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Committee\\_of\\_Sponsoring\\_Organizations\\_of\\_the\\_Treadway\\_Commission](http://translate.google.com/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Committee_of_Sponsoring_Organizations_of_the_Treadway_Commission)

### 1.2.2.2.1 Ambiente interno

“El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la consciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura.”<sup>23</sup>

El ambiente interno de una organización tiene un impacto significativo en el modo como se implanta la gestión de riesgos corporativos y en su funcionamiento continuado, constituyendo el contexto en que se aplican otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, con un importante efecto positivo o negativo sobre ellos.

Los factores del ambiente interno incluyen:

- Filosofía de gestión del riesgo
- Cultura del riesgo
- Consejo de administración
- Integridad y valores éticos
- Compromiso de competencia
- Estructura organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

“Filosofía de gestión del riesgo: es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implementación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas.”<sup>24</sup>

Esa filosofía queda reflejada en todas las actividades de la dirección en su gestión en la entidad y se nota en las comunicaciones verbales y escritas y en la toma de

---

<sup>23</sup> COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), *Gestión de riesgos corporativos – marco integrado*, pág. 9, Edición Septiembre 2004

<sup>24</sup> GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO, Op. Cit., pág. 10

decisiones, en algunas empresas tienen por escrito los elementos de su filosofía de gestión de riesgos.

“Cultura de Riesgo: El riesgo institucional se convierte cada día más, en motivo de preocupación en las diferentes organizaciones y empresas a nivel mundial y, sin duda alguna, este aspecto es de interés y responsabilidad de todos los miembros de la organización.”<sup>25</sup>

Los atributos que se miden en la cultura de riesgos son:

1. Liderazgo y estrategia

- Demostrar valores y ética
- Comunicar la misión de la organización y sus objetivos

2. Personas y comunicación

- Compromiso de las competencias
- Compartir información y conocimiento

3. Responsabilidad y motivación

- Estructura de la organización
- Medir y recompensar el rendimiento

4. Gestión de riesgos e infraestructura

- Evaluar y medir el riesgo
- Acceso al sistema y seguridad

“Integridad y valores éticos: La eficacia de la gestión de riesgos corporativos no debe sobreponerse a la integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y controlan las actividades de la organización.”<sup>26</sup>

La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios de las personas, los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales. No hay ningún puesto más importante que influir sobre la integridad y valores éticos que el de la alta dirección, ya que establecen el talante al nivel superior y afectan a la

---

<sup>25</sup> COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), Op. Cit., pág. 12

<sup>26</sup> COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), Op. Cit., pág. 14

conducta del resto del personal de la organización. Un talante adecuado al nivel más alto contribuye a que:

- Los miembros de la entidad hagan lo correcto, tanto desde el punto de vista legal como moral
- Se cree una cultura de apoyo al cumplimiento, comprometida con la gestión de riesgos corporativos
- No se navegue por zonas “grises” en las que no existen normas o pautas específicas de cumplimiento
- Se fomente una voluntad de buscar ayuda en informar de los problemas antes de que éstos no tengan solución

#### **1.2.2.2.2 Establecimiento de objetivos**

*Los objetivos deben existir antes de la administración puede identificar eventos potenciales que afectan a su rendimiento. La gestión del riesgo empresarial asegura que la gestión ha puesto en marcha un proceso para establecer objetivos y que los objetivos elegidos apoyo y coincide con las metas de la entidad y son consistentes con su apetito de riesgo.<sup>27</sup>*

- **Objetivos estratégicos**  
Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones.
- **Objetivos relacionados**  
Estos objetivos que son a nivel de empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a sub-objetivos establecidos, por ejemplo, en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura.
- **Determinación de la tolerancia al riesgo**  
Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos, operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece

---

<sup>27</sup> GESTION DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO, Op. Cit., pág. 19 y 20

dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.

### **1.2.2.2.3 Identificación de eventos**

“La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.”<sup>28</sup>

- Vinculación de eventos y objetivos: en algunas circunstancias, la identificación de eventos relacionados con un objetivo específico es razonablemente sencilla.
- “Técnicas de identificación de eventos: la metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo, éstas técnicas se basan tanto en el pasado como en el futuro.”<sup>29</sup>

Algunas de esas técnicas son:

- Inventario de eventos
- Talleres de trabajo
- Entrevistas
- Cuestionarios y encuestas
- Análisis del flujo de proceso

### **1.2.2.2.4 Valoración de riesgos**

“Los riesgos son analizados, teniendo en cuenta la probabilidad y el impacto, como una base para determinar cómo deben ser gestionados. Se evalúan los riesgos inherentes a una y de manera residual.”<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Ídem, pág. 29

<sup>29</sup> Ídem, pág. 30

<sup>30</sup> MICIL.- Marco Integrado de Control interno (COSO).- Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI).- Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC).- Septiembre 2004

*La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección Evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva –probabilidad e impacto- y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.<sup>31</sup>*

Los riesgos se evalúan con un doble enfoque:

- Riesgo inherente.- es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.
- Riesgo residual.- es aquel que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos, refleja remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente.<sup>32</sup>

#### **1.2.2.2.5 Respuesta al riesgo**

“Gestión selecciona las respuestas al riesgo - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de medidas para adaptar los riesgos a la tolerancia al riesgo de la entidad y el apetito de riesgo.”<sup>33</sup>

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección, determina como responder a ellos.

Algunas respuestas a los riesgos son:

1. Evitar:
  - Prescindir de la unidad de negocio, línea de producto o segmento geográfico
  - Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos

---

<sup>31</sup> COMMITTE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), pág. 45, Edición septiembre 2004

<sup>32</sup> Ídem, pág. 46

<sup>33</sup> FEDERACIÓN LATINOAMERICANA DE AUDITORES INTERNOS (FLAI).- Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC), MICIL.- *Marco Integrado de Control interno (COSO)*, Septiembre 2004

## 2. Reducir:

- Diversificar las ofertas de productos
- Establecer límites operativos
- Establecer procesos de negocios eficaces
- Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones y el seguimiento
- Reequilibrar la cartera de activos para reducir el índice de riesgo con respecto a determinados tipos de pérdidas
- Reasignar el capital entre las unidades operativas

## 3. Compartir:

- Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas
- Entrar en una sociedad de capital riesgo/sociedad compartida
- Establecer acuerdos con otras empresas
- Protegerse contra los riesgos utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo
- Externalizar procesos de negocio
- Distribuir el riesgo mediante acuerdos contractuales con clientes, proveedores y otros socios del negocio

## 4. Aceptar:

- Provisionar las posibles pérdidas
- Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera
- Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existentes

### **1.2.2.2.6 Actividades de control**

*Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.<sup>34</sup>*

---

<sup>34</sup> COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), *Gestión de riesgos corporativos – marco integrado*, pág. 69, Edición septiembre 2004

Las principales actividades de control son:

- Evitar el riesgo
- Reducir el riesgo
- Compartir el riesgo
- Aceptar el riesgo

#### **1.2.2.2.7 Información y comunicación**

*La información pertinente es identificada, capturada, y comunicada en la forma y plazos que permitan a las personas para llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también se produce en un sentido más amplio, fluyendo hacia abajo, al otro lado, y la entidad.<sup>35</sup>*

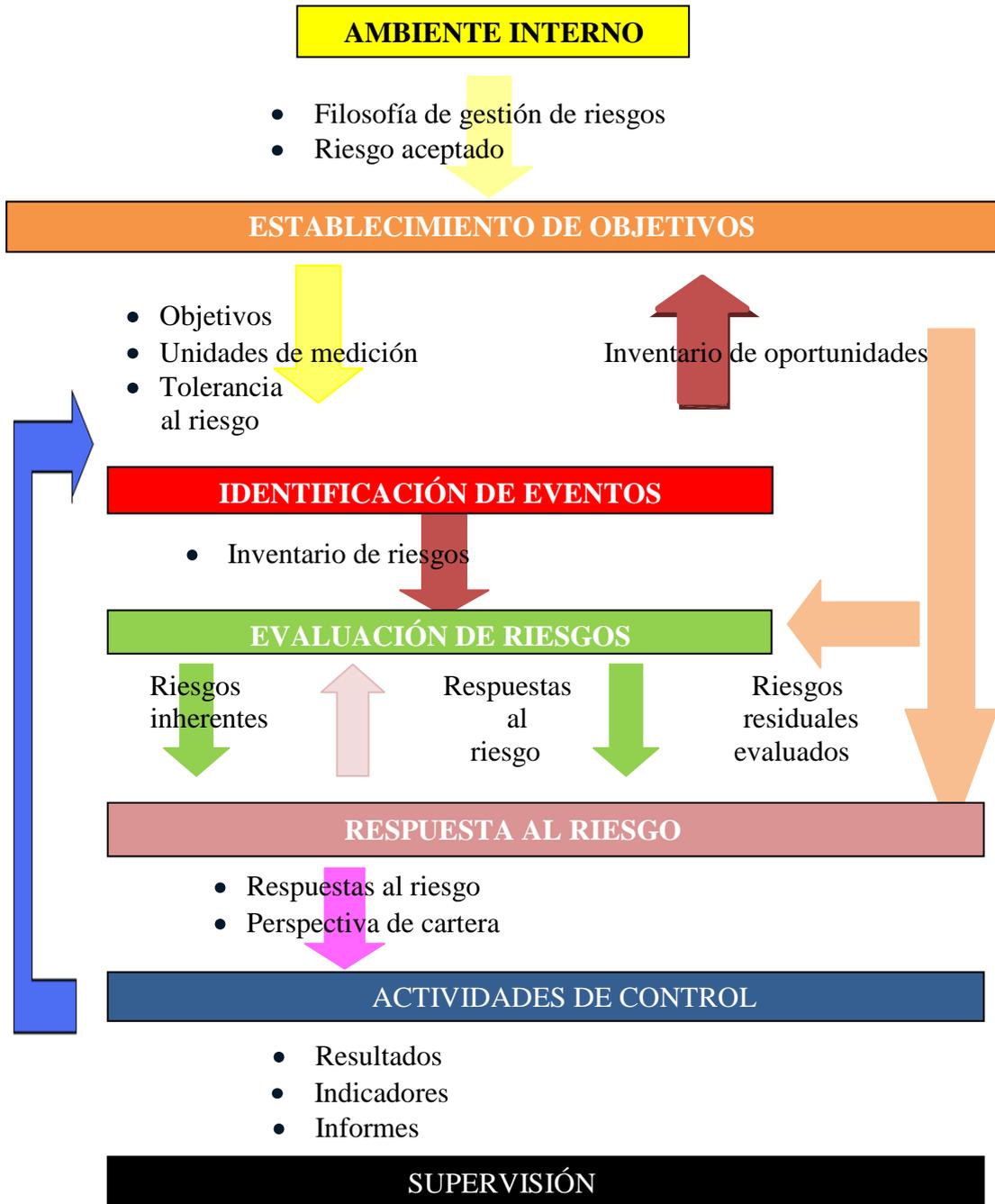
La información, tanto si procede de fuentes externas como internas, recopila y analiza para establecer la estrategia y los objetivos, identificar eventos, analizar riesgos, determinar respuestas a ellos y, en general, llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos y otras actividades de gestión.

---

<sup>35</sup> Cooper&Librand S.A. (1992), *Informe COSO*, Instituto de Auditores Internos de España.

**Figura No. 1**

**Flujo de información en la gestión de riesgos corporativos**



Fuente: COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), *Gestión de riesgos corporativos – marco integrado*, pág. 103, Edición Septiembre 2004

### **1.2.2.2.8 Monitoreo y supervisión**

La totalidad de la gestión del riesgo se controla y las modificaciones que sean necesarias. El monitoreo se realiza a través de las actividades de gestión en curso, evaluaciones separadas, o ambas cosas.

“La gestión de riesgos corporativos se supervisa, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas.”<sup>36</sup>

Algunas técnicas de monitoreo y supervisión son:

- Actividades de supervisión permanente
- Evaluaciones independientes
- Revisiones de auditoría interna
- Documentación
- Informes de deficiencias

## **1.3 Métodos de evaluación del sistema de control interno**

“La evaluación del control interno es la estimación sobre los datos que se conocen a través del estudio, y con base en conocimientos profesionales, del grado de efectividad que ese control interno suministre.

Métodos:

- Método descriptivo o de memorándum.
- Método gráfico.
- Método de cuestionario.”<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), Gestión de riesgos corporativos – marco integrado, pág. 103, Edición Septiembre 2004

<sup>37</sup> Normas Técnicas de Control interno R.C. N° 072-98-CG

### **1.3.1 Método descriptivo o de memorándum**

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad.

La forma y extensión en la aplicación de este procedimiento dependerá desde luego de la práctica y juicio del contador, observada al respecto, y que puede consistir en:

- Preparar sus notas relativas al estudio de la compañía de manera que cubran todos los aspectos de su revisión.
- Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontradas y deben ser mencionadas en sus papeles de trabajo, también cuando el control existente en las otras secciones no cubiertas por sus notas es adecuado.

Siempre deberá tenerse en cuenta la operación en la unidad administrativa precedente y su impacto en la unidad siguiente.

Ventajas:

- El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.
- Se obliga al Contador Público a realizar un esfuerzo mental, que acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

Desventajas:

- Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.
- No se tiene un índice de eficiencia.

Ejemplo del método del memorándum:

## **Figura No. 2**

### **Memorándum de control interno**

**SEÑOR:**

**JUAN ROBOCOB CALVO**

**PRESIDENTE DEL DIRECTORIO**

**EMPRESA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO AGUA PURA SOCIEDAD ANÓNIMA**

**- EPS. AGUA PURA S.A.**

Presente.-

La Contraloría General de la República mediante la Resolución de Contraloría N° 666- 2007-CG de fecha 27 de Mayo del 2006, designó a nuestra Sociedad Auditora ARGAR & Asociados Sociedad Civil para efectuar el Examen Financiero Operativo de la EPS. AGUA PURA S.A. correspondiente al Ejercicio 2006, como resultados del Concurso Público de Méritos Nro. 0512-2006-CG, convocado por dicho Órgano Rector en mérito al cual se firmo el contrato de Locación de Servicios Profesionales de Auditoria Externa el 01 de Junio del 2007.

El examen de Auditoria se realizó de acuerdo con las Normas Generales de Auditoria – NAGA, Normas Internacionales de Auditoria, NIAS y las Normas de Auditoria Gubernamental – NAGU; la aplicación de dichas normas requieren que se planifique adecuadamente la auditoria, consecuentemente se debe evaluar la estructura y sistema de control interno para obtener una razonable confiabilidad de la eficiencia y efectividad de los mismos, que permita determinar áreas críticas y puntos de atención para la ejecución de la Auditoria.

En el proceso de planificación se realizó la evaluación de la estructura de control interno y en la fase de campo, entre otros aspectos, se probó la solidez, confianza y efectividad, determinándose algunas deficiencias y debilidades que inciden en la gestión administrativa y operativa de la Entidad.

Debemos señalar que los aspectos y hechos planteados en el presente documento fueron oportunamente comunicados a los diversos niveles funcionales de las áreas y unidades de la Entidad a efectos que conocidos los hechos se dispongan las medidas correctivas que el caso requería, habiéndose obtenido receptividad y siendo informados de las acciones dispuestas para corregir o subsanar los mismos.

En tal sentido, a continuación presentamos los aspectos de mayor relevancia, en los cuales se consideran casos cuyas acciones correctivas ya han sido dispuestas, con la finalidad de que se tome conocimiento y se realice el seguimiento de las medidas correctivas, otros que están en proceso de implementación, para que los niveles de gerencia y administración efectúen la supervisión correspondiente; asimismo, formulamos las recomendaciones que deben entenderse como complemento a las acciones ya dispuestas o como alternativa en los casos que se encuentren en proceso de evaluación previa.

Fin Del Mundo, 23 de Junio del 2007

----- (SOCIO)  
**ARMANDO ROMPECABEZAS DIFICILES**  
**CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO**  
**MATRÍCULA N° 6666666**

Fuente: Escuela de Gerencia Gubernamental, Proventus Perú.

### **1.3.2 Método gráfico**

También llamado método de flujogramas, consiste en revelar o describir la estructura orgánica las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad.

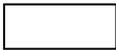
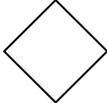
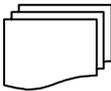
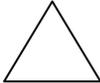
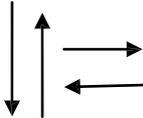
Ventajas:

- Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.
- Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad.
- Identifica desviaciones de procedimientos.
- Identifica procedimientos que sobran o que faltan.
- Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.

La evaluación debe asegurar la integridad y exactitud de las operaciones realizadas por el ente económico. Se recomienda como auxiliar a los otros métodos.

**Tabla No. 3**

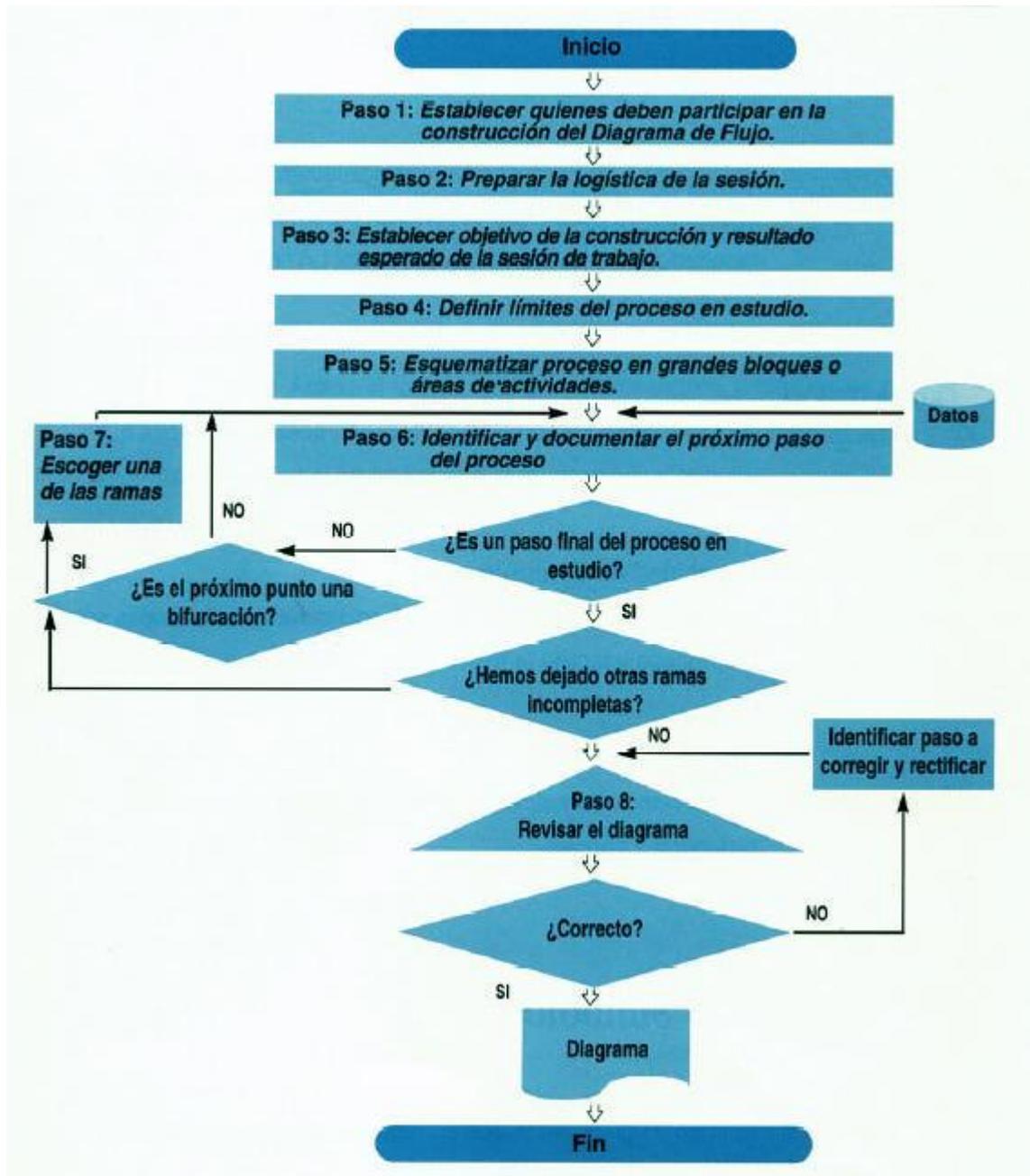
**Símbolos utilizados en el método del flujograma**

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio / fin
	Proceso
	Decisión
	Documento
	Varios documentos / copias
	Datos
	Conector
	Conector fuera de página
	Archivo
	Líneas de flujo
	Auditoría o proceso

Fuente: [http://algoritmosydiagramasgabrielcab.blogspot.com/2009\\_08\\_01\\_archive.html](http://algoritmosydiagramasgabrielcab.blogspot.com/2009_08_01_archive.html)

Ejemplo:

**Figura No. 3**  
**Elaboración del flujograma**



Fuente:

[http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama\\_de\\_flujo.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf)

### 1.3.4 Método de cuestionario

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

Ventajas:

- Representa un ahorro de tiempo.
- Por su amplitud cubre con diferentes aspectos, lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o discontinuó.
- Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno.

Desventajas:

- El estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión.
- Muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes si no existe una idea completa del porqué de estas respuestas.
- Su empleo es el más generalizado, debido a la rapidez de la aplicación.

**Tabla No. 4**

**Ejemplo de cuestionario de control interno**

**CMO Auditores  
Asociados**

CCIDAAF

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**EMPRESA** ABC  
**CUENTA** DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS FIJOS  
**PERIODO** DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		DEBILIDAD		OBSERVACIONES
		SI	NO	G	C	
1	Existen políticas que establezcan el método de cálculo de Depreciación a usar en los Activos fijos de la Compañía?		x		x	
2	Existe algún procedimiento establecido para proceder al cálculo de la Depreciación Acumulada de Activos Fijos?		x	x		
3	Se realiza registros contable mensuales del cálculo de la Depreciación Acumulada?		x	x		
4	El cálculo de la Depreciación Acumulada es realizado de forma individual por cada Activo Fijo?		x	x		
5	Se verifica el estado, uso y pertenencia de los Activos Fijos a la Compañía previo al cálculo y registro de la Depreciación Acumulada?		x	x		

Elaborado por: Daniela Medina

Fuente: Manual de Procedimientos de Auditoría Interna, Auditoría General Universidad de Buenos Aires.

**Tabla No. 5**

**Ejemplo de matriz de evaluación del nivel de riesgo**

<b>MATRIZ DE EVALUACION DEL NIVEL DE RIESGO</b> <b>CUENTA: DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS FIJOS</b>				
No	CONTROL CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN TOTAL	OBSERVACIONES
1	Verificar el registro contable mensual de la depreciación acumulada de activos fijos.	10,00	x	
2	Comprobar que el cálculo de la depreciación acumulada se realice de cada activo fijo.	10,00	x	
3	Comprobar la ejecución de una revisión mensual de los activos fijos a ser depreciados, valor histórico, fecha de compra para el cálculo correcto de la depreciación.	10,00	x	
4	Políticas de establecimiento de método de cálculo de la depreciación	10,00	x	
<b>TOTAL</b>		<b>40,00</b>	<b>x</b>	

Elaborado por: Daniela Medina

Fuente: Manual de Procedimientos de Auditoría Interna, Auditoría General Universidad de Buenos Aires.

## **1.4 Riesgos**

### **1.4.1 Conceptos**

*Los riesgos son hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta. La trascendencia del riesgo en el ámbito del estudio del control interno, se basa en que su probable manifestación y el impacto que puede causar en la organización ponen en peligro la consecución de los objetivos de la misma.<sup>38</sup>*

Los riesgos son sucesos dentro de la realización de las operaciones que afectan su grado de eficacia y eficiencia los cuales son impredecibles tanto que podrían poner en peligro el logro de los objetivos de la organización.

<sup>38</sup> SLOSSE Carlos, *Auditoría: un Nuevo Enfoque Empresarial*, Ediciones Macchi, 1997

## 1.4.2 Tolerancia al riesgo

“Las tolerancias del riesgo son los niveles aceptables de desviación relativos a la consecución de objetivos. Pueden ser medidos a través de objetivos de desempeño.”<sup>39</sup>

El funcionamiento dentro de la tolerancia del riesgo, proporciona mayor aseguramiento para la gerencia de que la entidad permanezca dentro de su riesgo aceptado y lograr sus objetivos.

## 1.4.3 Tipos de tolerancia

- Mitigados: Es la forma más común de respuesta ante el riesgo y a menudo toma la forma de actividades de control
- Compartidos: Los riesgos pueden ser compartidos con otros tal y como ocurre en un negocio conjunto.
- Limitados: Esto se puede lograr mediante el reducir o detener la actividad o buscar maneras alternativas para lograr el resultado deseado.
- Incrementados: Esto aplica a los riesgos que tienen un resultado que es altamente deseable. Esos riesgos necesitan ser explotados – no controlados. La respuesta será como maximizar los beneficios que surgen de esas oportunidades.
- Transferidos: Esto incluye acuerdos de tercerización u otros contractuales con terceros, así como a compra de una póliza de seguros.
- Aceptados: Esto implica no hacer nada. Esos riesgos se consideran aceptables en relación con la tolerancia que por el riesgo tiene la entidad.

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor. Además, es la base para la determinación del enfoque de auditoría a aplicar y la cantidad de satisfacción de auditoría a obtener. Por lo tanto, debe ser un proceso cuidadoso y realizado por

---

<sup>39</sup> COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), Gestión de riesgos corporativos – marco integrado, pág. 103, Edición Septiembre 2004

quienes posean la mayor capacidad y experiencia en un equipo de trabajo. No obstante ser un proceso subjetivo, hay formas de tratar de estandarizar o disminuir esa subjetividad. En ese sentido, se tratan de medir tres elementos que, combinados, son herramientas a utilizar en el proceso de evaluación del nivel de riesgo.

Esos elementos son:

- La significatividad del componente (saldos y transacciones).
- La existencia de factores de riesgo y su importancia relativa.
- La probabilidad de ocurrencia de errores o fraudes básicamente obtenida del conocimiento y la experiencia anterior de ese ente.

La combinación de los posibles estados de estos tres elementos brinda un marco para evaluar el riesgo de auditoría.

**Tabla No. 6**  
**Matriz de riesgos**

<b>MATRIZ DE RIESGOS</b>					
<b>P robabi</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>			
		Alto	Alto	Alto	
	<b>Moderado</b>	Medio	Medio	Alto	
		<b>Poco Frecuente</b>	Bajo	Medio	Alto
			<b>Leve</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
	<b>Impacto</b>				

Fuente: MERCADO MANCINELLI Hernán J., *Auditoría de estados contables basada en la evaluación de riesgos*.

El proceso de evaluación tratará de ubicar cada componente en alguna de éstas categorías. Es claro entender que seguramente algún componente reúna las tres categorías presentadas, pero no todas del mismo nivel. Por ejemplo, Activo fijo suele

ser un componente claramente significativo para los estados contables en su conjunto pero, normalmente, no presenta muchos factores de riesgo y la probabilidad de existencia de errores es improbable o remota.

### **1.4.3 Tipos de riesgo**

#### **1.4.3.1 Riesgo inherente**

*Al desarrollar el plan global de auditoría, el auditor debería evaluar el riesgo inherente a nivel de estado financiero. Al desarrollar el programa de auditoría, el auditor debería relacionar dicha evaluación a nivel de aseveración de saldos de cuenta y clases de transacciones de importancia relativa, o asumir que el riesgo inherente es alto para la aseveración.*<sup>40</sup>

“Son aquellos que se presentan inherentes a las características del sistema de control interno.”<sup>41</sup>

*Es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.*<sup>42</sup>

El riesgo inherente es el que está presente siempre en las operaciones diarias de la organización, es decir esta inmiscuido en la actividad de la empresa.

#### **1.4.3.2 Riesgo de control**

“Es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del sistema de control interno.”<sup>43</sup>

Corresponde a la posibilidad que se materialicen los riesgos inherentes y que éstos no se hayan detectado, controlado o evitado por el sistema de control interno diseñado para tales efectos.

---

<sup>40</sup> Norma internacional de auditoría No. 6, pág. 1

<sup>41</sup> <http://www.monografias.com/trabajos39/riesgos-en-auditoria/riesgos-en-auditoria.shtml>

<sup>42</sup> <http://www.uaim.edu.mx/web-carreras/carreras/contaduria/AUDITORIA.pdf>

<sup>43</sup> Idem

El riesgo de control se presenta cuando las operaciones de la empresa no son controladas adecuadamente dando como resultado ineficiencias en el desarrollo de las mismas.

#### **1.4.3.3 Riesgo de detección**

Es la posibilidad que los procedimientos de auditoría no detecten los errores, o irregularidades existentes en el objeto auditado (situaciones tampoco detectadas por el sistema de control interno). Esto puede originarse en el alcance de las pruebas, la oportunidad en que fueron efectuadas y la calidad con que fueron aplicadas.

## **2 CAPÍTULO II.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA MULTINACIONAL SYNOVATE ECUADOR S.A.**

### **2.1 Conocimiento de la entidad**

SYNOVATE ECUADOR S.A. es una empresa multinacional dedicada a la realización de investigación, análisis y estudios de mercado, cuenta con el respaldo y apoyo de una red empresarial presente en más de 80 países en todo el mundo, para el control de sus actividades, la administración central ha designado la dirección de cada empresa por continentes, en este caso SYNOVATE ECUADOR S.A. pertenece y es controlada directamente por SYNOVATE BRASIL la cual tiene a su cargo a toda Latinoamérica denominada LATAM.

Según escritura pública a de constitución el día martes 10 de diciembre del año dos mil dos en la Notaría Trigésima Segunda del cantón Quito fue constituida la compañía denominada CIMARESEARCH INTERNATIONAL LTD, e inscrita en el registro mercantil del Distrito Metropolitano de Quito el ocho de abril del mismo año. Representada legalmente por el señor Fernando Rafael Mestanza Moreno en calidad de apoderado. El domicilio principal de la empresa es la ciudad de Quito, el objeto social de la compañía es la prestación de servicios de investigación de mercados cuantitativos, además cuenta con un capital de \$ 2,000 dólares de los Estados Unidos de América que están representados en 2,000 acciones ordinarias y nominativas de un valor de 1 dólar 00/100.

Según escritura pública de lunes 15 de septiembre de 2008 en la notaria trigésimo segundo el Sr. Ricardo León de la Torre en calidad de Gerente General y representante Legal de la compañía CIMARESERACH ECUADOR SOCIEDAD ANÓNIMA decidió el día 29 de julio del 2008 cambiar el nombre de la compañía de CIMARESERACH ECUADOR S.A. a SYNOVATE ECUADOR S.A. bajo la autorización de la Superintendencia de Compañías y el respectivo registro en el Registro Mercantil.

## **2.1.1 Cultura organizacional**

### **2.1.1.1 Misión**

Ayudar a nuestros clientes frente a los desafíos comerciales de la era de la información por la constante creación de formas innovadoras de reunir hechos, y convertir esos datos en conocimiento del negocio estratégico. Si no hay un método existente de descubrir lo que usted necesita saber, lo inventamos.

### **2.1.1.2 Visión**

Nos esforzamos constantemente para ser el mejor. Nuestros clientes siempre son lo primero, esto nos conduce a desarrollar continuamente soluciones de investigación más innovadoras que predicen los resultados reales de negocio. Nuestra gente, procesos y soluciones han sido reconocidos en todo el mundo como la mejor en la clase.

### **2.1.1.3 Objetivos de la empresa**

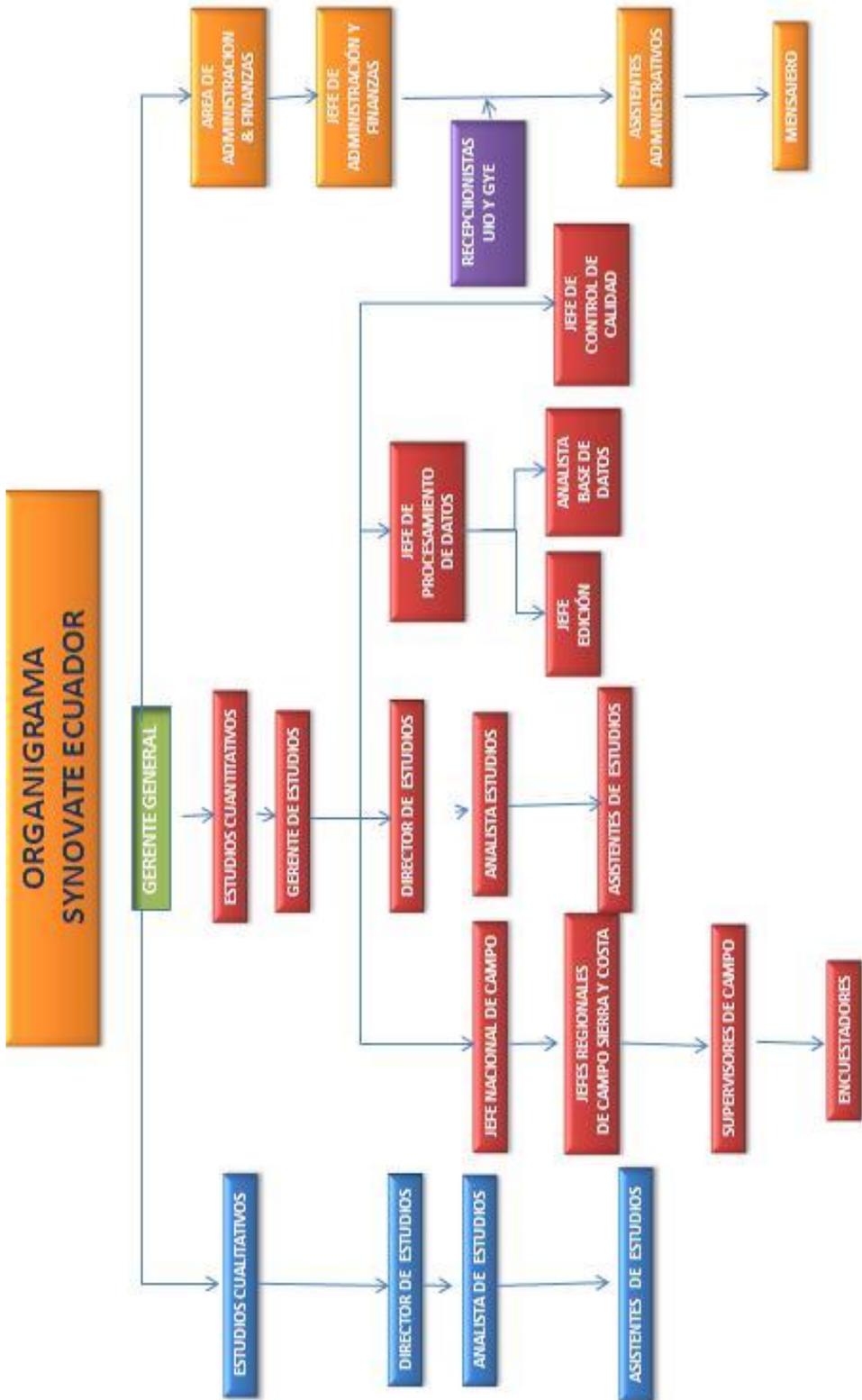
- Realizar estudios de mercado a nivel nacional e internacional con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes y así llegar alcanzar el reto de darse a conocer en todo el mundo.
- Identificar las nuevas tendencias culturales.
- Comprensión de las cambiantes actitudes de los consumidores añadiendo a nuestro conocimiento cuantitativo de los diversos sectores del mercado.
- Determinar cómo la investigación puede aplicarse en la práctica para iniciar el cambio.

### **2.1.1.4 Valores**

- Honestidad
- Justicia
- Lealtad y compromiso con la sociedad
- Predisposición al servicio
- Transparencia

## 2.1.2 Estructura organizacional

### 2.1.2.1 Organigrama estructural



Fuente: Departamento de RRHH Empresa Synovate Ecuador

### 2.1.2.2 Establecimiento de jerarquías

**Tabla No. 7**  
**Establecimiento de Jerarquías**

<b>CARGO ASIGNADO</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>
Gerente General	Administración General Latinoamérica (LATAM) Brasil
Gerente de Proyectos	Gerente General
Jefe Administrativa Financiera	Gerente General
Asistente Administrativa Financiera	Jefe Administrativa Financiera
Director de Estudios	Gerente de Proyectos
Analista de Estudio	Director de Estudios
Asistente de Estudios	Director de Estudios
Jefe de Procesamiento de Datos	Gerente de Estudios
Jefe de Edición	Jefe de Procesamiento de Datos
Analista de Base de Datos	Jefe de Edición
Jefe de Control de Calidad	Jefe de Procesamiento de Datos
Críticos, Digitadores, Codificadores	Jefe de Control de Calidad
Jefe Nacional de Campo	Director de Estudios
Jefe Regional de Campo	Jefe Nacional de Campo
Supervisor de Campo	Jefe Regional de Campo
Encuestadores	Jefe Nacional de Campo

Fuente: Departamento de RRHH

Elaborado por: Daniela Medina

### 2.1.2.3 Determinación de funciones y responsabilidades

- **Gerente General:** Dirección administrativa de la empresa, aprobación de presupuestos, encuestas, informes flash y finales, revisión, corrección, aprobación y firma de contratos con clientes, negociación de cartera de clientes, dirección corporativa.

