



CAPÍTULO I

1.1 MARCO TEÓRICO

1.1.1 Introducción

En un mundo que se encuentra cada vez más orientado hacia la globalización, las empresas han ido buscando mecanismos para ser más competitivos y eficientes; es así que el outsourcing puede ser considerado como una herramienta que puede ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos.

El outsourcing se considera como una tendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial, la cual consiste en recurrir a un agente externo con la finalidad de que se encargue de aquellas actividades que no constituyen el giro principal de un negocio. Es decir, establecer una relación entre un proveedor externo y una empresa, en la cual el proveedor asuma la responsabilidad de uno o más funciones que pertenecen a la organización.

El outsourcing es simplemente poner en manos de un tercero aquellas funciones que son importantes pero no esenciales para una empresa, con el fin de que la misma se dedique exclusivamente a la razón de su negocio. Este concepto se basa en que ninguna empresa puede “hacer todo” de una manera totalmente eficiente, y que hay una cantidad de actividades o procesos que no tienen que ver con el negocio central, que podrían ser realizados por terceros de una manera más eficaz y económica.

En Ecuador se aprobó el Mandato N° 8¹ reformativo al Código Laboral, en el que principalmente se eliminó y se prohíbe la tercerización e intermediación laboral, y en su lugar se estableció la creación de compañías de servicios complementarios, mismas que deberán estar autorizadas por el Ministerio del Trabajo. Según la empresa y la actividad a la que se dedique, las actividades que podrán contratarse bajo este sistema son; servicios como seguridad, vigilancia, limpieza, mensajería, alimentación, que constituyen actividades ajenas al proceso productivo de la empresa

¹ Registro oficial N°353 del 5 de junio de 2008



usuaria del servicio. Al estar enumeradas de manera específica las actividades complementarias, se entiende que cualquier otra actividad que anteriormente podía ser tercerizada ya no podría seguir prestándose bajo este esquema, y consecuentemente dichos trabajadores deberían ser contratados bajo otra modalidad contractual.

Además, se permite la contratación civil de servicios técnicos especializados, siempre y cuando no formen parte de las actividades propias y habituales de la empresa usufructuaria, de manera ejemplificada las actividades que pueden ser contratadas bajo este régimen son: las de contabilidad, algunas acciones de marketing como la publicidad o una investigación de mercado, consultoría, auditoría, jurídicos, de sistemas, entre otros, los prestadores de éste servicio deberán contar con personal propio y tener una apropiada infraestructura física, organizacional, administrativa y financiera.

A continuación se desarrollaran aspectos importantes como algunas definiciones de Outsourcing, su historia, ventajas y desventajas del mismo así como las estrategias y riesgos involucrados en dicho proceso.

1.1.2 Definiciones de Outsourcing

Una primera reflexión sobre un aspecto terminológico, el generalizado uso del vocablo inglés “outsourcing” constituye el factor que ha motivado que en el presente trabajo se utilice también dicho término para referirnos al concepto que en español denominaremos “tercerización”, sustantivo abstracto de significado equivalente, y cuya aplicación esta creciendo en el mundo de habla hispana, como consecuencia de ello, se empleará ambas palabras como sinónimos.²

² DEL PESO NAVARRO, Emilio. 2003 Manual del Outsourcing Informático. Análisis y Contratación. 2ª Ed. Ed. Díaz de Santos.



El outsourcing se encuentra considerado como una herramienta administrativa que consiste en realizar un contrato con otra persona, para que ésta realice actividades que no constituyen su especialidad, pero que son necesarias para su desempeño; lo que quiere decir delegar actividades (tercerizar) a otras organizaciones especializadas en ese campo. A las empresas que son contratadas por otras compañías, para realizar estas tareas paralelas a su actividad se las denominan proveedores del servicio de outsourcing, las cuales se caracterizan por brindar un servicio específico para lo cual cuentan con la información y recursos más adecuados que garantizan el éxito en la utilización del outsourcing.³

También se lo puede definir como: “La subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de las actividades del negocio”⁴

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial. Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:⁵

- Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa concede la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
- Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar a la empresa para conseguir alcanzar sus objetivos.
- Consiste esencialmente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la actividad básica de su negocio.

³ Outsourcing Institute [www.outsourcing.com]. “How and why to outsource”

⁴ ASINE S.A. [www.asine.cl/mainprovseroutsourcing.html]. Outsourcing

⁵ UQUILLAS, Carlos en [<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>] “El outsourcing en el Ecuador” en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 87, 2007. Resumen



1.1.3 Historia del Outsourcing⁶

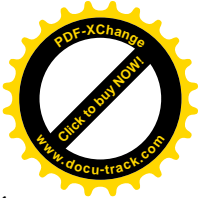
Históricamente, la alta gerencia se ha concentrado en organizar y administrar una red compleja de recursos internos; pero ahora se está dando un cambio fundamental. Impulsada por la necesidad de concentrarse en el cliente, la administración tiene que pensar en el servicio, y buscar afuera para ver cómo puede mejorarlo.

Esta es una actitud mental completamente diferente, requiere que uno realice una alianza en sociedad con organizaciones proveedoras de servicios que sean expertas en la administración de personal, de recursos y procesos de negocios con un empleo fuerte de tecnología.

En la década de 1970, la administración de instalaciones implicaba que un proveedor proporcionaba el personal a una organización para administrar y operar una instalación que anteriormente era operada por la compañía, como un departamento de procesamiento de datos o un comedor. El planteo de tercerizar actividades en forma generalizada es fruto de las características de la economía actual con sus veloces cambios tecnológicos, la globalización e internacionalización de los mercados, la falta de regulación del comercio mundial y la feroz competencia en todas las áreas de negocios, todas estas circunstancias trastocaron en muy breve tiempo el escenario económico.

Entonces compañías relativamente pequeñas y sumamente flexibles brotaron e hicieron temblar a las empresas de negocios de todo el mundo, ¿cómo reaccionar?, estos últimos revisaron sus valores agregados y comenzaron a contratar con terceros una serie de actividades no específicas, con la finalidad de ampliar su capacidad homeostática y poder competir con las nuevas organizaciones, simultáneamente, hacia fines de la década del 80 se acentuó la recesión económica internacional, y la reducción de costos pasó a ser un objetivo central, enfocados a reducir costos para mantener participación de mercado como mínimo y rentabilidad como máximo, se trazaron planes para alcanzar mayor eficiencia, y dentro de esa estrategia, la tercerización surgió como un elemento clave.

⁶ BRIAN ROTHERY, Ian Robertson, Outsourcing, Editorial Limusa, Mexico Edición 1997 p.63



Durante la década de 1980, en la práctica del outsourcing el concepto evolucionó aproximadamente más en una sociedad, en tanto que en la década de 1990, la tendencia es hacia sociedades más plenas en donde el proveedor se convierte en un verdadero socio.

Más que un proceso al azar, el desarrollo del outsourcing es el resultado inevitable de muchas presiones nuevas sobre la industria y sobre todos los recursos de un mundo en donde ya no se pueden permitir las existencias reguladoras internas, ni múltiples niveles gerenciales, el proceso está siendo impulsado tanto por la demanda, el buscar la gerencia mejores formas de hacer el trabajo rutinario, como por los proveedores de los servicios subcontratados quienes se ofrecen a asumir más y más de las cargas de trabajo de sus clientes.

Al parecer fue Tom Peters el primero que aconsejó que uno debe hacer aquello en lo que es mejor y tercerizar lo demás, de manera que la descripción más sencilla de la habilidad central que no debe pesar a las fuentes externas es aquello que uno hace mejor y que también necesita conservarse como ventaja estratégica.⁷

1.1.4 Estrategias del outsourcing⁸

Cuando una compañía decide llevar a cabo un proceso de Outsourcing debe definir una estrategia que guíe todo el proceso.

Entre las diferentes estrategias de outsourcing se encuentran las siguientes:

- **Enfocar mejor la empresa.** Permite a la compañía enfocarse en asuntos empresariales más ampliamente.
- **Tener acceso a las capacidades de clase mundial.** La misma naturaleza de sus especializaciones, los proveedores ofrecen una amplia gama de recursos de la clase mundial para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- **Acelerar los beneficios de reingeniería.**

⁷ BRIAN ROTHERY, Ian Robertson, Outsourcing, Editorial Limusa, Mexico Edición 1997 p.63

⁸ <http://www.monografias.com>. Resumen



- Compartir riesgos.
- Destinar recursos para otros propósitos.

1.1.5 Ventajas⁹

De la investigación bibliográfica realizada en el presente estudio, y que se ha basado en el libro “Outsourcing de Brian Rothery y Ian Robertson”, se desprenden las ventajas y desventajas de esta herramienta que serán tratadas en la presente sección.

Entre las principales ventajas, derivadas de una decisión de tercerización de funciones, podemos señalar las siguientes:

a) **Reducción de costos**

Una de las motivaciones para la contratación de servicios de tercerización es fortalecer la posición de la empresa dentro de la industria con una estrategia de optimización de costos operativos al lograr precios de compras inferiores a los costos internos generados por hacer la actividad en la propia empresa. Por lo tanto, dentro de la empresa, las funciones propensas a la tercerización serían aquellas con estructuras de costos muy altos, con alto contenido de inversión de capital, y/o procesos considerados auxiliares o secundarios, cuya externalización represente una ventaja económica para la empresa y por lo tanto le permite alcanzar una extraordinaria tasa de crecimiento.

b) **Mayor flexibilidad**

La tercerización permite que las funciones de la empresa que han sido tercerizadas sean aceptables a cambios en forma más eficiente. En un mercado global y cambiante, las empresas requieren mantener estructuras organizacionales flexibles que pueden adaptarse fácilmente a nuevos procesos y funciones; como estrategia de transformación controlada, la empresa puede decidir recurrir a ayuda externa para satisfacer demandas de flexibilidad organizativa y nuevas competencias. Mediante ésta la empresa logra penetrar rápidamente en nuevos nichos, manteniéndose así en las crestas de la ola de los cambios en el mercado.

⁹ BRIAN ROTHERY, Ian Robertson, Outsourcing, Editorial Limusa, Mexico Edición 1997 p.70



c) Fortalecimiento de competencias

La tercerización también puede servir como un arma estratégica al crear ventajas competitivas frente a otras empresas similares, esta situación se debe a que las empresas logran centrar sus esfuerzos en las funciones que permanecen a su giro del negocio y por tanto desarrollarán ventajas sobre sus competidores.

d) Aumento del valor agregado

Las empresas tienden a centrar su actividad y su interés en la satisfacción del cliente lo que implica que asuma nuevas funciones y cree nuevos procesos de apoyo a estos objetivos estratégicos, mientras que pasen a un segundo plano en importancia otras funciones y procesos, en la medida que su radio de acción deja de tocar al cliente.

Las áreas operativas proclives a la tercerización comprenderían las funciones y procesos sin contacto directo con los clientes y las que requieran de mucha atención y energía diaria, así como aquellos que pueden sustraer importantes y escasos recursos humanos y de capital y que representen aspectos secundarios con respecto a los objetivos estratégicos de la empresa.

e) Experiencia acumulada

Al seleccionar al outsourcing como herramienta de negocios, las empresas tienen la ventaja de contar con proveedores expertos en las funciones y tareas asignados, por ejemplo: contabilidad, nómina, transporte, auditoría interna, etc.; esta situación hará que la forma de realizar las funciones asignadas sea la más efectiva y eficiente y se obtengan ideas innovadoras para mejorar al negocio, los servicios y los productos.

f) Liberación de capital

Al tercerizar se libera capital para otras actividades o proyectos rentables y más ajustados a los objetivos estratégicos de la compañía, no se distrae capital ni se inmoviliza fondos en actividades no centrales, por ejemplo: Una empresa que ha decidido tercerizar el transporte de los productos puede vender los vehículos que disponía para este fin y utilizar ese dinero en capacitación de la fuerza de ventas.



g) Compartir riesgos con proveedores

Al delegar funciones a terceras empresas se consigue que éstas sean las responsables de solucionar problemas operativos relacionados con el manejo de funciones tercerizables, por ejemplo: en el caso de tercerización de almacenaje de productos farmacéuticos, al manejo de la base de inventarios, caducidad, etc. es responsabilidad directa de los proveedores de servicios de tercerización.

Otros riesgos que se busca evitar al trasladar ciertas funciones o actividades a terceras personas, son los relacionados con la administración de una mayor cantidad de personal, renovación permanente de tecnología y dispersión en el control de tareas no específicas.

h) Delegación de funciones secundarias y no estratégicas

Como se señaló anteriormente, la tercerización de funciones no críticas o de apoyo permite que los esfuerzos del personal de la empresa se centren en las principales actividades de ella, delegando la realización de aquellas que son poco sensibles.

i) Mejoras en la calidad

Al encontrar especialistas se suelen obtener sustanciales mejoras en la calidad de los servicios y productos obtenidos, ello mejora la posición de la empresa ante el actual mercado altamente globalizado, turbulento y competitivo, en el cual las empresas compiten en todos los rubros y se deben lograr ventajas no sólo en las prestaciones específicas de la entidad, sino que todas las áreas deberían ser superiores a los de los competidores si se desea tener éxito, este aspecto está íntimamente asociado a las cuestiones de costos y rentabilidad.

j) Eficiencia

El outsourcing es una forma de romper los cuellos de botella organizacionales, los puestos arraigados, o el grado de influencia; aspectos que pueden ser barreras para el cambio o para una mejor eficiencia.



k) Especialización

El outsourcing permite a la empresa especializarse en áreas donde se tiene una ventaja competitiva lo que asegura obtención de ganancias. Además la especialización inspira una sana competencia mejorando cada vez más dentro de las actividades que éstas desempeñan en el sector en el que se encuentran.

l) Generación de fuentes de trabajo

Desde el punto de vista de la oferta de servicios de tercerización, su desarrollo implicará una fuente de trabajo que contribuirá en la generación de empleo, situación de suma importancia frente a la crisis económica del país.

m) Disponibilidad de tecnología de punta

La empresa que presta los servicios de tercerización posee una tecnología de mayor calidad que volverá más eficiente a la compañía contratante, en vista de que su negocio también se centra en la satisfacción del cliente, la cual hace que su mejoramiento y preocupación por la calidad del servicio sea continuo.

n) Confidencialidad de la información

Existe mucha información sensible para la gerencia general de una empresa que no puede ser conocida por el resto de la organización, por ejemplo: remuneraciones de nivel ejecutivo, etc., en estos casos, la decisión de tercerizar ésta función, asegura la confidencialidad debida.

ñ) Mejores relaciones interdepartamentales

Como consecuencia del proceso de tercerización, la estructura de la empresa tiende a disminuir lo que genera una mejor relación entre los departamentos que la conforman y facilitan la comunicación, para que se produzca este efecto como resultado de la tercerización, ésta debe ser explicada adecuadamente a los colaboradores de la empresa, ya que de lo contrario, se puede crear un ambiente tenso.



1.1.6 Desventajas¹⁰

La aplicación del outsourcing puede presentar también desventajas, una compañía podría verse atada por la obligación de cumplir un contrato y terminar por depender en exceso de sus proveedores, entre las principales desventajas podemos citar las siguientes:

a) **Disminución de personal**

La opción de tercerización esta relacionada directamente con la reducción de personal y de costos por lo que necesariamente existirían empleados afectados directamente, ocasionando desempleo y por otra parte inestabilidad para los tercerizados.

b) **Clima organizacional tenso**

Si la estrategia adoptada no es introducida en forma adecuada, causará un ambiente tenso y de insatisfacción laboral hasta que cada miembro de la organización conozca su nuevo rol considerando la estrategia de outsourcing, por esta razón es necesario planificar la forma de compartir esta decisión con los empleados a fin de prepararlos para el cambio y para que puedan colaborar con él.

c) **Excesiva dependencia del proveedor**

Puede existir la tendencia a establecer un vínculo demasiado estrecho entre proveedor y cliente dejando de lado la posibilidad de proveedores alternativos, esta situación puede ocasionar que, en un momento determinado, la empresa no se dé cuenta de que el servicio del proveedor actual no es lo suficientemente óptimo.

d) **Elevación de costos**

El implantar un proceso de tercerización requiere de disminución de personal, lo cual, con los costos asociados en función del sueldo y años de servicios de los empleados involucrados, podrían representar un peso significativo para la compañía.

¹⁰ BRIAN ROTHERY, Ian Robertson, Outsourcing, Editorial Limusa, Mexico Edición 1997 p.81



Si no se ha manejado de forma adecuada el proceso de selección del proveedor, existe el riesgo de contratar una empresa intermediaria en lugar de una que se dedique de manera directa a la actividad para la que fue contratada.

e) Incumplimiento por parte del proveedor

Existe el riesgo de que, dentro de la relación de tercerización, el proveedor incumpla con los plazos, servicios, productos, estándares de calidad establecidos en el contrato, y por ello es importante que un contrato de servicios contenga todas las cláusulas que amparen a los contratantes.

f) Pérdida de confidencialidad

A pesar de que las actividades esenciales de una empresa no se han tercerizado, existe el riesgo de que el proveedor falte a su compromiso de mantener confidencialidad y por lo tanto genere problemas para la empresa contratante de los servicios de tercerización.

g) Falta de motivación del personal

Si el control de outsourcing no se realiza de forma adecuada, existirá personal sin asignación de tareas y equipos e instalaciones ociosas que pueden generar desmotivación y preocupación entre todos los empleados.

h) Falta de control

Al tercerizar algunas actividades que inicialmente formaban parte de la empresa, el control que sobre ella se tenía tiende a disminuir y hasta puede llegar a desaparecer si no se ha definido un plan de monitoreo y control centrado en los resultados.

1.2 CONTROL INTERNO

Fundamentos teóricos del Control Interno

Desde hace varias décadas la gerencia moderna ha implementado nuevas formas para mejorar los controles en las empresas del sector privado, es importante tener en cuenta, que el control interno tiene una vinculación directa con el curso que debe mantener la empresa hacia el logro de sus objetivos y metas.



Los cambios en la entidad y en la dirección pueden tener impacto sobre la efectividad del control interno y sobre el personal que opera los controles, por esta razón, la dirección debe evaluar periódicamente los controles internos, informar al personal de los cambios que se implementen y, dar un buen ejemplo a todos respetándolos.

1.2.1 Definiciones de Control Interno

Debido a la gran evolución de las organizaciones de hoy en todos los niveles, se establece la necesidad de integrar metodologías y conceptos para poder enfrentar a los nuevos requerimientos empresariales con una mayor competitividad, definiendo al Control Interno como:

- La definición que da el Diccionario de la Real Academia Española; define el término control como: “inspección, fiscalización, intervención”.
- Según las Normas Ecuatorianas de Auditoría N° 10 dice : El término “Sistema de Control Interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos , la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable”.¹¹
- El Informe COSO define al control interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

¹¹ Normas Ecuatorianas de Auditoría N° 10 párrafo 8



- Eficiencia y eficacia de las operaciones
 - Fiabilidad de la información financiera
 - Cumplimiento de las normas y leyes aplicables.¹²
-
- El control interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa (salvaguardia de activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas definidas, etc.) Es importante destacar que esta definición de control interno no sólo abarca el control financiero y contable sino también los controles cuya meta es la eficiencia administrativa y operativa dentro de la organización empresarial.¹³

Por lo tanto, concluimos que el control interno constituye:

- El proceso que reúne métodos y mecanismos útiles para facilitar la gestión de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y supervisar todas las operaciones.
- El proceso realizado por todos los miembros de la entidad bajo la responsabilidad y cumplimiento de sus funciones y del marco normativo de su organización.
- El proceso que brindará seguridad necesaria para afrontar los riesgos consiguiendo el logro de los objetivos de la entidad y tomando decisiones oportunas.

¹² NUEVOS CONCEPTOS DEL CONTROL INTERNO (INFORME COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION). COOPERS & LYBRAND 1997. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Página. 15.

¹³ AUDITORÍA III CONTROL INTERNO ÁREAS ESPECÍFICAS DE IMPLANTACIÓN REPROCEDIMIENTO Y CONTROL. Aguirre O. D. Juan M, ,2001 MADRID-ESPAÑA, EDICIÓN ESPECIAL, Página 7.



1.2.2 Características de Control Interno

“El informe especial de 1949 enumeraba cuatro características que eran respetadas en la publicación de la declaración sobre Procedimientos de Auditoría (SAP)”¹⁴ :

- Un plan de organización que facilite la división adecuada de las responsabilidades y funciones.
- Un sistema de procedimientos de autorización y de registro que sea suficiente para proporcionar un control contable razonable sobre el activo, pasivo y sobre los ingresos y gastos.
- Unas prácticas coherentes que se han de seguir en la realización de las responsabilidades y funciones de cada uno de los departamentos de la organización.
- Un personal de calidad proporcional a las responsabilidades que les corresponde.

Jack C. Robertson, en su obra *Auditing*, añadió una quinta característica a la vista de la expansión de los límites de control, y expone:

- Un sistema fiable de control interno funciona en realidad de forma eficaz para detectar y corregir los errores de procesamiento de datos.¹⁵

1.2.3 Limitaciones del Control Interno

“Las limitaciones del control interno, son aquellos eventos que dificultan o entorpecen la efectividad de los diferentes procesos o mecanismos que hacen parte del sistema mismo”¹⁶

¹⁴ PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA (SAP) DE 1963 N. 33 pág. 27 y 28, de 1963:

¹⁵ ROBERTSON, JACK C., “*Auditing*”, Bussines Publications, Inc., Dallas 1979, p. 191

¹⁶ O. RAY WHITTINGTON- Kart Pany, *Auditoría un Enfoque Integral* 2003, Edición 12, p. 180-181



Las Normas Ecuatorianas de Auditoría en su párrafo 14 hablan de las limitaciones inherentes a los controles internos y dice:

“14. Los controles de contabilidad y de control interno no pueden dar a la administración evidencia conclusiva de que se ha alcanzado los objetivos a causa de las limitaciones inherente. Dichas limitaciones incluyen:

- El usual requerimiento de la administración de que el costo de un control interno no exceda los beneficios que se espera se deriven;
- La mayoría de los controles internos tienden a ser dirigidos a la transacciones que no son de rutina;
- El potencial para error humano debido a descuido, distracción, errores de juicio y la falta de comprensión de las instrucciones;
- La posibilidad de burlar los controles internos a través de la colusión de un miembro de la administración o de un empleado de la administración o de un empleado con partes externas o dentro de la entidad;
- La posibilidad de que una persona responsable por ejercer un control interno pudiera abusar de esa responsabilidad;
- La posibilidad de que los procedimientos puedan volverse inadecuados debido a cambios en condiciones, y que el cumplimiento con los procedimientos puedan deteriorarse.”¹⁷

1.2.4 Objetivos de Control Interno

Podemos clasificarlas en tres categorías:

- **Operacionales.-** Referente a:
 - Efectuar las operaciones con eficiencia y eficiencia optimizando los recursos de la entidad.
- **Información Financiera.-** Referente a:
 - Comprobar la fiabilidad de la información financiera en la preparación y presentación de informes, estados financieros.
- **Cumplimiento.-** Referente a:
 - Cumplir por parte de la entidad las leyes y normas que le sean aplicables.

¹⁷ NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORÍA NEA 10 Párrafo 14



1.2.5 Componentes de Control Interno según el Informe COSO

Entre los componentes de control interno se encuentran los siguientes:

1.2.5.1 Entorno de Control

El entorno de control fija el tono de una organización al influir en la concientización del personal de control.