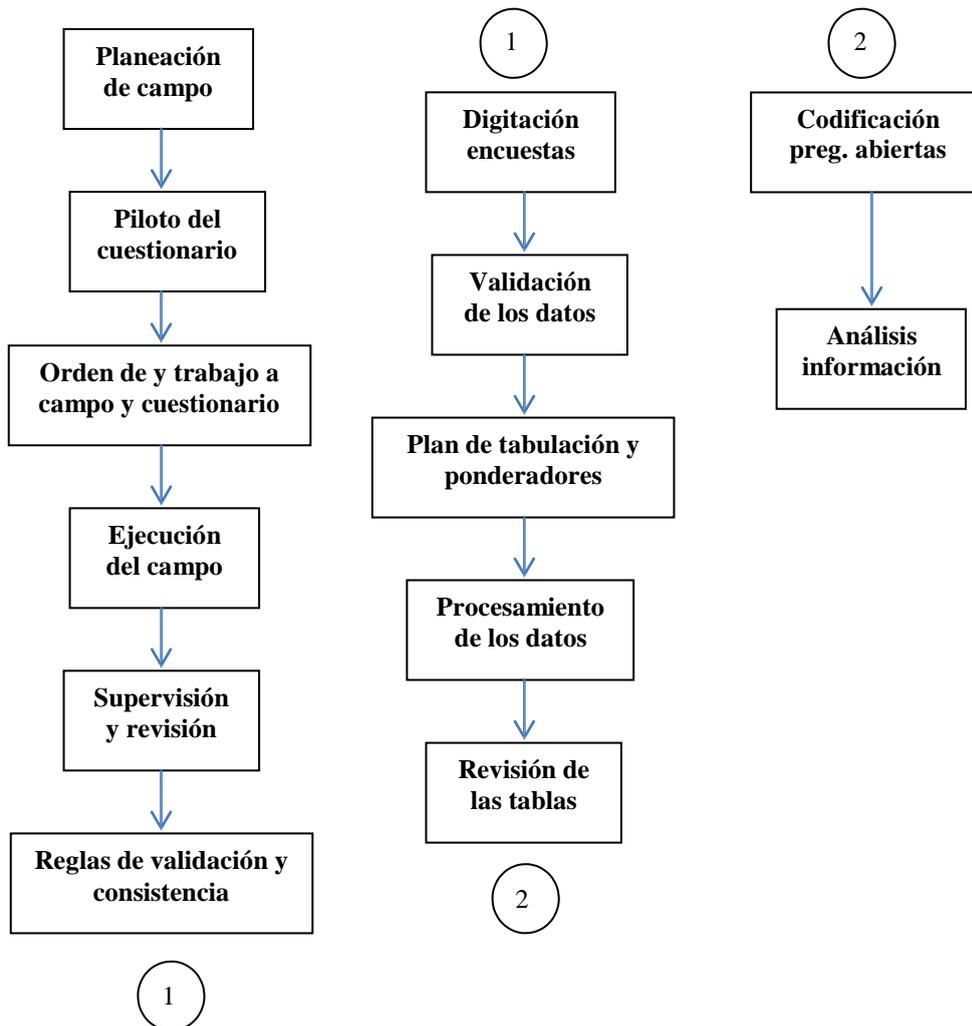
- **Gerente de Estudios:** Coordinación, supervisión y apoyo general en la ejecución de estudios cuantitativos y cualitativos, revisión y aprobación de presupuestos, cooperación en la elaboración de propuestas, visita a clientes, presentación de informes finales a clientes.
- **Jefe Administrativo Financiero:** Emisión de presupuestos, coordinación de recursos humanos, pago de sueldos, elaboración de informes financieros.
- **Asistente Administrativo Financiero:** Control de presupuestos, manejo de caja chica, órdenes de compra, reportes de gastos por centro de costos.
- **Director de Estudios:** Elaboración de propuestas, dirección de estudios, elaboración y revisión de informes.
- **Analista de Estudios:** Analiza la información recogida en campo (cuantitativo) o en grupos focales (cualitativo), elabora el borrador del informe final y el informe flash.
- **Asistentes de Estudios:** Elaboración de cuestionarios, realización de pruebas piloto, elaboración de presupuestos.
- **Jefe Nacional de Campo:** Coordinación y supervisión del desarrollo del área de campo a nivel nacional, brinda instructivos a los encuestadores.
- **Jefe Regional de Campo:** Coordinación y supervisión del desarrollo del área de campo de su región, ejecución de presupuestos.
- **Supervisores de Campo:** Supervisión en campo de la realización de encuestas.
- **Encuestadores:** Llevan a cabo la esencia de los estudios, las encuestas.
- **Jefe de Procesamiento de Datos:** Supervisa la creación de mascarillas para el ingreso de datos de encuestas.
- **Jefe de Edición:** Recopila la información obtenida en campo y la presenta en gráficos y tablas dinámicas según los requerimientos del analista de estudios.
- **Analista de Base de Datos:** Revisa que los datos obtenidos en las encuestas tengan relación coherente con el objetivo del estudio.
- **Jefe de Control de Calidad:** Supervisa las áreas de Crítica, Codificación y Digitación.
- **Críticos:** Evalúan la realización de la encuesta entregada.
- **Digitadores:** Ingresan la información proporcionada en la encuesta física al sistema una vez que ha pasado exitosamente el proceso de crítica.

- **Codificadores:** Establecen códigos para las diferentes respuestas dadas por el encuestado para ser transformadas a datos estadísticos para facilitar la elaboración del Informe.

#### 2.1.2.4 Flujoigramas de procesos

**Figura No. 5**

**Cadena de procesos en la realización de un estudio**



Fuente: Manual de Procedimientos de Synovate Ecuador S.A.

## **2.2 Factores sujetos a análisis**

### **2.2.1 Recursos económicos**

La principal fuente de financiamiento de la empresa es mediante capital propio, es decir inversión de los accionistas; por lo que se considera fuente interna, dejando muy claro que no ha sido financiada ni tiene obligaciones con instituciones financieras ni terceros.

### **2.2.2 Cuota de participación en el mercado**

SYNOVATE ECUADOR S.A. tiene un 11 % de participación en el mercado de servicios de investigación y análisis del comportamiento del consumidor en el Ecuador.

### **2.2.3 Ubicación geográfica**

La matriz está ubicada en el centro financiero de la ciudad de Quito, en la Av. Amazonas N37-102 y Unión Nacional de Periodistas en el edificio Puertas del Sol frente a la Corte Superior de Justicia.

La sucursal en la ciudad de Guayaquil tiene sus oficinas en la Av. Juan Tanca Marengo Km ½ ubicadas en el sector norte de la urbe.

### **2.2.4 Normas y reglamentos legales vigentes**

La empresa SYNOVATE ECUADOR S.A. realiza el giro de su negocio bajo las siguientes leyes:

- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno

## 2.3 Ambiente comercial

### 2.3.1 Clientes

La cartera de clientes que maneja SYNOVATE ECUADOR S.A. es muy selecta ya que trabaja con las empresas más importantes del país, realizando para ellas estudios de mercado, alcanzando volúmenes de venta de más de \$ 30.000 anuales y fortaleciendo sus relaciones comerciales, permitiendo así, que la empresa conquiste nuevos clientes en el futuro; algunas de ellas son:

**Tabla No. 8**  
**Volúmenes de venta anual**

<b>EMPRESA</b>	<b>VOLUMEN DE VENTAS ANUAL</b>
Cervecería Nacional	870.085,12
Nestlé Ecuador	350.887,32
Kimberly - Clark	164.292,80
Grupo El Comercio	46.799,20
Diners Club	45.610,55
Fybeca	32.922,40
Mega Santa María	27.977,60
Pronaca	17.136,00
Banco de Guayaquil	14.168,00

Fuente: Departamento de Finanzas

Elaboración: Daniela Medina

### 2.3.2 Proveedores

SYNOVATE ECUADOR S.A. debido a la naturaleza de su negocio no debe acudir a proveedores para adquirir materias primas debido a que lo que vende la entidad es

talento, es decir, análisis de datos arrojados por sus propios consumidores, los mismos que son recogidos por nuestro personal de campo, por lo tanto el insumo principal de la empresa es el papel, sin embargo en la siguiente tabla presento el listado de los principales proveedores:

**Tabla No. 9**  
**Proveedores, bienes y servicios adquiridos**

No.	EMPRESA	Insumos Adquiridos
1	ALESSA S.A.	Obsequios como incentivos para participantes de estudios
2	L&J Suministros	Papel bond para impresión de cuestionarios y suministros de oficina
3	Coop. Taxi Presidente	Servicio de transporte para gerencia y directores de estudio en Quito
4	LAAR	Servicio de curier, y vigilancia de oficinas
5	MOVISTAR	Servicio de telefonía celular e internet móvil
7	CLARO	Servicio de telefonía celular e internet móvil
8	RUEDA&RUEDA CAR	Servicio de internet en oficinas Quito y Guayaquil
9	PUNTO NET	Servicio de telefonía celular e internet móvil
10	PACIFICARD	Giftcard como incentivos para participantes de estudios

Fuente: Departamento de Finanzas

### 2.3.3 Competidores

Las empresas consideradas para SYNOVATE ECUADOR S.A. como sus principales competidores son:

**Tabla No. 10**

**Cuota de participación en el mercado**

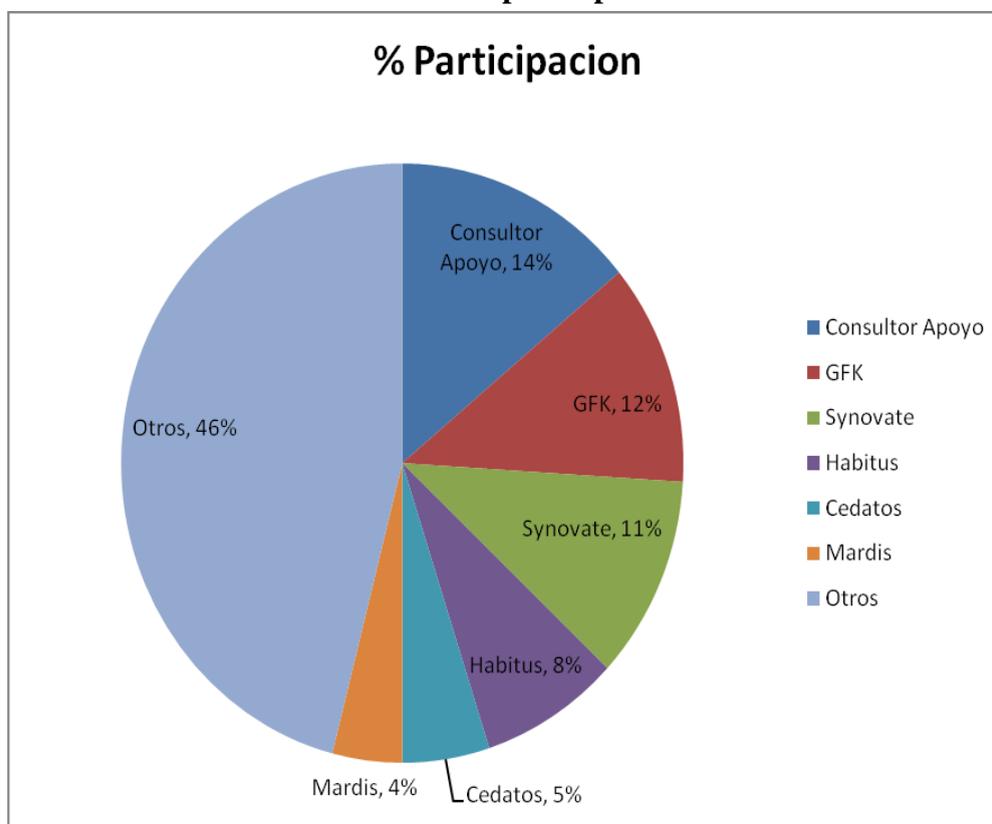
<b>EMPRESA</b>	<b>% Participación</b>
Consultor Apoyo	14%
GFK	12%
Synovate	11%
Habitus	8%
Cedatos	5%
Madis	4%
Otros	46%

Fuente: Departamento Financiero

Elaborado por: Daniela Medina

**Figura No. 6**

**Gráfico de cuota de participación en el mercado**



Fuente: Departamento Financiero SYNOVATE ECUADOR S.A.

Elaborado por: Daniela Medina

### **2.3.4 Producto final**

El producto final ofertado por la empresa SYNOVATE ECUADOR S.A. son datos estadísticos analizados de acuerdo al mercado y a los requerimientos del cliente, recogidos telefónicamente, mediante entrevistas personales, encuestas físicas u online.

## **2.4 Determinación y análisis de la matriz FODA**

### **2.4.1 Fortalezas**

Debido a que SYNOVATE ECUADOR S.A. es una empresa multinacional que cuenta con el respaldo y apoyo de una red empresarial presente en más de 80 países en todo el mundo, tiene muchas fortalezas que han ayudado a que esta empresa crezca mucho en el mercado ecuatoriano tanto en el campo financiero ya que sus accionistas han dotado de un capital suficiente para sus operaciones, como en el profesional ya que la organización trata siempre de contratar a personal altamente calificado para la preparación, ejecución y entrega de sus estudios.

### **2.4.2 Oportunidades**

Las oportunidades presentes para la empresa en este momento son principalmente la fusión con otras empresas más grandes para agrandar su nicho de mercado ya que al contar la organización con una situación económica estable puede ofrecer capacidad operativa y talento humano para contribuir con el crecimiento de la marca.

Si la empresa adquiere equipos más modernos podría mejorar el alcance de sus operaciones ya que al realizar encuestas online en mayor volumen lograría una captación más amplia, rápida y efectiva de datos para proporcionar al cliente información clara, oportuna y mucho más real.

### **2.4.3 Debilidades**

La principal debilidad de la empresa Synovate Ecuador S.A. es la falta de un sistema de control interno, esto produce una inadecuada e incontrolada ejecución de las

actividades en las diferentes áreas o departamentos, ya que no existen procedimientos establecidos, ni manuales que determinen responsabilidades y procesos a sus funcionarios.

La inadecuada infraestructura es una gran debilidad, y debido al alto crecimiento de sus actividades las oficinas se hacen cada vez más pequeñas para el nivel de eficiencia que queremos brindar a nuestros clientes, la empresa tiene cada vez más estudios que realizar y las salas de capacitación no son suficientes para impartir tantos instructivos.

La falta de control en la ejecución de los presupuestos y manejo de recursos económicos es un gran problema ya que si existiera el control adecuado y concienciación de parte de los administradores del dinero los estudios serían más baratos, las utilidades más altas y el beneficio para todos los empleados.

#### **2.4.4 Amenazas**

Los principales factores externos que afectan a la empresa Synovate Ecuador S.A. son el crecimiento de competidores informales que dañan el mercado ya que abaratan demasiado los costos perjudicando a las empresas grandes que realizan su trabajo de calidad lo que requiere la inversión de recursos económicos, materiales y humanos, adicionalmente la crisis económica actual presente en todo el mundo obliga a las empresas contratantes de nuestros servicios a acudir a servicios más baratos.

La falta de un manual de funciones en el que se expresen de manera escrita y en detalle las actividades y responsabilidades que tiene cada puesto de trabajo dificulta la voluntad de la entidad de ser más eficiente ya que los empleados no tienen claro lo que deben hacer y por lo que deben responder si se suscita algún inconveniente.

## 2.4.5 Matriz FODA

**Tabla No. 11**

### **Matriz FODA, factores internos y externos**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>Controlables</b>	<b>No Controlables</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reputación Adquirida debido al buen funcionamiento de la marca.</li> <li>* Control del 11% del mercado.</li> <li>* Suficiente capital de trabajo que facilita las condiciones de negociación con clientes potenciales.</li> <li>* Personal altamente capacitado, tanto técnica como administrativamente, todos los cargos son ocupados por profesionales en sus ramas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diversificación de Negocios , alianzas estratégicas.</li> <li>* Implementación de nuevas tecnologías en el perfeccionamiento de la ejecución de estudios.</li> <li>* Respaldo de una red Internacional de empresas a través de la cual puede realizar estudios para organizaciones internacionales.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Inexistencia de un Sistema de Control Interno</li> <li>* Inadecuada infraestructura, espacio físico reducido.</li> <li>* Deficiente Sistema de Seguimiento de Encuestas.</li> <li>* No existencia de un manual de puestos para definir funciones y responsabilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Proliferación en gran número de competidores informales a nivel nacional.</li> <li>* Constante variación de las normas que rigen el comportamiento contable financiero.</li> <li>* Crisis económica a nivel mundial ha obligado a muchas empresas que han confiado su mercado a Synovate Ecuador S.A. a reducir sus presupuestos para estudios de mercado.</li> </ul>

Fuente: Análisis realizado a la compañía

Elaborado por: Daniela Medina

Después de analizar el ambiente interno y externo de la empresa y los factores que puede usar tanto a su favor como en su contra para mejorar la calidad de sus servicios y crecer como organización dentro del mercado se han establecido las siguientes Matrices:

2.4.5.1 Matriz de estrategias de fortalecimiento

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO							
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES						Total
	Diversificación de negocios con las diferentes empresas interesadas alianzas estratégicas o fusiones con otras empresas para abarcar en mayor porcentaje en el mercado.	Implementación de nuevas tecnologías en el perfeccionamiento de la ejecución de estudios para optimizar los recursos tanto económicos como de tiempo y mejorar la eficiencia y eficacia.		Respaldo de una red internacional de empresas a través de la cual Synovate Ecuador puede realizar estudios para organizaciones internacionales			
PONDERACIÓN	25,00%		45,00%		30,00%		100,00%
Inexistencia de un Sistema de Control Interno que ayude a la empresa a optimizar los recursos económicos, materiales y humanos necesarios para su operación.	9	2,25	9	4,05	4	1,2	7,50
Inadecuada Infraestructura, la empresa está en constante crecimiento y el espacio físico es cada vez menor, limitando la capacidad operativa.	4	1	9	4,05	1	0,3	5,35
Deficiente Sistema de Seguimiento de Encuestas, el actual sistema es un simple archivo de Excel a través de la cual se genera un reporte de pagos.	1	0,25	9	4,05	9	2,7	7,00
La no existencia de un manual provoca que no estén establecidas de manera escrita las funciones, responsabilidades y obligaciones de cada puesto de trabajo.	1	0,25	4	1,8	4	1,2	3,25
Falta de Control en la ejecución de presupuestos, debido a que la naturaleza de la empresa es el desarrollo de estudios de mercado en campo tanto dentro como fuera de la ciudad.	1	0,25	4	1,8	4	1,2	3,25
<b>TOTAL</b>		<b>4,00</b>		<b>15,75</b>		<b>6,60</b>	

2.4.5.2 Matriz de estrategias de mantenimiento

<b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO</b>							
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>						<b>Total Ponderación Amenazas</b>
	Proliferación en gran número de competidores informales a nivel nacional dentro del campo de acción de la empresa.	Constante variación de normas que rigen el comportamiento contable financiero		La crisis económica a nivel mundial ha obligado a muchas empresas que han confiado su mercado a Synovate Ecuador a prescindir de sus servicios debido a los altos costos de un estudio de mercado			
<b>PONDERACIÓN</b>	<b>40,00%</b>		<b>20,00%</b>		<b>40,00%</b>		<b>100,00%</b>
Reputación adquirida debido al buen funcionamiento de la marca y al reconocimiento de nuestros clientes representado en el 11% de control del mercado.	9	3,6	1	0,4	4	1,6	5,20
Suficiente capital de trabajo, que facilita las condiciones de negociación con clientes potenciales.	9	3,6	4	1,6	9	3,6	7,20
Personal altamente calificado, tanto técnica como administrativamente, todos los cargos son ocupados por profesionales en sus ramas que aún continúan formándose.	9	3,6	1	0,4	4	1,6	5,20
<b>TOTAL</b>		<b>10,80</b>		<b>2,40</b>		<b>6,80</b>	

2.4.5.3 Matriz de estrategias de ofensivas

<b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b>							
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>						<b>Total</b>
	Diversificación de negocios con las diferentes empresas interesadas, alianzas estratégicas o fusiones con otras empresas para abarcar en mayor porcentaje en el mercado.		Implementación de nuevas tecnologías en el perfeccionamiento de la ejecución de estudios para optimizar los recursos tanto económicos como de tiempo y mejorar la eficiencia y eficacia		Respaldo de una red internacional de empresas a través de la cual Synovate Ecuador puede realizar estudios para organizaciones internacionales		
<b>PONDERACIÓN</b>	<b>25,00%</b>		<b>40,00%</b>		<b>35,00%</b>		<b>100,00%</b>
Reputación adquirida debido al buen funcionamiento de la marca y al reconocimiento de nuestros clientes representado en el 11% de control del mercado.	9	2,25	9	3,6	9	3,6	<b>5,85</b>
Suficiente capital de trabajo, que facilita las condiciones de negociación con clientes potenciales.	4	1	9	3,6	9	3,6	<b>4,60</b>
Personal altamente calificado, tanto técnica como administrativamente, todos los cargos son ocupados por profesionales en sus ramas que aún continúan formándose.	4	1	9	3,6	1	0,4	<b>4,60</b>
<b>TOTAL</b>		<b>4,25</b>		<b>10,80</b>		<b>7,60</b>	

2.4.5.4 Matriz de estrategias de defensivas

<b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b>							
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>						<b>Total Ponderación Amenazas</b>
	Proliferación en gran número de competidores informales a nivel nacional dentro del campo de acción de la empresa.		Constante variación de normas que rigen el comportamiento contable financiero		La crisis económica a nivel mundial ha obligado a muchas empresas que han confiado su mercado a Synovate Ecuador a prescindir de sus servicios debido a los altos costos de un estudio de mercado		
<b>PONDERACIÓN</b>	50,00%		30,00%		20,00%		<b>100,00%</b>
Inexistencia de un Sistema de Control Interno que ayude a la empresa a optimizar los recursos económicos, materiales y humanos necesarios para su operación.	9	4,5	4	2	9	1,8	<b>8,30</b>
Inadecuada Infraestructura, la empresa está en constante crecimiento y el espacio físico es cada vez menor, limitando la capacidad operativa.	9	4,5	1	0,5	1	0,5	<b>5,50</b>
Deficiente Sistema de Seguimiento de Encuestas, el actual sistema es un simple archivo de Excel a través de la cual se genera un reporte de pagos.	1	0,5	1	0,5	1	0,5	<b>1,50</b>
La no existencia de un manual provoca que no estén establecidas de manera escrita las funciones, responsabilidades y obligaciones de cada puesto de trabajo.	4	2	9	4,5	1	0,2	<b>6,70</b>
Falta de Control en la ejecución de presupuestos, debido a que la naturaleza de la empresa es el desarrollo de estudios de mercado en campo tanto dentro como fuera de la ciudad.	1	0,5	4	2	9	1,8	<b>4,30</b>
<b>TOTAL</b>		<b>12,00</b>		<b>9,50</b>		<b>4,80</b>	

## 2.5 Informes financieros

### 2.5.1 Balance general

**SYNOVATE ECUADOR S.A.**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

#### ACTIVO

1.	ACTIVO			470.983,06
1,01	ACTIVO CORRIENTE		430.992,17	
1.01.01	CAJAS	800,00		
1.01.01.01	CAJA CHICA UIO	200,00		
1.01.01.02	CAJA CHICA GYE	100,00		
1.01.01.04	CAJA CUENTA INTEGRACION	500,00		
1.01.02	BANCOS		153.080,74	
1.01.02.01	BANCO DEL PACIFICO	153.080,74		
1.01.03	CUENTAS POR COBRAR		224.951,83	
1.01.03.01	CLIENTES LOCALES	104.951,83		
1.01.03.03	INVERSIONES	120.000,00		
1.01.04	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		247,49	
1.01.04.01	VALORES A LIQUIDAR	247,49		
1.01.05	VARIOS DEUDORES		6.900,00	
1.01.05.03	GARANTÍAS	6.900,00		
1.01.06	GASTOS ANTICIPADOS		744,44	
1.01.06.01	SEGUROS PREPAGADOS	744,44		
1.01.07	IMPUESTOS ANTICIPADOS		44.197,67	
1.01.07.02	IMPUESTOS RETENIDOS 1%	53,66		
1.01.07.04	IVA RETENIDO	24.013,46		
1.01.07.05	IMPUESTOS RETENIDOS 2%	20.130,55		
1.02	ACTIVO FIJO			35.880,71
1.02.01	DEPRECIABLES		35.880,71	
1.02.01.01	MUEBLES Y ENSERES	22.726,43		
1.02.01.02	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	24.472,90		
1.02.01.03	EQUIPOS DE OFICINA	13.388,70		
1.02.01.04	INSTALACIONES	716,42		
1.02.01.10	DEP. ACUM. MUEBLES Y ENSERES	(5.088,18)		
1.02.01.11	DEP. ACUM. EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	(16.913,89)		
1.02.01.12	DEP. ACUM. EQUIPOS DE OFICINA	(2.839,80)		
1.02.01.13	DEP. ACUM. INSTALACIONES	(581,17)		
1.03	ACTIVOS DIFERIDOS			4.180,18
1.03.01	ACTIVO NO CORRIENTE		4.180,18	
1.03.01.03	ADECUACIONES	8.852,27		
1.03.01.12	AMORTIZACIONES ADECUACIONES	(4.672,09)		
	<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>470.983,06</b>

**PASIVO Y PATRIMONIO**

2.	PASIVO		(90.184,45)
2.01	PASIVO CORRIENTE		(90.184,45)
2.01.02	CUENTAS POR PAGAR	(59.236,28)	
2.01.02.02	PROVEEDORES SERVICIOS	(12.764,26)	
2.01.02.03	PROVEEDORES EXTERIOR	(46.472,02)	
2.01.03	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	(14.793,52)	
2.01.03.01	VARIOS ACREEDORES	(5.789,44)	
2.01.03.05	PROVISIÓN DE GASTOS	(8.260,86)	
2.01.03.07	CIMARESEARCH CTAS. PAR	(743,22)	
2.01.04	RETENCIONES SOBRE NÓMINA	(11.507,69)	
2.01.04.02	APORTE PERSONAL AL IESS	(2.097,15)	
2.01.04.03	APORTE PATRONAL AL IESS	(2.725,19)	
2.01.04.04	PRÉSTAMOS IESS	(575,05)	
2.01.04.05	IMPUESTO RENTA PERSONAL	(458,21)	
2.01.04.06	DÉCIMO TERCER SUELDO	(1.858,08)	
2.01.04.07	DÉCIMO CUARTO SUELDO	(3.689,50)	
2.01.04.09	FONDO DE RESERVA	(104,51)	
2.01.06	IMPUESTOS POR PAGAR	(4.646,96)	
2.01.06.01	RETENCIÓN 1%	(55,76)	
2.01.06.03	RETENCIÓN 8%	(1.299,01)	
2.01.06.04	RETENCIONES DE IVA 30%	(99,00)	
2.01.06.05	RETENCIONES DE IVA 70%	(1.316,67)	
2.01.06.06	RETENCIONES DE IVA 100%	(1.507,18)	
2.01.06.10	RETENCIONES 2%	(369,34)	
	<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>(90.184,45)</b>

**PATRIMONIO**

3.	PATRIMONIO		(380.798,61)
3.01	CAPITAL Y RESERVAS		(380.798,61)
3.01.01	CAPITAL SOCIAL	(27.723,00)	
3.01.01.04	SYNOVATE (HOLDINGS) LIMITED	(27.722,00)	
3.01.01.05	SYNOVATE INVERSIONES LIMITADA	(1,00)	
3.01.02	RESERVAS	(2.858,11)	
3.01.02.01	RESERVA LEGAL	(2.858,11)	
3.01.03	APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	(7.250,00)	
3.01.03.01	CIMARESEARCH INTERNATIONAL LTD.	(7.250,00)	
3.01.09	RESULTADOS ACUMULADOS	(342.967,50)	
3.01.09.01	RESULTADOS EJERCICIO ANTERIOR	(168.623,32)	
3.01.09.02	RESULTADOS DEL EJERCICIO	(174.344,18)	
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>(380.798,61)</b>

**TOTAL PASIVO + PATRIMONIO (470.983,06)**

### 3 CAPÍTULO III.- EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

#### 3.1 Procedimiento recursos humanos

CCIRH - AC

#### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A. **Procedimiento:** RRHH

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011 **Componente:** AC

Nº	PREGUNTAS	Respuestas		Ponderación		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
	<b>GERENTE GENERAL</b>					
1	¿Existen normas, procedimientos o políticas que rigen las actividades del área de Recursos Humanos?		X	0	1	Synovate Ecuador S.A. no posee manuales de procedimientos, normas y políticas que rijan las actividades del área de recursos humanos.
2	¿Cualquier contratación o integración de nuevo personal se lo realiza en base a evaluaciones de conocimiento o psicológicas?		X	0	1	No se maneja un proceso de selección de personal determinado, tampoco se realiza evaluaciones de conocimiento o psicológicas, simplemente se realiza entrevistas personales con los aspirantes.
3	¿El jefe del área requirente de personal es quien evalúa a los aspirantes?	x		1	0	El jefe del área requirente es quien entrevista personalmente a los aspirantes y selecciona los finalistas, el gerente general es quien toma la decisión final.
4	¿Tiene este funcionario la experiencia laboral y el conocimiento suficiente para la selección final?	x		1	0	Los jefes de área son profesionales con una basta experiencia el ámbito y puesto en el que se desarrollan es por eso que ellos son quienes escogen los más aptos para ocupar las vacantes.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A.    **Procedimiento:** RRHH

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011    **Componente:** AC

<b>DIRECTOR DE ESTUDIOS CUANTITATIVOS</b>						
5	¿La estructura organizacional es adecuada para el volumen de las operaciones de la empresa?		X	0	1	La empresa no cuenta con el personal operativo suficiente para cubrir la demanda de estudios, además no aprovecha el 100% de su capacidad de operaciones. Se acude a servicios de encuestadores informales pagados contra factura.
6	¿La Gerencia fomenta la realización de actividades para la integración de las diversas áreas y unidades organizacionales?		X	0	1	Desde hace algún tiempo incluso se dejó de celebrar los cumpleaños del personal, actividad que se la realizaba mensualmente organizando una pequeña reunión.
7	¿Existen evidencias del desarrollo de un estilo participativo por parte de los responsables jerárquicos más importantes?		X	0	1	Los empleados sobre todo del área operativa no sienten que sus opiniones, sugerencias y comentarios sean tomados en cuenta por los niveles jerárquicos superiores.
8	¿Tienen conocimiento todos y cada uno de los colaboradores de la empresa las actividades y responsabilidades de su puesto?		X	0	1	A pesar de que el personal tiene una idea de sus funciones, no existe un manual de puestos y en ocasiones se les asigna funciones y responsabilidades delicadas en relación al puesto que ocupan.
<b>TOTAL</b>				<b>2</b>	<b>6</b>	

<p><b>Hecho por:</b> Daniela Medina  <b>Fecha:</b> 11/11/2011  <b>Aplicado por:</b> Daniela Medina</p>
--

## MATRIZ DE RIESGOS

**Procedimiento:** RECURSOS HUMANOS

**Componente:** Ambiente de control

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Alto	81% - 100%	Bajo - Bajo
Moderado – Alto	61% - 80%	Moderado - Bajo
Moderado - Moderado	41% - 60%	Moderado - Moderado
Moderado – Bajo	21% - 40%	Moderado - Alto
Bajo – Bajo	1% - 20%	Alto

## CALIFICACIÓN DEL RIESGO

$$CR = \frac{TN}{TP} * 100$$

$$CR = \frac{6}{8} * 100$$

$$CR = 75\%$$

Donde:

CR = Calificación del riesgo

TN = Total respuestas negativas

TP = Total preguntas

E = Número de encuestados

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Moderado – Alto	75%	Moderado - Bajo

**EMPRESA MULTINACIONAL SYNOVATE ECUADOR S.A.  
HOJA DE HALLAZGOS**

**HRRH - AC**

**PROCEDIMIENTO:** RECURSOS HUMANOS

**COMPONENTE:** Ambiente de control

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERRORES		RECOMENDACIÓN
				A	B	
La estructura organizacional no es acorde al volumen de las operaciones de la empresa.	No existe normatividad ni procedimiento.	No se realiza un análisis de organigrama versus el volumen y tipo de actividades .	Retraso en la ejecución de estudios , incumplimiento con clientes .	<b>P R O C E D I M I E N T O</b>	<b>A U T O R I Z A C I Ó N</b>	Realizar un análisis de la estructura organizacional con el fin de distribuir el personal equitativamente en la ejecución de estudios y cumplir con los clientes .
No se ha instaurado un procedimiento que norme el proceso de selección de personal	No existe normatividad ni procedimiento.	SYNOVATE no cuenta con manuales de procedimientos para el área de RRHH.	Se produce un desperdicio de tiempo y recursos económicos debido a contrataciones erradas .			Elaborar un manual de procedimientos para establecer las actividades del área.
La empresa no fomenta la realización de actividades recreativas y de integración .	No existe normatividad ni procedimiento.	El alto volumen de trabajo no permite que todos los empleados participen en este tipo de actividades .	No se fomenta las relaciones interpersonales , no se fortalece el clima laboral.			Planificar la ejecución de estudios tomando en cuenta las actividades de integración que necesita el personal.
No se han establecido funciones, actividades y responsabilidades para cada trabajador.	No existe normatividad ni procedimiento.	La empresa no posee un manual de puestos .	Incumplimiento de funciones y evasión de responsabilidades .			Elaborar el manual de puestos para el área.

*Elaborado por: Daniela Medina*

TIPOS DE ERRORES	
<b>TIPO A</b>	1. Error de procedimiento: Cuando no existe procedimiento.
	2. Error de cumplimiento: Cuando existe procedimiento y no se cumple.
<b>TIPO B</b>	1. Error de autorización: Cuando una operación no ha sido autorizada, o quien autoriza no está capacitado para autorizar.
	2. Error de integridad: Cuando no están todos los documentos (pre-numerados y pre- impresos).
	3. Error de exactitud: Cuando no coinciden todas las características (operaciones matemáticas).

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Empresa Auditada: SYNOVATE ECUADOR S.A. Procedimiento: RRHH

Período Auditado: del 1 de agosto a diciembre 2011 Componente: ER

N°	PREGUNTAS	Respuesta		Ponderación		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
<b>GERENTE GENERAL</b>						
1	¿Se han establecido objetivos específicos para el área de Recursos Humanos?		x	0	1	No existe ni siquiera un área establecida que maneje las actividades de recursos humanos, éstas son realizadas por la jefe y asistente administrativa financiera.
2	¿Los últimos cambios en la legislación laboral han sido acogidos con el fin de regular la actividad de la empresa?		x	0	1	Synovate Ecuador maneja subcontratación de encuestadores informales los cuales prestan sus servicios y los cobran contra factura, este personal no es incluido en la nómina de la empresa a pesar de las nuevas reformas del código laboral.
3	¿Se realiza una revisión de la estructura organizacional, en cuanto a novedades sobre renuncias, nuevos ingresos, puestos vacantes pendientes?		x	0	1	La empresa presenta vacantes sin cubrir hace más de 6 meses, y no se realizado una reestructura que sirva de soporte para el trabajo de la empresa cuando el nivel de trabajo es extremadamente elevado.
4	¿Se encuentra controlado el índice de rotación de personal en áreas críticas?		x	0	1	El personal que ejecuta netamente la actividad de la empresa son los encuestadores, y existen muchas renuncias y nuevas contrataciones lo que le genera a la empresa desperdicio de recursos debido a la capacitación requerida por dicho personal.