Hace referencia a la conciencia de control que cada colaborador tenga frente a los procesos y funciones de su competencia. A su vez este componente conlleva una serie de factores que permiten su interacción con el proceso administrativo como son:

1. Integridad y valores éticos
2. Compromiso con la competencia
3. Filosofía y estilo operativo de la dirección.
4. Estructura organizacional
5. Consejo directivo o comité de auditoría
6. Asignación de la autoridad y responsabilidad
7. Políticas y prácticas de recursos humanos

1.2.5.2 Evaluación de los Riesgos

Independientemente del tamaño de la empresa, de su naturaleza o de su estructura, siempre tendrá riesgos en los diferentes niveles de la organización. Todo riesgo afecta al desarrollo de la empresa, impide una buena labor para competir con éxito, afecta su imagen en forma negativa y reduce la calidad de sus productos o servicios. No se puede decir que una empresa tiene riesgo cero, es importante recordar que el riesgo es inherente a cualquier negocio y que la dirección debe trabajar para mantener los lineamientos y determina el nivel de riesgo de la compañía.

Es importante mencionar los diferentes tipos de riesgos que mencionan las Normas Ecuatorianas de Auditoría:



“Riesgo de auditoría” significa el riesgo del que el auditor dé una opinión de auditoría no apropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. El riesgo de auditoría tiene tres componentes:

- a) “Riesgo inherente” es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones o una excepción errónea que pudiera ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.
- b) “Riesgo de control” es el riesgo de que una exposición errónea que pudiera ocurrir en el saldo de una cuenta o clase de transacciones que pudieran ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otros saldos o clases, no sea evitado o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.
- c) “Riesgo de detección” es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una exposición errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otros saldos o clases”¹⁸

Continuando con el estudio del informe COSO menciona que el establecimiento de objetivo es el paso inicial antes de la identificación de riesgos puesto que es importante tenerlos claro para luego evaluar qué riesgos podrían afectarlos y determina qué medidas se podrían tomar oportunamente.

Para el establecimiento de objetivos las empresas pueden tener procesos muy bien estructurados o informales, estos pueden ser identificados con claridad o pueden estar implícitos

“La Identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz. La dirección debe examinar detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles de la empresa y tomar las medidas oportunas y gestionarlo.”¹⁹

¹⁸ Normas Ecuatorianas de Auditoría N° 10 párrafo 3,4,5,6

¹⁹ Coopers and Lybrand; Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)



1.2.5.3 Información y Comunicación

En las últimas décadas, la información se ha constituido en un medio de producción que permite a las organizaciones agilizar la toma de decisiones, la atención y el servicio al cliente e incrementar la competitividad de las empresas, en atención a lo anterior, los esquemas de información y comunicación deben hacer posible la emisión de reportes útiles en el control de las operaciones y en las decisiones de la gerencia, al igual que deben establecerse los canales de comunicación claros y expeditos que permitan conocer oportunamente las decisiones que atañen a cada puesto de trabajo.

La calidad de la información es un aspecto muy importante para una buena toma de decisiones por parte de la dirección. Muchos sistemas moderados utilizan el método de consulta en línea para obtener información lo más actualizada posible. El informe COSO dice que la calidad de la información tiene que ver con los siguientes aspectos y que el sistema de información deberá responder todas estas preguntas.

- Contenido: ¿Contiene toda la información necesaria?
- Oportunidad: ¿Se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad: ¿Es la más reciente disponible?
- Exactitud: ¿Los datos son correctos?
- Accesibilidad: ¿Puede ser obtenido fácilmente por las personas adecuadas?

La información obtenida por terceros, como proveedores o auditores externos es muy importante para el control interno pues se sabrá si este funciona correctamente.

1.2.5.4 Actividades de Control

El informe COSO nos dice que:

Son políticas, procedimientos que ayudan a lograr la ejecución de los planes y programas dentro de los términos previstos y con el uso óptimo de los recursos, las actividades de control se dan a lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y funciones; incluyen un rango de acciones diversas como la comprobación,



aprobación, conciliación, autorización, verificación, segregación de funciones, revisión de desempeño y medidas de seguridad de los activos.

Aunque en una organización se realizan muchos tipos de actividades de control, solamente los siguientes son generalmente pertinentes en una auditoría de los estados financieros de la organización:

1. Revisiones de desempeño
2. Procesamiento de información
3. Controles físicos
4. Separación de funciones²⁰

Políticas y procedimientos. Las actividades de control generalmente se apoyan en dos elementos: las políticas que determina lo que debería hacerse y los procedimientos necesarios para llevar a cabo las políticas. Un procedimiento no será útil si se lleva cabo de forma mecánica sin concentrarse en el objetivo por el que se han establecido las políticas.²¹

Es importante mencionar en este punto cuales son los procedimientos de control establecidos en las Normas Ecuatorianas de Auditoría.

La **NEA 10** en su párrafo 8 literal b dice:

b) “Procedimientos de control” significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad.²²

1.2.5.5 Supervisión o Monitoreo

Comprende una serie de controles regulares (continuos) efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones.

²⁰ O. RAY WHITTINGTON-KURT PANY, Auditoría un Enfoque Integral, Edición 12, año 2003, p. 173-180

²¹ Coopers and Lybran; Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)

²² Normas Ecuatorianas de Auditoría N° 10 párrafo 8



El alcance y la continuidad de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada.²³

Las actividades de supervisión se manifiestan a través de la participación activa de las autoridades en la mayoría de los aspectos del negocio, evaluándolas, así detectará deficiencias teniendo conocimiento claro de los problemas para así determinar la causa y tomar las medidas correspondientes.

A través de una segregación de funciones se podrá ejercer una verificación recíproca, lo que facilitará descubrir la existencia de actividades sospechosas. También con la variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo hojas de control, cuestionarios y técnicas de flujo diagramación podremos determinar si es bueno o malo el control interno implantado.²⁴

1.2.6 Principios Generales

“Los principios fundamentales del control interno se resumen en los siguientes:

- **Responsabilidad limitada.-** Es la delegación de responsabilidades de una persona, las mismas que deberán hacerse por escrito, en forma clara y oportuna.
- **Separación de funciones.-** La misma que comprende la iniciación de funciones, autorización, registro, custodia.
- **Ninguna persona debe ser responsable de una transacción completa.-** Bajo ningún concepto una persona deberá realizar el procedimiento de una transacción, lo que evitaría posibles errores de fraude.
- **Selección de personal hábil y capacitado.-** Para lo cual se deberá realizar entrevistas, aplicaciones de pruebas técnicas y psicológicas, presentación de títulos académicos con experiencia.

²³ Coopers and Lybran; Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)

²⁴ http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno resumen



- **Capacitación técnica permanente.-** Con una adecuada capacitación técnica permanente, permite al auditor la actualización, mejoramiento profesional y constituye un incentivo para todo el personal.
- **Rotación de deberes.-** Al realizar una rotación de deberes y por ende de funciones, se evita el empleado indispensable, se puede descubrir errores y fraudes, además de capacitar al personal en otras áreas
- **Formularios importantes prenumerados.-** Los formularios más importantes utilizados por las entidades deberán ser prenumerados (facturas, notas de venta, comprobantes de retención, cheques, entre otros.).
- **Evita el uso de dinero en efectivo.-** Se debe usar el efectivo solo para desembolsos menores y urgentes a través de caja chica, de igual manera se deberá atender el retiro de ahorros hasta determinado monto según el reglamento interno.
- **Depósitos inmediatos e intactos.-** Los valores recibidos deberán ser depositados dentro de las 24 horas en las mismas especies recibidas, lo que disminuye el riesgo de fraude o robo
- **Uso del mínimo de cuentas bancarias.-** Se debe utilizar pocas cuentas corrientes o de ahorros, para minimizar el riesgo de errores y fraudes.
- **Uso de equipos informáticos.-** Toda la información deberá ser llenada de preferencia en sistemas informáticos, con un adecuado mantenimiento y el cual contendrá programas adjuntados a las necesidades de la entidad. Y además se debe sacar respaldos de toda la información generada para evitar pérdida de datos importantes.²⁵

1.2.7 Estudio y Evaluación del Control Interno²⁶

La evaluación del control interno es la estimación del auditor, hecha sobre los datos que ya conoce a través del estudio, y con base a sus conocimientos profesionales, del grado de efectividad que ese control interno suministre.

²⁵ KELL ZIEGLER, Walter G., Richard E. Ziegler, Auditoria Moderna

²⁶ www.monografias.com resumen



De este estudio y evaluación, el Contador Público podrá desprender la naturaleza de las pruebas diferentes sobre una misma partida, de ello dependerá la extensión que deba dar a los procedimientos de auditoría de empleados y la oportunidad en que los va a utilizar para obtener los resultados más favorables posibles.

Los métodos de evaluación del Control Interno son:

- Método de Cuestionario
- Método Descriptivo
- Método Gráfico o Flujogramas
- Método Mixto

Método de Cuestionario.- Consiste en usar como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas a cerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo; la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se definen o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones.

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

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a cargo las funciones.



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

Ventajas:

- Representan 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 de 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 porque de estas repuestas.
- Su empleo es el más generalizado, debido a la rapidez de la aplicación.

Método Descriptivo.- El método descriptivo consiste, como su nombre lo indica, en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema, sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados aislada u objetivamente, debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de sus departamentos citados.

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

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 tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada.

Detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, quienes intervienen en los procesos.

La información se obtiene y se prepara según lo juzgue convenientemente el Contador Público, por funciones, por departamentos, por algún proceso que sea adecuado a las circunstancias.

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

- a) Preparar sus notas relativas al estudio de la compañía de manera que cubran todos los aspectos de su revisión.
- b) Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias de control 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.
- c) 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 e indagación de las situaciones establecidas.

Desventajas:

- Se pueden pasar inadvertidas algunas situaciones anormales.



- No se tiene un alto grado de eficiencia.

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

Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas de control para el ejercicio de las operaciones.

Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aún cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los flujogramas y habilidad para hacerlos.

Ventajas:

- Proporciona una rápida visualización de la estructura del negocio.
- Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.
- Permite una visión panorámica de las operaciones de la entidad.
- Identifica desviaciones de los procesos.
- Identifica procedimientos que sobran o 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.

Desventajas:

- Pérdida de tiempo cuando no se está familiarizado a este sistema o no cubre las necesidades del Contador Público.
- Dificultad para hacer cambios o modificaciones ya que se debe elaborar de nuevo el flujo.



Método Mixto.- Cuando la evaluación del control interno es la base de la combinación del método cuestionario, descriptivo y gráfico, por ejemplo:

- Cuestionario y gráfico
- Descriptivo y cuestionario
- Descriptivo y gráfico
- Cuestionario, descriptivo y gráfico.

1.2.8 Clases de Control Interno

Existen varios tipos de control interno pero para este estudio se aplicaran dos y son los siguientes:

- Control Interno Contable
- Control Interno Administrativo

1.2.8.1 Control Interno Contable

“El control contable consiste en el plan de la organización y los procedimientos y registros referentes a la salvaguarda de los activos y a la fiabilidad de los registros financieros y, en consecuencia, está diseñada para proporcionar una razonable seguridad de que:

1. Las transacciones se efectúan de acuerdo con la autorización general o específica de la dirección.
2. Las transacciones se registran, según sea necesario.
3. El activo contabilizado se debe confortar con el existente a intervalos de tiempo razonable y se adoptan las medidas correspondientes en el caso de que existan diferencias.



1.2.8.2 Control Interno Administrativo

Se puede definir como procedimientos y métodos integrados a los procesos de gestión, que son ejecutados por las personas desde el Consejo de Dirección, hasta cualquier miembro de la organización, en cada nivel de la entidad para lograr la consecución de las operaciones con eficiencia y eficacia, los objetivos estratégicos se logren y se cumplan las leyes y normas aplicables.

El establecimiento de estos tipos de controles brindan seguridad razonable en:

- a. Mantener informado de la situación de la empresa.
- b. Coordinar las funciones.
- c. Mantener una ejecución eficiente.
- d. Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas.
- e. Cumplir con los objetivos establecidos.