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A. **Procedimiento:** RRHH

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011 **Componente:** ER

5	¿Existen contratos individuales de trabajo para todo el personal que labora en la empresa?		x	0	1	La entidad evalúa el desempeño de los empleados cada 6 meses pero no existe ningún tipo de incentivo o sanción dependiendo de los resultados de este proceso.
<b>JEFE NACIONAL DE CAMPO</b>						
6	¿El ambiente laboral en general es el apropiado para el desarrollo de las actividades de la empresa?	x		1	0	La empresa en general brinda un alto grado de estabilidad laboral y puntualidad en los sueldos, pero no todos sus colaboradores reciben todos los beneficios de ley.
7	¿Existen procedimientos establecidos para controlar la entrada y salida del personal que trabaja en campo?		x	0	1	Este personal llena una hoja de ruta, pero al no tener supervisores que corroboren esa información se debe confiar en ellos.
8	¿Se cumple con el horario de trabajo establecido en el Reglamento Interno de la empresa?		x	0	1	El alto nivel de trabajo y la impuntualidad obligan a los trabajadores a laborar fuera del horario de trabajo.
9	¿Existe una distribución adecuada del trabajo de acuerdo al cargo del trabajador?		x	0	1	Debido a la falta de personal, se asigna tareas a funcionarios de menor nivel jerárquico.
10	¿Son autorizadas por empleados responsables las horas extras y otras prestaciones especiales?	x		1	0	Las horas extras del personal de campo son autorizadas por la jefa nacional de campo.
<b>TOTAL</b>				<b>2</b>	<b>8</b>	

## MATRIZ DE RIESGOS

**Procedimiento:** RECURSOS HUMANOS

**Componente:** Evaluación de riesgos

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Alto	81% - 100%	Bajo - Bajo
Moderado – Alto	61% - 80%	Moderado - Bajo
Moderado – Moderado	41% - 60%	Moderado - Moderado
Moderado – Bajo	21% - 40%	Moderado - Alto
Bajo – Bajo	1% - 20%	Alto

## CALIFICACIÓN DEL RIESGO

$$CR = \frac{TN}{TP} * 100$$

$$CR = \frac{8}{10} * 100$$

$$CR = 80\%$$

Donde:

CR = Calificación del riesgo

TN = Total respuestas negativas

TP = Total preguntas

E = Número de encuestados

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Moderado - Alto	80%	Moderado - Bajo

**EMPRESA MULTINACIONAL SYNOVATE ECUADOR S.A.  
HOJA DE HALLAZGOS**

**HRRH - ER**

**PROCEDIMIENTO:** RECURSOS HUMANOS  
**COMPONENTE:** Evaluación de riesgos

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERRORES		RECOMENDACIÓN
				A	B	
No se han fijado objetivos para el área de Recursos Humanos	No existe normatividad ni procedimiento.	SYNOVATE no cuenta con un área que ejerza las actividades de RRHH.	Falta de control sobre el personal y sus actividades.	P R M O I C E N D T I O  C U M P L I M I E N T O	A U T O R I Z A C I Ó N  E X A C T I T U D	Establecer área de RRHH y reestructurar sus funciones.
La distribución de cargas de trabajo no es adecuada.	No existe normatividad ni procedimiento.	No existe suficiente personal.	No se aprovecha al 100% la capacidad operativa de la empresa.			Elaborar el manual de puestos, contratar personal para atender todas las áreas.
La empresa no mantiene contratos individuales ni afiliación al IESS con todos sus colaboradores.	Código de Trabajo.	La contratación de personal debe contar con la autorización de los accionistas.	Incumplimiento con la legislación Ecuatoriana, descontento en los colaboradores.			Elaborar una propuesta de contratación de personal para los accionistas argumentando el riesgo laboral que existe y el compromiso de trabajo.
No existe un medidor de tiempo de trabajo para el personal de campo, se llena un formato de asistencia para este control.	Reglamento Interno.	El trabajo de los encuestadores se desarrolla fuera de la oficina por lo cual es difícil controlar el tiempo.	Descontrol en la actividad esencial de la empresa, inexactitud en el cálculo de horas extras.			Designar supervisores que certifiquen el horario de trabajo de personal de campo.
La empresa no fomenta el cumplimiento del horario de trabajo.	Reglamento Interno.	No se ha creado una conciencia sobre el cumplimiento del horario de trabajo.	Incumplimiento con el Reglamento Interno de la empresa y desorganización en las labores diarias.			Cumplir con las sanciones establecidas en el Reglamento Interno.

*Elaborado por: Daniela Medina*

TIPOS DE ERRORES	
<b>TIPO A</b>	1. Error de procedimiento: Cuando no existe procedimiento.
	2. Error de cumplimiento: Cuando existe procedimiento y no se cumple.
<b>TIPO B</b>	1. Error de autorización: Cuando una operación no ha sido autorizada, o quien autoriza no está capacitado para autorizar.
	2. Error de integridad: Cuando no están todos los documentos (pre-numerados y pre-impresos).
	3. Error de exactitud: Cuando no coinciden todas las características (operaciones matemáticas).

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A.    **Procedimiento:** RRHH

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011    **Componente:** ACT

Nº	PREGUNTAS	Respuestas		Ponderación		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
<b>GERENTE GENERAL</b>						
1	¿Las actividades de recursos humanos se asignan de acuerdo al nivel de jerarquía y riesgo?	x		1	0	Las actividades de ésta área las realiza la jefa y asistente administrativa financiera, exceptuando la selección de personal, actividad que realizan los jefes de área requerentes.
2	¿Existe coordinación entre el área requirente de personal y el encargado de la selección de aspirantes?		x	0	1	El jefe de área selecciona el personal independientemente y sin coordinación con la asistente administrativa financiera, tan solo se comunican cuando la contratación se ha efectuado para la elaboración y firma del contrato.
3	¿Maneja el proceso de RRHH documentos que certifiquen que se realizó un proceso de selección y que la persona contratada es la mejor opción?		x	0	1	La selección se la realiza solo a través de entrevistas personales, no existe documento soporte alguno como evaluaciones o pruebas.
4	¿Emplea el área de RRHH indicadores de desempeño en la labor de sus empleados?		x	0	1	No manejan indicadores de ningún tipo para medir el desempeño de los empleados de la empresa.

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A. **Procedimiento:** RRHH

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011 **Componente:** ACT

JEFA ADMINISTRATIVA FINANCIERA						
5	¿Es diferente el funcionario que selecciona el personal aspirante de quien aprueba su contratación?	x		1	0	El jefe del área requirente es quien selecciona el personal para las vacantes, pero es el gerente general quien toma la decisión final de la contratación.
6	¿En el archivo del personal de la empresa se mantienen documentos que acrediten la identidad, estudios, experiencia laboral y honorabilidad de todos los colaboradores de la empresa?		x	0	1	En el archivo del personal se mantienen solo documentos personales, pero no existen copias de títulos o certificados de estudios, y solo en algunos casos certificados de experiencia laboral y honorabilidad.
7	¿La firma del contrato y la afiliación al IESS se realiza desde el mismo día de su ingreso a la nómina?	x		1	0	En la mayoría de los casos si se realizan estas actividades el mismo día del ingreso a la compañía, pero también hay otros casos en los que no se procede de la misma manera.
8	¿El acceso a la información de RRHH más delicada tales como incrementos de sueldo, aportes al IESS, etc., es restringido?		x	0	1	Los archivos físicos del personal se guardan en un archivador compartido con el área de Sistemas.
				<b>3</b>	<b>5</b>	

**Hecho por:** Daniela Medina

**Fecha:** 11/11/2011

**Aplicado por:** Daniela Medina

## MATRIZ DE RIESGOS

**Procedimiento:** RECURSOS HUMANOS

**Componente:** Actividades de control

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Alto	81% - 100%	Bajo - Bajo
Moderado - Alto	61% - 80%	Moderado - Bajo
Moderado - Moderado	41% - 60%	Moderado - Moderado
Moderado - Bajo	21% - 40%	Moderado - Alto
Bajo - Bajo	1% - 20%	Alto

## CALIFICACIÓN DEL RIESGO

$$CR = \frac{TN}{TP} * 100$$

$$CR = \frac{5}{8} * 100$$

$$CR = 62,5\%$$

Donde:

CR = Calificación del riesgo

TN = Total respuestas negativas

TP = Total preguntas

E = Número de encuestados

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Moderado - Alto	62.5%	Moderado - Bajo

**EMPRESA MULTINACIONAL SYNOVATE ECUADOR S.A.**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

**HRRH - ACT**

**PROCEDIMIENTO:** RECURSOS HUMANOS  
**COMPONENTE:** Actividades de control

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERRORES		RECOMENDACIÓN
				A	B	
SYNOVATE no emplea indicadores de desempeño en la labor de sus empleados.	No existe normatividad ni procedimiento.	No existe una segregación adecuada de funciones que designe este tipo de actividades.	La empresa no mide la eficacia, eficiencia y economía de las actividades de sus colaboradores.	<b>P R O C E D I M I E N T O</b>	<b>A U T O R I Z A C I Ó N</b>	Determinación de indicadores de desempeño para evaluar al personal.
No existe segregación de funciones en esta área.	No existe normatividad ni procedimiento.	La gerencia ni considera prudente la creación de un área de RRHH debido a que la mayoría del personal trabaja fuera de la oficina.	Sobrecarga de trabajo, descuido de algunas actividades.			Elaboración del manual de puestos para definir funciones de acuerdo a la jerarquía del cargo.
La empresa no maneja información confiable en cuanto a sus empleados, formación académica, experiencia, honorabilidad.	Reglamento Interno	La Jefe y asistente Administrativa financiera realizan las funciones administrativas y de RRHH por lo cual los procesos se realizan a medias.	Incumplimiento del Reglamento Interno y desconocimiento y descontrol del personal.			Reorganización y completación de las carpetas personales de los trabajadores.

*Elaborado por: Daniela Medina*

TIPOS DE ERRORES	
<b>TIPO A</b>	1. Error de procedimiento: Cuando no existe procedimiento.
	2. Error de cumplimiento: Cuando existe procedimiento y no se cumple.
<b>TIPO B</b>	1. Error de autorización: Cuando una operación no ha sido autorizada, o quien autoriza no está capacitado para autorizar.
	2. Error de integridad: Cuando no están todos los documentos (pre-numerados y pre-impresos).
	3. Error de exactitud: Cuando no coinciden todas las características (operaciones matemáticas).

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Empresa Auditada: SYNOVATE ECUADOR S.A. Procedimiento: RRHH

Período Auditado: del 1 de agosto a diciembre 2011 Componente: IC

Nº	PREGUNTAS	Respuestas		Ponderación		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
<b>JEFA ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>						
1	¿Existen un módulo dentro del sistema contable exclusivo para el manejo de nómina y personal?	X		1	0	Existe un módulo para nómina, pero solo se lo utiliza para ingresar los datos personales para pago de sueldos, no maneja asistencia, actualización de datos para pago de utilidades.
2	¿Existen niveles de acceso para el sistema de nómina y para la modificación de información de entradas, salidas y sueldos del personal?		x	0	1	Aunque no existen accesos restringidos para el manejo de esta información no es imprescindible debido a que el sistema solo lo maneja la jefa administrativa financiera.
3	¿Existe un proceso de control de memos, llamados de atención, asistencia y puntualidad?		x	0	1	La empresa no ha establecido un proceso mediante el cual controle llamados de atención o menos, solo posee un sistema biométrico para el control de asistencia y puntualidad pero no se generan reportes para revisión y análisis.
4	Se informa periódicamente a los empleados acerca de los logros, las necesidades y del desarrollo de la empresa, la colectividad y el personal?		x	0	1	No se mantiene un buen flujo de información hacia los empleados.

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A.    **Procedimiento:** RRHH

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011    **Componente:** IC

<b>JEFA NACIONAL DE CAMPO</b>						
5	¿Se comunica adecuada y oportunamente las responsabilidades de cada trabajador?		x	0	1	Cada trabajador conoce las actividades de su puesto de trabajo a través del día a día, no se han definido actividades y sobre todo responsabilidades para cada puesto.
6	¿Se han establecido canales de comunicación adecuados entre la Gerencia y los empleados para que ésta fluya de manera rápida y oportuna?		x	0	1	No existen canales de comunicación establecidos y de fácil acceso para que los empleados den a conocer sus quejas, dudas, sugerencias o comentarios.
7	¿Existe una difusión adecuada y oportuna de la misión, visión, objetivos y valores éticos de la entidad para todos sus funcionarios?		x	0	1	La gerencia solo ha exigido la entrega del Reglamento Interno de la empresa a los nuevos empleados, pero no incentiva al conocimiento de la entidad.
8	¿Ha adoptado la empresa medidas preventivas de seguridad industrial, salud de personal y mantenimiento de adecuadas condiciones físicas de trabajo?	x		1	0	
<b>TOTAL</b>				<b>2</b>	<b>6</b>	

<p><b>Hecho por:</b> Daniela Medina  <b>Fecha:</b> 11/11/2011  <b>Aplicado por:</b> Daniela Medina</p>
--

## MATRIZ DE RIESGOS

**Procedimiento:** RECURSOS HUMANOS

**Componente:** Información y comunicación

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Alto	81% - 100%	Bajo - Bajo
Moderado - Alto	61% - 80%	Moderado - Bajo
Moderado - Moderado	41% - 60%	Moderado - Moderado
Moderado - Bajo	21% - 40%	Moderado - Alto
Bajo - Bajo	1% - 20%	Alto

## CALIFICACIÓN DEL RIESGO

$$CR = \frac{TN}{TP} * 100$$

$$CR = \frac{6}{8} * 100$$

$$CR = 75\%$$

Donde:

CR = Calificación del riesgo

TN = Total respuestas negativas

TP = Total preguntas

E = Número de encuestados

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Moderado - Alto	75%	Moderado - Bajo

**EMPRESA MULTINACIONAL SYNOVATE ECUADOR S.A.  
HOJA DE HALLAZGOS**

**HRRH - IC**

**PROCEDIMIENTO:** RECURSOS HUMANOS  
**COMPONENTE:** Información y comunicación

77

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERRORES		RECOMENDACIÓN
				A	B	
No se han establecido accesos restringidos al Sistema de Nómina.	No existe normatividad ni procedimiento.	No hay una adecuada segregación de funciones.	Sobrecarga de trabajo, eliminación de procesos importantes por falta de un área de RRHH.	<b>P R O C E D I M I E N T O</b>	<b>A U T O R I Z A C I Ó N</b>	Elaboración de un manual de puestos con el fin de segregar adecuadamente las funciones.
La empresa no ha establecido canales de comunicación adecuados.	No existe normatividad ni procedimiento.	La mayoría del personal que trabaja en la empresa desarrolla sus actividades fuera de la oficina.	Desconocimiento del sentir de los trabajadores, de sus intereses y necesidades.			Establecer canales de comunicación adecuados y accesibles para el mejoramiento de la entidad.
No existe un conocimiento adecuado del negocio y de la empresa por parte de los empleados.	No existe normatividad ni procedimiento.	En el reglamento interno no se incluye la visión, misión y objetivos de la empresa.	No se fomenta el compromiso de trabajo en los empleados.			Difundir masivamente la información esencial de la empresa entre los empleados.

*Elaborado por: Daniela Medina*

TIPOS DE ERRORES	
<b>TIPO A</b>	1. Error de procedimiento: Cuando no existe procedimiento.
	2. Error de cumplimiento: Cuando existe procedimiento y no se cumple.
<b>TIPO B</b>	1. Error de autorización: Cuando una operación no ha sido autorizada, o quien autoriza no está capacitado para autorizar.
	2. Error de integridad: Cuando no están todos los documentos (pre-numerados y pre- impresos).
	3. Error de exactitud: Cuando no coinciden todas las características (operaciones matemáticas).

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Empresa Auditada: SYNOVATE ECUADOR S.A. Procedimiento: RRHH

Período Auditado: del 1 de agosto a diciembre 2011 Componente: SM

Nº	PREGUNTAS	Respuesta		Ponderación		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
<b>JEFA ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>						
1	¿Se obtienen reportes semanales del sistema biométrico de asistencia y puntualidad?		x	0	1	No se generan informes de la asistencia registrada en el sistema, no se da el uso adecuado a los equipos de control.
2	¿Los mencionados reportes son extraídos directamente del sistema?	x		1	0	Se extraen del sistema pero son manipulables.
3	¿Rige la empresa sus procesos de RRHH de acuerdo a la Legislación Laboral vigente ecuatoriana?		x	0	1	Solo lo hace en algunos aspectos, ya que no todo el personal que colabora es debidamente contratado.
4	¿Cumple la empresa con el código laboral en cuanto a contratación y afiliación al IESS oportuna?		x	0	1	La elaboración, firma y legalización de contratos no es inmediata en todos los casos, y la afiliación al IESS solo es para el personal de nómina.
<b>GERENTE GENERAL</b>						
5	¿Tiene conocimiento siempre la Gerencia de las nuevas contrataciones?	x		1	0	

6	¿Se evalúa el desempeño mensual, trimestral o anual de cada una de las áreas como equipo de trabajo?		x	0	1	No se evalúan a los equipos de trabajo
7	¿Se evalúa el impacto del clima laboral que genera la empresa?		x	0	1	Nunca se ha evaluado el clima laboral de la entidad.
8	¿Se han establecido sanciones por atrasos o faltas injustificadas al lugar de trabajo?		x	0	1	
<b>TOTAL</b>				<b>2</b>	<b>6</b>	

**Hecho por:** Daniela Medina  
**Fecha:** 11/11/2011  
**Aplicado por:** Daniela Medina

## MATRIZ DE RIESGOS

**Procedimiento:** RECURSOS HUMANOS

**Componente:** Supervisión y monitoreo

<b>NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA</b>		
<b>RIESGO CUALITATIVO</b>	<b>RIESGO CUANTITATIVO</b>	<b>CONFIANZA</b>
Alto	81% - 100%	Bajo - Bajo
Moderado - Alto	61% - 80%	Moderado - Bajo
Moderado - Moderado	41% - 60%	Moderado - Moderado
Moderado - Bajo	21% - 40%	Moderado - Alto
Bajo - Bajo	1% - 20%	Alto

## CALIFICACIÓN DEL RIESGO

$$CR = \frac{TN}{TP} * 100$$

$$CR = \frac{6}{8} * 100$$

$$CR = 75\%$$

Donde:

CR = Calificación del riesgo

TN = Total respuestas negativas

TP = Total preguntas

E = Número de encuestados

<b>NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA</b>		
<b>RIESGO CUALITATIVO</b>	<b>RIESGO CUANTITATIVO</b>	<b>CONFIANZA</b>
Moderado - Alto	75%	Moderado - Bajo

**EMPRESA MULTINACIONAL SYNOVATE ECUADOR S.A.  
HOJA DE HALLAZGOS**

**HHRH - SM**

**PROCEDIMIENTO:** RECURSOS HUMANOS  
**COMPONENTE:** Supervisión y monitoreo

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERRORES		RECOMENDACIÓN
				A	B	
Aunque la empresa cuenta con un medidor de tiempo, no considera esa información para la toma de decisiones.	No existe normatividad ni procedimiento.	No se ha asignado a un funcionario el control de sistema biometrico.	No se ejerce un control sobre los recursos materiales y humanos.	<b>P R O C E D I M I E N T O</b>	<b>A U T O R I Z A C I Ó N</b>	Utilizar la información proporcionada por el sistema para ejercer control sobre la jornada cumplida. Aprovechar los recursos materiales.
No se evalúa el rendimiento de las áreas de trabajo.	No existe normatividad ni procedimiento.	La empresa no considera importante el establecimiento de un proceso para la evaluación de las áreas de trabajo.	Desconocimiento de las fortalezas y debilidades de las áreas de trabajo.			Establecer un método de evaluación de los trabajadores de las diferentes áreas como equipos de trabajo.
SYNOVATE no evalúa el clima laboral que brinda a sus empleados.	No existe normatividad ni procedimiento.	Ausencia de un área de RRHH establecida que maneje y controle los procesos de esta área.	Desconocimiento de las necesidades de los empleados.			Evaluar el clima laboral antes y después de la implementación del Sistema de Control Interno con el fin de cubrir las necesidades del personal mejorando el desempeño de la entidad.
La empresa no establece sanciones por atrasos o faltas injustificadas.	Reglamento Interno.	No existe personal que se encargue de estas funciones de control y sanción.	Fomentación del desorden y el incumplimiento.			<b>CUM PLI MIEN TO</b>

*Elaborado por: Daniela Medina*

TIPOS DE ERRORES	
<b>TIPO A</b>	1. Error de procedimiento: Cuando no existe procedimiento.
	2. Error de cumplimiento: Cuando existe procedimiento y no se cumple.
<b>TIPO B</b>	1. Error de autorización: Cuando una operación no ha sido autorizada, o quien autoriza no está capacitado para autorizar.
	2. Error de integridad: Cuando no están todos los documentos (pre- numerados y pre- impresos).
	3. Error de exactitud: Cuando no coinciden todas las características (operaciones matemáticas).

### 3.2 Procedimiento compras

CCIC - AC

#### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A. **Procedimiento:** Compras

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011 **Componente:** AC

JEFE ADMINISTRATIVA FINANCIERA						
1	¿Existen normas, procedimientos o políticas que rigen la ejecución del proceso de compras?		x	0	1	Los procedimientos para el proceso de compras se han establecido tan solo verbalmente.
2	¿Maneja Synovate un presupuesto de compras anual?		x	0	1	Los presupuestos de compras que maneja la empresa son únicamente para cada estudio a realizarse, no se ha establecido un presupuesto para regular la compra de activos u otros artículos.
3	¿Se ha establecido un proceso de selección de proveedores para los bienes o servicios más requeridos por la empresa?		x	0	1	A pesar de que la empresa trabaja hace varios años con algunos proveedores, éstos no han sido sometidos a un proceso de selección y tampoco se manejan contratos.
4	¿Se ha regulado el nivel de jerarquía y autoridad que tiene el funcionario designado para este proceso al momento de realizar compras?	x		1	0	Todas las compras que no tengan que ver con estudios de mercado deben ser autorizadas mediante una orden de compra por el gerente general, pero este control no se ejerce cuando se realiza compras de obsequios para estudios.
5	¿Existe una cultura de rendición de cuentas con características de integridad, confiabilidad y oportunidad?		x	0	1	Las rendiciones de los presupuestos de estudios se realizan únicamente al cierre contable del mes, y no al término del estudio, además no todos los gastos son soportados con documentos válidos.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A. **Procedimiento:** Compras

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011 **Componente:** AC

<b>JEFE NACIONAL DE CAMPO</b>						
6	¿Maneja la empresa un listado de proveedores autorizados?	x		1	0	La empresa cuenta con proveedores para los principales bienes y servicios, pero los funcionarios de la empresa no respetan los acuerdos debido a que no se ha regulado la relación comercial.
7	¿Se cumple con el presupuesto de compras para cada estudio?		x	0	1	La planificación incorrecta para la ejecución de estudios provoca que la empresa incurra en gastos adicionales con el fin de corregir errores.
8	¿Se ha estipulado rangos específicos de montos de compras que requieran autorización?		x	0	1	No existe un rango estipulado de montos de compras, cualquier funcionario puede realizarlas ya que todas las compras requieren la autorización del gerente general.
9	¿Se rinden reportes escritos de todos los suministros y materiales recibidos?		x	0	1	
10	¿Existen directrices que regulen la compra de suministros y materiales para estudios de mercado?	x		1	0	Se han establecido directrices de manera informal.
<b>TOTAL</b>				<b>3</b>	<b>7</b>	

<p><b>Hecho por:</b> Daniela Medina  <b>Fecha:</b> 11/11/2011  <b>Aplicado por:</b> Daniela Medina</p>
--

## MATRIZ DE RIESGOS

**Procedimiento:**

COMPRAS

**Componente:** Ambiente de control

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Alto	81% - 100%	Bajo - Bajo
Moderado – Alto	61% - 80%	Moderado - Bajo
Moderado – Moderado	41% - 60%	Moderado - Moderado
Moderado – Bajo	21% - 40%	Moderado - Alto
Bajo – Bajo	1% - 20%	Alto

## CALIFICACIÓN DEL RIESGO

$$CR = \frac{TN}{TP} * 100$$

$$CR = \frac{7}{10} * 100$$

$$CR = 70\%$$

Donde:

CR = Calificación del riesgo

TN = Total respuestas negativas

TP = Total preguntas

E = Número de encuestados

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Moderado – Alto	70%	Moderado - Bajo

**EMPRESA MULTINACIONAL SYNOVATE ECUADOR S.A.  
HOJA DE HALLAZGOS**

**HHC - AC**

**PROCEDIMIENTO:** COMPRAS  
**COMPONENTE:** Ambiente de control

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERRORES		RECOMENDACIÓN
				A	B	
La empresa no maneja un proceso de selección de proveedores.	No existe normatividad ni procedimiento	El personal que labora en la empresa no es suficiente en cantidad como para la asignación de este tipo de funciones.	Inconformidad en los bienes o servicios adquiridos y perjuicio económico.	<b>P R O C E D I M I E N T O</b>	<b>A U T O R I Z A C I Ó N</b>	Redactar e implantar un procedimiento para calificar a los proveedores.
No se fomenta una cultura de rendición de cuentas oportuna.	No existe normatividad ni procedimiento	Planificación inadecuada en cuanto al tiempo para la ejecución de estudios de mercado.	Mal uso de los presupuestos, rendiciones poco claras.			Implementar procedimientos para fomentar el cumplimiento de rendición de cuentas oportunamente
No se han estipulado montos máximos de compra y nivel de autorización.	No existe normatividad ni procedimiento	La empresa no ha asignado funciones y responsabilidades.	Ausencia de controles internos, retraso en las actividades debido a que cualquier compra requiere autorización.			Establecer rangos de montos que requieran autorización para ser cancelados.
SYNOVATE no ha implementado un control sobre los suministros, materiales y obsequios adquiridos y entregados.	No existe normatividad ni procedimiento	Los suministros y materiales se reparten de manera informal ya que no existen procedimientos.	Compras excesivas, inventario obsoleto, derroche de recursos.			Elaborar un procedimiento para regular la compra y entrega de suministros, materiales y obsequios.

*Elaborado por: Daniela Medina*

TIPOS DE ERRORES	
<b>TIPO A</b>	1. Error de procedimiento: Cuando no existe procedimiento.
	2. Error de cumplimiento: Cuando existe procedimiento y no se cumple.
<b>TIPO B</b>	1. Error de autorización: Cuando una operación no ha sido autorizada, o quien autoriza no está capacitado para autorizar.
	2. Error de integridad: Cuando no están todos los documentos (pre-numerados y pre-impresos).
	3. Error de exactitud: Cuando no coinciden todas las características (operaciones matemáticas).

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A. **Procedimiento:** Compras

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011 **Componente:** ER

Nº	PREGUNTAS	Respuestas		Ponderación		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
<b>JEFA ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>						
1	¿Se han establecido objetivos específicos para esta área?		x	0	1	No existen ni objetivos, ni procedimientos y menos aún normas que rijan el proceso de ventas.
2	¿Existe algún factor externo importante que afecte directamente en el presupuesto de compras de la empresa?		x	0	1	Índice de inflación, crisis laboral y económica del país.
3	¿Existe algún factor interno importante que afecte directamente en el presupuesto de compras?	x		1	0	Falta de regulación de relación comercial con proveedores mediante la elaboración de contratos.
<b>GERENTE GENERAL</b>						
4	¿La entidad evalúa el desempeño del funcionario encargado del proceso de compras?		x	0	1	
5	¿El proceso de compras es evaluado por la gerencia en cuanto a cumplimiento de presupuestos de estudios?		x	0	1	Aunque no existe un proceso formal de evaluación del desempeño del funcionario del proceso de compras, el gerente si realiza un monitoreo que no siempre es efectivo.
6	¿Las reformas a la Ley de Régimen Tributario Interno han afectado directamente al proceso de compras?		x	0	1	
<b>TOTAL</b>				<b>1</b>	<b>5</b>	

## MATRIZ DE RIESGOS

**Procedimiento:**

COMPRAS

**Componente:** Evaluación de riesgos

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Alto	81% - 100%	Bajo - Bajo
Moderado - Alto	61% - 80%	Moderado - Bajo
Moderado - Moderado	41% - 60%	Moderado - Moderado
Moderado - Bajo	21% - 40%	Moderado - Alto
Bajo - Bajo	1% - 20%	Alto

## CALIFICACIÓN DEL RIESGO

$$CR = \frac{TN}{TP} * 100$$

$$CR = \frac{5}{6} * 100$$

$$CR = 83,33\%$$

Donde:

CR = Calificación del riesgo

TN = Total respuestas negativas

TP = Total preguntas

E = Número de encuestados

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Alto	83.33%	Bajo - Bajo

**EMPRESA MULTINACIONAL SYNOVATE ECUADOR S.A.  
HOJA DE HALLAZGOS**

**HHC - ER**

**PROCEDIMIENTO:** COMPRAS  
**COMPONENTE:** Evaluación de riesgos

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERRORES		RECOMENDACIÓN
				A	B	
No se han establecido objetivos específicos para el área de compras.	No existe ni normatividad ni procedimiento.	La empresa no ha considerado de alta importancia la consecución de objetivos en el área de compras.	Deficiente ejecución de actividades.	P R O C E D I M I E N T O	A U T O R I Z A C I Ó N	Establecer objetivos, políticas y procedimientos para normar las actividades del área.
La empresa no rige su relación comercial con proveedores a través de contratos.	No existe ni normatividad ni procedimiento.	No se ha formalizado la relación con los proveedores más frecuentes debido a que no se cuenta con personal para realizar dichas actividades.	Servicios y bienes de mala calidad, ningún beneficio por compras al por mayor, desatención de requerimientos.			Negociar con los proveedores más recurrentes tarifas, descuentos y beneficios y formalizarlos con la firma de un contrato.
SYNOVATE no evalúa el desempeño del personal de compras.	No existe ni normatividad ni procedimiento.	Los directores de estudio no se involucran en la ejecución del presupuesto de sus estudios.	Desconocimiento de las fortalezas y debilidades de los cargos.			Establecer un proceso de evaluación del personal involucrado en el proceso de compras.

*Elaborado por: Daniela Medina*

TIPOS DE ERRORES	
<b>TIPO A</b>	1. Error de procedimiento: Cuando no existe procedimiento.
	2. Error de cumplimiento: Cuando existe procedimiento y no se cumple.
<b>TIPO B</b>	1. Error de autorización: Cuando una operación no ha sido autorizada, o quien autoriza no está capacitado para autorizar.
	2. Error de integridad: Cuando no están todos los documentos (pre-numerados y pre-impresos).
	3. Error de exactitud: Cuando no coinciden todas las características (operaciones matemáticas).

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A. **Procedimiento:** Compras

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011 **Componente:** ACT

N°	PREGUNTAS	Respuestas		Ponderación		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
<b>JEFA ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>						
1	¿Las actividades del proceso de compras se asignan de acuerdo al nivel de jerarquía y riesgo?		x	0	1	No se ha tomado en cuenta estos aspectos para la asignación de funciones dentro del proceso de compras.
2	¿Es un funcionario independiente del proceso de compras quien elabora los presupuestos de cada estudio?		x	0	1	En el caso de Quito si se independizado éstas dos actividades, pero en Gye quien elabora los presupuestos es la misma persona que los ejecuta.
3	¿Son registradas contablemente las compras al momento de su ocurrencia?		x	0	1	Las mayoría de compras son ingresadas al sistema contable solo al término del mes.
4	¿Cuentan con su respectiva autorización las compras de activos fijos o de montos grandes que requieren mayor supervisión?	x		1	0	
5	¿Se han establecido indicadores de gestión para el proceso de compras?		x	0	1	No se maneja ningún tipo de indicadores para medir el desempeño de los funcionarios del proceso de compras.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A. **Procedimiento:** Compras

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011 **Componente:** ACT

<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE CAMPO</b>						
6	¿Existe coordinación entre el funcionario encargado del estudio en ejecución y la persona que realiza las compras?	x		1	0	Son dos funcionarios uno para Quito y uno para Guayaquil pero cada funcionario realiza las dos actividades conjuntamente.
7	¿Se verifica las existencias compradas en cuando a cantidad y calidad contra la información de la factura?	x		1	0	
8	¿Se corrobora que la orden de compra, guías de remisión y demás documentos soporte correspondan a la información contenida en la factura?	x		1	0	
9	¿Tiene la empresa procedimientos eficaces para la aprobación de reembolsos por concepto de gastos de viaje y similares?		x	0	1	
10	¿Todas las compras realizadas están respaldadas con documentos que cumplan todos los requerimientos del SRI?		x	0	1	Por concepto de movilización la mayoría de rubros son respaldados mediante recibos simples.
<b>TOTAL</b>				<b>4</b>	<b>6</b>	

**Hecho por:** Daniela Medina  
**Fecha:** 11/11/2011  
**Aplicado por:** Daniela Medina

## MATRIZ DE RIESGOS

**Procedimiento:**

COMPRAS

**Componente:** Actividades de control

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Alto	81% - 100%	Bajo - Bajo
Moderado - Alto	61% - 80%	Moderado - Bajo
Moderado - Moderado	41% - 60%	Moderado - Moderado
Moderado - Bajo	21% - 40%	Moderado - Alto
Bajo - Bajo	1% - 20%	Alto

## CALIFICACIÓN DEL RIESGO

$$CR = \frac{TN}{TP} * 100$$

$$CR = \frac{6}{10} * 100$$

$$CR = 60\%$$

Donde:

CR = Calificación del riesgo

TN = Total respuestas negativas

TP = Total preguntas

E = Número de encuestados

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Moderado - Moderado	60%	Moderado - Moderado

**EMPRESA MULTINACIONAL SYNOVATE ECUADOR S.A.  
HOJA DE HALLAZGOS**

**HHC - ACT**

**PROCEDIMIENTO:** COMPRAS  
**COMPONENTE:** Actividades de control

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERRORES		RECOMENDACIÓN
				A	B	
No se asignan funciones considerando el nivel jerárquico y de riesgo de cada cargo.	No existe ni normatividad ni procedimiento.	La empresa no cuenta con el personal necesario para designar funciones específicas.	Sobrecarga de trabajo, pérdidas económicas por falta de experiencia.	P R O C E D I M I E N T O  C U M P L I M I E N T O	A U T O R I Z A C I Ó N	Elaborar el manual de puestos y distribuir las actividades de manera formal
No se han segregado las funciones correctamente.	No existe ni normatividad ni procedimiento.	No existe el personal suficiente.	Inadecuada distribución de las actividades del área, debilitamiento del control interno.			Redistribuir las actividades de acuerdo al número de empleados. Analizar la contratación de personal para cubrir todas las vacantes.
No existe un registro oportuno de las transacciones.	Principio Contable de Integridad	Los responsables de realizar compras entregan los comprobantes al término del mes.	Información contable y financiera poco confiable.			Capacitación y cumplimiento de las normas y principios básicos de contabilidad.

*Elaborado por: Daniela Medina*

TIPOS DE ERRORES	
<b>TIPO A</b>	1. Error de procedimiento: Cuando no existe procedimiento.
	2. Error de cumplimiento: Cuando existe procedimiento y no se cumple.
<b>TIPO B</b>	1. Error de autorización: Cuando una operación no ha sido autorizada, o quien autoriza no está capacitado para autorizar.
	2. Error de integridad: Cuando no están todos los documentos (pre-numerados y pre- impresos).
	3. Error de exactitud: Cuando no coinciden todas las características (operaciones matemáticas).

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A. **Procedimiento:** Compras

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011 **Componente:** IC

Nº	PREGUNTAS	Respuestas		Ponderación		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
<b>JEFA ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>						
1	¿Existe un módulo dentro del sistema contable exclusivo para el proceso de compras?	x		1	0	No se usa adecuadamente.
2	¿Existe algún sistema a través del cual se generen órdenes de compra, autorizaciones, órdenes de pago?		x	0	1	Todo se maneja en un archivo excel, sobre el cual no se han aplicado controles.
3	¿Existen niveles de acceso para el sistema contable y para la modificación de información de compras y pagos?		x	0	1	Los dos funcionarios del área administrativa financiera comparten las mismas claves y libre acceso al sistema contable
<b>JEFA NACIONAL DE CAMPO</b>						
4	¿Fluye de manera oportuna la información sobre variaciones en los presupuestos entre las áreas involucradas?		x	0	1	Por lo general se realizan cambios en el presupuesto que no se dan a conocer a todas las áreas involucradas.
5	¿Las compras establecidas en el presupuesto son susceptibles de cambios urgentes?	x		1	0	Si están sujetos a cambios, pero éstos son realizados por los funcionarios de acuerdo a su conveniencia.
6	¿La información entre el área de compras y el funcionario que realiza las compras es correcta?		x	0	1	No siempre existe comunicación adecuada.
<b>TOTAL</b>				<b>2</b>	<b>4</b>	

## MATRIZ DE RIESGOS

**Procedimiento:**

COMPRAS

**Componente:** Información y comunicación

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Alto	81% - 100%	Bajo - Bajo
Moderado - Alto	61% - 80%	Moderado - Bajo
Moderado - Moderado	41% - 60%	Moderado - Moderado
Moderado - Bajo	21% - 40%	Moderado - Alto
Bajo - Bajo	1% - 20%	Alto

## CALIFICACIÓN DEL RIESGO

$$CR = \frac{TN}{TP} * 100$$

$$CR = \frac{4}{6} * 100$$

$$CR = 66.67$$

Donde:

CR = Calificación del riesgo

TN = Total respuestas negativas

TP = Total preguntas

E = Número de encuestados

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Moderado - Alto	66.67%	Moderado - Bajo

**EMPRESA MULTINACIONAL SYNOVATE ECUADOR S.A.  
HOJA DE HALLAZGOS**

**HHC - IC**

**PROCEDIMIENTO:** COMPRAS  
**COMPONENTE:** Información y comunicación

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERRORES		RECOMENDACIÓN	
				A	B		
No se maneja una sistema de prenumeración y generación de órdenes de compra, autorizaciones y órdenes de pago.	No existe ni procedimiento ni norma.	Ausencia de controles y procedimientos.	Compras sin documentos de respaldo de autorización o requerimientos.	P R O C E D I M I E N T O	I N T E G R I D A D	Establecer un sistema mediante el cual se genere números para las órdenes de compra y órdenes de pago.	
No se han establecido accesos restringidos al módulo de compras.	No existe ni procedimiento ni norma.	No hay una adecuada segregación de funciones.	Sobrecarga de trabajo, eliminación de procesos importantes por la no designación de tareas específicas.			A U T O R I Z A C I Ó N	Elaboración de un manual de puestos con el fin de segregarse adecuadamente las funciones.
La entidad no ha establecido canales de comunicación adecuados.	No existe ni procedimiento ni norma.	Ausencia de procedimientos formales.	Desinformación, desperdicio de recursos económicos y materiales.				Establecer canales de comunicación adecuados y accesibles para el mejoramiento de la entidad.
No existe control sobre el cumplimiento de presupuestos.	No existe ni procedimiento ni norma.	Ausencia de procedimientos y segregación inadecuada de funciones.	Perjuicio económico por compras excesivas y por inventario obsoleto.				Desarrollo del manual procedimientos y puestos.

*Elaborado por: Daniela Medina*

TIPOS DE ERRORES	
<b>TIPO A</b>	1. Error de procedimiento: Cuando no existe procedimiento.
	2. Error de cumplimiento: Cuando existe procedimiento y no se cumple.
<b>TIPO B</b>	1. Error de autorización: Cuando una operación no ha sido autorizada, o quien autoriza no está capacitado para autorizar.
	2. Error de integridad: Cuando no están todos los documentos (pre-numerados y pre- impresos).
	3. Error de exactitud: Cuando no coinciden todas las características (operaciones matemáticas).

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A. **Procedimiento:** Compras

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011 **Componente:** SM

Nº	PREGUNTAS	Respuestas		Ponderación		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
<b>JEFE ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>						
1	¿Se exige que todas las facturas de adquisiciones antes de ser procesadas cuenten con su respectiva orden de compra firmada?	x		1	0	
2	¿Al momento de la liquidación de presupuestos se verifica con el mismo que los rubros sean correctos?		X	0	1	Se verifica pero no se toma acciones cuando se encuentran inconsistencias.
3	¿Cumple la empresa con la presentación del anexo transaccional ATS ?	x		1	0	El anexo lo realiza la recepcionista de la empresa.
4	¿Rige la empresa su proceso de compra de acuerdo a la Legislación ecuatoriana vigente?		x	0	1	No se exige el soporte de gastos mediante comprobantes autorizados.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A. **Procedimiento:** Compras

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011 **Componente:** SM

<b>JEFE NACIONAL DE CAMPO</b>						
5	¿Antes de iniciar un estudio, son revisados y aprobados los presupuestos de compras?		x	0	1	Por lo general, el presupuesto de compra se revisa y aprueba después de iniciado el estudio debido a que el presupuesto se basa en estudios anteriores.
6	¿Realiza algún funcionario una supervisión permanente de las compras realizadas?		x	0	1	Solo cuando las compras ya están realizadas se analizan montos y artículos.
7	¿Se realiza un informe de los materiales utilizados y no utilizados en el estudio?		x	0	1	En el momento de la entrega de los obsequios a participantes se les hace firmar un listado en el que constan sus nombres y apellidos y número de cédula.
8	¿Existen directrices que guíen la rendición de presupuestos de compras de una manera adecuada, oportuna, confiable y honesta?		x	0	1	Los presupuestos no se liquidan oportunamente, tan solo al término del mes y no todos los soportes de gastos son comprobantes válidos.
<b>TOTAL</b>				<b>2</b>	<b>6</b>	

<p><b>Hecho por:</b> Daniela Medina  <b>Fecha:</b> 11/11/2011  <b>Aplicado por:</b> Daniela Medina</p>
--

## MATRIZ DE RIESGOS

**Procedimiento:**

COMPRAS

**Componente:** Supervisión y monitoreo

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Alto	81% - 100%	Bajo - Bajo
Moderado - Alto	61% - 80%	Moderado - Bajo
Moderado - Moderado	41% - 60%	Moderado - Moderado
Moderado - Bajo	21% - 40%	Moderado - Alto
Bajo - Bajo	1% - 20%	Alto

## CALIFICACIÓN DEL RIESGO

$$CR = \frac{TN}{TP} * 100$$

$$CR = \frac{6}{8} * 100$$

$$CR = 75\%$$

Donde:

CR = Calificación del riesgo

TN = Total respuestas negativas

TP = Total preguntas

E = Número de encuestados

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Moderado - Alto	75%	Moderado - Bajo

**EMPRESA MULTINACIONAL SYNOVATE ECUADOR S.A.**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

**HHC - SM**

**PROCEDIMIENTO:** COMPRAS  
**COMPONENTE:** Supervisión y monitoreo

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERRORES		RECOMENDACIÓN
				A	B	
No existe una apropiada planificación de presupuestos de los estudios para fomentar su cumplimiento.	Manual de Procedimientos para la Ejecución de Estudios de mercado.	No se prepara los presupuestos de acuerdo a la actualidad, se basa en estudios anteriores.	Perjuicio económico no contemplado, decremento de la utilidad por estudio.	C U M P L I M I E N T O	A U T O R I Z A C I Ó N	Difundir y hacer cumplir lo dispuesto en el Manual de Procedimientos para la ejecución de Estudios de Mercado.
No se exige que todos los gastos incluidos en el presupuesto de compras sean soportados por comprobantes autorizados por el SRL.	Ley de Régimen Tributario Interno.	A los encuestadores se les asigna recursos para movilización y alimentación diaria.	Incumplimiento de la Ley, perjuicio económico, motivación al cometimiento de actos deshonestos.			Implementar la asignación de recursos mensuales o por estudio para movilización y alimentación. Convenios con restaurantes y cooperativas de taxis.
Los estudios no cuentan con el presupuesto aprobado antes de ser iniciados.	Manual de Procedimientos para la Ejecución de Estudios de mercado.	Escaso tiempo entre la aprobación de un estudio y el inicio de la ejecución del mismo.	Desorganización de las actividades, asignación inadecuada de recursos económicos, materiales y humanos.			Planificar de mejor manera la ejecución de estudios desde la negociación con el cliente hasta la entrega del informe final.
SYNOVATE no ejerce ningún control sobre la ejecución de presupuestos de compra.	No existe normatividad ni procedimiento.	Ausencia del manual de procedimientos y segregación inadecuada de funciones.	Descontrol en la ejecución de presupuestos e incumplimiento de los mismos.			P R O C E D I M I E N T O

*Elaborado por: Daniela Medina*

TIPOS DE ERRORES	
<b>TIPO A</b>	1. Error de procedimiento: Cuando no existe procedimiento.
	2. Error de cumplimiento: Cuando existe procedimiento y no se cumple.
<b>TIPO B</b>	1. Error de autorización: Cuando una operación no ha sido autorizada, o quien autoriza no está capacitado para autorizar.
	2. Error de integridad: Cuando no están todos los documentos (pre-numerados y pre-impresos).
	3. Error de exactitud: Cuando no coinciden todas las características (operaciones matemáticas).

### 3.3 Procedimiento ventas

CCIV - AC

#### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A. **Procedimiento:** Ventas

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011 **Componente:** AC

Nº	PREGUNTAS	Respuestas		Ponderación		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
<b>JEFA ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>						
1	¿Existen normas, procedimientos o políticas que rigen la ejecución del proceso de ventas?		X	0	1	No se han establecido ningún tipo de procedimientos para normar este proceso.
2	¿Los descuentos o créditos de las facturas son autorizados por un funcionario responsable de alta categoría?		X	0	1	El gerente general es quien autoriza los descuentos pero los créditos se conceden a todos los clientes.
3	¿La Gerencia se involucra en el proceso de ventas?	x		1	0	Solo en el proceso de ventas y no en la ejecución de los estudios.
4	¿Las funciones de venta, cobro y contabilidad se encuentran suficientemente segregadas?		x	0	1	
5	¿La empresa ha establecido un presupuesto de ventas anual?	x		1	0	

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A. **Procedimiento:** Ventas

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011 **Componente:** AC

<b>GERENTE GENERAL</b>						
6	¿Se han establecido políticas de fijación de precios y concesión de descuentos?		x	0	1	Los precios y descuentos los establece el gerente general.
7	¿Las negociaciones de ventas son realizadas por los Directores de Estudios con alguna supervisión adicional?	x		1	0	Todas las negociaciones son supervisadas por el gerente general
8	¿Se planifican los estudios desde la negociación con el cliente hasta el pago de los mismos?		x	0	1	No existe una adecuada planificación del proceso de ventas.
9	¿El personal tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para el nivel de responsabilidad asignado considerando la naturaleza y la complejidad del proceso de ventas?		x	0	1	No todo el personal que interviene en el proceso de ventas está debidamente capacitado, solo el personal directivo.
10	¿Existe una relación comercial basada en la cordialidad y la comunicación entre la empresa y los clientes?	x		1	0	
<b>TOTAL</b>				<b>4</b>	<b>6</b>	

**Hecho por:** Daniela Medina  
**Fecha:** 11/11/2011  
**Aplicado por:** Daniela Medina

**MATRIZ DE RIESGOS****Procedimiento:** VENTAS**Componente:** Ambiente de control

<b>NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA</b>		
<b>RIESGO CUALITATIVO</b>	<b>RIESGO CUANTITATIVO</b>	<b>CONFIANZA</b>
Alto	81% - 100%	Bajo - Bajo
Moderado – Alto	61% - 80%	Moderado - Bajo
Moderado - Moderado	41% - 60%	Moderado - Moderado
Moderado – Bajo	21% - 40%	Moderado - Alto
Bajo – Bajo	1% - 20%	Alto

**CALIFICACIÓN DEL RIESGO**

$$CR = \frac{TN}{TP} * 100$$

$$CR = \frac{6}{4} * 100$$

$$CR = 60\%$$

Donde:

CR = Calificación del riesgo

TN = Total respuestas negativas

TP = Total preguntas

E = Número de encuestados

<b>NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA</b>		
<b>RIESGO CUALITATIVO</b>	<b>RIESGO CUANTITATIVO</b>	<b>CONFIANZA</b>
Moderado - Moderado	60%	Moderado - Moderado

**EMPRESA MULTINACIONAL SYNOVATE ECUADOR S.A.  
HOJA DE HALLAZGOS**

**HHV - AC**

**PROCEDIMIENTO:** VENTAS  
**COMPONENTE:** Ambiente de control

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERRORES		RECOMENDACIÓN
				A	B	
No se ha establecido una política que norme la concesión de créditos.	No existe normatividad ni procedimientos.	La empresa se rige mediante políticas extranjeras que no son aplicables en el país.	Generación de cuentas por cobrar de recuperación dudosa, disminución de la liquidez.	P R O C E D I M I E N T O	A U T O R I Z A C I O N	Establecer políticas que regulen la concesión de créditos a clientes.
No se han independizado las actividades de facturación, cobro y contabilidad.	No existe normatividad ni procedimientos.	No se asignan funciones independientes ya que el área no cuenta con el personal suficiente.	Sobrecarga de actividades a un solo funcionario, información poco confiable.		E X A U C T I T	Segregar las funciones adecuadamente mediante el establecimiento del manual de puestos.
No se manejan tarifas y descuentos establecidos predeterminadamente.	No existe normatividad ni procedimientos.	La gerencia se basa en estudios anteriores similares para el establecimiento de precios no realiza análisis actuales.	Fijación inexacta de precios y descuentos, ya que se basan en estudios anteriores.			

*Elaborado por: Daniela Medina*

TIPOS DE ERRORES	
<b>TIPO A</b>	1. Error de procedimiento: Cuando no existe procedimiento.
	2. Error de cumplimiento: Cuando existe procedimiento y no se cumple.
<b>TIPO B</b>	1. Error de autorización: Cuando una operación no ha sido autorizada, o quien autoriza no está capacitado para autorizar.
	2. Error de integridad: Cuando no están todos los documentos (pre-numerados y pre- impresos).
	3. Error de exactitud: Cuando no coinciden todas las características (operaciones matemáticas).

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A. **Procedimiento:** Ventas

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011 **Componente:** ER

N°	PREGUNTAS	Respuestas		Ponderación		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
<b>GERENTE GENERAL</b>						
1	¿Se han establecido objetivos específicos para esta área?		X	0	1	Tan solo se basa en el presupuesto de ventas.
2	¿Existe algún factor externo significativo que afecte directamente las ventas de la compañía?	x		1	0	Crisis económica y política del país, posible cambio de accionistas
3	¿Existe algún factor interno significativo que afecte directamente las ventas de la compañía?	x		1	0	Falta de planificación y escases de personal fijo para la ejecución de los estudios.
4	¿La entidad evalúa el desempeño de los funcionarios que realizan el proceso de ventas?		x	0	1	No se evalúa a ningún funcionario

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A.    **Procedimiento:** Ventas

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011    **Componente:** ER

<b>JEFA ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>						
5	¿El cumplimiento del presupuesto de ventas es analizado mensualmente?	x		1	0	
6	¿Existe una tarifa oficial de precios y una política predefinida de descuentos y devoluciones?		x	0	1	
7	¿Los descuentos o créditos de las facturas son autorizados por un funcionario responsable de alta categoría?	x		1	0	
8	¿Las reformas a la Ley de Régimen Tributario Interno han afectado a las operaciones de la empresa?	x		1	0	Los impuestos a la salida de divisas ha dificultado las transacciones con empresas de países vecinos.
				5	3	

**Hecho por:** Daniela Medina  
**Fecha:** 11/11/2011  
**Aplicado por:** Daniela Medina

## MATRIZ DE RIESGOS

**Procedimiento:** VENTAS

**Componente:** Evaluación de riesgos

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Alto	81% - 100%	Bajo - Bajo
Moderado – Alto	61% - 80%	Moderado - Bajo
Moderado – Moderado	41% - 60%	Moderado - Moderado
Moderado – Bajo	21% - 40%	Moderado - Alto
Bajo – Bajo	1% - 20%	Alto

## CALIFICACIÓN DEL RIESGO

$$CR = \frac{TN}{TP} * 100$$

$$CR = \frac{5}{3} * 100$$

$$CR = 37.5\%$$

Donde:

CR = Calificación del riesgo

TN = Total respuestas negativas

TP = Total preguntas

E = Número de encuestados

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Moderado – Bajo	37.5%	Moderado - Alto

**EMPRESA MULTINACIONAL SYNOVATE ECUADOR S.A.  
HOJA DE HALLAZGOS**

**HHV - ER**

**PROCEDIMIENTO:** VENTAS  
**COMPONENTE:** Evaluación de riesgos

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERRORES		RECOMENDACIÓN
				A	B	
No se han establecido objetivos específicos que direccionen el desempeño del área.	No existe normatividad ni procedimiento.	El proceso de ventas se ejecuta de manera informal.	Las actividades no tienen directrices para mejorar el desempeño.	P R O C E D I M I E N T O	A U T O R I Z A C I Ó N	Establecimiento de Objetivos y metas para el desarrollo del área.
No se ha delegado un funcionario responsable de alta categoría para que autorice los descuentos	No existe normatividad ni procedimiento.	Segregación de Funciones inadecuada, ausencia de manual de puestos.	Pérdida económica en los estudios por consecución excesiva de descuentos.			Asignar funciones de acuerdo al cargo, jerarquía y riesgo.
SYNOVATE no cuenta con el personal suficiente para cubrir la demanda de estudios.	No existe normatividad ni procedimiento.	La contratación del personal es autorizada únicamente por el exterior.	Retraso en la ejecución de estudios, desprestigio de la imagen de la empresa.			Elaborar un análisis y propuesta de contratación para completar la nómina.

*Elaborado por: Daniela Medina*

TIPOS DE ERRORES	
<b>TIPO A</b>	1. Error de procedimiento: Cuando no existe procedimiento.
	2. Error de cumplimiento: Cuando existe procedimiento y no se cumple.
<b>TIPO B</b>	1. Error de autorización: Cuando una operación no ha sido autorizada, o quien autoriza no está capacitado para autorizar.
	2. Error de integridad: Cuando no están todos los documentos (pre-numerados y pre- impresos).
	3. Error de exactitud: Cuando no coinciden todas las características (operaciones matemáticas).

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A. **Procedimiento:** Ventas

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011 **Componente:** ACT

N°	PREGUNTAS	Respuestas		Ponderación		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
<b>GERENTE GENERAL</b>						
1	¿Las actividades del proceso de ventas se asignan de acuerdo al nivel de jerarquía y riesgo?	x		1	0	
2	¿Se han establecido indicadores de gestión para el proceso de ventas?		x	0	1	
3	¿Se mantiene un archivo físico de clientes en el que se incluya al menos una copia del RUC que acredite su existencia legal?		x	0	1	No se tiene ningún tipo de información de los clientes.
4	¿La función de cuentas por cobrar e independiente a la de facturación?		x	0	1	La jefa administrativa financiera realiza las dos actividades.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A. **Procedimiento:** Ventas

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011 **Componente:** ACT

<b>JEFA ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>						
5	¿Existe comunicación entre los funcionarios que realizan las ventas y el encargado de facturación?		<i>x</i>	0	1	La comunicación es muy forzada.
6	¿Todas las ventas están respaldadas por factura, orden de compra y documentos adicionales requeridos por los clientes?	<i>x</i>		1	0	
7	¿Las ventas se registran en el sistema contable en el momento de su ocurrencia?		<i>x</i>	0	1	Las ventas no son reportadas siempre por los directores de estudios, se analiza al término del mes.
8	¿Es debidamente restringido el acceso a la información tanto de ventas como de cobro a clientes?	<i>x</i>		1	0	No hay segregación de funciones.
				<b>3</b>	<b>5</b>	

**Hecho por:** Daniela Medina  
**Fecha:** 11/11/2011  
**Aplicado por:** Daniela Medina

## MATRIZ DE RIESGOS

**Procedimiento:** VENTAS

**Componente:** Actividades de control

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Alto	81% - 100%	Bajo - Bajo
Moderado - Alto	61% - 80%	Moderado - Bajo
Moderado - Moderado	41% - 60%	Moderado - Moderado
Moderado - Bajo	21% - 40%	Moderado - Alto
Bajo - Bajo	1% - 20%	Alto

## CALIFICACIÓN DEL RIESGO

$$CR = \frac{TN}{TP} * 100$$

$$CR = \frac{5}{8} * 100$$

$$CR = 62,5\%$$

Donde:

CR = Calificación del riesgo

TN = Total respuestas negativas

TP = Total preguntas

E = Número de encuestados

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Moderado - Alto	62.5%	Moderado - Bajo

**EMPRESA MULTINACIONAL SYNOVATE ECUADOR S.A.  
HOJA DE HALLAZGOS**

**HHV - ACT**

**PROCEDIMIENTO:** VENTAS  
**COMPONENTE:** Actividades de control

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERRORES		RECOMENDACIÓN
				A	B	
No se manejan indicadores de desempeño en el proceso de ventas.	No existe normatividad ni procedimiento.	Ya que la empresa no ha distribuido funciones adecuadamente, no puede evaluar el desempeño de los involucrados.	Desconocimiento de las fortalezas y debilidades del procedimiento de ventas.	P R O C E D I M I E N T O	A U T O R I Z A C I Ó N	Establecer indicadores de desempeño para controlar el área de ventas.
No se han segregado adecuadamente las funciones del proceso de ventas.	No existe normatividad ni procedimiento.	No existe un área de ventas establecida para cumplir con todas las actividades.	Distribución inapropiada de la carga de trabajo.			Elaborar el manual de puestos y determinar funciones específicas.
Las transacciones no son registradas al momento de su ocurrencia.	Principio de Contabilidad de Integridad.	Las ventas reportadas en el mes no siempre son ejecutadas en el mismo.	Información contable poco confiable e inoportuna.			Capacitar y difundir las normas y principios básicos de contabilidad.

*Elaborado por: Daniela Medina*

TIPOS DE ERRORES	
<b>TIPO A</b>	1. Error de procedimiento: Cuando no existe procedimiento.
	2. Error de cumplimiento: Cuando existe procedimiento y no se cumple.
<b>TIPO B</b>	1. Error de autorización: Cuando una operación no ha sido autorizada, o quien autoriza no está capacitado para autorizar.
	2. Error de integridad: Cuando no están todos los documentos (pre-numerados y pre-impresos).
	3. Error de exactitud: Cuando no coinciden todas las características (operaciones matemáticas).

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A. **Procedimiento:** Ventas

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011 **Componente:** IC

N°	PREGUNTAS	Respuestas		Ponderación		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
<b>JEFA ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>						
1	¿Existen un módulo dentro del sistema contable exclusivo para el proceso de ventas?	x		1	0	
2	¿Existen niveles de acceso para el sistema contable y para la modificación de información de ventas y cobros?		x	0	1	No se han segregado las funciones, solo la jefa administrativa financiera es quien accede al sistema.
3	¿La información que fluye entre el área de ventas y los funcionarios que ejecutan este proceso es correcta?		x	0	1	Solo se maneja comunicación a nivel ejecutivo y no con los ejecutores de los estudios.
<b>GERENCIA GENERAL</b>						
4	¿Existe una adecuada difusión de estrategias y políticas para el proceso de ventas?		x	0	1	No se han establecido políticas ni estrategias.
5	¿Fluye de manera oportuna la información sobre precios, descuentos, inicio, término y aplazamiento de estudios entre las áreas involucradas?		x	0	1	Esa información no llega oportunamente al área financiera.
6	¿Las ventas son reportadas al exterior cuando en el momento de la aprobación de los estudios?		x	0	1	Cuando el presupuesto mensual no ha sido completo, se reportan estudios que aun no se han ejecutado.
				<b>1</b>	<b>5</b>	

## MATRIZ DE RIESGOS

**Procedimiento:** VENTAS

**Componente:** Información y comunicación

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Alto	81% - 100%	Bajo - Bajo
Moderado - Alto	61% - 80%	Moderado - Bajo
Moderado - Moderado	41% - 60%	Moderado - Moderado
Moderado - Bajo	21% - 40%	Moderado - Alto
Bajo - Bajo	1% - 20%	Alto

## CALIFICACIÓN DEL RIESGO

$$CR = \frac{TN}{TP} * 100$$

$$CR = \frac{5}{1} * 100$$

$$CR = 83.33\%$$

Donde:

CR = Calificación del riesgo

TN = Total respuestas negativas

TP = Total preguntas

E = Número de encuestados

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Alto	83.33%	Bajo - Bajo

**EMPRESA MULTINACIONAL SYNOVATE ECUADOR S.A.  
HOJA DE HALLAZGOS**

**HHV - IC**

**PROCEDIMIENTO:** VENTAS  
**COMPONENTE:** Información y comunicación

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERRORES		RECOMENDACIÓN
				A	B	
No se han establecido accesos restringidos al módulo de ventas.	No existe normatividad ni procedimiento.	No hay una adecuada segregación de funciones.	Sobrecarga de trabajo, eliminación de procesos importantes en el área de ventas.	<b>P R O C E D I M I E N T O</b>	<b>A U T O R I Z A C I Ó N</b>	Establecer accesos restringidos con claves de seguridad para limitar el acceso a la información.
La empresa no ha estipulado políticas ni estrategias aplicables al proceso de ventas.	No existe normatividad ni procedimiento.	Ausencia de manual de procedimientos.	Disminución del nivel de ventas y utilidad de la empresa.			Elaborar y establecer el manual de procedimientos.
Las ventas se reportan cuando inicia la negociación y no cuando la propuesta ha sido aprobada.	No existe normatividad ni procedimiento.	En algunos meses el presupuesto de ventas no es alcanzado por esa razón se reportan estudios aún en negociación.	Sobrevaloración de las ventas que al final si no se concretan provocarán una disminución de la utilidad.			Reportar las ventas una vez que éstas han sido aprobadas por el cliente y se tiene la seguridad de que se llevarán a cabo.
No existe una adecuada comunicación entre el área de ventas y el área financiera.	No existe normatividad ni procedimiento.	No existen canales de comunicación adecuados.	Desinformación y retraso en el proceso de facturación.			Establecer canales de comunicación adecuados y determinar tiempos para el intercambio de información.

*Elaborado por: Daniela Medina*

TIPOS DE ERRORES	
<b>TIPO A</b>	1. Error de procedimiento: Cuando no existe procedimiento.
	2. Error de cumplimiento: Cuando existe procedimiento y no se cumple.
<b>TIPO B</b>	1. Error de autorización: Cuando una operación no ha sido autorizada, o quien autoriza no está capacitado para autorizar.
	2. Error de integridad: Cuando no están todos los documentos (pre-numerados y pre-impresos).
	3. Error de exactitud: Cuando no coinciden todas las características (operaciones matemáticas).

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A. **Procedimiento:** Ventas

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011 **Componente:** SM

Nº	PREGUNTAS	Respuestas		Ponderación		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
<b>GERENTE GENERAL</b>						
1	¿Existe un procedimiento inicial con el que se ejecute el proceso de ventas?	x		1	0	El proceso inicia con el requerimiento del cliente y con el envío de la propuesta.
2	¿Existen contratos o convenios donde se fijan los porcentajes a facturar por estudios de mercado?		x	0	1	Solo con los clientes Nestlé y Delisoda se firman contratos.
3	¿Después de la ejecución de un estudio se reúnen los involucrados para analizar el porcentaje de utilidad obtenido frente al presupuesto de gastos?		x	0	1	Existe un desentendimiento después de la entrega del informe final.
4	¿Realiza la Gerencia un seguimiento antes, durante y después de la ejecución de los estudios?		x	0	1	La gerencia no se involucra en la ejecución de los estudios
5	¿Se realizan reuniones en las cuales se analicen las ventas mensuales, trimestrales o anuales?		x	0	1	Solo se realizan reuniones si el presupuesto de ventas no se ha cumplido.

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**Empresa Auditada:** SYNOVATE ECUADOR S.A. **Procedimiento:** Ventas

**Período Auditado:** del 1 de agosto a diciembre 2011 **Componente:** SM

JEFA ADMINISTRATIVA FINANCIERA						
6	¿Interactúa la Gerencia con la Jefe Administrativa Financiera en la elaboración del reporte de ventas mensuales?		x	0	1	La gerencia solo revisa el reporte pero no interactúa en la elaboración.
7	¿Se revisa que la facturación este de acuerdo a los contratos o convenios firmados?	x		1	0	
8	¿Rige la empresa sus procesos de venta de acuerdo a la Legislación Laboral vigente ecuatoriana?	x		1	0	
9	Se tienen calendarizadas las obligaciones fiscales y monitoreado su cumplimiento?	x		1	0	
10	¿Se preparan integraciones por antigüedad de saldos y estas son revisadas periódicamente por algún funcionario?		x	0	1	
				<b>4</b>	<b>6</b>	

**Hecho por:** Daniela Medina  
**Fecha:** 11/11/2011  
**Aplicado por:** Daniela Medina

## MATRIZ DE RIESGOS

**Procedimiento:** VENTAS

**Componente:** Supervisión y monitoreo

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Alto	81% - 100%	Bajo - Bajo
Moderado - Alto	61% - 80%	Moderado - Bajo
Moderado - Moderado	41% - 60%	Moderado - Moderado
Moderado - Bajo	21% - 40%	Moderado - Alto
Bajo - Bajo	1% - 20%	Alto

## CALIFICACIÓN DEL RIESGO

$$CR = \frac{TN}{TP} * 100$$

$$CR = \frac{6}{4} * 100$$

$$CR = 60\%$$

Donde:

CR = Calificación del riesgo

TN = Total respuestas negativas

TP = Total preguntas

E = Número de encuestados

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO CUALITATIVO	RIESGO CUANTITATIVO	CONFIANZA
Moderado - Moderado	60%	Moderado - Moderado

**EMPRESA MULTINACIONAL SYNOVATE ECUADOR S.A.**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

**HHV - SM**

**PROCEDIMIENTO:** VENTAS  
**COMPONENTE:** Supervisión y monitoreo

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERRORES		RECOMENDACIÓN
				A	B	
La empresa no firma contratos con todos los clientes para establecer tarifas, cronograma.	No existe ni normatividad ni procedimiento.	No todos los clientes solicitan formalizar la relación comercial con la firma de un contrato.	Posibles cambios de última hora que provocan pérdidas económicas.	<b>P R O C E D I M I E N T O</b>	<b>A U T O R I Z A C I Ó N</b>	Establecer una política que obligue la firma de contratos con todos los clientes.
No se realiza un seguimiento antes, durante y después de la ejecución de estudios para evaluar su rentabilidad.	No existe ni normatividad ni procedimiento.	Ausencia de procedimientos.	Incumplimiento de presupuestos, incremento de gastos.			Establecer procedimientos para maximizar las utilidades.
No existe una supervisión adecuada de la ejecución de estudios.	No existe ni normatividad ni procedimiento.	Ausencia de procedimientos y segregación inadecuada de funciones.	Descontrol y desorganización en las actividades de estudios.			Establecer procedimientos y manual de puestos.
No se realiza un análisis periódico según la antigüedad de saldos.	No existe ni normatividad ni procedimiento.	Ausencia de manual de procedimientos.	Des control en las cuentas por cobrar y generación de cuentas incobrables			Realizar un análisis mensual de antigüedad de saldos.

*Elaborado por: Daniela Medina*

TIPOS DE ERRORES	
<b>TIPO A</b>	1. Error de procedimiento: Cuando no existe procedimiento.
	2. Error de cumplimiento: Cuando existe procedimiento y no se cumple.
<b>TIPO B</b>	1. Error de autorización: Cuando una operación no ha sido autorizada, o quien autoriza no está capacitado para autorizar.
	2. Error de integridad: Cuando no están todos los documentos (pre-numerados y pre- impresos).
	3. Error de exactitud: Cuando no coinciden todas las características (operaciones matemáticas).

### 3.4 Matriz de riesgos consolidada

#### MATRIZ CONSOLIDADA RIESGO DE AUDITORÍA

		COMPONENTE DE CONTROL INTERNO														
		Ambiente de Control			Evaluación de Riesgos			Actividades de Control			Información y Comunicación			Supervisión y Monitoreo		
		Riesgo Cuantitativo	Riesgo Cualitativo	Confianza	Riesgo Cuantitativo	Riesgo Cualitativo	Confianza	Riesgo Cuantitativo	Riesgo Cualitativo	Confianza	Riesgo Cuantitativo	Riesgo Cualitativo	Confianza	Riesgo Cuantitativo	Riesgo Cualitativo	Confianza
P R O C E S O S	Recursos Humanos	75%	Moderado Alto	Moderado o Bajo	80%	Moderado Alto	Moderado o Bajo	62,50%	Moderado Alto	Moderado Bajo	75%	Moderado Alto	Moderado Bajo	75%	Moderado Alto	Moderado Bajo
	Compras	70%	Moderado Alto	Moderado o Bajo	83,33%	Alto	Bajo Bajo	60%	Moderado Moderado	Moderado Moderado	66,67%	Moderado Alto	Moderado Bajo	75%	Moderado Alto	Moderado Bajo
	Ventas	60%	Moderado Moderado	Moderado o Moderado	37,50%	Moderado Bajo	Moderado o Alto	62,50%	Moderado Alto	Moderado Bajo	83,33%	Alto	Bajo Bajo	60%	Moderado Moderado	Moderado Moderado
<b>Promedio por Componente</b>		<b>68,33%</b>	<b>Moderado Alto</b>	<b>Moderado Bajo</b>	<b>66,94%</b>	<b>Moderado Alto</b>	<b>Moderado Bajo</b>	<b>61,67%</b>	<b>Moderado Alto</b>	<b>Moderado Bajo</b>	<b>75,00%</b>	<b>Moderado Alto</b>	<b>Moderado Bajo</b>	<b>70,00%</b>	<b>Moderado Alto</b>	<b>Moderado Bajo</b>

#### PROMEDIO GENERAL

68,39%	Moderado Alto	Moderado Bajo
--------	---------------	---------------

### 3.5 Aplicación de índices de gestión

Con el fin de complementar la evaluación del sistema de control interno realizada a través de cuestionarios, se aplicarán diferentes índices o indicadores, que permitan medir la gestión realizada en los diferentes procesos evaluados, entre los cuales tenemos los siguientes (todos los datos empleados en el cálculo de índices son reales, proporcionados por la compañía):

Procedimiento: Recursos humanos

- Consecución de objetivos.- Mide los objetos alcanzados en relación al total de objetivos planteados del personal en sus evaluaciones semestrales para ser medidos en la siguiente evaluación, a través de la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos propuestos}} = \frac{2}{6} = 33\%$$

Este índice nos indica que el personal de la compañía no está alcanzando los objetivos planteados al momento de realizar su evaluación semestral, no hay un interés en los resultados de la misma ni en el mejoramiento de su desenvolvimiento personal y en su puesto de trabajo.

- Productividad.- Relaciona las horas laborables del personal versus la productividad del personal, que en el caso de esta compañía son, las encuestas realizadas efectivas, es decir que no tengan errores y se consideren dentro de los datos del informe final, el resultado se lo obtuvo de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Encuestas realizadas efectivas}}{\text{Horas hombre trabajadas}} = \frac{110}{160} = 0.6875$$

Según el resultado obtenido los encuestadores ni siquiera realizan una encuesta por cada hora de trabajo, esto varía de acuerdo a la dificultad de la misma, pero el área se ha fijado como cuota mínima diaria 10 encuestas y no están cumpliendo.

- Horas extras.- Compara el total de horas laborables versus el total de horas extras a pagar, este índice debe ir de la mano de la productividad con el fin de establecer concordancia entre las horas extras realizadas y el cumplimiento de

la cuota diaria de cada encuestador, para este cálculo empleamos la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Total horas extras}}{\text{Total horas trabajadas}} = \frac{48}{160} = 30\%$$

Los datos obtenidos muestran que la empresa no está ejerciendo ningún tipo de control en cuanto al trabajo realizado por los encuestadores, ya que el porcentaje de horas extras es demasiado alto en comparación con las horas normales laboradas, es decir que se están realizando más encuestas en las horas extras que en la jornada normal de trabajo, adicionalmente si tomamos en cuenta el índice de productividad se puede evidenciar un total descontrol en las actividades de ejecución de estudios.

- Ausentismo.- Realiza un análisis comparativo del total de horas trabajadas en relación a las horas ausentes del personal, se emplea con el fin de verificar que el personal este cumpliendo al menos las 160 horas de trabajo mensuales mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Horas hombre ausente}}{\text{Total horas trabajadas}} = \frac{15}{160} = 9.37\%$$

En el caso de Synovate Ecuador S.A. es muy difícil detectar el ausentismo real de los encuestadores, debido a que por la naturaleza de su trabajo, no tiene un lugar específico donde realizan sus labores, estos datos según indican los Jefes de campo son aproximados tomando en cuenta que al personal se lo controla vía telefónica y en pocas ocasiones mediante visitas sorpresas a la zonas establecidas, pero no se ejerce un control efectivo ya que no cuentan con suficientes supervisores para distribuirlos en todos los grupos de trabajo.

- Rotación de empleados.- Analiza la rotación de empleados mediante el cociente entre el número de trabajadores actuales y las renunciadas, y se calculó así:

$$\frac{\text{No. renunciadas del personal}}{\text{No. trabajadores actualmente}} = \frac{6}{51} = 11.76\%$$

El porcentaje de rotación del personal si bien no es tan alto cuantitativamente, en el aspecto cualitativo si es alarmante ya que relacionando 51 empleados frente a 6 renunciadas en un solo mes, refleja que la empresa no está brindando estabilidad en algún aspecto puede ser económico o un inadecuado ambiente laboral, este índice se

convierte en crítico cuando tomamos en cuenta el nivel de rotación del personal operativo o encuestadores, ya que cada mes hay ingresos y salidas masivas de personal debido principalmente a que son simplemente prestadores de servicios y no empleados que pertenezcan a la empresa y reciban todos los beneficios de ley.

- Evaluación del desempeño.- Evalúa el total de preguntas propuestas en relación a las respuestas correctas proporcionadas por el personal en su evaluación semestral, los resultados fueron calculados como sigue a continuación:

$$\frac{\text{Respuestas correctas}}{\text{Total preguntas evaluación}} = \frac{8}{20} = 40\%$$

El índice obtenido muestra el nivel de importancia que la administración y el personal en general le dan a la evaluación del desempeño, no se preparan, su desenvolvimiento no está normado, este índice es primordial dentro de una organización ya que los resultados de la misma reflejan tanto el profesionalismo de los empleados, como el conocimiento que tienen para desarrollar sus capacidades.

Procedimiento: Compras

- Cotizaciones.- Muestra las compras realizadas en las cuales se solicitó una cotización previamente como procedimiento de control de precios y calidad, este índice lo calculamos de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Cotizaciones solicitadas}}{\text{Compras realizadas}} = \frac{1}{15} = 6.67\%$$

Existe un total descontrol en el proceso de compras debido a que la empresa no ha establecido actividades y procedimientos, las compras realizadas no cuentan con la respectiva cotización, con el fin de garantizar calidad en los productos adquiridos al menor precio posible.

- Rotación del stock.- Nos ayuda a evaluar la cantidad comprada relacionada con el consumo promedio o real para poder optimizar recursos.

$$\frac{\text{Consumo promedio}}{\text{Compras realizadas}} = \frac{200}{325} = 57.14 \%$$

Las compras son realizadas sin una correcta planificación, adicionalmente este resultado nos muestra que no se lleva un control de la mercadería adquirida, lo que ocasiona un alto desperdicio de recursos materiales, económicos y de espacio físico.

- Nivel de compras.- Realiza una comparación entre las compras realizadas en dólares versus la rentabilidad generada en los estudios, con el fin de optimizar los recursos para elevar el nivel de utilidad.

$$\frac{\text{Compras realizadas en dólares}}{\text{Rentabilidad estudios}} = \frac{5000}{10000} = 50 \%$$

Los resultados obtenidos muestran que la empresa está incurriendo en costos muy altos para la ejecución de sus estudios, lo que genera una baja significativa en el porcentaje de utilidad de la empresa.

- Nivel de registros de error.- El resultado que podemos conseguir con la aplicación de este índice es el nivel de registros erróneos que se realizan en la contabilización de transacciones en el proceso de compras.

$$\frac{\text{Registros erróneos}}{\text{Total registros}} = \frac{25}{1000} = 2.5 \%$$

En cuanto a los datos que arroja la aplicación de este indicador, se puede concluir que el área contable es una de las más funcionales, ya que los registros se los hace con precisión y cautela.