Por ejemplo la definición de políticas de la institución como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos y el establecimiento de los objetivos y las metas tanto generales como específicas.”²⁷

1.3 NORMATIVIDAD DEL CONTROL INTERNO

1.3.1 Normas Contables

NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF)²⁸

²⁷ Normas Profesionales del AICPA (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados) p. 248

²⁸ NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF) . Resumen. www.iasb.org



Las NIIF están diseñadas pensando en empresas grandes, con relevancia en el entorno económico y proyección internacional. No obstante, muchos países han adoptado directamente o han adaptado las normas internacionales para ser aplicadas por sus empresas, con independencia del tamaño o la relevancia.

Estas Normas versan sobre los siguientes temas:

NIIF 1: Adopción por primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera:

Especifica como las Entidades deben llevar a cabo la transición hacia la adopción de las NIIF para la presentación de sus Estados Financieros.

NIIF 2: Pagos basados en acciones:

Requiere que una Entidad reconozca las transacciones de pagos basados en acciones en sus Estados Financieros, incluyendo las transacciones con sus empleados o con terceras partes a ser liquidadas en efectivo, otros activos, o por instrumentos de patrimonio de la entidad. Estas transacciones incluyen la emisión de acciones para el pago u opciones de acciones dadas a los empleados, directores y altos ejecutivos de la entidad como parte de su compensación o para el pago a proveedores tales como los de servicios.

NIIF 3: Combinaciones de negocio:

Requiere que todas las combinaciones de negocios sean contabilizadas de acuerdo con el método de compra como también la identificación del adquirente como la persona que obtiene el control sobre la otra parte incluida en la combinación o el negocio. Define la forma en que debe medirse el costo de la combinación (activos, pasivos, patrimonio y el criterio de reconocimiento inicial a la fecha de la adquisición.



NIIF 4: Contratos de seguros:

Tiene como objetivos establecer mejoras limitadas para la contabilización de los contratos de seguros (asegurador), es decir revelar información sobre aquellos contratos de seguros.

NIIF 5: Activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones interrumpidas:

Define aquellos activos que cumplen con el criterio para ser clasificados como mantenidos para la venta y su medición al más bajo, entre su valor neto y su valor razonable menos los costos para su venta y la depreciación al cese del activo, y los activos que cumplen con el criterio para ser clasificados como mantenidos para la venta y su presentación de forma separada en el cuerpo del balance de situación y los resultados de las operaciones discontinuadas, los cuales deben ser presentados de forma separada en el estado de los resultados.

NIIF 6: Exploración y evaluación de los recursos minerales:

Define la exploración y evaluación de los recursos minerales, participaciones en el capital de las cooperativas, derecha de emisión (contaminación), determinación de si un acuerdo es, o contiene, un arrendamiento, derecho por intereses en fondos de desmantelamiento, restauración y rehabilitación medioambiental.

NIIF 7: Instrumentos Financieros:

Esta norma pretende que se conozcan los riesgos de la financiación, y el rendimiento obtenido a dicha financiación. Además los principios contenidos en esta NIIF complementan a los de reconocimiento, medición y presentación de los activos financieros y los pasivos financieros.



NIIF 8: Información a Revelar:

Cada entidad revelará información que permita que los usuarios de sus estados financieros evalúen la naturaleza y los efectos financieros de las actividades de negocios que desarrolla y los entornos económicos en los que opera.

NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD (NIC)²⁹

En cada país las normas y prácticas locales regulan en mayor o menor grado la preparación y presentación de los Estados Financieros; las mismas que responden a las necesidades económicas de cada uno de ellos, estas prácticas se basan en las Normas Internacionales de Contabilidad.

NIC 1: Presentación de Estados Financieros

Esta norma establece consideraciones generales para la presentación de los estados financieros, orientación para su estructura, y sus requisitos.

NIC 2: Inventarios

Proporciona guías sobre la determinación del costo, y su reconocimiento posterior como gasto, prescribe el tratamiento contable para inventarios bajo el sistema de costo histórico.

NIC 7: Estado de Flujo de Efectivo

Esta norma requiere la presentación de un estado de flujo de efectivo, y deberá presentarse como parte integral de los estados financieros de una entidad. Con la presentación de este estado se pretende informar sobre la capacidad de generación de efectivo en una entidad y su habilidad para su manejo.

A continuación se explican algunas definiciones:

Efectivo.- Comprende el efectivo en caja y los depósitos a la vista.

²⁹ NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD . Resumen. www.iasb.org



Equivalentes de efectivo.- Inversiones a corto plazo, de alta liquidez que son inmediatamente convertibles a cifras de efectivo conocidas y las cuales están sujetas a un riesgo insignificante de cambios en su valor.

Flujos de efectivo.- Son entradas y salidas de efectivo y sus equivalentes.

Actividades operativas.- Son las principales actividades de la empresa que producen ingresos y otras actividades que no son de inversión o de financiamiento.

Actividades de inversión.- Son la adquisición y enajenación de activos a largo plazo y otras inversiones no incluidas en los equivalentes de efectivo.

Actividades de financiamiento.- Son actividades que dan por resultado cambios en el tamaño y composición del capital contable y los préstamos de la empresa.

NIC 8 : Políticas Contables, cambios en las estimaciones contables y errores

El objetivo de esta norma es señalar la clasificación, revelación y tratamiento contable de ciertas partidas en el estado de resultados de modo que todas las empresas lo preparen y lo presenten sobre una base consistente. Lo cual permite una comparabilidad con estados financieros de periodos anteriores de la empresa y también de otras empresas.

Establece una clasificación y revelación separada de las partidas que provienen de las actividades ordinarias y extraordinarias.

También especifica el tratamiento contable para los cambios en políticas contables y la corrección de errores fundamentales

NIC 10: Hechos ocurridos después de la fecha del Balance

Esta norma establece que el monto de una pérdida contingente debe registrarse mediante un cargo en el estado de resultados. Los sucesos que ocurren después de la fecha del balance que indican que a esa fecha algún activo podría haber sufrido un menoscabo o que algún pasivo podría haber existido, se tomaran en cuenta al identificar las contingencias y determinar los importes en que éstas se incluyen en los estados financieros



NIC 16: Propiedad, Planta Y Equipo

Establece parámetros para el registro y contabilización de las propiedades planta y equipo, así como su correspondiente depreciación, una partida de propiedad planta y equipo será reconocida como tal cuando satisfaga los criterios de definición establecida para los activos

NIC 18: Ingresos de actividades ordinarias

El objetivo de esta norma es señalar el tratamiento de los ingresos que se originan de ciertos tipos de transacciones o eventos, contiene los criterios para determinar y reconocerlos como tales.

NIC 23: Costos por préstamos

Esta norma considera que debe tratarse como gastos los costos de financiamiento. Sin embargo la capitalización de los costos de financiamiento incurridos durante la adquisición, construcción o producción de un activo es un tratamiento alternativo permitido.

NEC 33: Ganancias por Acción

Esta norma señala los principios para la determinación y presentación de las utilidades por acción. Lo que permite una comparación de rendimiento entre empresas en un mismo período o en diferentes períodos en una misma empresa.

NIC 36: Deterioro del Valor de los Activos

En esta norma se establece los procedimientos que una empresa debe aplicar para asegurar que el valor de sus activos no supera el importe que puede recuperar los mismos.

NIC 37: Provisiones Activos Contingentes y Pasivos Contingentes

Esta norma proporciona las bases para el reconocimiento y medición de las provisiones, activos y pasivos contingentes.

NIC 38: Activos Intangibles

Prescribe el tratamiento contable para los activos intangibles, establece criterios para reconocerlos como tales y determinar su valor en libros.



1.3.2 Normas Relativas de Control Interno

Normas Técnica de Control Interno³⁰

Las Normas Técnicas de Control Interno son emitidas por la Contraloría General del Estado para asegurar la correcta utilización de los recursos, y la información oportuna de las instituciones públicas.

GENERALES

Actitud de los empleados

Todos los empleados de la empresa deberán demostrar en sus labores diarias competencia, honestidad y cuidado para el debido cumplimiento de sus funciones, estos factores ayudarán en la definición de los respectivos controles preventivos y de detección que deban ponerse en práctica para mejorar la eficiencia en la compañía.

- Practicar los principios y valores éticos y morales que la institución ha adoptado; lograremos un ambiente agradable y de compañerismo entre los empleados de trabajo de tal manera, que las relaciones laborales se desarrollen en equipo.

Control interno previo

Este control se efectuará por medio de la información interna que proporciona la gerencia hacia todos los empleados con respecto a las funciones y responsabilidades que están a su cargo. Además el personal deberá notificar cualquier inquietud que posea con respecto al trabajo que va a realizar para evitar que se realice de forma incorrecta.

³⁰ MANUAL DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL. Contraloría General del Estado. Análisis



- Capacitar a cada empleado sobre las funciones y responsabilidades que corresponde a su puesto de trabajo, estaremos informando de manera organizada y preventiva sobre la serie de actividades que deba cumplir a diario.
- Elaborar manuales de procedimientos, contables u otros que sirvan de guía y orienten al empleado despejando dudas para evitar errores o irregularidades en su campo de trabajo.

Control interno concurrente

La Gerencia está a cargo de aplicar procedimientos de supervisión permanente, para asegurar la ejecución eficiente y económica de las funciones, aprovechando los recursos y lograr los resultados previstos o para adoptar las medidas correctivas que fueran necesarias.

- Delegar autoridad entre los empleados para controlar periódicamente la ejecución de las tareas, disminuyendo la resistencia al trabajo supervisado y motivar a que se realicen eficazmente las operaciones.

Control interno posterior

Todos los empleados deberán presentar de forma mensual un informe en el que se detalle el trabajo realizado y cualquier observación relevante para mejorar las actividades administrativas, operativas y financieras.

La Gerencia, establecerá los mecanismos para evaluar periódicamente la ejecución de las operaciones, el grado de cumplimiento de las disposiciones y los niveles de eficiencia.

- Revisar si las actividades se han cumplido en relación con lo planificado durante el año.
- Comparar el nivel de ingresos y gastos efectuados con lo presupuestado para el año y conocer si se están cumpliendo las metas institucionales.



- Mantener una relación con nuestros clientes y conocer sobre sus necesidades y si satisface la prestación de nuestro servicio.

Formularios y documentos

Proporcionarán información completa y se limitará el número de ejemplares a TRES; su diseño no podrá cambiarse sin la debida autorización de la Gerencia; se restringirán las firmas de aprobación y conformidad para su procesamiento. Serán numerados en imprenta cumpliendo los requisitos legales y las disposiciones internas.

- Reglamentar el uso de formularios y documentos internos en la institución, así como los que determina la ley, cumpliendo con los requisitos ya establecidos y diseñando formatos útiles que respalden la información administrativa y financiera.

Documentación de respaldo y archivo

Todas las operaciones estarán justificadas con suficiente documentación fuente, la cual será archivada de forma que sea fácil su localización y se adoptarán medidas de salvaguardia contra riesgos, cumplido el plazo se darán de baja conforme lo señalado legalmente.

- Organizar el archivo de la entidad tomando en cuenta factores como: lugar, ubicación, ambiente, seguridades y responsable, con la finalidad de facilitar su búsqueda y que éstos se preserven y protejan contra cualquier riesgo que permita la destrucción o maltrato físico de dicha documentación.

Sistemas de registro

Las operaciones que produzcan variaciones en sus cuentas se registrarán en los documentos necesarios, los libros de entrada original y en los mayores, ninguna persona tendrá acceso a esta información excepto el contador de la empresa y su asistente, esto para garantizar su integridad.



- Limitar el acceso al sistema de la institución, a través de códigos o claves individuales para cada empleado lo que evitaremos pérdidas, modificación, robo de información que perjudiquen el bienestar organizacional.

Conciliaciones

Las subcuentas y los mayores auxiliares serán conciliados mensualmente y al cierre del ejercicio con la respectiva cuenta del mayor general, así por ejemplo los rubros de Caja, Bancos, Cuentas por Cobrar y todos los que se consideren pertinentes.

Los responsables, serán independientes del registro, autorización y custodia de los recursos incluidos en las cuentas a ser conciliadas y dejarán constancia escrita de los resultados de las conciliaciones.