- Nivel de cumplimiento proveedores.- Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna y su disponibilidad.

$$\frac{\text{Pedidos recibidos a destiempo}}{\text{Pedidos recibidos}} = \frac{4}{5} = 80 \%$$

La empresa no ejerce ningún control en cuanto al desempeño de los proveedores de productos y servicios, ya que no cuenta con un proceso de selección.

Procedimiento: Ventas

- Estudios Efectivos.- Este índice nos muestra cuantos estudios se efectivizaron en relación a las propuestas realizadas a clientes, este índice lo calculamos de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Estudios efectivos}}{\text{Propuestas enviadas}} = \frac{5}{6} = 83 \%$$

En cuanto a la gestión de ventas la empresa cuenta con excelentes profesionales que se relacionan muy bien con los clientes logrando un 83% de estudios efectivos frente a las propuestas enviadas.

- Rentabilidad Estudios.- Mide la rentabilidad de los estudios realizados, evaluando los montos cobrados con los gastos generados por la ejecución de los mismos.

$$\frac{\text{Gastos incurridos estudio}}{\text{Valor cobrado por estudio}} = \frac{12000}{20000} = 60\%$$

Debido a que la compañía no lleva un buen manejo en el proceso de compras los precios se inflan y los costos se disparan provocando una menor rentabilidad en los estudios ejecutados.

- Productividad por Área.- Mide la productividad de cada área comparando los estudios efectuados por todo el personal, se calculó aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Estudios por área cualitativa}}{\text{Total estudios}} = \frac{4}{6} = 67\%$$

Aunque el área cualitativa muestra un nivel de ejecución de estudios superior al área cuantitativa, los precios cobrados por estudios cualitativos son menores en relación a los estudios cuantitativos que por ser aplicables a 600 o 1000 casos requieren más tiempo sin embargo representan mayor rentabilidad.

- Causales de notas de crédito.- Sirve para controlar los retrasos que genera un error en la generación de facturas que inciden de manera negativa en las finanzas y prestigio, los calculamos mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Total notas de crédito}}{\text{Total facturas generadas}} = \frac{3}{11} = 27\%$$

Debido a errores de los directores de estudios, asistentes o analistas, ya que son ellos quienes elaboran y revisan las órdenes de pedido, se realizan facturas incorrectas porque lo que de la facturación total un 27% debe ser corregido mediante notas de crédito.

- Calidad de la facturación.- Mide la generación de retrasos en los cobros y mal servicio al cliente lo que puede generar pérdida de ventas.

$$\frac{\textit{Facturas emitidas con errores}}{\textit{Total facturas emitidas}} = \frac{3}{11} = 27\%$$

La falta de comunicación entre los trabajadores involucrados en el área de ventas, ha provocado que la facturación presente errores que son detectados solo al momento en que el cliente recibe el documento, esto provoca retrasos en el pago y recepción de las mismas debido a errores evitables con anterioridad.

## **4 CAPÍTULO IV.- 4. PROPUESTA DE DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA-CONTABLE DE LA EMPRESA MULTINACIONAL SYNOVATE ECUADOR S.A.**

En el presente capítulo se despliega la propuesta para el sistema de control interno aplicable al área administrativa-financiera-contable de la empresa multinacional SYNOVATE ECUADOR S.A; como antecedentes y escenario inicial partimos de los hallazgos encontrados en la evaluación de control interno de la empresa desarrollada en el capítulo anterior en base a los componentes establecidos en el Informe COSO.

### **4.1 Procedimientos propuestos**

#### **4.1.1 Recursos humanos**

##### **4.1.1.1 Procedimiento de selección de personal**

###### **4.1.1.1.1 Manual de procedimientos**

### **1. OBJETIVOS**

- Establecer políticas y lineamientos que faciliten el reclutamiento y selección de participantes que reúnan las competencias académicas y laborales requeridas para ocupar puestos vacantes o de nueva creación.
- Dar a conocer de manera adecuada y oportuna los elementos y procesos que debe acarrear la selección de personal por competencias laborales y profesionales.

### **2. ALCANCE**

- El presente manual es de acatamiento obligatorio para todos los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección de personal de nuevo ingreso, así como en los casos de asensos de personal de la nómina actual.

### **3. DEFINICIONES**

**3.1 Selección de personal.-** “Escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de

mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”. (Chiavenato, 2002)

- 3.2 Reclutamiento.-** “Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.” (Chiavenato, 2002)
- 3.4 Aspirante.-** Persona que pretende un empleo, distinción, título.
- 3.5 Perfil.-** Son todas aquellas características y habilidades que una persona debe tener, para desenvolverse en cierto puesto en una empresa u organización.
- 3.6 Competencia.-** “Es un conjunto de conocimientos que al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado, es una capacidad de hacer algo.” (Frade, 2003)

#### **4. POLÍTICAS**

- 4.1** Todo proceso de reclutamiento se iniciará mediante solicitud formal de la jefatura del cargo vacante acorde al manual de procedimientos.
- 4.2** Todo colaborador debe pasar el proceso de selección que la empresa norme.
- 4.3** El asistente de recursos humanos es el responsable del reclutamiento y selección de aspirantes internos o externos.
- 4.4** Todo el proceso de selección debe estar basado en el perfil de competencias del cargo, los que a su vez deberán estar basados estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo, y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función.
- 4.5** El proceso de reclutamiento deberá incluir los siguientes pasos de selección: entrevista inicial, evaluación psicológica, análisis curricular, en su caso evaluación técnica (de conocimientos), y entrevista final.
- 4.6** Para ocupar los puestos vacantes que existan en la empresa se considerarán preferentemente a los participantes que cumplan las especificaciones del puesto vacante, en el siguiente orden:
  - a) Los colaboradores del área requirente que tengan el nivel inmediato inferior del puesto vacante.

- b) Los participantes propuestos por los directivos que cumplan las especificaciones del puesto vacante.
  - c) Las fuentes de reclutamiento externo.
- 4.7** El aspirante que sea propuesto para ocupar un cargo de nivel jerárquico superior debe cumplir con las especificaciones del puesto al que ansía y debe también someterse a la evaluación psicológica, técnica de conocimientos propios del puesto por ocupar.
- 4.8** En caso de que el área requirente necesite aspirantes, por no contar con participantes de la misma, deberá solicitarlos por escrito al jefe administrativo financiero.
- 4.9** El jefe administrativo financiero, por medio del asistente de recursos humanos deberá recolectar prospectos de los archivos existentes u obtenerlos desde fuentes de reclutamiento externo por ejemplo:
- a) Anuncios en prensa escrita.
  - b) Bolsa de trabajo obtenida de los aspirantes a través de su página *web*.
  - d) Bolsa de trabajo en universidades con carreras a fines al perfil requerido.
- 4.10** Las hojas de vida remitidas por los interesados deben permanecer seis meses en la cartera de recursos humanos, como tiempo límite de actualización.
- 4.11** En el proceso de selección no se podrán aplicar evaluaciones que tengan carácter discriminatorio, tales como por ejemplo, pruebas de embarazo.
- 4.12** Los aspirantes que posean alguna discapacidad que provoque impedimento alguno para la aplicación del proceso de selección, deberán informarlo inicialmente, para efectos de adaptarlos y así garantizar la no discriminación por esta causa.
- 4.13** Con el objetivo de que el aspirante que ocupe el cargo vacante sea escogido de la manera más transparente, el proceso de selección finalizará con una entrevista a cargo del gerente general, jefe administrativo financiero y el jefe del área requirente en presencia de la asistente de recursos humanos, quienes mediante votación elegirán al aspirante que ocupará el cargo.
- 4.14** Los resultados de la evaluación psicológica y los datos obtenidos de la entrevista inicial serán custodiados con absoluta confidencialidad por el asistente de recursos humanos, en un archivador exclusivo.

## **5. Responsabilidades**

### **5.1 Del gerente general**

- 5.1.1 Supervisar el correcto desarrollo del proceso de selección de personal.
- 5.1.2 Verificar las especificaciones del perfil de cada puesto.
- 5.1.3 Revisar las hojas de vida de los aspirantes.
- 5.1.4 Analizar los resultados de las pruebas psicológicas y técnica de los aspirantes.
- 5.1.5 Formar parte del comité de entrevistas finales.

### **5.2 Del jefe administrativo financiero**

- 5.2.1 Vigilar la recolección de prospectos de fuente interna y externa.
- 5.2.2 Realizar la entrevista inicial a los aspirantes.
- 5.2.3 Elaborar un informe sobre los resultados obtenidos en la entrevista inicial.
- 5.2.4 Revisar y aprobar el cronograma de entrevistas y aplicación de pruebas a los aspirantes.
- 5.2.5 Formar parte del comité de entrevistas finales.

### **5.3 De la asistente de recursos humanos**

- 5.3.1 Construir la base de datos de recursos humanos y mantenerla actualizada.
- 5.3.2 Recolectar los prospectos a través de fuentes internas y externas.
- 5.3.3 Verificar los antecedentes laborales y referencias personales de los aspirantes.
- 5.3.4 Elaborar el cronograma de entrevistas y aplicación de pruebas a los aspirantes.
- 5.3.5 Aplicar la prueba psicológica a todos los aspirantes y emitir el informe de resultados.
- 5.3.6 Recoger los resultados obtenidos en la prueba técnica.
- 5.3.7 Compilar los resultados de forma global.
- 5.3.8 Escoger los mejor puntuados y agendar las fechas para la entrevista final.
- 5.3.9 Formar parte del comité de entrevistas finales.
- 5.3.10 Elaboración del contrato de trabajo de acuerdo a las condiciones acordadas.
- 5.3.11 Registrar el aviso de entrada al IESS.
- 5.3.12 Ingreso al sistema de nómina de Synovate Ecuador S.A.
- 5.3.13 Registro y toma de huellas para el sistema de control biométrico de asistencia.

#### **5.4 Del jefe de área requirente**

- 5.4.1 Realizar el requerimiento de personal al jefe administrativo financiero de manera escrita.
- 5.4.2 Verificar que las hojas de vida de los aspirantes cumplan con el perfil del puesto.
- 5.4.3 Preparar las pruebas técnicas a ser aplicadas a los aspirantes.
- 5.4.4 Elaborar el informe de resultados de las pruebas técnicas.
- 5.4.5 Formar parte del comité de entrevistas finales.

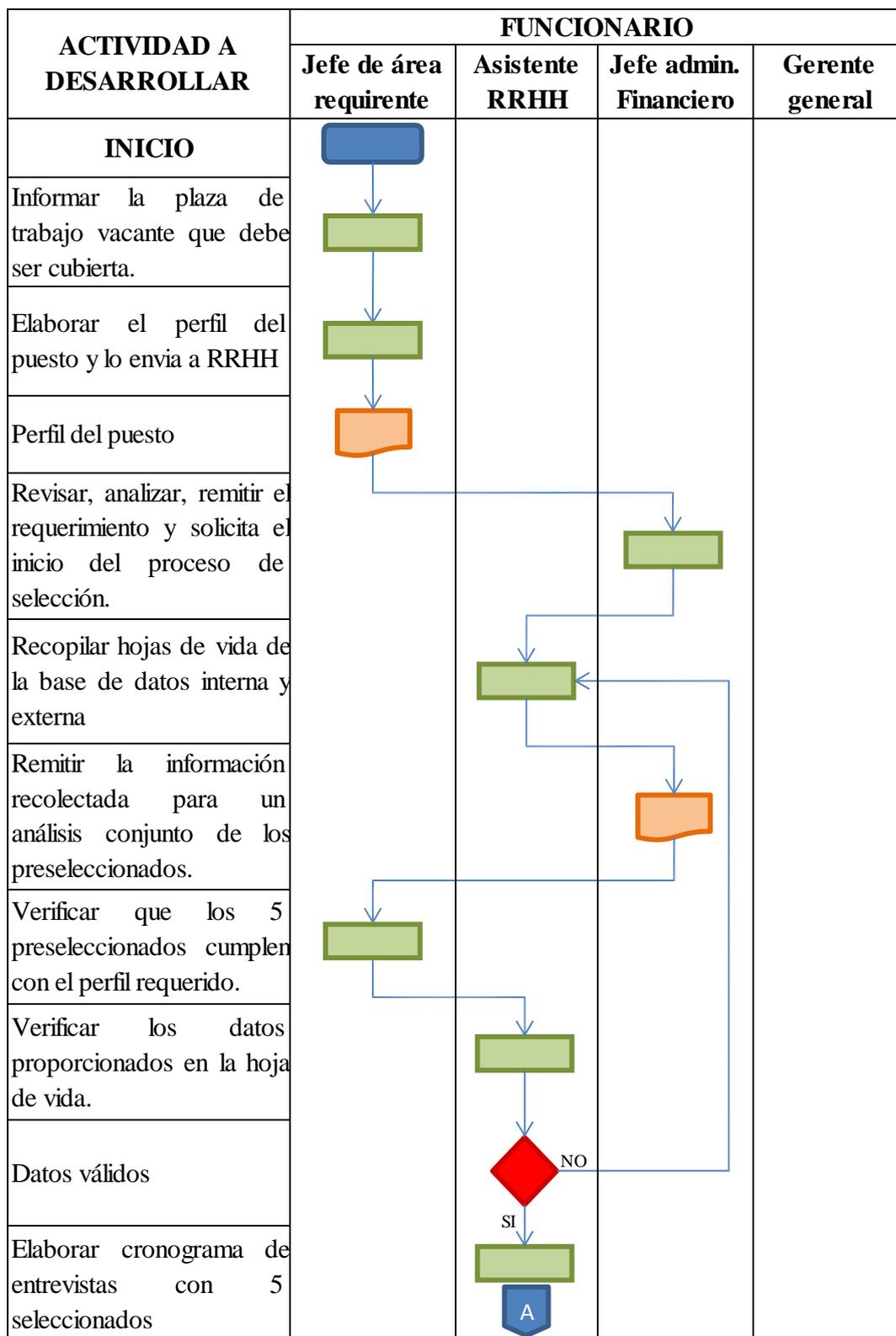
#### **6.1 Proceso de selección de personal**

- 6.1 El jefe de área requirente informa la plaza de trabajo vacante que necesita ser cubierta al jefe administrativo financiero y gerente general.
- 6.2 El jefe de área requirente envía por escrito el perfil del puesto a ser cubierto.
- 6.3 El jefe administrativo financiero remite el requerimiento al asistente de recursos humanos y solicita el inicio del proceso de selección.
- 6.4 El asistente de recursos humanos es quien recopila las hojas de vida, desde la base de datos de la empresa o a través de medios externos como anuncios en la prensa o en el internet de acuerdo en el perfil de puesto remitido por el jefe de área requirente.
- 6.5 El jefe administrativo financiero junto con el asistente de recursos humanos eligen a los aspirantes que participaran en el proceso de selección.
- 6.6 El área requirente verificará que los aspirantes a cubrir plazas vacantes en la empresa cumplan con los perfiles establecidos de acuerdo al cargo.
- 6.7 El asistente de recursos humanos verificara vía telefónica, los antecedentes laborales y referencia personales de los aspirantes con base en la información proporcionada en la hoja de vida.
- 6.8 Si el asistente de recursos humanos detecta hojas de vida con antecedentes laborales negativos en las entrevistas o en la verificación de referencias personales o en caso de que la información proporcionada por el aspirante resulte falsa, éste será eliminado inmediatamente del proceso de selección.
- 6.9 El asistente de recursos humanos elabora el cronograma de entrevistas iniciales e informa a los aspirantes.
- 6.10 El jefe administrativo financiero realiza la entrevista inicial a cada aspirante en la fecha y hora programadas.

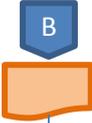
- 6.11** El jefe administrativo financiero elabora el informe de resultados de la entrevista inicial y lo remitirá al asistente de recursos humanos.
- 6.12** El asistente de recursos humanos es el encargado de programar, preparar y aplicar la evaluación psicológica a los aspirantes.
- 6.13** El asistente de recursos humanos elabora el informe de resultados de las pruebas psicológicas y remite al jefe de área requirente las hojas de vida de los aspirantes mejor puntuados.
- 6.14** El asistente de recursos humanos elabora el cronograma de rendición de pruebas técnicas e informa a los aspirantes seleccionados.
- 6.15** El jefe de área requirente prepara y aplica las pruebas técnicas a los aspirantes.
- 6.16** El jefe de área requirente elabora el informe de resultados y lo remite al asistente de recursos humanos.
- 6.17** El asistente de recursos humanos elabora un informe global con los resultados de los tres procesos y remitir las hojas de vida de los aspirantes finalistas al gerente general para la entrevista final.
- 6.18** El asistente de recursos humanos elabora el cronograma de entrevistas finales e informa a los aspirantes seleccionados.
- 6.19** Se realiza la entrevista final a cada aspirante en la fecha y hora programada con el gerente general, el jefe administrativo financiero, el jefe del área requirente y el asistente de recursos humanos.
- 6.20** Al término de la entrevista final, se realiza la discusión y análisis mediante los cuales se selecciona por votación al aspirante más idóneo para ocupar la plaza vacante.
- 6.21** El asistente de recursos humanos realiza un informe con los resultados a ser firmado por el comité de entrevistas finales y comunica al ganador.
- 6.22** El asistente de recursos humanos elabora el contrato de trabajo del nuevo colaborador.
- 6.23** El asistente de recursos humanos realiza el ingreso en el sistema de nómina.
- 6.24** El asistente de recursos humanos realiza el registro y toma de huellas para el sistema de control biométrico de asistencia.
- 6.25** El asistente de recursos humanos realiza el registro del aviso de entrada al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

#### 4.1.1.1.2 Flujogramas de procesos

##### Proceso de selección de personal



ACTIVIDAD A DESARROLLAR	FUNCIONARIO			
	Jefe de área requirente	Asistente RRHH	Jefe admin. Financiero	Gerente general
Cronograma de entrevistas				
Realizar la primera entrevista a los aspirantes y escoger 3 aspirantes.				
Elaborar un informe de la primera entrevista.				
Informe de la primera entrevista.				
Con el informe de la primera entrevista, preparar la evaluación psicológica.				
Aplicar la evaluación psicológica.				
Elaborar el informe de los resultados de las evaluaciones psicológicas.				
Informe de resultados de evaluaciones psicológicas.				
Revisar el informe y las hojas de vida de los mejor puntuados.				
Preparar las evaluaciones técnicas.				
Evaluaciones técnicas.				
Aplicar las evaluaciones técnicas.				
Elaborar el Informe de resultados y lo remite a RRHH.				
				

ACTIVIDAD A DESARROLLAR	FUNCIONARIO			
	Jefe de área requerente	Asistente RRHH	Jefe admin. Financiero	Gerente general
Informe de resultados				
Elaborar un informe global de los tres procesos y lo remite a la gerencia.				
Informe global de los tres procesos.				
Elaborar el cronograma de entrevistas finales.				
Cronograma de entrevistas finales.				
Realizar la entrevista final conjuntamente con el jefe de área requerente, jefe administrativo financiero y el asistente de recursos humanos.				
Analizar los perfiles y votación para la selección final del aspirante.				
Elaborar un informe final de resultados, el cual será firmado por el comité de entrevistas finales.				
Informe final de resultados.				
Comunicar al ganador del proceso.				
				

ACTIVIDAD A DESARROLLAR	FUNCIONARIO			
	Jefe de área requirente	Asistente RRHH	Jefe admin. Financiero	Gerente general
Elaborar del contrato para el nuevo personal.				
Contrato de trabajo				
Registrar y tomar las huellas para el sistema de control biométrico de asistencia.				
Registrar el aviso de entrada en el IESS.				
<b>FIN</b>				

#### **4.1.1.2 Procedimiento de capacitación**

##### **4.1.1.2.1 Manual de procedimientos**

### **1. OBJETIVOS**

- Establecer, determinar y difundir a todas las áreas de trabajo las especificaciones generales para idear, planificar, desarrollar, evaluar y controlar las actividades de administración de la capacitación a fin de favorecer el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de Synovate Ecuador S.A. buscando un crecimiento conjunto.
- Estipular los lineamientos para actualizar y perfeccionar los conocimientos habilidades del trabajador en su actividad y proporcionarle información sobre la aplicación de la nueva tecnología en el desarrollo de su cargo.
- Incrementar la productividad de la empresa y de la misma manera mejorar las aptitudes del trabajador

### **2. ALCANCE**

Este procedimiento es aplicable a todas las actividades de capacitación que contribuyan al crecimiento profesional y personal de todos los colaboradores de la empresa, atendiendo sus necesidades desde la detección hasta la satisfacción de las mismas.

### **3. DEFINICIONES**

**3.1 Capacitación.-** Es la adquisición de conocimientos científicos, técnicos o administrativos con el propósito de desarrollar las competencias y capacidades de una persona.

**3.2 Institución capacitadora.-** Es la empresa pública o privada, que se dedica a impartir cursos de capacitación fuera o dentro de la empresa con o sin costo.

**3.3 Bases técnicas.-** Son las características específicas y técnicas de la capacitación que se va a impartir.

#### **4. Políticas**

- 4.1** Para la asistencia a cursos de capacitación se requiere que sea trabajador de Synovate Ecuador.
- 4.2** Los trabajadores deben ser capacitados al menos una vez al año.
- 4.3** El jefe de área es el responsable de solicitar capacitación para el personal bajo su dirección de manera escrita.
- 4.4** El jefe administrativo financiero en conjunto con el asistente de recursos humanos y con la colaboración del gerente general elaborarán el programa anual de capacitación general para todas las áreas de la empresa.
- 4.5** Las necesidades de capacitación se detectarán a través de los resultados de las evaluaciones del desempeño realizadas al personal.
- 4.6** Los jefes de área y el personal involucrado debe sugerir seminarios o cursos del interés de su rama.
- 4.7** El asistente de recursos humanos busca las alternativas de capacitación.
- 4.8** El gerente general y el jefe administrativo financiero son quienes aprueban los cursos o capacitaciones a recibir.
- 4.9** Cuando los costos de capacitación sobrepasen los USD 1,000.00 dólares, el trabajador deberá firmar un compromiso para devengar en la empresa los conocimientos adquiridos.
- 4.10** Los participantes será evaluados antes y después de ser capacitados con el fin de que la inversión de la empresa sea aprovechada para lograr un crecimiento conjunto.
- 4.11** Antes de la cancelación total de la capacitación recibida, los participantes deben rendir una evaluación, con el fin de verificar los conocimientos adquiridos.
- 4.12** Los participantes de la capacitación que no obtengan en su evaluación la nota mínima de 7/10 deberán asumir el valor de la capacitación, el cual será descontado vía rol de pagos y en cuanto a los días que haya durado la capacitación serán descontados de su periodo de vacaciones.

## **5. Responsabilidades**

### **5.1 Del gerente general**

- 5.1.1 Colaborar en la elaboración del plan anual de capacitación.
- 5.1.2 Aprobar el presupuesto del plan anual de capacitación.
- 5.1.3 Aprobar la ejecución de cada curso contemplado dentro del plan anual de capacitación.
- 5.1.4 Aplicar las evaluaciones de desempeño semestral a los jefes de área.
- 5.1.5 Realizar el análisis y elegir el proveedor que capacitara al personal.

### **5.2 Del jefe administrativo financiero**

- 5.2.1 Detectar las necesidades de capacitación del personal.
- 5.2.2 Evidenciar las necesidades de capacitación del personal de acuerdo a los resultados de las evaluaciones de desempeño del semestre anterior.
- 5.2.3 Elaborar el plan anual de capacitación.
- 5.2.4 Elaborar el presupuesto del plan anual de capacitación.
- 5.2.5 Supervisar la ejecución del plan anual de capacitación.
- 5.2.6 Colaborar en el análisis y elección del proveedor que capacitara al personal.

### **5.3 Del asistente de recursos humanos**

- 5.3.1 Participar en la elaboración del plan anual de capacitación.
- 5.3.2 Participar en el presupuesto del plan anual de capacitación.
- 5.3.3 Elaborar el formato de las evaluaciones de desempeño semestral.
- 5.3.4 Solicitar propuestas económicas y técnicas a proveedores.
- 5.3.5 Preparar un informe con las cotizaciones recolectadas.
- 5.3.6 Preparar la logística para la ejecución del curso de capacitación.
- 5.3.7 Elaborar el informe con los resultados de las evaluaciones pre y post capacitación.

### **5.4 De los jefes de área**

- 5.4.1 Aplicar las evaluaciones de desempeño a los colaboradores de su área.
- 5.4.2 Realizar los requerimientos de capacitación para su personal.

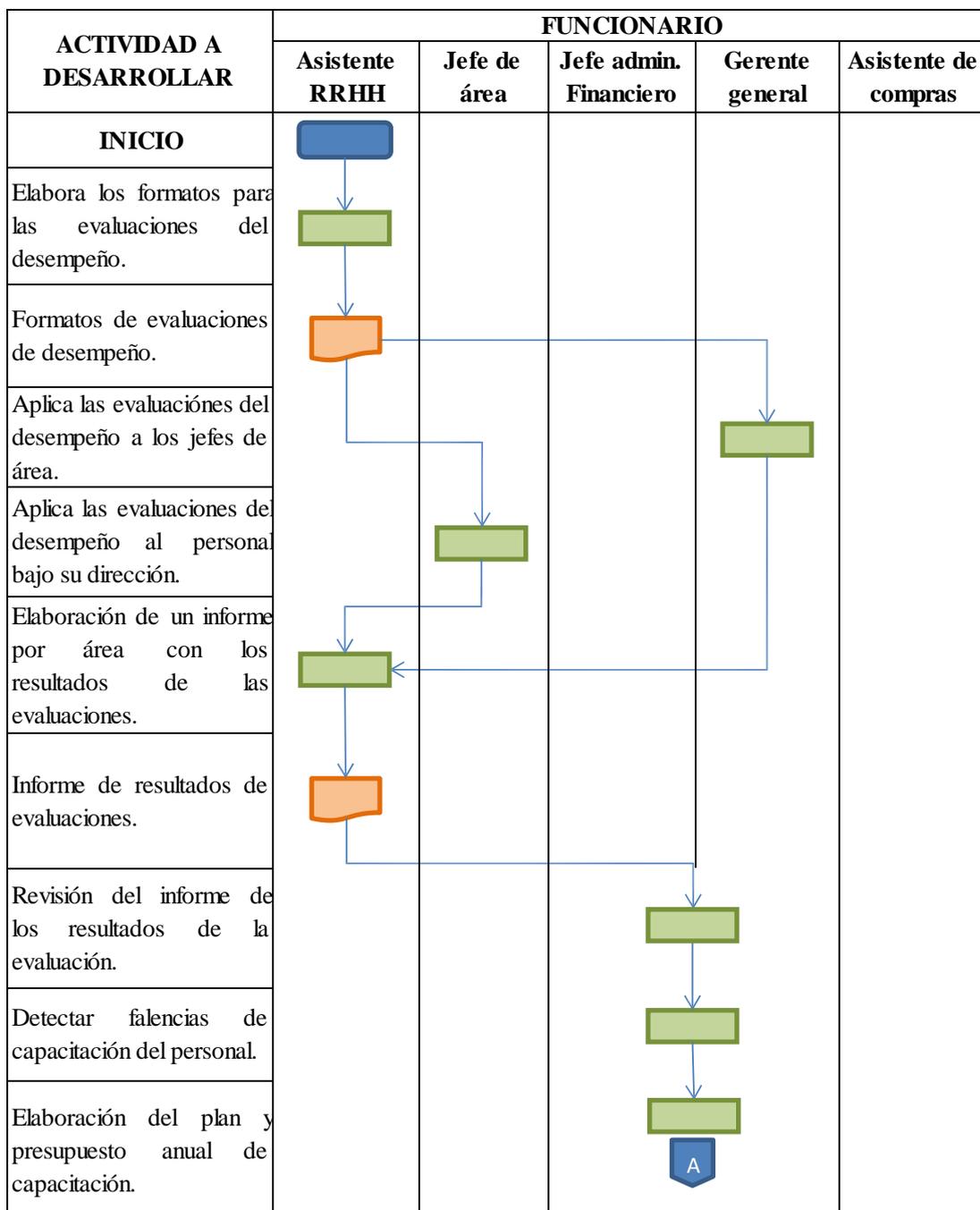
## **6. Proceso de capacitación de personal**

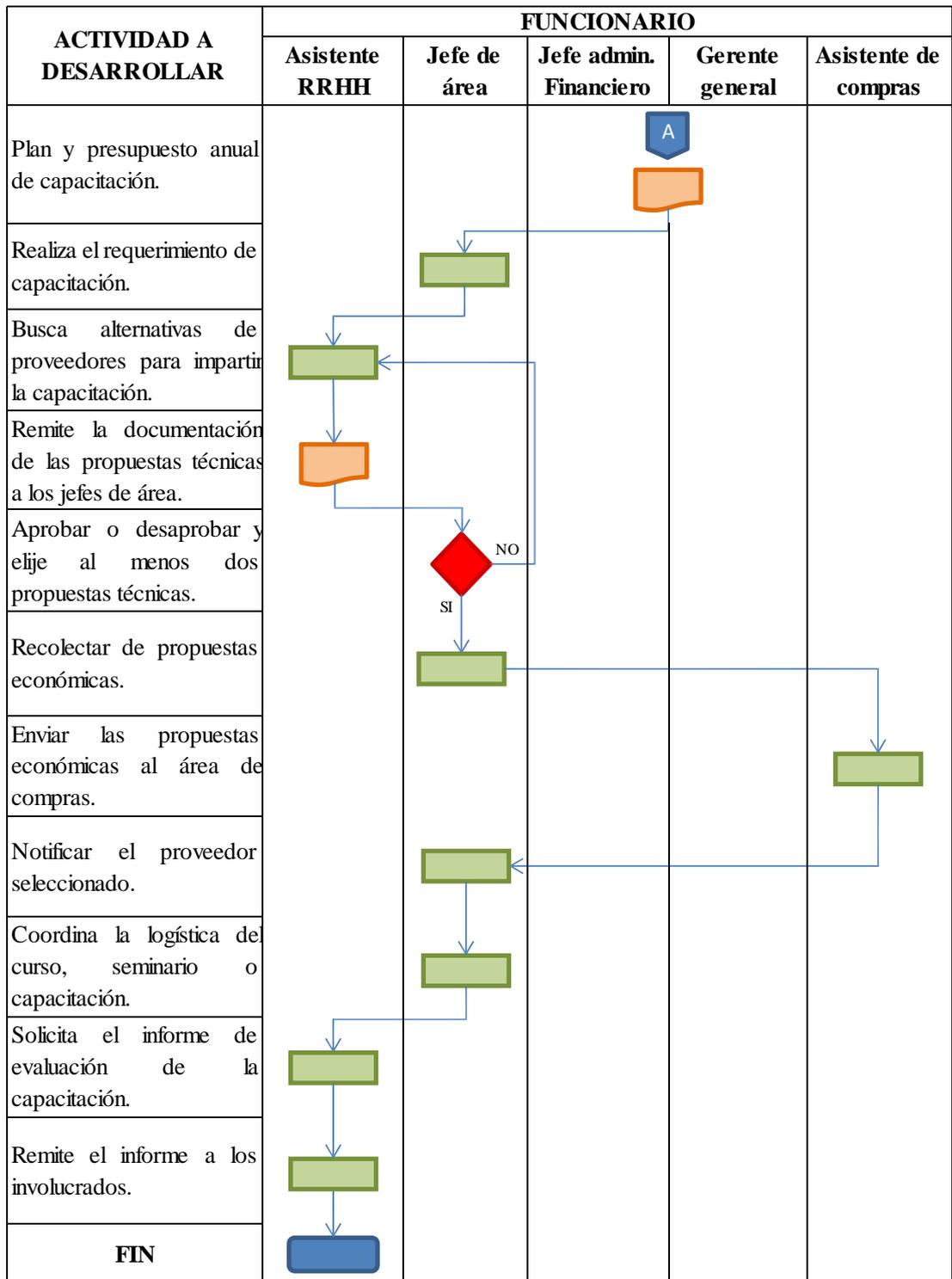
- 6.1** El asistente de recursos humanos elabora los formatos para las evaluaciones de desempeño del personal conjuntamente con cada jefe de área.
- 6.2** El gerente general aplica las evaluaciones de desempeño a los jefes de área.
- 6.3** Los jefes de área aplican las evaluaciones de desempeño al personal bajo su dirección.
- 6.4** El asistente de recursos humanos recolecta los resultados de las evaluaciones de desempeño de todo el personal y elabora un informe por área, el cual es entregado al gerente general para su análisis.
- 6.5** La jefa administrativa financiera analizará el informe de cada área conjuntamente con el gerente general y los jefes de área respectivamente con el fin de detectar las falencias y necesidades de capacitación del personal a su cargo.
- 6.6** El gerente general conjuntamente con la jefa administrativa financiera elaboran el plan y presupuesto anual de capacitación.
- 6.7** El jefe de cada área es el funcionario que solicitará la capacitación para uno o más colaboradores de su equipo de trabajo; y los mismos deben sugerir seminarios o cursos del interés de su rama.
- 6.8** El asistente de recursos humanos busca las alternativas de capacitación mediante la solicitud de proformas económicas y técnicas a proveedores internos y externos que se ajusten al plan y presupuesto anual de capacitación.
- 6.9** El asistente de recursos humanos presenta las propuestas técnicas de capacitación a los Jefes de área involucrados para su aprobación.
- 6.10** El jefe de área debe revisar las propuestas y elegir al menos dos, las más idóneas para ser presentadas al gerente general y el jefe administrativo Financiero.
- 6.11** El asistente de recursos humanos presenta al gerente general y al jefe administrativo financiero las propuestas técnicas y económicas escogidas por el jefe de área para su análisis y aprobación.
- 6.12** Las propuestas económicas son remitidas al asistente de compras quien realiza el análisis de las propuestas y aprueban los cursos o capacitaciones a recibir.
- 6.13** Una vez que el curso o seminario de capacitación ha sido aprobado el asistente de recursos humanos procede con la logística para su realización.

- 6.14** Si el costo de la capacitación sobrepasa los USD 1,000.00 dólares, el asistente de recursos humanos debe preparar un acta con la cual se compromete a devengar en la empresa los conocimientos adquiridos por un lapso de 1 año como mínimo.
- 6.15** El asistente de recursos humanos remitirá el informe de resultados proporcionado por el proveedor y lo remitirá a los involucrados.
- 6.16** Si los participantes no obtuvieren una nota mínima de 7/10, el valor de la capacitación será descontado de sus sueldo vía rol de pagos, y los días incurridos en la misma serán descontados de sus vacaciones anuales.

#### 4.1.1.2.2 Flujogramas de procesos

Proceso de evaluación del desempeño





#### **4.1.1.3 Procedimiento de nómina**

##### **4.1.1.3.1 Manual de procedimientos**

### **1. OBJETIVOS**

- Establecer políticas y lineamientos que sirvan como instrumento administrativo eficiente y eficaz para el análisis de presupuesto hasta el pago total de la nómina para llegar a la satisfacción de nuestros clientes internos mediante la verificación de asistencia y puntualidad en el trabajo, además del cumplimiento de objetivos.
- Determinar normas para el desempeño de las labores de cada uno de los colaboradores de la entidad que contribuyan a la construcción de buenas relaciones humanas y de trabajo con el fin de lograr un ambiente laboral agradable.
- Determinar normas y políticas para que los empleados puedan gozar de su derecho de vacaciones y solicitar permisos esporádicos para resolver asuntos personales sin descuidar su trabajo, permitiendo a la empresa planificar la cobertura de su ausencia.

### **2. ALCANCE**

- El presente manual es de acatamiento obligatorio para todos los colaboradores que prestan sus servicios en la compañía de todos los niveles jerárquicos sin excepción.

### **3. DEFINICIONES**

**3.1 Nómina.-** “La nómina presenta una lista de personas que trabajan en una oficina con sus respectivos sueldos, el procedimiento de nómina consiste en determinar el valor bruto devengado por cada trabajador, efectuar las deducciones correspondiente, calcular el valor neto a pagar, preparar los cheques de pago y llevar adelante el registro individual de lo devengado por cada empleado” (WIKIPEDIA, 2012)

**3.2 Sueldo.-** Es la remuneración monetaria que recibe una persona que presta sus servicios intelectuales o físicos.

- 3.3 Beneficios sociales.-** Son las prestaciones adicionales otorgadas por el empleador que son ordenadas en la legislación laboral y en los convenios colectivos de trabajo.
- 3.4 Vacaciones.-** Es un derecho irrenunciable al que puede acceder un empleado luego de 11 meses de trabajo ininterrumpido en la misma empresa.
- 3.5 Permisos ocasionales.-** Son ausencias esporádicas al lugar de trabajo por diversas causas.
- 3.6 Permisos por calamidad doméstica.-** Son ausencias esporádicos al lugar de trabajo por situaciones emergentes.
- 3.7 Permiso por maternidad.-** Es el derecho irrenunciable por parte de la mujer que ha sido madre recientemente para el cuidado de su hijo por 72 días.
- 3.8 Permiso por período de lactancia.-** Una vez que termina el permiso por Maternidad, la madre tiene derecho a dos horas diarias en razón de lactancia durante un año, estas horas pueden ser tomadas en la mañana o en la tarde.
- 3.9 Permiso por paternidad.-** Es el derecho irrenunciable por parte de la hombre que ha sido padre recientemente para el cuidado de su hijo por 10 días si el parto ha sido normal, 15 días si el parto ha sido por cesárea y 25 días si el recién nacido ha tenido alguna complicación.

#### **4. Políticas**

##### **4.1 Proceso de elaboración de rol de pagos**

- 4.1.1** En el proceso de nómina deberán estar debidamente segregadas las funciones de elaboración del rol de pagos, aprobación de horas extras, aumentos de sueldo y ejecución del pago respectivo.
- 4.1.2** Los incrementos salariales, ingresos y salidas de personal o cualquier otra novedad deberán ser notificados por el asistente de recursos humanos y debidamente autorizados por el gerente general para la elaboración del rol de pagos.
- 4.1.3** La información que se debe incluir en los roles de pago como valores por horas extras, bonos por cumplimiento, descuentos, prestamos, etc., deberá ser entregada al asistente de recursos humanos hasta el 24 de cada mes de lo contrario esa información no será tomada en cuenta en el periodo a pagar.

- 4.1.4** El cálculo de horas extras y bono de cumplimiento serán realizados en el caso de estudios cuantitativos por el asistente administrativo de campo y en estudios cualitativos el asistente de estudios cualitativos.
- 4.1.5** La aprobación del cálculo de horas extras y bono de cumplimiento la realiza en el caso de estudios cuantitativos el jefe nacional de campo y en el caso de estudios cualitativos el director de estudios cualitativos.
- 4.1.6** La autorización del pago de horas extras y bono de cumplimiento la realiza única y exclusivamente el gerente general.
- 4.1.7** El rol de pagos debe estar listo para la revisión por el gerente general en la primera quincena hasta el 13 de cada mes y en la segunda quincena hasta el 27 de cada mes.
- 4.1.8** El pago de nómina lo realiza exclusivamente el jefe administrativo financiero, previa la autorización del gerente general.
- 4.1.9** La empresa cumplirá con el pago de beneficios sociales estipulados en la legislación laboral en las fechas y montos ya fijados.
- 4.1.10** Todos los empleados deberán abrir una cuenta de ahorros en el banco Pacífico para recibir su remuneración, para lo cual la empresa entregará una carta para facilitar el trámite.
- 4.1.11** Los pagos de nómina se realizarán en dos partes el 40% el 15 de cada mes y el 60% restante, el último día hábil del mes mediante transferencia bancaria a las cuentas de cada empleado.
- 4.1.12** Los valores incluidos en el rol de pagos por conceptos de: horas extras, bonos de cumplimiento, descuentos, aporte patronal al IESS, prestamos, multas, etc., se los considerará en el pago correspondiente al 60% restante pagado a fin de mes.
- 4.1.13** El asistente de recursos humanos entregará el rol de pagos original y un duplicado a cada empleado para la revisión, aprobación y firma, los duplicados serán archivados en la carpeta de nómina en el mes correspondiente.

## **4.2 Proceso de requerimiento de vacaciones y permisos**

- 4.2.1** Cada jefe de área deberá remitir su cronograma de vacaciones anuales a la asistente de recursos humanos para su validación.

- 4.2.2 El requerimiento de vacaciones y permisos debe ser realizado de manera escrita en el formato preestablecido por el área de recursos humanos, y debe contener las firmas correspondientes.
- 4.2.3 La autorización para la toma de vacaciones para el personal la hará el jefe de área correspondiente.
- 4.2.4 La aprobación de la toma de vacaciones del personal la hará el asistente de recursos humanos.
- 4.2.5 La autorización para la toma de vacaciones para los jefes de área la hará el gerente general.
- 4.2.6 La aprobación para la toma de vacaciones para los jefes de área la hará el asistente de recursos humanos.
- 4.2.7 Los empleados podrán gozar de su derecho a vacaciones a partir del onceavo mes de trabajo.
- 4.2.8 La empresa debe procurar que sus empleados tomen al menos 8 de los 15 días de vacación en el período vigente.
- 4.2.9 Las vacaciones no tomadas pueden ser acumuladas para el siguiente período.
- 4.2.10 El funcionario que va a gozar de su derecho a vacaciones anuales deberá dejar saneados los pendientes de su cargo.
- 4.2.11 Los permisos ocasionales y por calamidad doméstica que no excedan de 1 día serán autorizados por el jefe de área correspondiente.
- 4.2.12 Los permisos ocasionales y por calamidad doméstica que excedan de 1 día serán autorizados por el gerente general.
- 4.2.13 Los permisos por maternidad, período de lactancia y paternidad serán autorizados por el gerente general.
- 4.2.14 Los permisos deberán ser entregados por los jefes de área al asistente de recursos humanos al término del mes.

## **5. Responsabilidades**

### **5.1 Proceso de elaboración de roles de pago**

#### **5.1.1 Del gerente general**

- 5.1.1.1 Aprobar los incrementos salariales, ingresos y salidas de personal o cualquier otra novedad de recursos humanos.
- 5.1.1.2 Aprobar el pago de horas extras y bono de cumplimiento del personal.
- 5.1.1.3 Aprobar el pago de la nómina mensual.

## **5.1.2 Del jefe administrativo financiero**

**5.1.2.1** Revisar el pago de la nómina del personal

**5.1.2.2** Ejecutar el proceso de pago de la nómina del personal previo a la autorización del gerente general.

## **5.1.3 Del asistente de recursos humanos**

**5.1.3.1** Receptar la información

**5.1.3.2** Facilitar los documentos necesarios para que el personal obtenga una cuenta de ahorros en el banco de la empresa para recibir su sueldo.

**5.1.3.3** Elaboración del rol de pagos de la empresa.

**5.1.3.4** Entregar la información del rol de pagos para revisión y aprobación del gerente general si se trata de la primera quincena hasta el 13 de cada mes y si es la segunda quincena hasta el 27 de cada mes.

**5.1.3.5** Imprimir el rol de pagos en dos ejemplares, un original y una copia.

**5.1.3.6** Recolectar la firma de cada funcionario en la copia del rol de pagos y entregar el original.

**5.1.3.7** Archivar los roles de pago firmados en la carpeta Nómina en el mes correspondiente.

**5.1.3.8** Notificar mediante correo electrónico al personal cuando la transferencia bancaria del rol de pagos esté realizada.

## **5.1.4 Del asistente administrativo de campo y de estudios cualitativos**

**5.1.4.1** Realizar el cálculo de horas extras y bono de cumplimiento y revisarlo conjuntamente con el jefe nacional de campo y con el director de estudios cualitativos respectivamente.

## **5.1.5 Del jefe nacional de campo y director de estudios cualitativos**

**5.1.5.1** Supervisar el cálculo de horas extras y bono de cumplimiento del personal a su cargo.

**5.1.5.2** Aprobar el cálculo de horas extras y bono de cumplimiento del personal a su cargo.

## **5.2 Proceso de requerimiento de vacaciones y permisos**

### **5.2.1 Del gerente general**

**5.2.1.1** Entregar al asistente de recursos humanos su cronograma de vacaciones anuales.

**5.2.1.2** Elaborar y entregar el cronograma de vacaciones anuales de los jefes de área al asistente de recursos humanos.

**5.2.1.3** Autorizar las vacaciones de los jefes de área.

**5.2.1.4** Autorizar los permisos ocasionales, por calamidad doméstica que excedan de un día.

**5.2.1.5** Autorizar los permisos por maternidad, período de lactancia y paternidad.

### **5.2.2 De los jefes de área**

**5.2.2.1** Elaborar y entregar el cronograma de vacaciones anual de su área al asistente de recursos humanos.

**5.2.2.2** Autorizar los requerimientos de vacaciones del personal bajo su dirección.

**5.2.2.3** Autorizar los permisos ocasionales y por calamidad doméstica que no excedan de 1 día del personal bajo su dirección.

**5.2.2.4** Entregar los requerimientos de permisos debidamente firmados al asistente de recursos humanos al término de cada mes.

### **5.2.3 Del asistente de recursos humanos**

**5.2.3.1** Receptar los cronogramas de vacaciones anuales de todas las áreas de la empresa.

**5.2.3.2** Validar el cronograma de vacaciones anuales de cada área.

**5.2.3.3** Aprobar y llevar un registro cronológico de la toma de vacaciones de todo el personal de la empresa.

**5.2.3.4** Aprobar y registrar cronológicamente los permisos ocasionales, por calamidad doméstica, permiso por maternidad, período de lactancia y permiso por paternidad.

## **6. Procesos**

### **6.1 Elaboración de roles de pago**

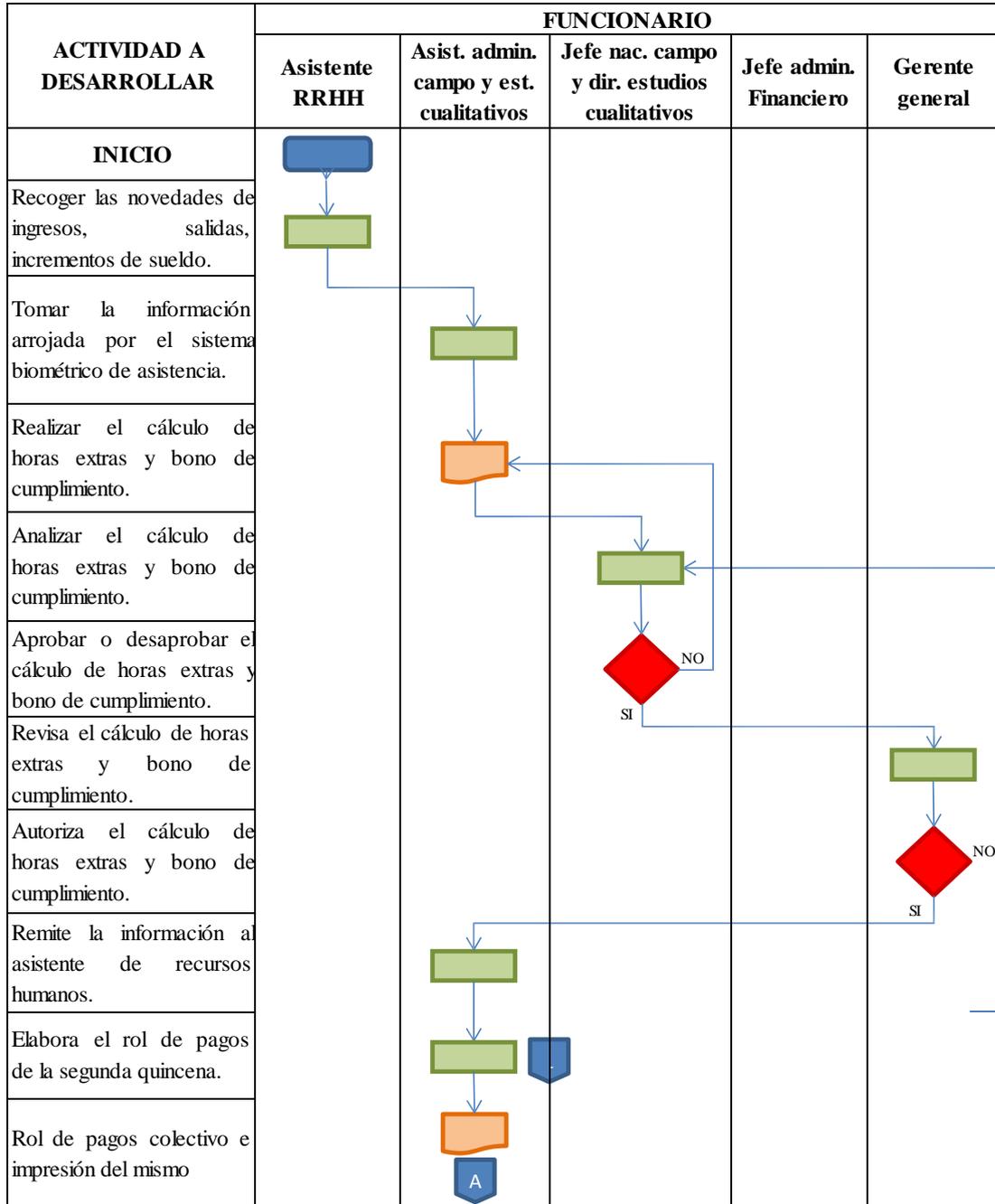
**6.1.1** Si se va a elaborar el rol de pagos de la primera quincena del mes el asistente de recursos humanos recoge las novedades del personal antes de realizarlo.

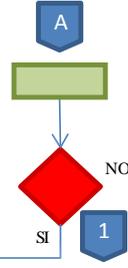
- 6.1.2** Si se va a elaborar el rol de pagos de la segunda quincena del mes, los asistentes que realizan el cálculo de las horas extras toman la información del reloj biométrico, tomando en cuenta la hora de llegada y la hora de salida, además analizan el trabajo realizado durante el tiempo adicional conjuntamente con el jefe nacional de campo y el director de estudios cualitativos respectivamente.
- 6.1.3** El jefe nacional de campo y el director de estudios cualitativos analizarán el cálculo de las horas extras y lo aprobarán plasmando su firma de responsabilidad.
- 6.1.4** El gerente general debe analizar el cálculo de horas extras y aprobar el pago del mismo.
- 6.1.5** Las asistentes entregarán la información autorizada al asistente de recursos humanos hasta el 24 de cada mes.
- 6.1.6** Con la información recolectada el asistente de recursos humanos procede a realizar el cálculo del rol de pagos mediante los siguientes pasos:
- 6.1.6.1** Ingresos, se colocarán los siguientes rubros:
- Sueldo base
  - Horas extras
  - Bono de cumplimiento.
- 6.1.6.2** Egresos, se colocarán los siguientes rubros:
- Aporte Personal IESS 9.35%
  - Préstamos Quirografarios
  - Préstamos Hipotecarios
  - Multas
- 6.1.7** El asistente de recursos humanos presenta la información de roles de pago individual y global al gerente general para su aprobación.
- 6.1.8** El asistente de recursos humanos entrega la información aprobada por el gerente general al jefe administrativo financiero.
- 6.1.9** El jefe administrativo financiero después de revisar las firmas de autorización procede al pago de la nómina a través de transferencia bancaria a cada empleado.
- 6.1.10** El jefe administrativo financiero informa al asistente de recursos humanos cuando la nómina ha sido pagada.

- 6.1.11** El asistente de recursos humanos deberá enviar un mail masivo al personal para poner en su conocimiento que los sueldos han sido depositados en sus cuentas bancarias.
- 6.1.12** El asistente de recursos humanos realiza la impresión de dos ejemplares de cada rol de pagos un original y una copia.
- 6.1.13** El asistente de recursos humanos recolecta la firma de cada empleado en la copia del rol de pagos y procede a entregar el original para su archivo personal.
- 6.1.14** El asistente de recursos humanos archiva las copias de los roles de pagos en la carpeta de Nómina en el mes correspondiente.

### 4.1.1.3.2 Flujograma de procesos

#### Proceso de nómina



ACTIVIDAD A DESARROLLAR	FUNCIONARIO				
	Asistente RRHH	Asist. admin. campo y est. cualitativos	Jefe nac. campo y dir. estudios cualitativos	Jefe admin. Financiero	Gerente general
Revisa la información global del rol de pagos de toda la empresa.					
Autorizar o negar el pago del rol de pagos					
Cargar el archivo batch para el pago de nómina.					
Difunde el pago de los sueldos mediante correo electrónico.					
Imprime dos ejemplares del rol de pagos.					
Rol de pagos individual.					
Recolecta la firma de los empleados en la copia y les entrega el rol de pagos original.					
Archiva las copias del rol de pagos firmada.					
<b>FIN</b>					

## **6.1 REQUERIMIENTO DE VACACIONES Y PERMISOS**

### **6.1.1 Vacaciones**

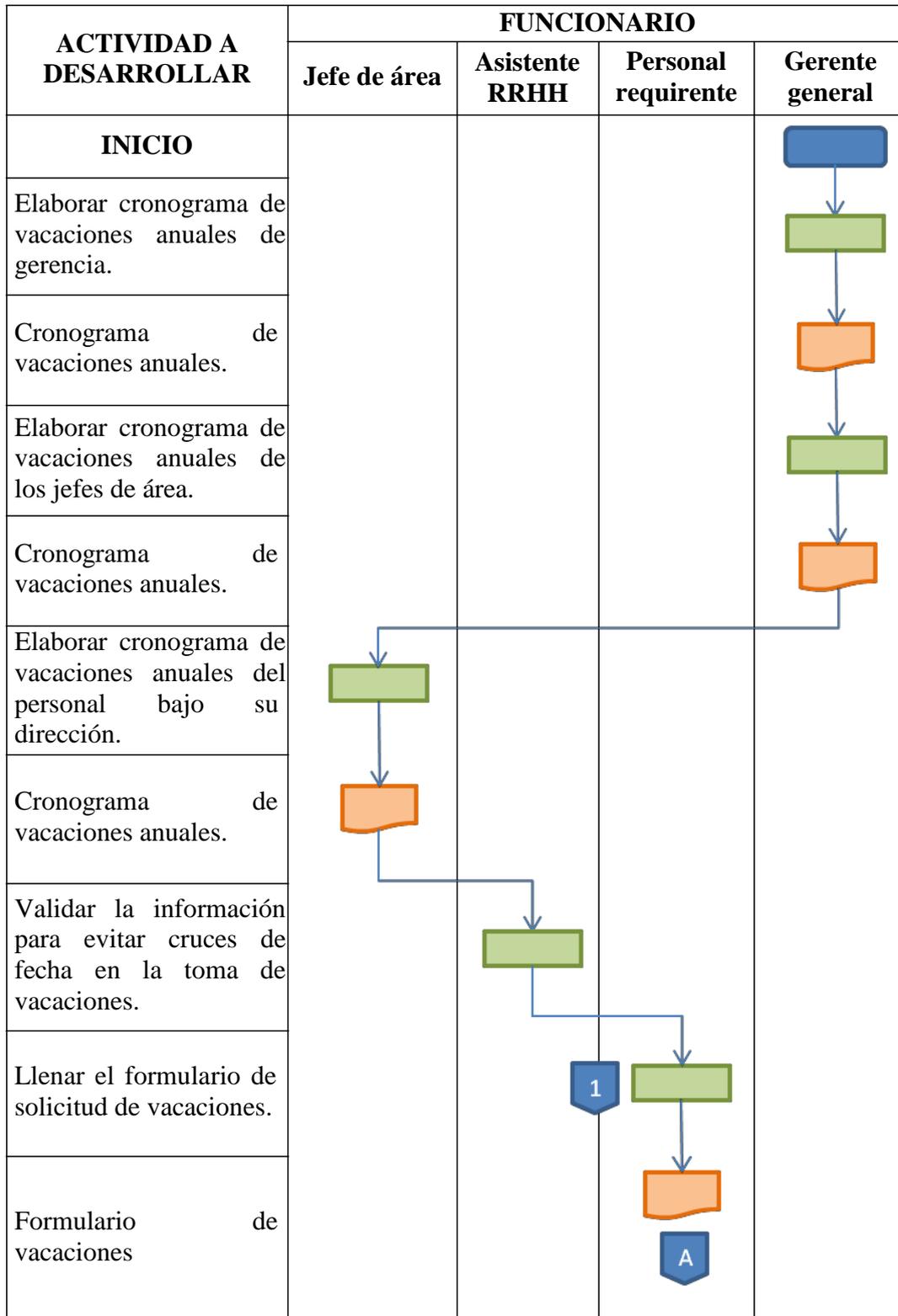
- 6.1.1.1** El gerente debe elaborar y remitir al asistente de recursos humanos su cronograma de vacaciones anuales.
- 6.1.1.2** El gerente general conjuntamente con los jefes de área deben elaborar el cronograma de vacaciones anuales y remitirlo al asistente de recursos humanos.
- 6.1.1.3** Los jefes de área conjuntamente con el personal a su cargo deben elaborar el cronograma de vacaciones anuales y remitirlo al asistente de recursos humanos.
- 6.1.1.4** El asistente de recursos humanos debe validar la información recibida y cuidar que las fechas de toma de vacaciones no se crucen entre el personal del área.
- 6.1.1.5** El personal que desee solicitar vacaciones debe llenar el formulario con todos los datos requeridos y revisarlo con el jefe de área.
- 6.1.1.6** Los jefes de área que deseen solicitar vacaciones deben llenar el formulario con todos los datos requeridos y revisarlo con el gerente general.
- 6.1.1.7** El formulario debidamente firmado debe ser remitido al asistente de recursos humanos.
- 6.1.1.8** El asistente de recursos humanos debe revisar el registro de vacaciones del empleado solicitante para su aprobación.
- 6.1.1.9** Si la solicitud de vacaciones es aprobada, el asistente de recursos humanos deberá notificar vía correo electrónico al solicitante y al jefe de área.
- 6.1.1.10** El asistente de recursos humanos archiva la solicitud de vacaciones en el file personal del solicitante.

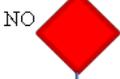
### **6.1.2 Permisos**

- 6.1.2.1** El personal que solicita permisos ocasionales, por calamidad doméstica, maternidad, período de lactancia o paternidad debe hacerlo de manera escrita llenando el formato preestablecido por la empresa.
- 6.1.2.2** Si el permiso es ocasional o por calamidad doméstica debe ser remitido al jefe de área para la autorización mediante su firma.

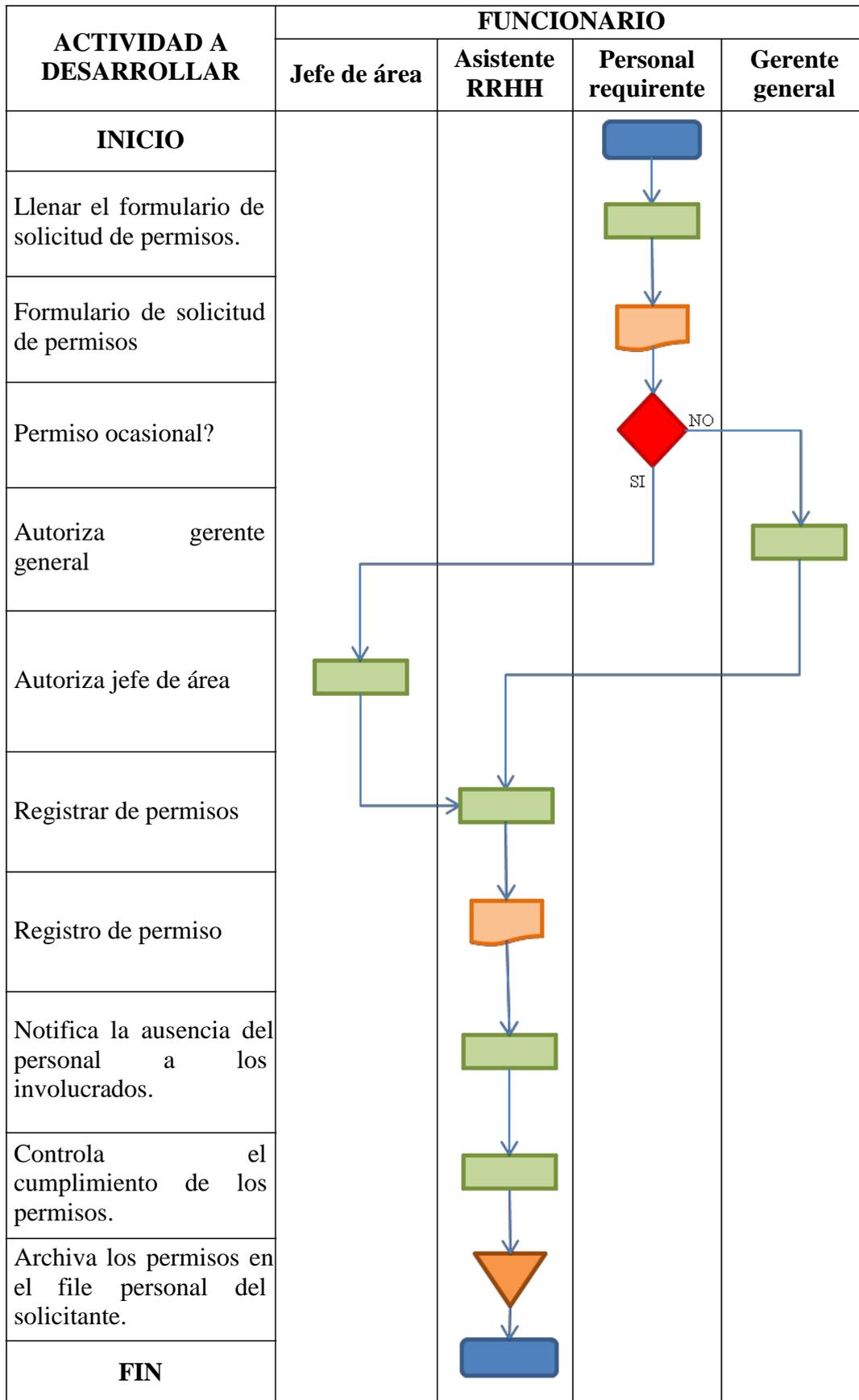
- 6.1.2.3** Se el permiso es por maternidad, período de lactancia, paternidad u otras, este debe ser remitido al gerente general para la autorización mediante su firma.
- 6.1.2.4** El permiso firmado debe ser entregado al asistente de recursos humanos para el registro y control correspondiente.
- 6.1.2.5** El asistente de recursos humanos notifica al personal involucrado la ausencia del personal.
- 6.1.2.6** El asistente de recursos humanos controla los permisos del personal y su ausencia al trabajo por el tiempo autorizado.
- 6.1.2.7** El asistente de recursos humanos archiva los permisos realizados en el file personal de cada empleado.

Procedimiento de requerimiento de vacaciones



ACTIVIDAD A DESARROLLAR	FUNCIONARIO			
	Jefe de área	Asistente RRHH	Personal requirente	Gerente general
Remitir el documento a RRHH			 	
Revisar si el solicitante tiene días disponibles para vacaciones.				
Aprobar o desaprobar la solicitud de vacaciones.				
Registrar la toma de vacaciones				
Registro de vacaciones				
Notificar al solicitante y al jefe de área.				
Archivar la solicitud de vacaciones en el file personal del solicitante.				
<b>FIN</b>				

Proceso de solicitud de permisos



## **4.1.2 Compras**

### **4.1.2.1 Procedimiento de selección de proveedores**

#### **4.1.2.1.1 Manual de procedimientos**

##### **1. OBJETIVO**

Estipular un método de selección, evaluación y control de proveedores basado en la calidad de bienes y servicios que presten; con el fin de regular en los mejores términos la relación comercial entre la empresa y todos sus proveedores, adicionalmente informará los resultados con el fin de contribuir en la toma de decisiones.

##### **2. ALCANCE**

Este procedimiento aplica a todos los proveedores de materiales, bienes y servicios necesarios para el desempeño normal de las actividades de SYNOVATE ECUADOR S.A.

##### **3. DEFINICIONES**

**3.1 Proveedores.-** Son las personas naturales o jurídicas que prestan un servicio y/o venden un bien a los clientes con la finalidad de satisfacer una necesidad.

##### **4. RESPONSABILIDADES**

###### **4.1 Del gerente general**

4.1.1 Tiene la responsabilidad de dar cumplimiento a este procedimiento en la organización y su gestión.

4.1.2 Seleccionar la mejor propuesta de cada bien y servicio que requiera la empresa.

4.1.3 Participar en la evaluación semestral de los proveedores.

###### **4.2 Del asistente de compras**

4.2.1 Solicitar información legal, y de bienes y servicios ofertados a varios proveedores.

4.2.2 Seleccionar las mejores ofertas, al menos dos proveedores por bien o servicio para ser evaluados.

- 4.2.3 Mantener archivos físicos en los cuales se incluya el RUC, contratos, adendums, evaluaciones semestrales, llamados de atención, tarifas manejadas y demás documentos legales y de soporte de la relación comercial.
- 4.2.4 Entregar la evaluación de proveedores y contratistas, completa y oportunamente.

### **4.3 De las áreas usuarias**

- 4.3.1 Proporcionar toda la información que crean pertinente sobre los proveedores antes, durante y después de la selección y evaluación de los mismos.

## **5. POLÍTICAS**

- 5.1 Todos los bienes y servicios que la empresa adquiera deberán provenir de proveedores que hayan pasado el proceso de selección, salvo en casos de emergencia.
- 5.2 La relación comercial con todos y cada uno de los proveedores con los que trabaja la empresa debe estar formalizada mediante un acuerdo contractual.

## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1 Selección de proveedores**

Este proceso es el inicio del proceso de compras a través del cual la empresa se asegura que los proveedores cubrirán de manera eficaz, efectiva y económica sus necesidades, por lo tanto las personas naturales o jurídicas que deseen establecer una relación comercial con SYNOVATE ECUADOR S.A. deberán proporcionar la siguiente información:

- Registro Único de Contribuyentes
- Copia de una factura vigente
- En el caso de servicios complementarios tales como: seguridad, limpieza, guardianía, presentar el permiso de funcionamiento de acuerdo a lo establecido en el Mandato 8
- En el caso de servicio de taxis un listado de las unidades y nombre de los choferes con su respectivos documentos legales en regla.
- Lista de Precios

- o cualquier tipo de documento necesario para respaldar la legalidad de sus servicios.

## 6.2 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Este, es el proceso a través del cual la empresa contratante realiza el seguimiento del desempeño de todos los proveedores de acuerdo a los criterios de evaluación establecidos diferenciando entre bienes y servicios.

### Calificación de acuerdo al cumplimiento

<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
5 puntos	Aprobación total del criterio
4 puntos	Aprobación parcial del criterio
3 puntos	Indecisión sobre el criterio
2 puntos	Desaprobación parcial del criterio
1 punto	Desaprobación total del criterio

### 6.2.1 Evaluación a proveedores de bienes

La evaluación a los proveedores será realizada por las áreas beneficiarias por cada bien adquirido, mediante orden de compra o acuerdo contractual, este proceso se llevará a cabo, una vez que se haya recibido el bien.

### Calificación a proveedores de bienes

<b>No.</b>	<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntaje</b>
1	Cotización	Tiempo en días laborables que se toma el proveedor para responder a requerimientos, solicitudes o cotizaciones por parte de la empresa.	Menor a 1 día - 5 puntos.
			Entre 1 y 2 días - 4 puntos.
			Entre 3 y 5 días - 3 puntos.
			Entre 5 y 10 días - 2 puntos.
			Mayor a 10 días - 1 punto.

No.	Concepto	Descripción	Puntaje
2	Calidad	Desempeño y cumplimiento de los requerimientos y especificaciones del contrato o de la orden de compra como: tiempo de entrega, tarifas, recargos, disponibilidad.	Satisfacción Total - 5 puntos.
			Satisfacción Media - 4 puntos.
			Satisfacción Regular - 3 puntos.
			Satisfacción Baja - 2 puntos.
			Insatisfacción - 1 punto.
3	Plazo de entrega	Periodo de tiempo desde la confirmación de la compra hasta la entrega del mismo en el lugar acordado.	Entre 0 y 2 días - 5 puntos.
			Entre 3 y 4 días - 4 puntos.
			Entre 5 y 6 días - 3 puntos.
			Entre 7 y 8 días - 2 puntos.
			Mayor a 9 días - 1 punto.
4	Seriedad	Nivel de cumplimiento de especificaciones y acuerdos determinados en el contrato y/o cotización.	Satisfacción Total - 5 puntos.
			Satisfacción Media - 4 puntos.
			Satisfacción Regular - 3 puntos.
			Satisfacción Baja - 2 puntos.
			Insatisfacción - 1 punto.
5	Precio	Valor monetario de los productos, descuentos, beneficios por compras al por mayor.	Bajo al promedio con descuento - 5 puntos.
			Bajo al promedio sin descuento - 4 puntos.
			Igual al mercado - 3 puntos.
			Sobre el Promedio con descuento - 2 puntos.
			Sobre el Promedio sin descuento - 1 punto.

### 6.2.2 Evaluación a Proveedores de Servicios

La evaluación a los proveedores será realizada por las áreas beneficiarias por cada servicio recibido, mediante orden de compra o acuerdo contractual, este proceso se llevará a cabo, durante la prestación del mismo a través evaluaciones parciales que permitirán un mejoramiento continuo, además de las evaluaciones al final de cada contrato de una tabla de calificación.

#### Calificación a proveedores de servicios

Concepto	Descripción	Cumplimiento		Ponderación
		SI	NO	
Calidad del Servicio	Trabajo o servicio realizado			40%
	Cumplimiento normas de seguridad y prevención de riesgos			
	Cumplimiento normativa ambiental			
	Infraestructura, equipos, herramientas			
	Calidad de materiales y suministros			
	Iniciativa y cooperación			
	Idoneidad del personal			
Plazos	Cumplimiento de plazos			40%
	Programación del trabajo			
Aspectos Administrativos	Cumplimiento de leyes laborales			20%
	Control administrativo			
	Conducta del personal involucrado			
<b>TOTAL</b>				<b>100%</b>

#### Acciones de acuerdo al resultado obtenido de la evaluación de proveedores de bienes servicios

Calificación	Acciones a Tomar	Resultado
Mayor o igual a 70%	Mantener como proveedor	"CALIFICADO"
Mayor o igual a 50% y menor a 70%	Mantener como proveedor bajo condiciones de prueba, mejoramiento del desempeño en un plazo no mayor a 6 meses.	"CALIFICADO CON CONDICIÓN"
Menor que 50%	No mantener como proveedor debido a su bajo desempeño, para volver a ser evaluado deberá presentar plan de mejora.	"DESCALIFICADO"

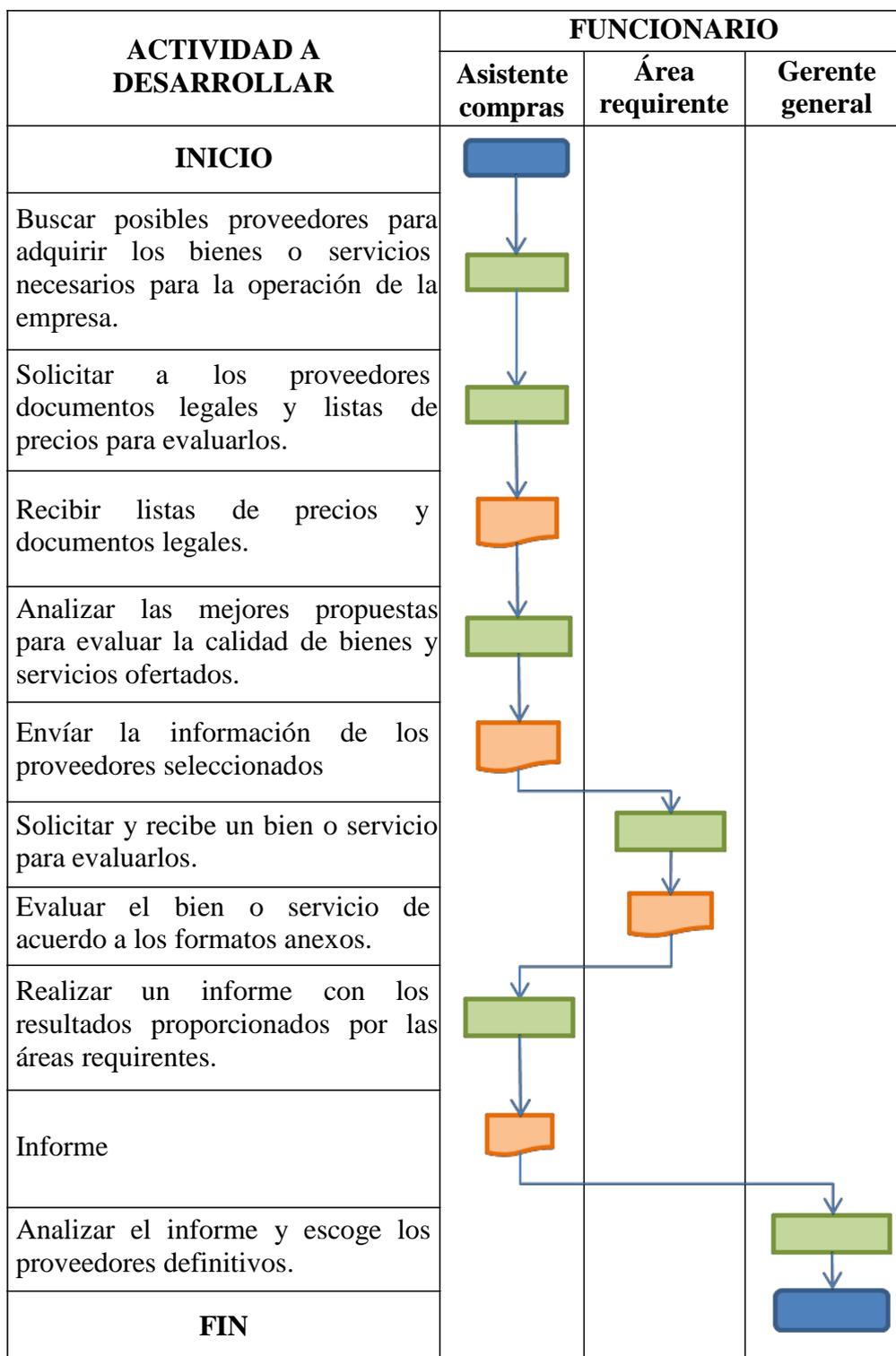
Los resultados de estas evaluaciones deberán ser publicados en la página web de la empresa [www.synovate.com.ec](http://www.synovate.com.ec) para quienes obtuvieron las calificaciones más altas, para los que fueron “calificados con condición” y para los “descalificados” los resultados serán comunicados vía e-mail.

### **6.2.3 Periodicidad de la evaluación**

El proceso de evaluación de proveedores tanto de bienes como de servicios se realizará formalmente de manera anual, pero la retroalimentación de información relevante entre los involucrados en este procedimiento se realizará gradualmente durante todo el año.