- Verificar mensualmente que las sumas de los saldos en registros auxiliares sea igual al saldo de la cuenta de mayor.
- Conciliar diaria, semanal y mensualmente los estados de cuenta bancarios con el control de chequeras y registros contables.

GERENCIALES

Delimitación de responsabilidades

La Gerencia establecerá por escrito y comunicará a su personal respecto de sus deberes, importancia, grado de autoridad, responsabilidad y relación jerárquica en la estructura organizativa, se aplicará sistemas de seguimiento para verificar el cumplimiento de estas disposiciones.

- Elaborar el manual de funciones, en el que se encuentre determinados las funciones, responsabilidades, jefe inmediato u otros aspectos de importancia que informen a cada empleado su nivel administrativo y las tareas que deba ejecutar.



Separación de funciones incompatibles

La autorización, ejecución, registro y control de cada tipo de operación y la custodia de los recursos de la empresa, serán determinados y cumplidos por personas diferentes, de manera que se eviten actos irregulares y cometimiento de errores.

- Dividir el trabajo se considera un principio esencial para organizar a la entidad administrativamente en cada una de sus operaciones contrarrestando la duplicidad de funciones y ayudando al mejor desenvolvimiento interno.

Autorización de operaciones

Todas las operaciones que deban realizarse, serán autorizadas por la Gerencia, esta autorización deberá ser por escrito con la respectiva firma de aprobación, excepto aquellas actividades que correspondan estrictamente al nivel directivo; las operaciones sin autorización serán nulas.

- Establecer políticas de autorización en cuanto a registros, firmas, emisión de documentos y otros permitiendo que las operaciones se efectúen con transparencia y seguridad.

Información gerencial

La Gerencia se encargará de mantener en la empresa sistemas que provean información útil, confiable y oportuna para el desarrollo de su gestión y conocimiento permanente de las actividades a su cargo, y para la toma de decisiones.

- Preparar reportes semanal o mensualmente de las actividades ejecutadas como las novedades encontradas para tomar decisiones pertinentes en cada caso.
- Estandarizar formatos para registrar y resumir la información clara para quienes la usen.



RECURSOS HUMANOS

Selección de personal

El personal será seleccionado por medio de la evaluación de la capacidad profesional, experiencia, honestidad, carácter y habilidad. El personal a contratarse deberá cumplir con los requisitos especificados en las hojas de funciones y responsabilidades, deberá poseer la documentación que sustente su información y su honorabilidad.

En la empresa no se podrán contratar empleados que tengan relación con el actual personal hasta el tercer grado de consanguinidad y cuarto de afinidad.

- Diseñar procedimientos para la selección y contratación de personal acorde a las necesidades de cada puesto de trabajo.
- Aplicar evaluaciones que permitan medir las habilidad, destreza y competencia profesional para elegir al candidato más idóneo al cargo vacante.

Actuación de los servidores

Todo el personal está obligado a cumplir los deberes asignados con diligencia, honestidad, rectitud y observando las normas y procedimientos respectivos, no podrá recibir ningún beneficio de personas relacionadas con la entidad y se abstendrá de intervenir en asuntos en los que tenga interés personal.

- Organizar reuniones y dialogar sobre los valores practicados en la empresa estimulando al empleado a que no se rompan los lazos de confianza depositados profesionalmente en cada persona.

Capacitación y entrenamiento

La Gerencia dispondrá que los empleados sean capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que ocupan.



Todos los aspectos inherentes a la capacitación deberán ser analizados y presupuestados de forma previa a la contratación de este servicio.

- Planificar programas de capacitación y entrenamiento técnico, sean gratuitos o financiados; propendiendo el desarrollo profesional del empleado y bienestar de la institución.

Evaluación e incentivos

Se establecerá una escala de sueldos e incentivos conforme a la ley y la consideración de la eficiencia del personal, para lo cual se realizarán evaluaciones periódicas en todos los departamentos.

- Establecer estímulos monetarios, ascenso de puestos de trabajos u otro tipo de motivantes, con el objetivo que nuestros empleados se sientan satisfechos de los beneficios que puede brindarles por su esfuerzo laboral.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADOS

Sistemas informáticos

Los sistemas de información computarizados, se generarán a partir de los requerimientos formalmente establecidos por la empresa, la compra o actualización de los sistemas deberá tener el soporte de la necesidad de realizarse y deberá autorizarse por la Gerencia.

Previa a la compra o actualización de estos equipos, se cotizará para obtener la mejor oferta, que deberá ser por una empresa legalmente constituida. la empresa debe mantener un registro de los equipos y programas que posee.

- Pedir de 2 a 3 cotizaciones del sistema de computación (software) que requiere la empresa y elegir la mejor oferta tomando en cuenta necesidades como:



tamaño de la empresa, costo del sistema, número de usuarios, capacitación sobre el manejo y garantía.

Operación y mantenimiento de equipos informáticos

Los sistemas y equipos informáticos se someterán a constantes pruebas para identificar inconsistencias respecto a su funcionamiento. Se deberá realizar un mantenimiento periódico de los equipos y programas para obtener un máximo beneficio de estos.

Cada empleado que tenga a su cargo un equipo, debe responder por el mismo y por cualquier daño que se presente con los programas que este posea.

- Elaborar actas de entrega – recepción de algunos activos para responsabilizar al empleado el buen uso y cuidado del equipo.
- Planificar el mantenimiento periódico físico y de software, por el deterioro normal que sufren los equipos.

Acceso a los sistemas de información

El personal no debe tener acceso a la información que se considere de uso exclusivo financiero o gerencial, para lo cual se deberá establecer controles para denegar el acceso a esta información, así por ejemplo claves o códigos que sabrá sólo el personal autorizado.

- Pedir a la persona o departamento encargado sobre sistemas que restrinja las opciones del sistema para cada usuario en relación a las funciones designadas.

Procesamiento de datos

Se establecerán controles por la gerencia para los sistemas de carácter administrativo, financiero y técnico, se asegurará que los datos procesados y la información obtenida sean consistentes, completos y correspondan al período correcto.



La información procesada será entregada de forma oportuna y completa, y se dejará constancia escrita de esta entrega.

- Establecer políticas de autorización de un funcionario responsable para ciertas operaciones.
- Sustentar las operaciones con documentos que permitan conocer su origen y autorización.

Utilización de los equipos y programas

Se establecerán procedimientos para el uso adecuado de los equipos, programas de computación e información computarizada, estos serán utilizados exclusivamente en las diligencias propias de la empresa y ningún empleado podrá realizar actividades que no se refieran a la entidad.

- Entrenar al personal sobre el funcionamiento de equipos que requieran un manejo especial, así como también de los programas.
- Asegurar aquellos equipos de mayor valor por cualquier circunstancia de riesgo o siniestro a la que se encontrare expuesta.

PRESUPUESTO

Presupuesto

La Gerencia o el Dpto. de presupuesto deberá realizar el presupuesto anual de la empresa, basándose en los recursos y gastos que la entidad posee, el presupuesto deberá ser aprobado antes de que se inicie el nuevo período contable.

Se deberá establecer controles concurrentes y verificaciones del grado de cumplimiento del presupuesto y el logro de los resultados previstos.



- Estimar los valores de ingresos y gastos previo análisis de años anteriores para acercarnos a la realidad y obtener datos más precisos para la elaboración del próximo presupuesto.

Control de los egresos de la empresa

Todos los egresos deben ser autorizados por la gerencia o la persona designada a esa función antes de su realización, se verificará previamente que la operación esté directamente relacionada con las operaciones de la empresa y con las actividades aprobadas en sus planes y presupuestos.

- Autorizar sobre firmas la emisión de cheques para pago a proveedores, gasto sueldos u otro tipo de mayor valor que son de importancia para la empresa.

Control de las obligaciones de crédito

La aceptación de una obligación por la recepción de bienes y servicios, se ejecutará únicamente por la gerencia y se realizará una verificación previa de la documentación y del bien o servicio a recibir, los montos de los créditos se definirán de acuerdo al bien o al servicio a adquirirse.

- Diseñar adecuadas políticas para el otorgamiento de líneas de crédito.
- Cualquier abono o cancelación debe encontrarse soportada con factura o recibo de abono.

ADQUISICIONES Y VENTAS

Adquisiciones y distribución de bienes

La gerencia establecerá los procesos a seguir en la adquisición, almacenamiento y distribución de los materiales, insumos y otros bienes necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa; las adquisiciones serán solicitadas, autorizadas y



ejecutadas con la anticipación suficiente y en las cantidades necesarias para asegurar eficiencia, efectividad y economía en las operaciones.

- Verificar que las facturas de compra y de venta se encuentren llenas correctamente.
- Verificar que las compras y ventas correspondan al período en que sucedieron.
- Verificar que la mercancía esté en buenas condiciones tanto en la recepción como en el despacho de las mismas para entregar calidad y satisfacer al cliente.

Adquisición y venta de inversiones financieras

La Gerencia será la única encargada de realizar este tipo de operación, para lo cual se deberá realizar un estudio previo, de manera que se resguarden sus intereses y se obtenga una rentabilidad acorde con el mercado financiero.

- Cualquier operación que se realice con inversiones y valores deben ser autorizadas por escrito por la alta administración, dirección, gerencia u otro funcionario adecuadamente facultado para ello.
- Guardar los papeles negociables en algún banco o caja fuerte brindando seguridad física a los mismos.

ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

Análisis de valores por cobrar

Los valores pendientes de cobro serán analizados periódicamente para determinar la morosidad, las gestiones de cobro y la antigüedad de las cuentas, para evitar la incobrabilidad de los valores.

- Llevar registro especial que indique la fecha de vencimiento de las valores a cobrar que estén prontos a su vencimiento.
- Clasificar las cuentas por cobrar según el tiempo de recuperación.



Estados de cuenta de los deudores

El responsable del área financiera, por lo menos una vez al año enviará directamente a los deudores los estados de cuenta de sus saldos o movimientos, con los resultados de este procedimiento se realizará un estudio de las cuentas por cobrar y se depurará las mismas.

Bajo ninguna circunstancia se podrá dar nuevos créditos a clientes morosos o receptor clientes nuevos en esta modalidad sin el estudio pertinente de su capacidad de pago.

- Enviar periódicamente estado de las cuentas pendientes de cobro a nuestros clientes y sean reconocidos por ellos, lo que servirá para verificar que los pagos hechos por lo clientes han sido recibidos y registrados.

Constatación física de activos

El jefe financiero dispondrá que su personal constate físicamente los activos de la empresa por lo menos una vez al año. Los responsables de las constataciones físicas serán independientes de las funciones de registro, autorización y custodia de los activos a ser controlados.

De la constatación física quedará un documento que sustente la actividad con las respectivas firmas.

- Controlar por lo menos una vez al año el inventario físico y comparar sus resultados con los registros respectivos.
- Informar a la alta administración de las diferencias de importancia encontradas entre los recuentos físicos y los registros contables.



Custodia, salvaguardia y mantenimiento

La Gerencia establecerá mecanismos de protección de los activos de la empresa, así como medidas para su adecuada conservación y para su mantenimiento.

Se mantendrá denegado el acceso a personas no autorizadas para el manejo de estos bienes, esto evitará posibles pérdidas injustificadas de estos activos.

- Los activos más importantes deberán estar debidamente asegurados.
- Mantener en un lugar seguro la documentación original que acredita la propiedad del activo de la entidad.

Identificación y protección de las existencias

Se establecerá un sistema de protección de bienes fungibles adquiridos para consumo interno, para transformación o para la venta, el responsable de la bodega mantendrá un registro actualizado de todos los bienes a su cargo en unidades físicas. Periódicamente informará de los bienes que por obsolescencia o cualquier otro motivo sean inservibles.

- Designar un responsable para el control de las existencias.
- Llevar registros completos sobre el ingreso y salida de las existencias a cargo del funcionario encargado.
- Ubicar las existencias en lugares convenientemente protegidos contra deterioros físicos y condiciones climatológicas.