#### 4.1.2.1.2 Flujogramas de procesos

Proceso selección de proveedores



#### **4.1.2.2 Procedimiento de compras y pagos**

##### **4.1.2.2.1 Manual de procedimientos**

### **1. OBJETIVOS**

#### **a. Objetivo General**

- Establecer los lineamientos necesarios para realizar las compras de bienes o servicios necesarios para Synovate Ecuador S.A.

#### **b. Objetivos Específicos**

- Realizar las adquisiciones y compras necesarias en el momento adecuado cumpliendo con la cantidad y calidad requeridas.
- Adquirir los materiales para los propósitos buscados.
- Asegurar la disponibilidad de materiales en el tiempo solicitado.
- Disponibilidad de materiales en cantidades indispensables.
- Gestionar la obtención del precio más bajo acorde con el nivel de calidad exigido.
- Procurar trabajar con varios proveedores del mismo bien o servicio.

### **2. ALCANCE**

Este procedimiento es aplicable a la compra de suministros de oficina, activos fijos, materiales, obsequios y cualquier otro bien o servicio necesario para el funcionamiento administrativo y la ejecución de estudios de mercado que realiza Synovate Ecuador S.A; desde el envío de la requisición hasta la verificación del bien o servicio.

### **3. DEFINICIONES**

**3.1 Cliente.-** Organización o persona que recibe un bien o servicio.

**3.2 Procedencia.-** Lugar de origen de los bienes o servicios.

**3.3 Proveedor.-** Organización o persona que proporciona un bien o servicio.

**3.4 Bienes.-** En el caso de esta entidad los bienes adquiridos son:

- Suministros de oficina
- Obsequios para participantes de estudios
- Activos fijos

**3.5 Servicios.-** La empresa requiere para el desarrollo de sus actividades los siguientes servicios:

- Transporte (Taxi).
- Seguridad
- Telefonía fija y móvil
- Internet
- Courier

#### **4. POLÍTICAS**

- 4.1** Todas y cada una de las compras deben estar respaldadas por su respectiva requisición y orden de compra.
- 4.2** El formato de requisición deberá contener la descripción y las especificaciones claras de los materiales, productos y servicios a ser adquiridos.
- 4.3** Se deberán solicitar cotizaciones a los proveedores para obtener mejores condiciones en el mercado en cuanto a precios, calidad y servicios.
- 4.4** Las cotizaciones serán objetivo de estudio por parte del gerente general.
- 4.5** El asistente de compras será la responsable de preparar las órdenes de compra.
- 4.6** La orden de compra deberá ser emitida con numeración consecutiva.
- 4.7** La orden de compra debe estar debidamente firmada por el funcionario competente.
- 4.8** Las requisiciones y órdenes de compra dañadas o anuladas serán selladas como “canceladas” para ser archivadas en contabilidad.
- 4.9** Todas las compras realizadas cualquiera sea su monto, deben estar respaldadas por su respectiva orden de compra que contenga las firmas de autorización pertinentes.
- 4.10** Se establece el siguiente cuadro de montos que requieren autorización de la gerencia general:

### **Autorización de compras por montos**

M ONTO USD		FIRMA DE AUTORIZACIÓN	REQUISITOS	TIPO DE COM PRA
DESDE	HASTA			
-	100.00	Jefe administrativo financiero	* Requisición * Orden de compra	Suministros de oficina en pequeñas cantidades.
101.00	500.00	Directores de estudios cuantitativos y cualitativos	* Requisición * Orden de compra * Al menos 2 cotizaciones	Obsequios y materiales para estudios de mercado.
501.00	50,000.00	Gerente general	* Requisición * Orden de compra * Al menos 2 cotizaciones	Activos fijos, software, obsequios en grandes cantidades, etc..
50,001.00	En adelante	Administración LATAM	* Requisición * Orden de compra * Al menos 2 cotizaciones	Activos fijos, cualquier compra en general.

**4.11** Todos los comprobantes de compras deben ser entregados única y exclusivamente al asistente de compras.

**4.12** Los cheques de pagos a proveedores serán emitidos únicamente por el jefe administrativo financiero.

**4.12** Los pagos a proveedores serán realizados únicamente los días viernes en el horario de 9:00 a 13:00 y de 14:00 a 18:00.

## **5. RESPONSABILIDADES**

### **5.1 Del gerente general**

**5.1.1** Establecer rangos de montos que requieran su firma de autorización.

**5.1.2** Definir los bienes y servicios que requieren un análisis profundo para su adquisición.

**5.1.3** Aprobar mediante órdenes de compra debidamente firmadas la adquisición los bienes o servicios que se soliciten.

**5.1.4** Aprobar y autorizar mediante su firma los presupuestos de gastos para la ejecución de estudios oportunamente.

### **5.2 Del jefe administrativo financiero**

**5.2.1** Revisar el contenido de las órdenes de compra remitidas a su área y autorizar la misma mediante su firma.

**5.2.2** Revisar el contenido de las facturas por compra de bienes o servicios.

**5.2.3** Verificar los documentos que acrediten la entrega del bien o servicio como: órdenes de compra, guías de remisión, notas de entrega, actas de entrega recepción.

**5.2.4** Emitir el cheque para el proveedor.

### **5.3 Del solicitante de la compra**

**5.3.1** Elaborar la requisición con base a sus requerimientos, debidamente autorizadas.

**5.3.2** Entregar según su competencia las órdenes de compra firmadas para la compra de bienes o servicios.

**5.3.4** Autorizar y aprobar mediante su firma los presupuestos de gastos para la ejecución de estudios oportunamente.

**5.3.5** Verificar la cantidad y calidad de los bienes o servicios recibidos y autorizar su pago.

### **5.4 Del asistente de compras**

**5.4.1** Solicitar cotizaciones de los bienes o servicios requeridos.

**5.4.2** Elaborar las órdenes de compra y solicitar las firmas de autorización

**5.4.3** Realizar el seguimiento y control de las adquisiciones.

**5.4.4** Receptar las facturas y adjuntar los documentos de sustento.

**5.4.5** Elaborar el comprobante de retención correspondiente a cada factura recibida.

**5.4.6** Realizar el registro contable de la factura de compra.

### **5.5 Del ejecutor de la compra de obsequios**

**5.5.1** Realizar la compra de obsequios en base al presupuesto aprobado y con el proveedor autorizado.

**5.5.2** Entregar la factura de compra con los documentos soporte al asistente de compras.

**5.5.3** Realizar la liquidación de los presupuestos de compra una vez finalizado el estudio correspondiente.

## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1 Generalidades**

- 6.1.1** Synovate Ecuador S.A. ha implementado especificaciones sobre los costos de todos los bienes o servicios que intervienen en sus procesos operativos en el presupuesto de cada estudio de mercado a ejecutar. Estas especificaciones contienen los principales insumos utilizados, obtenidos en base a las directrices que establece el cliente cuando se discute la propuesta.
- 6.1.2** Los bienes y servicios adquiridos son conocidas por nuestros proveedores, por lo cual se asignará un código único a cada bien o servicios, mismo que será incluido en la orden de compra, además del nombre genérico, el nombre del proveedor, la cantidad solicitada, firma de aprobación del gerente general o director de estudios cuantitativo o cualitativo dependiendo del monto total a pagar.
- 6.1.5** Todos los documentos de compra se revisan y aprueban por personal autorizado antes de ser transmitidos al proveedor.
- 6.1.6** Las compras de activos fijos serán realizadas de acuerdo con las especificaciones de los equipos y la información de las características técnicas sugeridas por el área de sistemas las cuales serán incluidas dentro de la orden de compra.

### **6.2 PROCESO DE COMPRAS**

El área de operaciones puede identificar la necesidad de adquisiciones a través de los siguientes mecanismos.

#### **6.2.1 Generación de la requisición**

- 6.2.1.1** El director de estudios cuantitativos o cualitativos, jefe de área o su delegado elabora la orden de requisición, llenando todos los datos solicitados, este documento debe ser firmado por la persona que solicita y con firma de aprobación del gerente general, director de estudios o jefe de área.
- 6.2.1.2** La orden de requisición es enviada por la persona responsable de cada área con anticipación de al menos tres días para realizar el proceso sin contratiempos.

- 6.2.1.3** El asistente de compras solicita cotizaciones en caso de existir varios proveedores y conjuntamente con el gerente de general de ser necesario efectúan el análisis de ofertas o análisis de precios y entrega el informe al gerente.
- 6.2.1.4** La gerencia general define el proveedor que brinda el bien o servicio requerido y las mejores opciones de compra considerando: calidad, procedencia, oportunidad en la entrega y condiciones de pago.
- 6.2.1.5** El asistente de compras emite la orden de compra de los bienes o servicios solicitados, la misma que debe ser autorizada por la gerencia general o por el director de estudios cuantitativo o cualitativo dependiendo del monto total a pagar.
- 6.2.1.6** El asistente de compras confirma el pedido directamente al proveedor vía mail con copia a los involucrados.
- 6.2.1.7** En el caso de compras emergentes el solicitante envía la orden de requisición junto con la cotización, factura o proforma aprobada por el gerente general para agilizar el trámite. El asistente de compras confirma la adquisición al proveedor.
- 6.2.1.8** El ejecutor de la compra remite la factura con los documentos soporte (requisición, orden de compra, guía de remisión, nota de entrega, etc.) al asistente de compras para su revisión final.
- 6.2.1.9** El asistente de compras procede a la verificación de los comprobantes recibidos mediante el sistema del SRI y remite todos los documentos al jefe administrativo financiero para proceder al pago.
- 6.2.1.10** El asistente de compras realiza el registro contable de la factura recibida y realiza el comprobante de retención, mismo que será entregado al proveedor dentro de los cinco días posteriores a la compra.
- 6.2.1.11** Después de la revisión de rigor el jefe administrativo financiero procede a la emisión del cheque de acuerdo al plazo de crédito concedido por el proveedor y su respectivo comprobante de egreso.
- 6.2.1.12** Entregar el cheque al proveedor y archivar los documentos en la carpeta correspondiente.

## **6.2.2 Compras de obsequios**

- 6.2.2.1** El jefe nacional de campo en Guayaquil y el asistente administrativo de campo en Quito se dirigen al almacén de los proveedores autorizados para escoger los obsequios que se adapten al presupuesto del estudio en cuanto a costos y calidad.
- 6.2.2.2** El proveedor se encarga de la entrega en las oficinas de la empresa máximo 24 horas después de haber realizado el pedido.
- 6.2.2.3** El jefe nacional de campo o el asistente administrativo de campo se encargan de la recepción y verificación de los bienes o servicios entregados y de su custodia en la bodega asignada.
- 6.2.2.4** El jefe nacional de campo o el asistente administrativo de campo tienen la responsabilidad de entregar la factura de compra de los bienes al área de compras.
- 6.2.2.5** El jefe nacional de campo o el asistente administrativo de campo asignan un responsable de la entrega de obsequios en cada estudio, quien debe entregar al término del estudio un documento en el que consten los nombres y apellidos, firma y número de cédula del participante.

## **6.2.3 Compras de suministros de oficina**

- 6.2.3.1** El asistente administrativo financiero elabora la requisición de suministros de oficina
- 6.2.3.2** El asistente de compras elabora la orden de compra y solicita las firmas de autorización a la autoridad competente.
- 6.2.3.3** El asistente de compras realiza y confirma el pedido al proveedor.
- 6.2.3.4** El asistente administrativo financiero recibe los bienes requeridos y verifica precio, cantidad y calidad.
- 6.2.3.5** El asistente administrativo financiero debe entregar la factura de compra oportunamente al asistente de compras.

## **6.2.4 Compras de Activos fijos**

- 6.2.4.1** Todas las compras de activos fijos se realizan obligatoriamente bajo la firma de autorización de la gerencia general proveedores calificados, en caso de que esto no se pueda cumplir se debe coordinar con las áreas

respectivas (estudios, sistemas) quién emite las especificaciones técnicas requeridas.

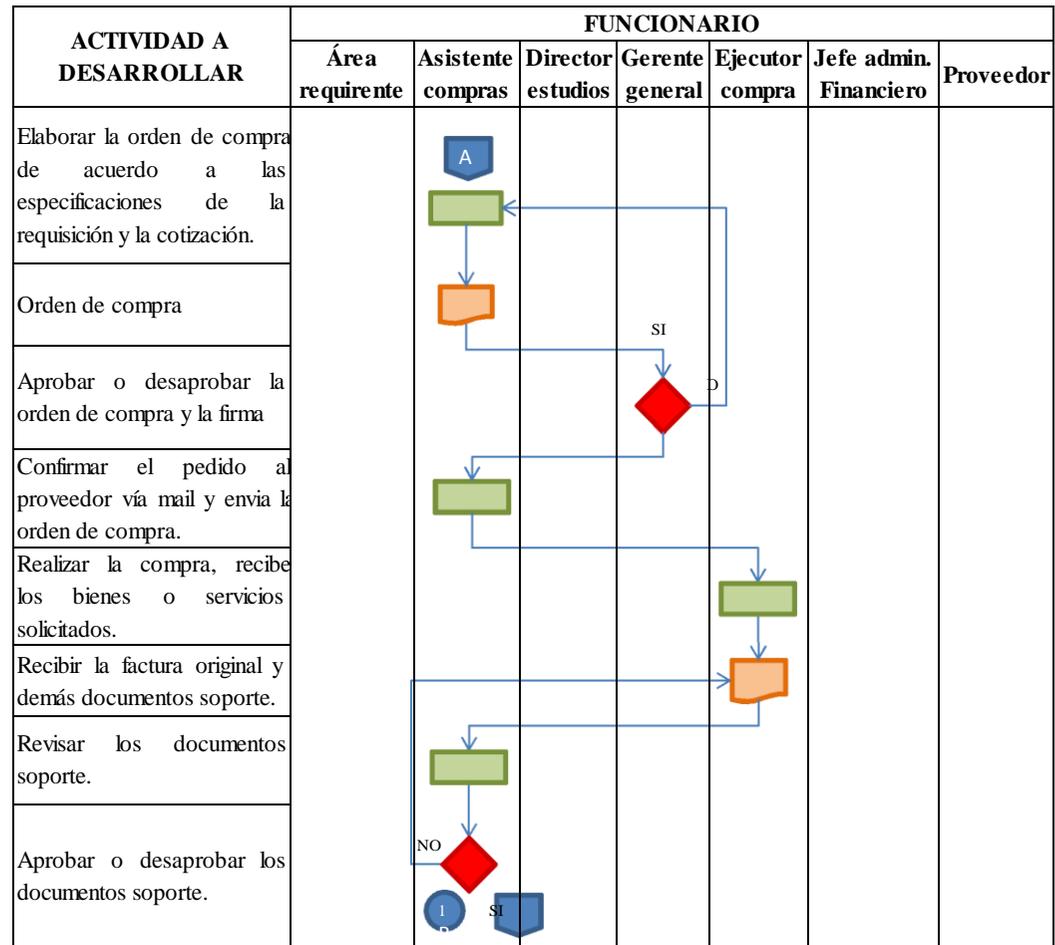
## **6.2.5 Compra de servicios**

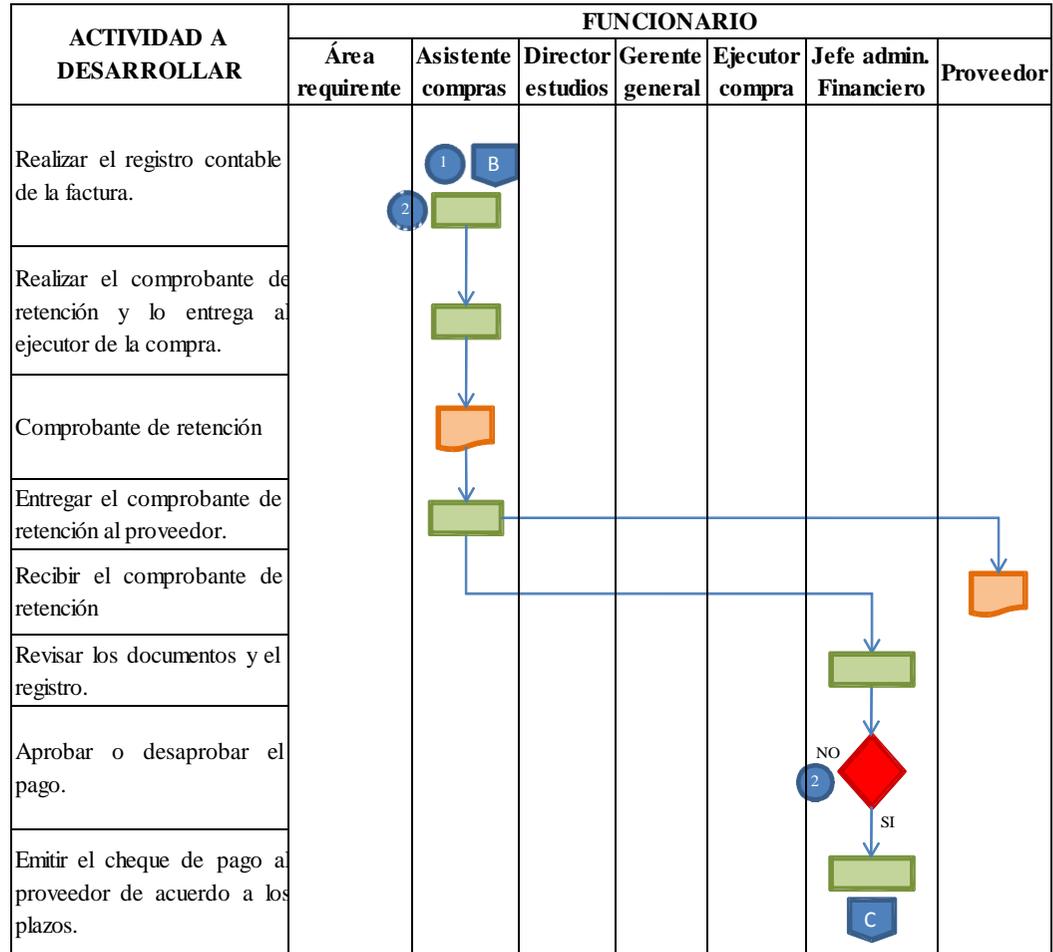
- 6.2.5.1** Para la compra de servicio de transporte (taxis), seguridad, telefonía celular, internet, valija, almacenamiento y custodia de archivos el asistente de compras solicitará cotizaciones a varios proveedores para seleccionar los mejores oferentes.
- 6.2.5.2** Conjuntamente con el gerente general escogerán los que cubran de mejor manera las necesidades de la empresa para iniciar el proceso de selección.
- 6.2.5.3** El gerente general procederá con los proveedores que hayan superado exitosamente el proceso de selección a la firma del contrato en el cual se estipularán las condiciones de la relación comercial.
- 6.2.5.4** Los servicios prestados por los proveedores de bienes o servicios serán pagados dentro de los primeros 5 días del mes subsiguiente a la prestación de servicios, la factura serán entregada al asistente de compras quien será la responsable de elaborar el comprobante de retención y de verificar los documentos soporte.

4.1.2.2.2 Flujogramas de Procesos

Proceso de compras y pagos

ACTIVIDAD A DESARROLLAR	FUNCIONARIO						
	Área requerente	Asistente compras	Director estudios	Gerente general	Ejecutor compra	Jefe admin. Financiero	Proveedor
<b>INICIO</b>							
Generar orden de requisición							
Requisición							
Solicitar más de dos cotizaciones y realiza el análisis de precios.							
Recibir cotizaciones							
Elaborar un informe							
Informe							
Analizar los bienes y servicios ofertados y elige al proveedor				 			





ACTIVIDAD A DESARROLLAR	FUNCIONARIO						
	Área requirente	Asistente compras	Director estudios	Gerente general	Ejecutor compra	Jefe admin. Financiero	Proveedor
Cheque							
Elaborar el comprobante de egreso							
Comprobante de egreso							
Entregar el cheque al cliente							
Recibir cheque							
Archivar los documentos							
<b>FIN</b>							

### **4.1.3 Ventas**

#### **4.1.3.1 Procedimiento de ventas y cobros**

##### **4.1.3.1.1 Manual de procedimientos**

### **1. OBJETIVOS**

- Proveer al personal involucrado en el procedimiento de ventas las políticas y los procedimientos de ventas, presentándolos de manera simple y actualizada a las realidades de la empresa y de su entorno; de tal forma que incremente su eficiencia en el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa.
- Este procedimiento será un instrumento de apoyo que facilite y regule las tareas específicas que se involucran en las transacciones de venta brindando no solo eficiencia al proceso, sino transparencia y control, contribuyendo además al alcance de los objetivos organizacionales.

### **2. ALCANCE**

Este procedimiento es aplicable a la venta de estudios de mercado: cuantitativos y cualitativos que realiza la empresa.

### **3. DEFINICIONES**

**3.1 Cliente.-** Organización o persona que recibe un bien o servicio.

**3.2 Proveedor.-** Organización o persona que proporciona un bien servicio.

**3.4 Estudios de mercado.-** Son datos estadísticos que expresan las preferencias del grupo objetivo, recogidos mediante encuestas, compilados en gráficos para facilitar el análisis de los resultados requeridos por el cliente, algunos de los que oferta SYNOVATE son:

**3.4.1 Estudios cuantitativos:** Son los datos estadísticos numéricos obtenidos mediante encuestas realizadas telefónicamente, por interceptación, en domicilios o en locales mediante pruebas de producto.

**3.4.2 Estudios cualitativos:** Son los datos estadísticos cualitativos obtenidos mediante entrevistas o focus group.

#### **4. POLÍTICAS**

- 4.1** La propuesta de estudios será elaborada por los asistentes de estudios y supervisada por el director de estudios de acuerdo a los requerimientos y necesidades del cliente.
- 4.2** Los ejecutivos autorizados para la negociación de ventas son los directores de estudios o el gerente de proyectos.
- 4.3** El gerente general establecerá los precios de venta de cada estudio conjuntamente con el director a cargo del mismo.
- 4.4** El presupuesto de cada estudio debe ser elaborado por el director de estudios y debe contener la firma de responsabilidad del gerente de proyectos y el gerente general.
- 4.5** Para la creación de un nuevo estudio en el sistema, el director de estudios debe presentar la propuesta aprobada por el cliente y el presupuesto con todas las firmas de responsabilidad.
- 4.6** El jefe administrativo financiero es la persona autorizada para crear los nuevos estudios en el sistema.
- 4.7** La ejecución de todos los estudios no puede iniciar sin contar con el número de estudios y con el presupuesto aprobado.
- 4.8** La solicitud del cheque del presupuesto debe ser enviada al jefe administrativo financiero mínimo 48 horas antes del inicio de la ejecución del estudio.
- 4.9** Para la facturación de un estudio el director de estudios debe entregar la orden de compra con el número emitido por el cliente y debe contener la firma del director encargado del estudio.
- 4.10** La orden de compra debe contener todos los documentos de respaldo solicitados por el cliente en cada caso.
- 4.11** El plazo del crédito será de 30 días de plazo sin intereses.
- 4.12** Los requisitos que los clientes deben presentar para optar a un crédito son: copia de cédula del representante legal, copia del RUC y razón social, breve informe sobre la situación económica actual de la empresa, solicitud y 2 referencias comerciales y personales.
- 4.13** El pago del crédito se realizara en dos abonos. El 50 % al momento de la entrega de la factura, una vez finalizado el estudio y entregado el informe final al cliente y el restante 50 % al término del transcurso de los 30 días.

- 4.14 Para cualquier monto de crédito es necesario la autorización del gerente general.
- 4.15 Si el plazo del crédito del cliente se vence, este incurrirá en mora y no podrá solicitar otro crédito hasta que haya cancelado el anterior.
- 4.16 Los recibos de cancelación solo se emitieran cuando el cliente realice el pago efectivo del último abono del crédito.
- 4.17 Para efectos del abono al crédito por parte del cliente, se emitirá un recibo de abono, del cual quedara copia en la empresa.
- 4.18 Por cada cliente al que se le conceda crédito, se abrirá un archivo con los datos de la venta, los datos del cliente y la forma y plazos de pago. Este expediente queda bajo custodia del jefe administrativo financiero.
- 4.19 Los directores de estudios cuantitativos y cualitativos de ventas deben proporcionar la información correspondiente a los clientes para optar a un crédito.
- 4.20 Los pagos los realizará el cliente de acuerdo a su conveniencia mediante cheque certificado o a través de transferencia interbancaria.
- 4.21 Los cobros realizados mediante cheque serán realizados únicamente por el mensajero de SYNOVATE ECUADOR S.A. de acuerdo al horario establecido por los clientes.
- 4.22 Los cheques retirados de los bancos de nuestros clientes o de sus oficinas deben ser depositados inmediatamente en la cuenta corriente del banco Pacífico de la empresa.
- 4.23 Los abonos o pagos serán registrados por el jefe administrativo financiero.

## **5. Responsabilidades**

### **5.1 Del gerente general**

- 5.1.1 Participar y coordinar la elaboración de propuestas para los clientes.
- 5.1.2 Realizar el análisis de costos para la fijación de precios de venta.
- 5.1.3 Establecer el precio de venta de los estudios.
- 5.1.4 Revisar y aprobar mediante su firma los presupuestos de todos y cada uno de los estudios.
- 5.1.5 Supervisar de manera continua la ejecución de los estudios.
- 5.1.6 Revisar y supervisar la elaboración del informe final de cada estudio conjuntamente con el director encargado.

## **5.2 Del jefe administrativo financiero**

- 5.2.1 Crear los nuevos estudios en el sistema y generar un número único para cada uno de ellos.
- 5.2.2 Verificar el status crediticio del cliente.
- 5.2.3 Emitir el cheque de los presupuestos aprobados para cada estudio.
- 5.2.4 Revisar la documentación soporte entregada por el director encargado conjuntamente con la orden de compra.
- 5.2.5 Elaborar y emitir la factura de venta del estudio.
- 5.2.6 Registrar la contabilización de la cuenta por cobrar.
- 5.2.7 Colocar el sello de cancelado en las facturas de acuerdo a la información proporcionada por la asistente contable.

## **5.3 Del asistente contable**

- 5.3.1 Registrar el abono entregado por el cliente.
- 5.3.2 Realizar el seguimiento de las cuentas por cobrar de todos los clientes.
- 5.3.4 Registrar el pago final terminado el plazo máximo de 30 días de crédito.

## **5.4 Del director encargado del estudio**

- 5.4.1 Relacionarse con los clientes.
- 5.4.2 Elaborar la propuesta a ser presentada al cliente.
- 5.4.3 Supervisar de manera directa y permanente la ejecución del estudio.
- 5.4.4 Supervisar la ejecución y cumplimiento del presupuesto de cada estudio.
- 5.4.5 Elaborar el informe final de los estudios a su cargo.
- 5.4.6 Realizar la presentación del informe al cliente.
- 5.4.7 Revisar y aprobar la orden de compra a ser enviada a finanzas.

## **5.5 Del asistente de estudios**

- 5.5.1 Colaborar en la elaboración del presupuesto del estudio a ejecutar.
- 5.5.2 Recolectar las firmas requeridas para la validación del presupuesto.
- 5.5.3 Remitir el presupuesto firmado al jefe administrativo financiero 48 horas antes de iniciar la ejecución del estudio.
- 5.5.4 Ejecución del presupuesto de cada estudio.
- 5.5.5 Realizar el seguimiento para la obtención del número para la orden de compra.

**5.5.6** Elaborar la orden de compra, obtener la firma del director de estudios y remitirla al jefe administrativo financiero.

## **6. PROCESO DE VENTAS**

**6.1.1** El director de estudios establece el contacto con el cliente personalmente o vía mail, el cliente envía los requerimientos, especificaciones y la manera de obtención de los datos.

**6.1.2** El director de estudios elabora la propuesta según las necesidades del cliente.

**6.1.3** El gerente general supervisa la elaboración de la propuesta y revisa la versión final.

**6.1.4** El director de estudios envía vía mail la propuesta final para ser revisada por el cliente.

**6.1.5** El director de estudios realiza el seguimiento de la propuesta enviada al cliente, realiza los cambios necesarios con asesoría del gerente general.

**6.1.6** Al recibir la aprobación de la propuesta por parte del cliente, el director de estudios debe enviar la siguiente información al jefe administrativo financiera para la creación del estudio en el sistema:

<b>DATOS PARA LA CREACIÓN DE UN ESTUDIO</b>	
<b>Nombre :</b>	
<b>Cliente :</b>	
<b>Metodología :</b>	
<b>Grupo objetivo :</b>	
<b>No. casos :</b>	
<b>Fecha entrega informe final :</b>	
<b>Precio venta :</b>	

**6.1.7** El jefe administrativo financiero con los datos proporcionados crea el estudio en el sistema, el cual genera un número único con el cual se manejará toda la información concerniente al mismo y lo publica en la carpeta de archivos compartidos de la empresa para que sea de conocimiento general.

**6.1.8** Una vez obtenido el número de estudio el director de estudios elabora el presupuesto conjuntamente con el asistente de estudios.

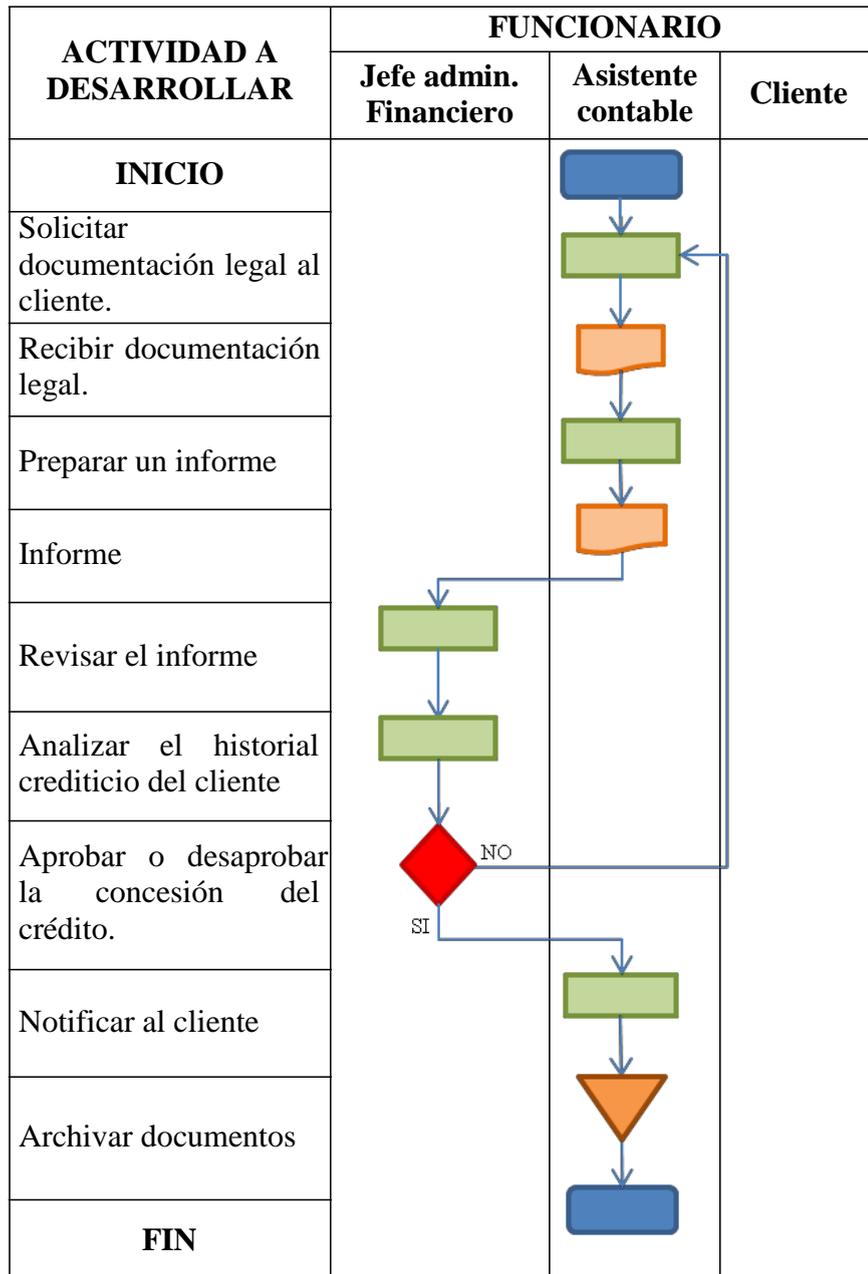
**6.1.9** El asistente de estudios envía el presupuesto al gerente general para su revisión.

**6.1.10** El gerente general revisa conjuntamente con el director de estudios y el asistente de estudios el presupuesto y lo aprueba.

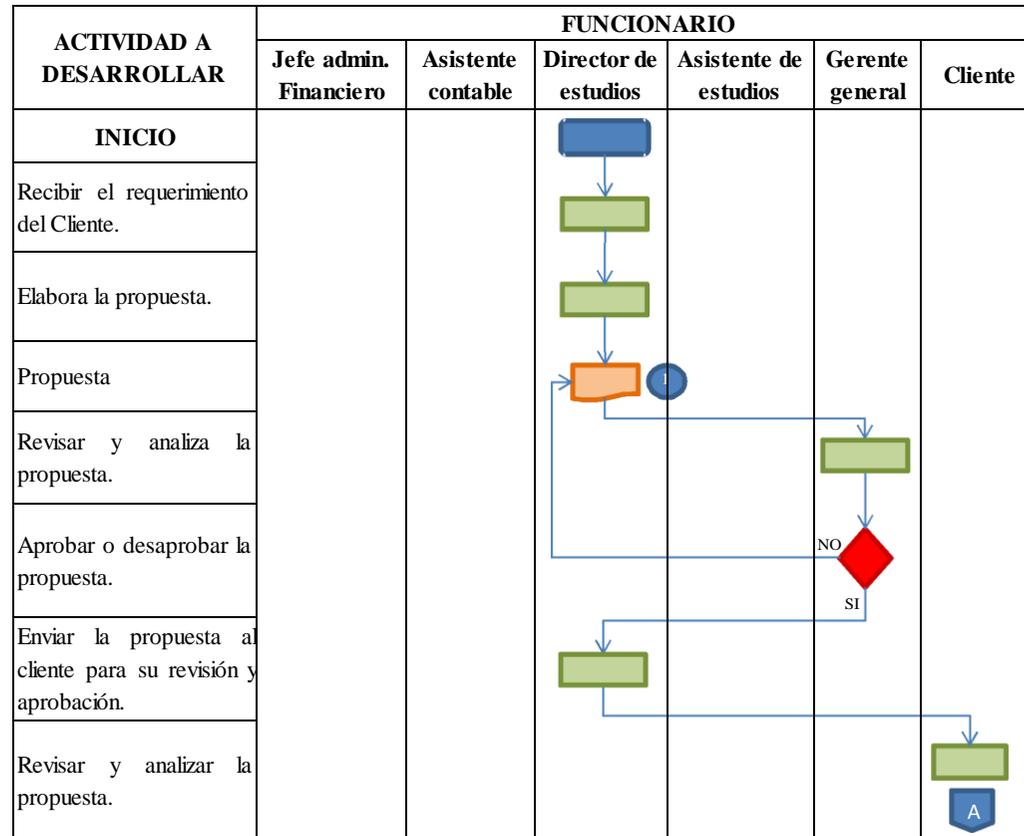
- 6.1.11** El asistente de estudios recolecta las firmas requeridas para que el presupuesto pueda ser enviado al jefe administrativo financiero.
- 6.1.12** El asistente de estudios remite el presupuesto firmado al jefe administrativo financiero con un mínimo de 48 horas antes de iniciar la ejecución del estudio.
- 6.1.13** El jefe administrativo financiero procede con la emisión del cheque del presupuesto.
- 6.1.14** Una vez terminada la ejecución del estudio el director de estudios debe elaborar el informe flash si el cliente lo requiere, de lo contrario elaborará directamente el informe final.
- 6.1.15** El director de estudios remite el informe final al gerente general para su revisión conjunta.
- 6.1.16** El director de estudios encargado realiza la presentación del informe final al cliente.
- 6.1.17** Después de la presentación del informe final el asistente de estudios realiza el seguimiento respectivo para la obtención del número para la orden de compra.
- 6.1.18** El asistente de estudios elabora la orden de compra, obtiene la firma del director de estudios y la remite con los documentos soporte solicitados por el cliente al jefe administrativo financiero.
- 6.1.19** El jefe administrativo financiero revisa el historial crediticio del cliente y aprueba o desaprueba la concesión del crédito.
- 6.1.20** El jefe administrativo financiero comunica al cliente la aprobación o desaprobación del crédito.
- 6.1.21** El jefe administrativo financiero procede a la emisión de la factura y al envío de la misma según los horarios de recepción del cliente.
- 6.1.22** El asistente administrativo financiero realiza el seguimiento de todas las cuentas por cobrar y realiza la contabilización de los abonos y pagos finales.
- 6.1.23** El jefe administrativo financiero pone el sello de cancelado en las facturas pagadas por completo a fin de mes.