Uso de los activos fijos

En la empresa los activos fijos se utilizarán únicamente para las labores propias de la misma y por ningún motivo para fines personales o particulares, cada empleado será responsable de su custodia y conservación.



- Revisar periódicamente el buen uso de los activos para cerciorarse que se obtiene el óptimo rendimiento de ellos, de su estado físico y mantenimiento, y que su uso es el más apropiado.

Identificación de los activos fijos

Se establecerá un sistema de codificación para la identificación de cada activo fijo, el cual llevará su código de identificación en una parte visible.

- Mantener registros de los activos que se encuentran en poder la entidad, clasificados por áreas en los que se encuentran y el usuario por el que están siendo utilizado.

Bajas de bienes

Para la realización de este proceso se debe dejar evidencia clara de las justificaciones, autorizaciones y su destino final, si la baja fuera por pérdida o destrucción injustificada, el responsable deberá reponer el bien con otro de igual naturaleza o pagar a su valor de mercado.

- Estandarizar un formato para la baja de bienes aclarando los motivos por lo que sale de uso de la institución, detallando su destino y se obtiene algún tipo de ingreso extra.

TESORERÍA

Determinación de los ingresos

Por medio de una disposición interna se determinarán los precios de venta de los servicios, los empleados no podrán influir de ninguna manera para la fijación de estos precios y no se podrán dar descuentos sin la autorización respectiva.



- Los precios de venta establecidos invariablemente deberán cobrarse al cliente con base en listas de precios vigentes y específicamente autorizados.
- Aprobación de un funcionario responsable en cuanto a rebajas y devoluciones sobre ventas.

Recaudación y depósito de los ingresos.

Los ingresos serán recaudados directamente en la empresa, se cobrarán en efectivo, cheque o tarjeta de crédito o crédito personal según la autorización de forma de pago.

Las recaudaciones serán depositadas en la cuenta bancaria de la empresa el mismo día o máximo al siguiente; éstos depósitos deberán realizarse por el mensajero o persona encargada de la empresa en forma completa e intacta.

- Toda recaudación en efectivo o cheque deberá registrarse en el arqueo diario y depositarse dichos valores de manera intacta en las cuenta bancaria que corresponde a la institución.

Constancia de las recaudaciones

Cada vez que sean recaudados ingresos, se dejará constancia mediante el documento de respaldo de la transacción; en este caso la factura o comprobante deberá emitirse con todos los requisitos legales y se entregará el original al cliente.

- Respaldar con el documento correspondiente la operación realizada a fin de que constate y sea prueba fiel de la transacción.

Verificación de la recaudación

Una persona distinta a los encargados de las recaudaciones y de su registro contable, realizará una comprobación diaria de que los depósitos realizados sean iguales a los valores que consten como recaudados según la documentación de respaldo, dejando evidencia de esta gestión.



- Efectuar arquezos sorpresivos a las personas o custodios que manejan valores, con la finalidad de verificar que las operaciones se ejecutan con suma transparencia y de que no existen faltantes por desvío de dinero u otros eventos que pongan en riesgo los dineros de la empresa.

Medidas de protección de las recaudaciones

La Gerencia de la empresa y el responsable de las recaudaciones adoptarán todas las medidas necesarias para resguardar los fondos recaudados mientras permanezcan en poder de la entidad y en tránsito para depósitos en las instituciones financieras.

- Disponer de controles que protejan el dinero de la institución, como la contratación de empresas transportadoras de valores, o la adquisición de un seguro.

Fondos fijos de caja chica

El responsable del área financiera y con autorización de la gerencia, se establecerá un fondo de caja chica según las necesidades de la empresa; el fondo será manejado por una persona independiente.

Con este fondo se cubrirán los pagos en efectivo de valor reducido, urgentes o de carácter recurrente. Los desembolsos se sustentarán en comprobantes debidamente autorizados.

- Adoptar la política de establecer un máximo para pagos individuales.
- Prohibir usar los fondos de caja para cambiar cheques de funcionarios, empleados, clientes o proveedores.
- Para las entregas de dinero en efectivo deberá existir la autorización previa de un funcionario responsable y la adecuada comprobación de las erogaciones correspondientes.



Arqueos sorpresivos del efectivo

Todos los fondos y valores en efectivo serán verificados mediante arqueos sorpresivos efectuados frecuentemente para su debido resguardo, de estos arqueos se dejará constancia escrita y su realización será encargada a personas independientes de la recaudación o manejo del efectivo.

- Separar las funciones de custodia y manejo del fondo de las de autorización de pagos y registros contables.
- Controlar en los arqueos de caja que no se mezclen los ingresos y otro tipo de fondos existentes para evitar que se cubran faltantes.
- Ejercer un atento control en los cheques recibidos y verificar que en el efectivo no se reciban billetes falsificados.

Cuentas corrientes bancarias

Serán abiertas en la institución bancaria legalmente autorizada, bajo la denominación de la empresa. Se registrarán las firmas autorizados para suscribir los cheques.

Todo desembolso se efectuará a la orden del beneficiario y por el valor exacto de la obligación.

- Comprobación de transferencias bancarias que se efectúen entre Bancos y cuentas de un mismo banco.
- Mantener permanentemente actualizado, en el Banco y en las oficinas de la entidad, el registro de autorización de firmas para expedir cheques.

Conciliaciones bancarias

Se efectuarán conciliaciones de todas las cuentas corrientes, por parte de un empleado independiente del manejo y registro de estas operaciones, inmediatamente de recibidos los estados del banco. Serán revisadas y aprobadas por un el jefe financiero.



- Conciliar mensualmente los estados de cuenta bancarios con el control matriz de las chequeras y los registros contables.
- Las partidas de conciliación deberán ser investigadas y, en su caso, ajustadas por personal independiente al manejo y custodia de fondos y chequeras.

Control previo al pago

Las personas designadas para la realización de un pago y para suscribir el comprobante de egreso y el cheque, verificarán previamente que la documentación de respaldo contenga el reconocimiento de la obligación y que existan fondos disponibles para cubrir la obligación.

- Todo egreso deberá estar soportado por un documento que permita conocer su origen y autorización.
- Cada cheque que se expida debe estar soportado con la documentación correspondiente debidamente requerida, previa revisión y autorización.

Pago de remuneraciones

Las remuneraciones serán pagadas con cheques individuales o mediante depósitos directos en las cuentas bancarias de los empleados o a través de transferencias bancarias, el empleado firmará su conformidad en un rol de pagos o en un comprobante que contenga la información sobre los montos ganados, menos retenciones y el valor líquido que se le paga.

- Contar con una buena programación para el pago oportuno de los sueldos con objeto de evitar reclamos de los empleados.
- Mantener el respaldo correspondiente de cada empleado por concepto de remuneraciones.



Cumplimiento de obligaciones

Todas las obligaciones contraídas serán pagadas en forma oportuna, lo que será controlado permanentemente por el responsable del área financiera.

- Se deberán hacer conciliaciones mensuales entre la cuenta de proveedores y los estados de cuenta recibidos de los mismos.
- Se deberán comparar los estados de cuenta de los proveedores con los registros contables.
- Estar al pendiente de descontar en los pagos a proveedores los anticipos entregados.

DEUDAS EXTERNAS

Contratación pública de préstamos

Todo endeudamiento a realizarse será incluido en el presupuesto y éste constituirá el monto máximo que puede contratarse.

No se aprobará la contratación de préstamos por ningún funcionario de la empresa, sino por los accionistas que emitirán una resolución para que la gerencia realice los procedimientos necesarios para la contratación de un nuevo préstamo para la empresa.

- Deberá ser autorizada por la alta dirección la contratación de este tipo de deuda a cargo de la entidad, evaluando en cada caso las garantías otorgadas.
- Si se entregara una garantía prendaaría ciertos activos de la entidad, incluyendo los bienes inmuebles, vigilar que al momento del pago total del crédito se libere completamente la garantía.



CAPÍTULO II

2.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1.1 Descripción de la Empresa

Las instalaciones de “TAX SUPPORT CIA. LTDA” se encuentran ubicadas en el Barrio El Batán Bajo , en las calles El Universo E9-36 y Av. De los Shyris.

En el mes de Mayo del 2003 “TAX SUPPORT CIA. LTDA” empresa ecuatoriana fue legalmente constituida como una Compañía de Responsabilidad Limitada e inscrita en el Registro Mercantil, teniendo 6 Años de duración a partir de la fecha de inscripción cuyo objetivo social es:

“Artículo tres.- Objeto Social.- El objeto de la compañía es el siguiente: a) La prestación de servicios de asesoría profesional en los campos de Leyes, Contabilidad, Economía y Sistemas. a) Tercerización de servicios de personal altamente calificado dentro de los campos señalados como el manejo de personal y nómina. c) Desarrollo de sistemas y programas de computación. d) Adquirir representaciones de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras. e) Ejercer procuración judicial de personas naturales o jurídicas”³¹

2.1.2 Misión

"TAX SUPPORT CIA. LTDA. es una empresa orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes generando servicios de alto valor agregado sustentados en tecnología especializada y recurso humano profesional y comprometido; obteniendo beneficios para los miembros de la organización y manteniendo una actitud de responsabilidad hacia la comunidad".

³¹ CONSTITUCION DE LA COMPAÑIA TAX SUPPORT CIA. LTDA., ECUADOR NOTARIA TERCERA P. 3-4.



2.1.3 Visión

"Ser líderes en el mercado de servicios de Administración del Back Office (trastienda de la oficina), al tiempo que desarrollamos nuevas fuentes de ventajas competitivas e innovamos líneas de negocios que nos permitan ampliar nuestro horizonte".

Un back office (trastienda de la oficina) es la parte de las empresas donde tienen lugar las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y con las cuales el cliente no necesita contacto directo, por ejemplo: el departamento de informática , el departamento de recursos humanos, de contabilidad, etc.

El término se construye a partir del concepto de que la oficina visible es el departamento de ventas y clientes y en la trastienda es donde se fabrica, diseña y gestiona la actividad.

Conocido también como sistemas de apoyo al negocio donde *back office* corresponde a “todo lo que no está frente al cliente”.

2.1.4 Objetivos

OBJETIVO GENERAL

- Brindar un excelente asesoramiento y apoyo a través de nuestro personal especializado para el mejoramiento de la gestión contable y financiera de la organización, otorgando a nuestros clientes un servicio de la más alta calidad elevando su eficiencia y eficacia.

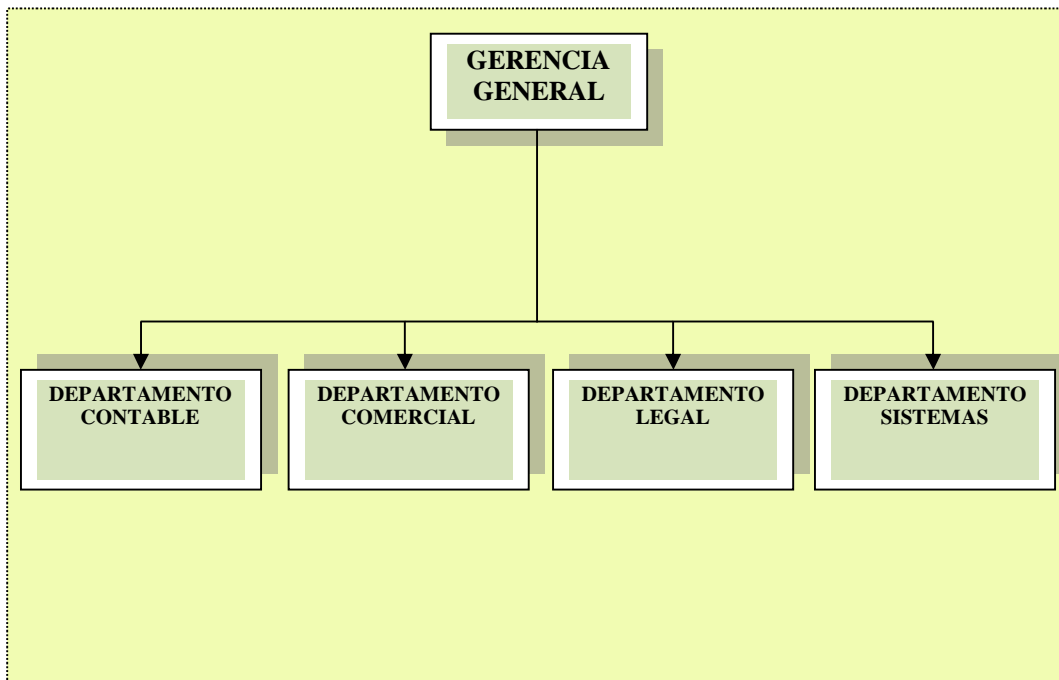
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Facilitar la implementación del Modelo Contable en una organización.
- Racionalizar los procesos contables de sus clientes.