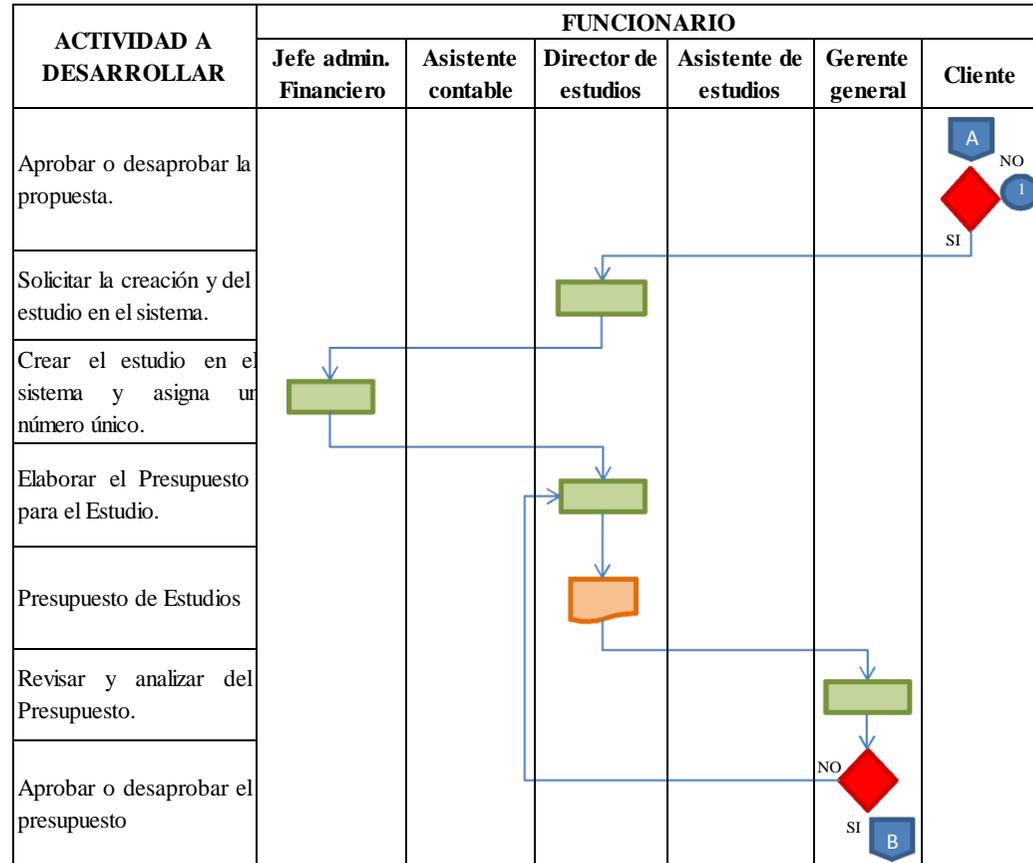
### 4.1.3.1.2 Flujogramas de procesos

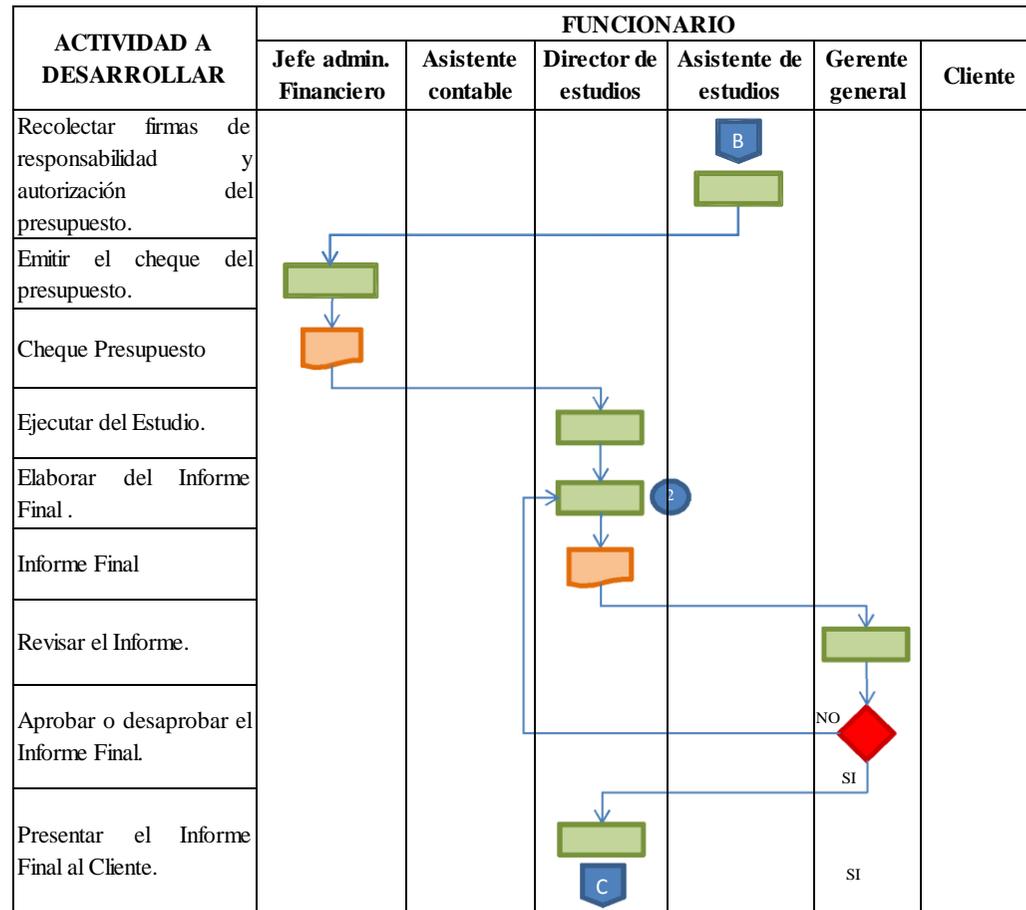
Proceso de concesión de crédito

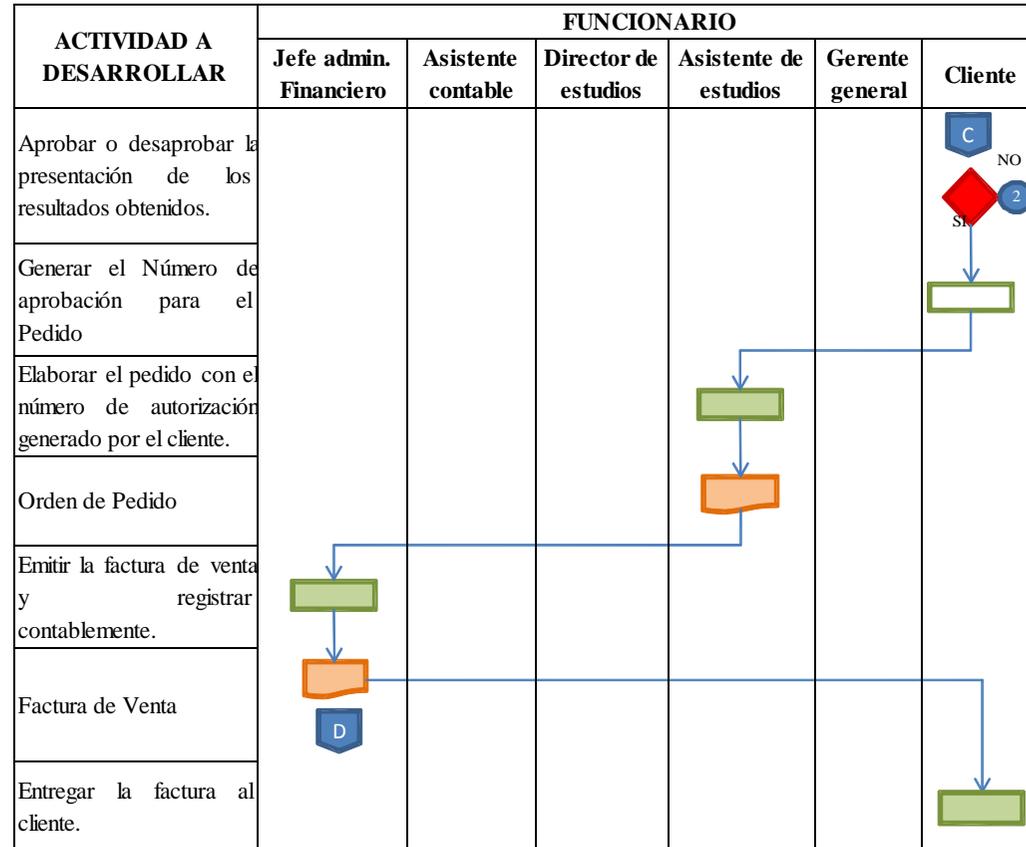


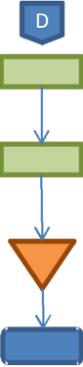
Proceso de ventas





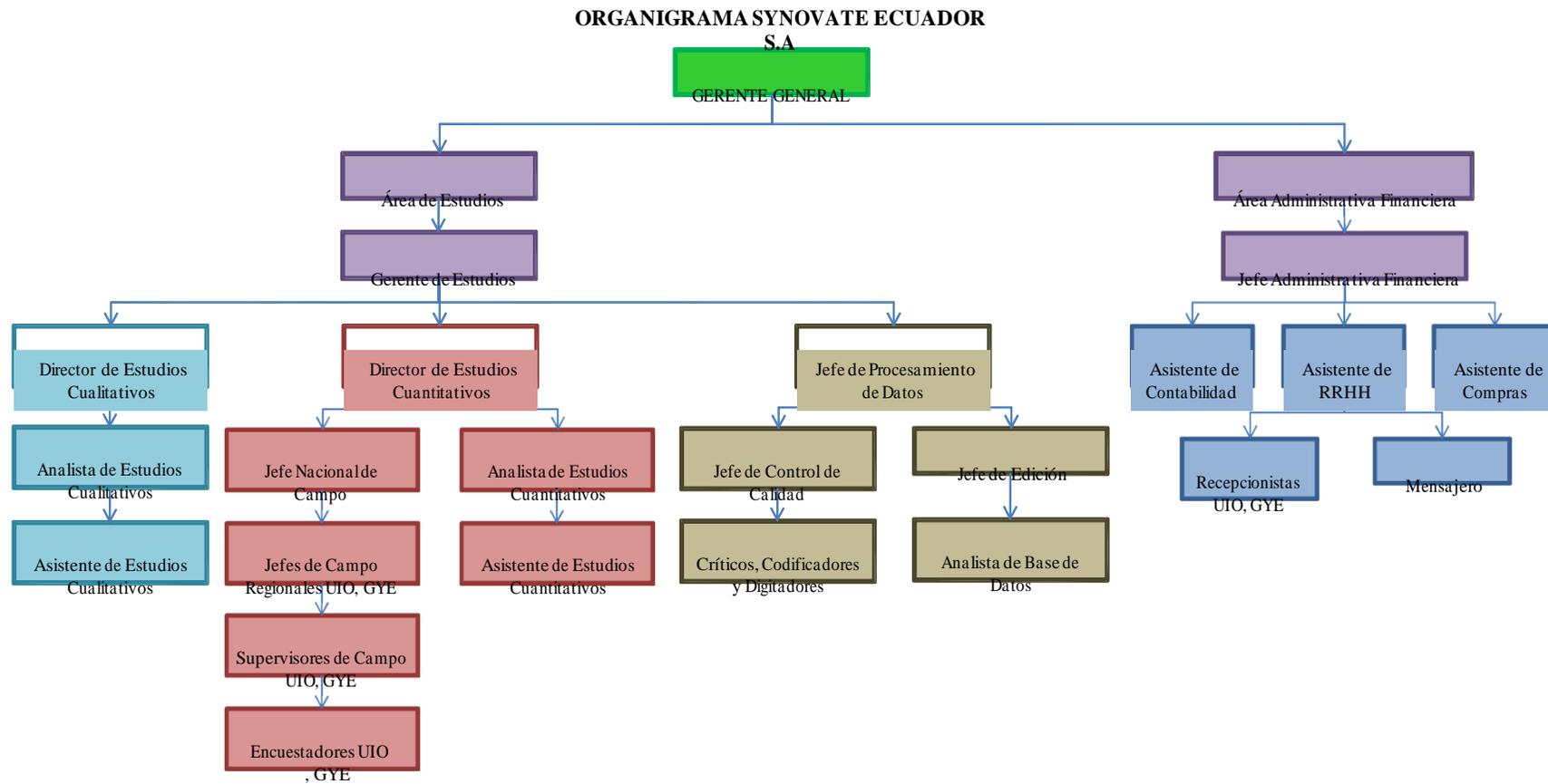




ACTIVIDAD A DESARROLLAR	FUNCIONARIO					
	Jefe admin. Financiero	Asistente contable	Director de estudios	Asistente de estudios	Gerente general	Cliente
Realizar el seguimiento y registro de abonos y cobros.						
Sellar las facturas de los meses con la palabra "cancelado".						
Archivar la copia de la factura.						
<b>FIN</b>						

## 4.2 Estructura Organizacional propuesto

Así mismo esta es nueva estructura organizacional incluyendo los cambios administrativos propuestos para ejecutar los nuevos manuales de puestos:



#### 4.3 Análisis Costo Beneficio

<b>Asistente de compras</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>	<b>Observaciones</b>
Sueldo básico:	450.00	5,400.00	
Aporte patronal (12.15%):	54.68	656.10	
Fondos de reserva (8%):	36.00	432.00	A partir del primer año
Décimo tercer sueldo:	26.50	318.00	
Décimo cuarto sueldo:	37.50	450.00	
Vacaciones:	18.75	225.00	
Utilidades (15%):	33.33	400.00	Valor estimado proporcionado por la empresa.
<b>TOTAL</b>	<b>656.76</b>	<b>7,881.10</b>	

<b>Asistente RRHH</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Anual</b>	<b>Observaciones</b>
Sueldo Básico:	500.00	6,000.00	
Aporte Patronal (12.15%):	60.75	729.00	
Fondos de Reserva (8%):	40.00	480.00	A partir del primer año
Décimo Tercer Sueldo:	26.50	318.00	
Décimo Cuarto Sueldo:	41.67	500.00	
Vacaciones:	20.83	250.00	
Utilidades (15%):	33.33	400.00	Valor estimado proporcionado por la empresa.
<b>TOTAL</b>	<b>723.08</b>	<b>8,677.00</b>	

<b>COSTO</b>		<b>BENEFICIO</b>
<b>Concepto</b>	<b>Costo monetario (anual)</b>	
* Elaboración de la propuesta	677.04	Implementación de políticas, procedimientos y manuales de funciones para normar las actividades de la empresa.
* Contratación de nuevo personal: asistente de RRHH y compras (en este rubro se considera que el personal nuevo permanecerá más de un año en la empresa es por eso que se incluye el pago de fondos de reserva.)	16,558.10	Segregación adecuada de funciones en el área de contabilidad, y mejor fluidez de la información entre áreas.
		Mejoramiento del tiempo de ejecución de actividades, con el fin de cumplir los plazos de entrega de informes finales de estudios de mercado.
* Implementación de políticas, normas, manuales de procedimientos y capacitación al personal.	0.00	Mejorar progresivamente la eficacia, eficiencia y transparencia en el desarrollo de las actividades y de la Institución en general, al ser todos los colaboradores parte de las actividades de control.
		Consecución de objetivos, promoviendo el desarrollo organizacional.
		Fortalecer la imagen de Synovate Ecuador S.A. de sus clientes internos y externos.
		Reducción de los riesgos de corrupción.
		Obtener información confiable y oportuna, fomentando la práctica de valores.
		Potenciar la capacidad interna de la entidad, incrementar la capacidad de gestión, identificar y ayudar a orientar los planes de acción precisos para solucionar posibles deficiencias significativas en los procesos y estructuras de la entidad.
<b>TOTAL</b>	<b>17,235.14</b>	

#### 4.4 Índices de gestión

Para ejercer un control en cuanto a la aplicación del modelo diseñado, se aplicarán los siguientes indicadores de gestión, dentro de los cuales hemos establecido porcentajes máximos y mínimos con el fin de que la propuesta realizada constituya un beneficio al corto y largo plazo para la empresa.

Índices de gestión  
Procedimiento: recursos humanos

Procedimiento	Índice	Fórmula	Descripción	Mínimo	Máximo
<b>R E C U R S O S  H U M A N O S</b>	Consecución de objetivos	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos planteados}}$	Mide los objetos alcanzados en relación a total de objetivos planteados del personal evaluado.	60%	100%
	Productividad	$\frac{\text{Encuestas realizadas efectivas}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$	Relaciona las horas laborables del personal versus la productividad de su trabajo.	80%	100%
	Horas extras	$\frac{\text{Total horas extras}}{\text{Total horas trabajadas}}$	Compara el total de horas laborables versus el total de horas extras a pagar.	0%	30%
	Ausentismo	$\frac{\text{Horas hombre ausente}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$	Realiza un análisis comparativo del total de horas trabajadas en relación a las horas ausentes del personal.	0%	5%
	Rotación de empleados	$\frac{\text{No. renuncias del personal}}{\text{No. trabajadores actualmente}}$	Analiza la rotación de empleados mediante el cociente entre el número de trabajadores actuales y las renuncias recibidas.	1%	5%
	Evaluación de desempeño	$\frac{\text{Respuestas correctas}}{\text{Total respuesta evaluación}}$	Evalúa el total de preguntas propuestas en relación a las respuestas correctas proporcionadas por el personal.	80%	100%

Índices de gestión  
Procedimiento: compras

Procedimiento	Índice	Fórmula	Descripción	Mínimo	Máximo
<b>C O M P R A S</b>	Cotizaciones	$\frac{\text{Cotizaciones solicitadas}}{\text{Compras realizadas}}$	Muestra si en todas las compras realizadas se está solicitando una cotización previamente en cumplimiento al manual de procesos.	90%	100%
	Rotación del stock	$\frac{\text{Consumo promedio}}{\text{Compras realizadas}}$	Nos ayuda a evaluar la cantidad comprada relacionada con el consumo promedio o real para poder optimizar recursos.	85%	100%
	Nivel de compras	$\frac{\text{Compras realizadas dólares}}{\text{Rentabilidad estudios}}$	Realiza una comparación entre las compras realizadas en dólares versus la rentabilidad generada en los estudios.	0%	30%
	Nivel de Error en Registros	$\frac{\text{Registros erróneos}}{\text{Total registros}}$	Muestra el nivel de registros erróneos que se realizan en la contabilización de transacciones en el proceso de compras.	0%	10%
	Nivel de cumplimiento proveedores	$\frac{\text{Pedidos recibidos a destiempo}}{\text{Pedidos recibidos}}$	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna y su disponibilidad.	0%	5%
	Influencia de gastos no deducibles	$\frac{\text{Total gastos no deducibles}}{\text{Total compras realizadas}}$	Muestra el porcentaje de gastos deducibles de la empresa en comparación con su nivel global de compras.	0%	50%

Índices de gestión  
Procedimiento: ventas

Procedimiento	Índice	Fórmula	Descripción	Mínimo	Máximo
<b>V E N T A S</b>	Estudios efectivos	$\frac{\text{Estudios efectivos}}{\text{Propuestas enviadas}}$	Este índice nos muestra cuantos estudios se efectivizaron en relación a las propuestas realizadas a clientes.	90%	100%
	Rentabilidad estudios	$\frac{\text{Gastos incurridos estudio}}{\text{Valor cobrado por estudio}}$	Mide la rentabilidad de los estudios realizados, evaluando los montos cobrados con los gastos generados por la ejecución de	50%	100%
	Productividad por área	$\frac{\text{Estudios por área}}{\text{Total estudios}}$	Mide la productividad de cada área comparando los estudios efectuados por todo el personal.	25%	100%
	Causales de notas de crédito	$\frac{\text{Total notas de crédito}}{\text{Total facturas generadas}}$	Sirve para controlar los retrasos que genera un error en la generación de facturas que inciden de manera negativa en las finanzas y prestigio.	0%	5%
	Calidad de la facturación	$\frac{\text{Facturas emitidas con errores}}{\text{Total facturas emitidas}}$	Mide la generación de retrasos en los cobros y mal servicio al cliente lo que puede generar pérdida de ventas.	0%	5%

## CONCLUSIONES

- Control interno como una política de trabajo, lo que significa que el concepto del control se lo maneja tácitamente ya que no poseen manuales tanto de procedimientos como de puestos para regular las actividades de sus empleados.
- Las entidades pequeñas tienen números menores de empleados, lo que tácitamente impone una limitación en la correcta y adecuada segregación de deberes. Sin embargo, las entidades deben hacer un esfuerzo para aplicar controles no sofisticados pero efectivos.
- El Sistema de control interno brinda un cierto grado de seguridad del sistema contable utilizado en la empresa, a través de la fijación y evaluación de los procedimientos administrativos, contables y financieros que contribuyen a que la empresa alcance su objetivo.
- El sistema de control interno ayuda a detectar las irregularidades y errores y propone una solución factible a través de la evaluación de todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables.
- Es imprescindible ejercer control sobre todas las actividades y procedimientos administrativos de la entidad, lo que significa, que no debe concebirse separado.
- La implementación de un sistema de control interno permitirá a la empresa normar las actividades de sus empleados y no dejar abierta la posibilidad de situaciones negativas o el cometimiento de actos deshonestos provocados por el desconocimiento de la normativa.
- La inexistencia de un sistema de control interno en la empresa Synovate Ecuador S.A., ha generado problemas en el correcto funcionamiento de algunos procesos en los departamentos de recursos humanos, compras y

ventas, que han provocado un manejo incorrecto de los recursos de la empresa provocando un bajo nivel de eficiencia en el uso de los recursos, tema que se puede revertir mediante el establecimiento de puntos estratégicos de control y una apropiada supervisión.

- Synovate Ecuador no cuenta con manuales de procedimientos, manuales de puestos para las actividades que se desarrollan en el área de recursos humanos, ventas y cobros, compras y pagos, lo que provoca la ejecución de procesos sin normas, políticas y reglamentos que los rijan, como consecuencia desperdicio de recursos humanos, financieros y materiales.
- El jefe administrativo financiero es quien realiza las actividades de operación, control y evaluación del área contable, no existe una adecuada segregación de funciones que permitan establecer filtros para evitar mal manejo de información o recursos, fluidez de la información y viabilice la correcta ejecución de los procesos.
- Al no poseer manuales de procedimientos, la empresa no cuenta con autonomía para la compra de activos fijos u obsequios, ni tampoco la contratación de personal sin el previo análisis y autorización de la administración LATAM a cargo de Synovate Brasil.
- La empresa no maneja políticas en la concesión de créditos para los clientes con el fin de minimizar sus cuentas incobrables y garantizar su liquidez.
- La empresa no realiza un adecuado seguimiento de las cuentas por cobrar a clientes, esto refleja una ineficiente gestión de cobro para la recuperación de fondos.

## **RECOMENDACIONES**

- Establecer esta propuesta como un modelo referente para empresas pequeñas con proyección a un crecimiento paulatino, para establecer un referente sobre la importancia de un sistema de control interno que les

permita establecer parámetros de control propios que faciliten la generación de información confiable y oportuna, que facilite la toma de decisiones.

- La implantación y manejo de un sistema de control interno en las organizaciones, debe ser primordial, debido a la información útil que se obtiene al medir la eficiencia, eficacia y la productividad y las mejoras que se pueden realizar en los procesos; en especial en las actividades básicas de las que depende su mercado.
- Implementación de manuales de procedimientos y manual de puestos propuestos en este trabajo ya que han sido elaborados en base a la evaluación previa de sus procesos y falencias detectadas, esto no garantiza un mejoramiento en la ejecución de las actividades de la empresa, si no va de la mano una evaluación continua mediante la aplicación de indicadores de gestión.
- Segregar de manera adecuada las funciones y actividades de operación, control y evaluación del área contable, con el fin de repartir los procedimientos a funcionarios diferentes y aplicar el principio fundamental del control interno.
- Aplicar los manuales propuestos con el fin de que la empresa ejerza autonomía en la toma de decisiones fundamentales y emergentes como adquisiciones o contratación de personal para cubrir plazas de trabajo y desarrollar toda la capacidad productiva disponible.
- Crear las áreas de recursos humanos, ventas y compras que funcionen independientemente, interactuando a través de una comunicación fluida que permita la optimización de recursos humanos, materiales y financieros.
- La empresa debe aplicar actividades de operación, control y evaluación en sus actividades para lo cual debe preparar una planificación que sea capaz

de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

## BIBLIOGRAFÍA

- WHITTINGTON, Ray, *Control Interno*, Edición 2005.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, *Manual de Metodología y Evaluación de Control Interno*, Ed. 2010
- A.I.C.P.A: *Declaraciones Sobre Normas de Auditoría*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Tercera Edición, México 1991, S.A.
- ALVIN A. ARENS, RANDAL J. ELDER, MARK S.A BEASLEY, *Auditoría, Un enfoque Integral*, 10ª Ed.
- SANTILLANA, Juan Ramón: *Establecimiento de Sistemas de Control Interno*, 1era Edición 2001.
- J. CASHIN, Neuwirth: *Enciclopedia de la auditoría*, Editorial Mc. Graw Hill, Barcelona, 1993.
- GOZNES, A., *Enciclopedia de la contabilidad*, Contabilidad General I, Ed. Océano.
- HOLMES, Arthur, *Principios Básicos de Auditoría*, Editorial Continental, México, 1975.
- NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA No. 400
- ASOCIACIÓN INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD (AIC), *Marco Integrado de Control Interno (COSO)*.-Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI).-.- Septiembre 2004.
- FONSECA Borja, René. *Auditoría Interna: Un enfoque moderno de planificación, ejecución y control*. Guatemala: Artes Gráficas Acrópolis, 2004.
- COOPER&LIBRAND S.A. (1992), *Informe COSO*, Instituto de Auditores Internos de España.

- SLOSSE Carlos, *Auditoria: un Nuevo Enfoque Empresarial*, Ediciones Macchi, 1997.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), *Gestión de riesgos corporativos – Marco integrado*, Edición Septiembre 2004.
- Normas Técnicas de Control Interno R.C. N° 072-98-CG.
- GÓMEZ RONDÓN, Francisco. *Sistemas y procedimientos administrativos*. Editorial Mc Graw Gil. Año 1.995.
- Auditoría General, Universidad de Buenos Aires, *Manual de Procedimientos de Auditoría Interna*,.
- MERCADO MANCINELLI, Hernán J., *Auditoría de Estados Contables Basada en la Evaluación De Riesgos*.
- NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORIA No. 6.
- [www.sigen.gov.ar/documentacion/ngcind.asp](http://www.sigen.gov.ar/documentacion/ngcind.asp)
- Definición COSO,  
[http://translate.google.com/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Committee\\_of\\_Sponsoring\\_Organizations\\_of\\_the\\_Treadway\\_Commission](http://translate.google.com/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Committee_of_Sponsoring_Organizations_of_the_Treadway_Commission)
- <http://www.monografias.com/trabajos39/riesgos-en-auditoria/riesgos-en-auditoria.shtml>.
- <http://www.uaim.edu.mx/webcarreras/carreras/contaduria/AUDITORIA.pdf>

# ANEXOS

## Proceso: recursos humanos

### Anexo 1

### Solicitud de empleo

<b>Solicitud de Empleo</b>	Fecha
	Puesto que solicita
Nota: Toda la información aquí proporcionada será tratada con confidencialidad	Sueldo Mensual Deseado
	Sueldo Mensual Aprobado
	Fecha de Contratación



DATOS PERSONALES				
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)		Edad
Domicilio	Colonia	Código Postal	Teléfono	Sexo <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino
Delegación o Municipio	Lugar de Nacimiento	Fecha de Nacimiento	Nacionalidad	
Vive con <input type="radio"/> Sus padres <input type="radio"/> Su familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo		Estatura	Peso	
Personas que dependen de Usted <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros		Estado civil <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otros (Explique)		

DOCUMENTACION			
Clave Única del Registro de Población	AFORE		
Reg. Fed. De Contribuyentes	Numero de Seguro Social	Cartilla Servicio Militar N°	Pasaporte N°
Tiene licencia de manejar <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Clase y Numero de Licencia	Siendo extranjero que documento le permite trabajar en el país	

ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES		
¿Cómo considera su estado de salud actual? <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo	¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si (Explique)	
¿Practica usted algún deporte?	¿Pertenece a algún Club Social o Deportivo?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?
¿Cuál es su meta en la vida?		

DATOS FAMILIARES				
NOMBRE	VIVE	FINADO	DOMICILIO	OCCUPACION
Padre				
Madre				
Esposa (o)				
Nombres y edades de los hijos				

ESCOLARIDAD				
NOMBRE	DIRECCION	FECHA DE	AÑOS	TITULO RECIVIDO
Primaria		DE	A	
Secundaria o Pre vocacional				
Preparatoria o Vocacional				
Profesional				
Comercio u Otras				
Estudios que esta efectuando en la actualidad:				
Escuela	Horario	Curso o Carrera	Grado	

**CONOCIMIENTOS GENERALES**

Que otros Idiomas habla (nivel 50%, 75%, 100%)	Funciones de oficina que do mina
Otros trabajos o funciones que do mina	Software que maneja
Maquinas de oficina o taller que sepa manejar	

**EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES**

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO	ANTERIOR	ANTERIOR	ANTERIOR
Tiempo que presto sus servicios	de a	de a	de a	de a
Nombre de la compañía				
Dirección				
Teléfono				
Puesto desempeñado				
Puesto desempeñado	Inicial Final			
Motivo de separación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de su jefe directo				
Puede o no licitar información de usted	<b>Comentarios de sus jefes</b>			
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No				

**REFERENCIAS PERSONALES**

NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

**DATOS GENERALES**

¿Cómo supo de este empleo? <input type="radio"/> A nuncio <input type="radio"/> Otro medio (¿Cuál?)
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿Quién?
¿Ha estado afianzado? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, Nombre de la compañía
Ha estado afiliado a algún sindicato? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿A cual?
¿Tiene seguro de Vida? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, Nombre de la compañía
¿Puede viajar? <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No, ¿Por qué?
¿Esta dispuesto a cambiar su lugar de residencia? <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No, ¿Por qué?
Fecha en que podrá presentarse a trabajar

**DATOS ECONOMICOS**

¿Tiene usted otros ingresos? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿Cuáles?	Importe mensual \$
¿Su conyugue trabaja? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿Dónde?	Percepción mensual \$
¿Vive en casa propia? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Valor aproximado \$
¿Paga renta? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Renta mensual \$
¿Tiene auto móvil propio? Marca <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Modelo
¿Tiene deudas? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿Con quien?	Importe \$
¿Cuánto abona mensualmente? \$	
¿A cuanto ascienden sus gastos mensuales? \$	

Comentarios de Entrevistador y firma

Hago constar que mis respuestas son verdaderas

\_\_\_\_\_

Firma del solicitante

## Anexo 2

### Evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
<b>Nombre:</b> _____	<b>Fecha Evaluación:</b> _____
<b>Cargo:</b> _____	<b>Área:</b> _____
<b>Tiempo de trabajo:</b> _____	<b>Período:</b> _____
<b>ASPECTOS GENERALES</b>	
Cumple a cabalidad con su horario de trabajo?	<input type="checkbox"/>
Mantiene buenas relaciones interpersonales?	<input type="checkbox"/>
<b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:</b>	
1.- .....	<input type="checkbox"/>
2.- .....	<input type="checkbox"/>
3.- .....	<input type="checkbox"/>
<b>ESTUDIOS:</b>	
Tiene estudios superiores?	<input type="checkbox"/>
Sus estudios son acorde al área en la que se desempeña?	<input type="checkbox"/>
Tiene capacitaciones adicionales a su formación?	<input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>	_____
	_____
	_____

<b>SYNOVATE ECUADOR S.A.</b>		Nombre Empleado	
<b>ROL DE PAGOS</b>		Cargo	
Mes		Ciudad	
<b>Sueldo Base: xxxxxxx</b>			
<b>Ingresos</b>		<b>Egresos</b>	
Sueldo	xxxx	Pago Primera Quincena	xxx
Horas Extras	xxxx	Aporte Personal IESS 9.35%	xxx
Bono Cumplimiento	xxxx	Préstamos Quirografarios IESS	xxx
<b>Total Ingresos</b>	<b>xxxxx</b>	Préstamos Hipotecarios IESS	xxx
		Multas, etc	xxx
		<b>Total Egresos</b>	<b>xxx</b>
<b>Liquido a Recibir :</b>	<b>xxxx</b>		
		_____ Recibí Conforme	

Rol de pagos

Anexo 3



**Anexo 6**  
**Permiso ocasional**

<b>SYNOVATE ECUADOR S.A. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>	
Permiso Ocasional (para permisos de hasta dos días)	
C.I. No. _____	Fecha: _____
Nombre Completo: _____	
Unidad Administrativa: _____	
Salir a las _____ y retornar a las _____ o entrar a las _____	
No asistir todo el día: <input type="checkbox"/>	Asunto aplicable a: Vacaciones: <input type="checkbox"/>
	Calamidad Doméstica: <input type="checkbox"/>
Detalle: _____	Enfermedad: <input type="checkbox"/>
_____	Firma Solicitante: _____
Autorizado por:	
_____ Jefe Inmediato	_____ RRHH

Anexo 7  
Formulario de calificación de proveedores

**FORMULARIO DE CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES**

**Tipo Proveedor:** \_\_\_\_\_ **Persona Natural:**

**Razón Social:** \_\_\_\_\_ **Persona**

**Jurídica: RUC:** \_\_\_\_\_

**Dirección:** \_\_\_\_\_

**Teléfonos:** \_\_\_\_\_

**Representante** \_\_\_\_\_

**Legal: Contacto:** \_\_\_\_\_

**Correo Electrónico:** \_\_\_\_\_

**Documentación a presentar:**

RUC	<input type="checkbox"/>
Print Lista Blanca SRI	<input type="checkbox"/>
Nombramiento Representante	<input type="checkbox"/>
Legal Copia Cédula	<input type="checkbox"/>
Representante Legal	<input type="checkbox"/>
Copia Cert. Votación Representante Legal	<input type="checkbox"/>
Copia Factura	<input type="checkbox"/>
Doc. que habiliten ejercer la actividad: Permisos, etc.	<input type="checkbox"/>
2 Certificados Comerciales	<input type="checkbox"/>

**Declaración Jurada:**

- 1.- Los recursos que poseo provienen de las fuentes detalladas anteriormente.
- 2.- Tanto mi actividad, profesión u oficio es lícita y la ejerzo dentro del marco legal y los recursos que poseo no provienen de actividades ilícitas de las contempladas en el Código Penal.
- 3.- La información que he suministrado en este documento es veraz y verificable y me obligo a actualizarla anualmente.
- 4.- Los recursos que se deriven del desarrollo de esta actividad comercial no se destinarán a la financiación de actividades terroristas en general.

Como constancia de haber leído, entendido y aceptado lo anterior, declaro que la información que he suministrado es exacta en todas sus partes y firmo el presente documento.

\_\_\_\_\_

Firma Proveedor o Representante Legal

**Anexo 8**  
**Formulario calificación clientes**

<b>FORMULARIO DE CALIFICACIÓN DE CLIENTES</b>		
<b>Actividad Empresa:</b> _____	<b>Persona</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Natural: Razón Social:</b> _____	<b>Persona</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Jurídica: RUC:</b> _____		
<b>Dirección:</b> _____		
<b>Teléfonos:</b> _____		
<b>Representante</b> _____		
<b>Legal: Contacto:</b> _____		
<b>Correo Electrónico:</b> _____		
<b>Documentación a presentar:</b>	RUC	<input type="checkbox"/>
	Print Lista Blanca SRI	<input type="checkbox"/>
	Nombramiento Representante	<input type="checkbox"/>
	Legal Copia Cédula	<input type="checkbox"/>
	Representante Legal	<input type="checkbox"/>
	Copia Cert. Votación Representante Legal	<input type="checkbox"/>
	2 Certificados Comerciales	<input type="checkbox"/>
<b>Declaro bajo juramento:</b>		
1.- Los recursos que poseo provienen de las fuentes detalladas anteriormente.		
2.- Tanto mi actividad, profesión u oficio es lícita y la ejerzo dentro del marco legal y los recursos que poseo no provienen de actividades ilícitas de las contempladas en el Código Penal.		
3.- La información que he suministrado en este documento es veraz y verificable y me obligo a actualizarla anualmente.		
4.- Los recursos que se deriven del desarrollo de esta actividad comercial no se destinarán a la financiación de actividades terroristas en general.		
Como constancia de haber leído, entendido y aceptado lo anterior, declaro que la información que he suministrado es exacta en todas sus partes y firmo el presente documento.		
_____		

Firma Proveedor o Representante Legal

**Anexo 9**  
**Orden de Pedido**

**ORDEN DE PEDIDO**

**No.**

**Cliente:**

**Razón Social:**

**Dirección:**

**Teléfonos:**

**Servicios a Facturar:**

No.	Nombre	Valor

**Elaborado por:**

\_\_\_\_\_

**Revisado por:**

\_\_\_\_\_

**Anexo 10**  
**Orden de Compra**

<b>ORDEN DE COMPRA</b>		<b>No.</b>
<b>Proveedor:</b>		<b>Bien o Servicio:</b>
<b>Dirección:</b>		<b>Contacto:</b>
<b>RUC:</b>		<b>Teléfono:</b>
<b>No. Estudio:</b> _____	<b>Nombre del Estudio:</b> _____	<b>Valor:</b> _____
_____	_____	_____
<b>Valor Total Factura</b>	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	
<b>Firmas de Autorización:</b>		
_____ Jefa Administrativa Financiera	_____ Director de Estudios	
_____ Gerente General	_____ Administración LATAM	
<b>Forma de Pago:</b>	_____	
<b>Fecha:</b>	_____	