- Capacitar al talento humano que forman el pilar fundamental para el mejoramiento continuo de la organización
- Rediseñar la estructura contable cumpliendo con la normativa que rige a un ente (persona natural o jurídica)
- Cubrir las necesidades de pequeñas, medianas y grandes empresas que aún se encuentran desatendidas

2.1.5 Estructura Organizacional

EMPRESA TAX SUPPORT CIA. LTDA. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.



2.1.6 Valores Corporativos

La empresa tiene como base en su filosofía empresarial los siguientes principios y valores corporativos:

Espíritu de Equipo.- Es necesario el trabajo en equipo que enlace las metas individuales con las de la organización para alcanzar los objetivos comunes, esto es importante la comunicación de todas las áreas de la empresa.

Unidad de Dirección.- Es importante que los grupos de trabajo que cumplen funciones para alcanzar un objetivo específico tengan una persona responsable a cargo del grupo no con el fin de ordenar sino apoyar cuando existan dudas y guiar el trabajo para alcanzar la calidad deseada.

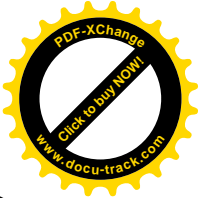
Orden.- Una empresa debe tener un orden para las cosas y las personas que permita administrar los recursos de la manera más óptima por la facilidad de la ubicación.

Equidad.- Todas las personas tienen los mismos derechos dentro de la empresa por esto se debe tratar con amabilidad y justicia sin importar el cargo que ocupe.

Autoridad y Responsabilidad.- La autoridad debe ser llevada con responsabilidad, para cumplir con los objetivos de la empresa, los trabajadores deben tomar en cuenta que son los responsables de que las actividades a su cargo sean cumplidas de la mejor manera y si existe personal que dependa de sus decisiones aplicar su autoridad sin llegar a una actitud autoritaria.

La empresa debe ser **administrada para el éxito** persiguiendo las oportunidades del mercado en donde se debe llegar a ser los mejores.

Los colaboradores que hacen la empresa son lo primero, lo más importante por esto se debe velar por su seguridad en el trabajo.



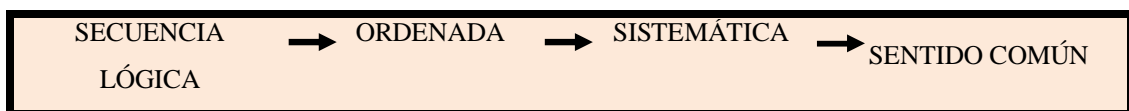
2.2 EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO EXISTENTES

Para la evaluación de control interno que posee la compañía se ha dividido por departamentos. En cada uno de éstos se muestra las funciones de cada integrante, y los procedimientos realizados en los diferentes departamentos así como los flujos de información entre ellos.

La empresa no cuenta con un manual de procedimientos ni de funciones, y la descripción que se realizará más adelante será en base a la observación directa de los procedimientos y la información proporcionada por los integrantes de la misma.

Para evaluar las funciones y procedimientos de cada departamento se utilizará el método de control interno que es la diagramación. Los diagramas de flujo ayudarán a comprender de mejor forma los procesos, ya que proporcionan una visión en conjunto, lo que permite detectar áreas críticas, duplicación de funciones, desperdicio de recursos, niveles de autoridad y responsabilidad.

El diagrama de flujo se define como: “Un método para describir en forma gráfica un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia.”³²



Fuente: ORGANIZACIÓN APLICADA, Vásquez Víctor Hugo. Pág. 328

Elaborado por: Gissela Segovia G.

Las ventajas de utilizar flujogramas³³ son:

- Ilustrar cada proceso paso a paso, de modo que exista transparencia y entendimiento en cada una de las actividades y garantice la fiabilidad de la información.

³² VÁSQUEZ, Víctor Hugo. ORGANIZACIÓN APLICADA. 2002. Pág. 328. Copia

³³ www.monografias.com resumen

- Separar y segregar funciones entre los empleados y directivos de la empresa optimizando una adecuada distribución del trabajo para prevenir o detectar oportunamente actos irregulares o cometimiento de errores.
- Delegar autoridad y responsabilidad en las actividades asignadas para el cumplimiento de las operaciones con sujeción a las normas y reglamentos adoptados por la organización.

Entre la simbología más comúnmente utilizada tenemos:

| | |
|--|---|
| | INICIO / FIN DE PROCESO Indica el inicio o conclusión de un flujograma |
| | LÍNEAS DE FLUJO O COMUNICACIÓN Representa la conexión sentido del proceso y secuencia de una acción |
| | ACTIVIDAD / PROCEDIMIENTO Identifica la operación a efectuarse |
| | DOCUMENTOS Original y número de copias |
| | DOCUMENTO Identifica tipo de documento originado en una operación |
| | ARCHIVO Empleado para representar el almacenamiento de información |
| | CONECTOR FUERA DE PÁGINA Enlaza una parte del proceso con otra, en una página diferente. |
| | DECISIÓN Se utiliza cuando una operación está sujeta a ciertas alternativas |
| | CONECTOR DENTRO DE PÁGINA Enlaza una parte del proceso con otra, en una misma página. |

Fuente: Simbología universal tomada de las obras: Control Interno para principiantes de Maldonado Milton, 1992, Págs. 52 y 53; y Organización Aplicada de Vásquez Víctor Hugo Págs. 328, 329, 330.

Elaborado por: Gissela Segovia G.



2.2.1 Departamento Contable

Este departamento se concentra la Información Financiera de la Empresa.

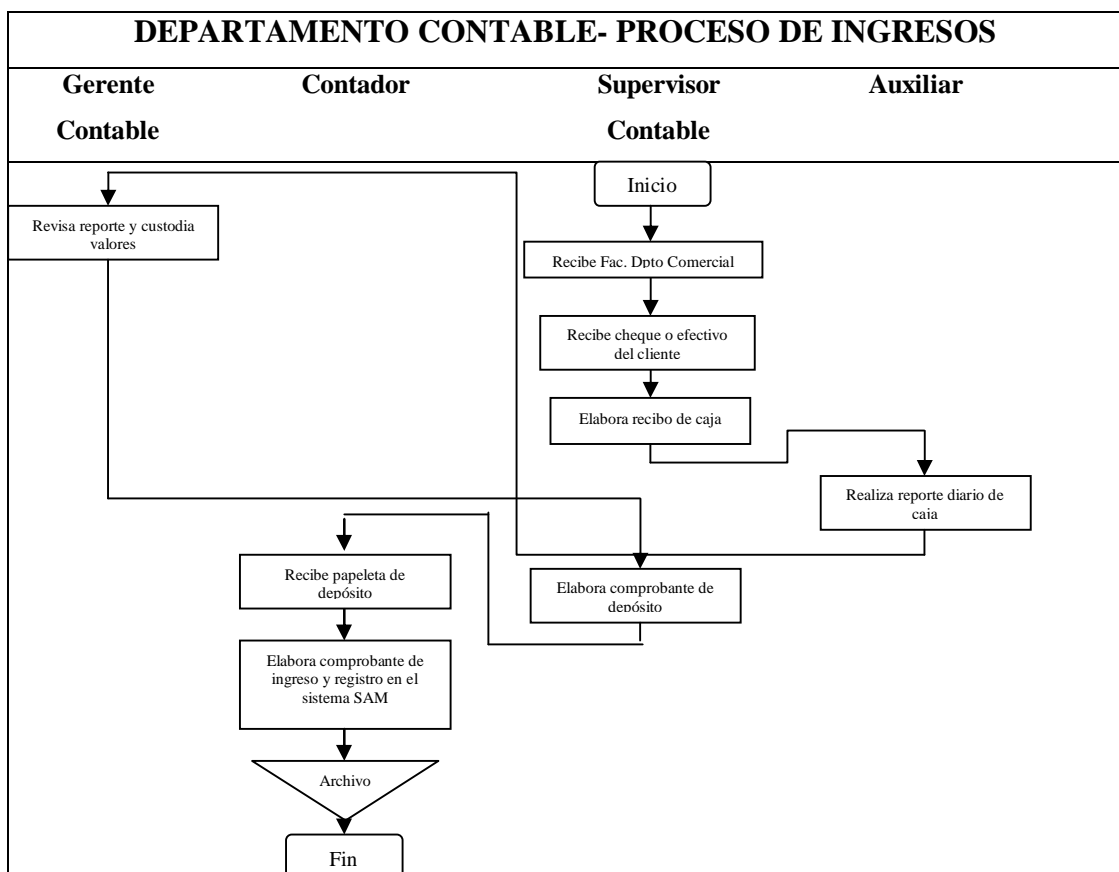
Las áreas del departamento contable se encuentran integradas por:

- Gerente Contable
- Contador
- Supervisor Contable
- Supervisor Tributario
- Auxiliar

Para este análisis se tomará en cuenta tres procesos del departamento contable que son:

- Ingresos
- Egresos proyectados
- Consultoría Contable y Tributaria

PROCESO ACTUAL DE INGRESOS





Narrativa del Proceso de Ingresos

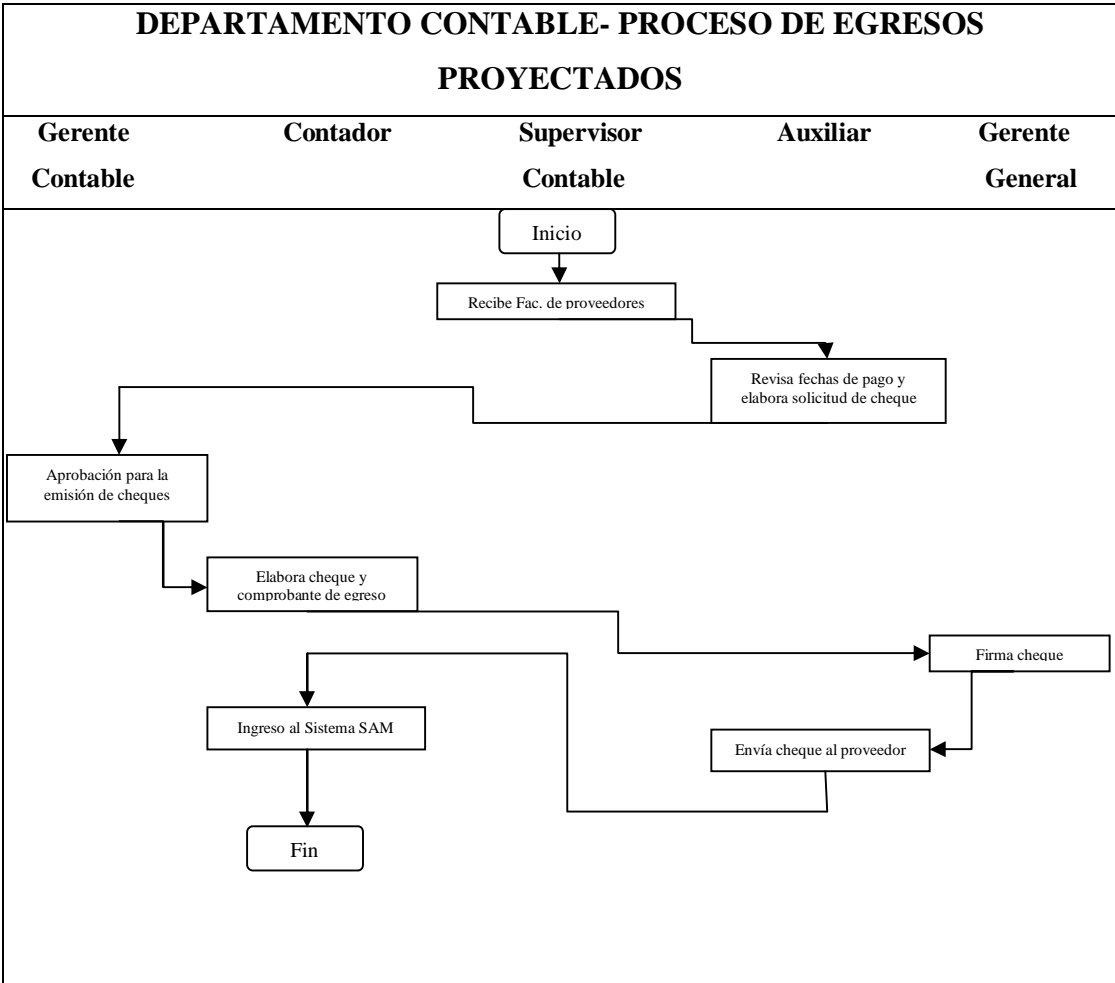
| DEPARTAMENTO CONTABLE |
|--|
| PROCEDIMIENTOS DE LA ELABORACIÓN DE INGRESOS |
| <p>Una vez realizada la venta del servicio al cliente, el supervisor recibe la factura, y recibe el efectivo y/o cheques elabora recibo de caja de los valores recibidos.</p> <p>Al finalizar el día realiza un informe del dinero recibido y lo entrega al Gerente contable, quien revisa y sumilla. Él es el encargado de la custodia de los valores recibidos.</p> <p>Al siguiente día el Gerente Contable devuelve los valores recibidos el día anterior al Supervisor Contable para que realice los respectivos comprobantes de depósito y envió al Contador.</p> <p>El contador recibe la papeleta de depósito y elabora comprobante de ingreso registrando en el sistema SAM (Software Asset Management) la transacción y lo archiva.</p> |
| <p>Comentarios:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ No se emite una copia de los cheques recibidos para que se adjunte de respaldo al comprobante de ingreso.➤ No se sellan inmediatamente las facturas canceladas➤ Algunas veces no se deposita el efectivo intacto, ya que es utilizado en algunas situaciones emergentes y no se lleva un registro de esto |

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.

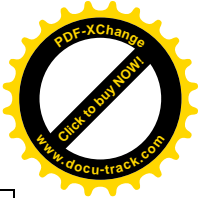


PROCESO ACTUAL DE EGRESOS PROYECTADOS



Narrativa de Egresos Proyectados

| DEPARTAMENTO CONTABLE |
|--|
| PROCEDIMIENTOS DE LA ELABORACIÓN DE EGRESOS PROYECTADOS |
| <p>El Supervisor contable recibe las facturas de los proveedores, cuando llega la fecha de pago, avisa el Auxiliar y saca la factura del archivo y elabora la solicitud de cheque la misma que es aprobada y autorizada por el Gerente Contable.</p> <p>Una vez aprobada y autorizada la solicitud es entregada al Contador para que proceda con la elaboración del cheque y el respectivo comprobante de egreso.</p> <p>Luego se pasa el cheque a ser firmado al Gerente General.</p> <p>Auxiliar entrega el cheque al proveedor y el contador ingresa al sistema SAM (Software Asset Management) el comprobante de egreso.</p> |



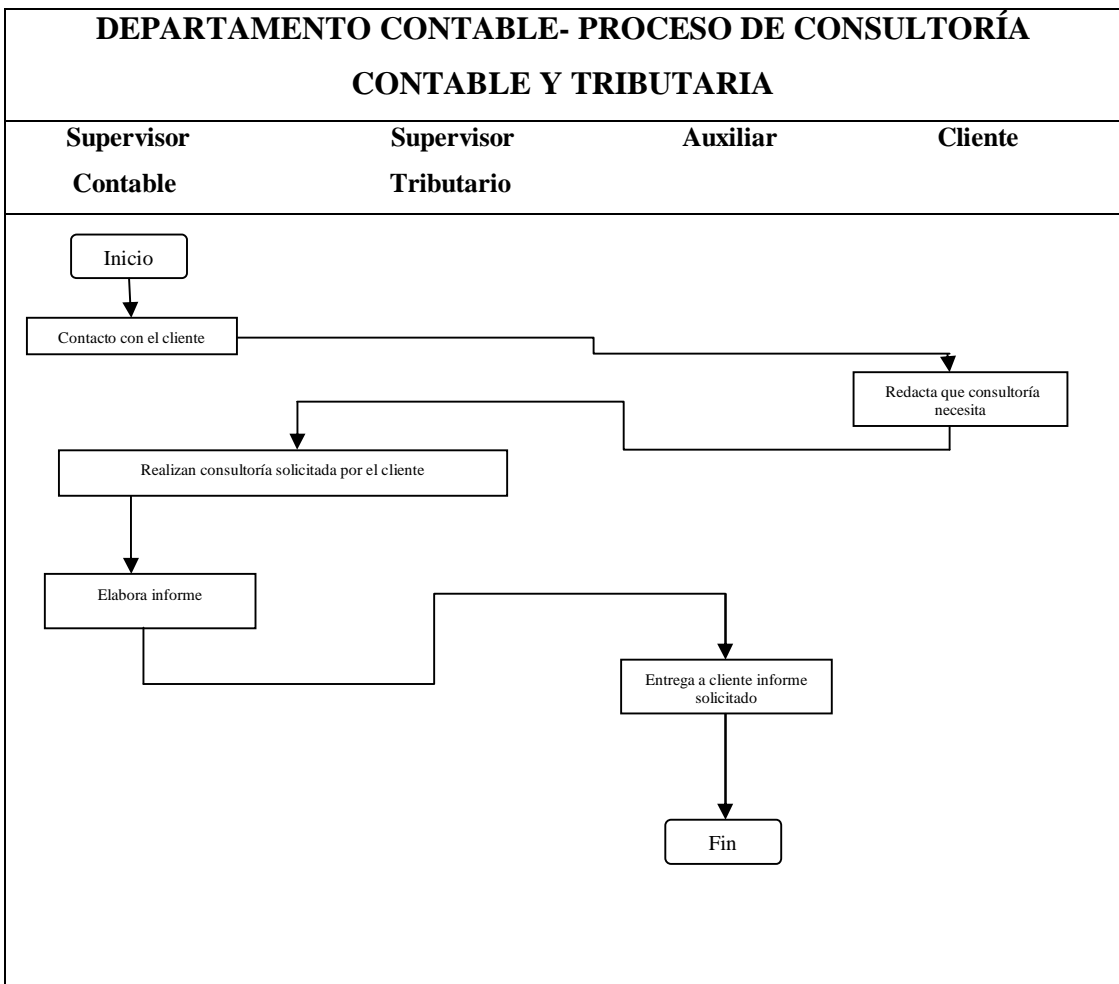
Comentarios:

- No se cuenta con un cronograma de pagos a los proveedores
- No se tiene información sobre el saldo disponible en el Banco
- No existe un registro del vencimiento de las facturas
- Los cheques se emiten y se entregan todos los días

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.

PROCESO ACTUAL DE CONSULTORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA





Narrativa de Consultoría Contable y Tributaria

| DEPARTAMENTO CONTABLE |
|--|
| PROCEDIMIENTOS DE CONSULTORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA |
| <p>El Supervisor Contable es quien se contacta con el cliente y al se le indica que tipo de consultoría necesita la misma que también deberá entregarse por escrito.</p> <p>Se entrega información al Supervisor Tributario quien junto al Supervisor Contable realizan la consulta del trámite solicitado.</p> <p>Supervisor Contable realiza el informe que contiene la información contable y tributaria solicitada por el cliente</p> <p>Supervisor Contable entrega al auxiliar para el envío del informe al cliente con la información solicitada.</p> |
| <p>Comentarios:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ No se recibe requerimiento del cliente vía correo electrónico.➤ El informe no es revisado, ni autorizado por el Gerente Contable.➤ No existe un registro de las consultorías que el cliente solicita➤ No se da seguimiento a las sugerencias emitidas en el informe |

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.

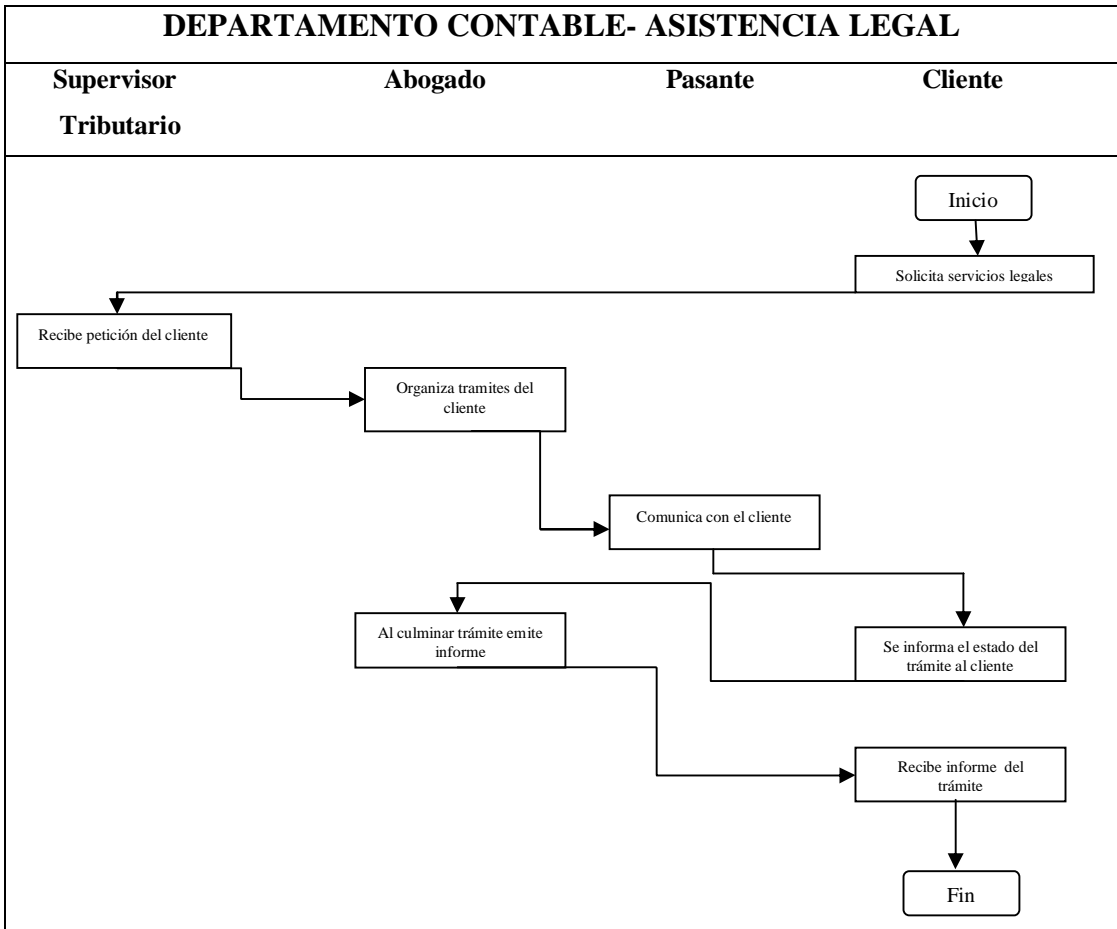
2.2.2 Departamento Legal

Este departamento es el encargado de brindar asesoría legal al cliente y dar supervisión legal a la empresa; y, se encuentra compuesto por:

- Abogado
- Pasante

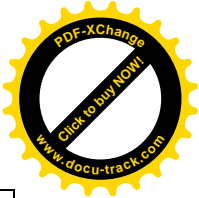


PROCESO ACTUAL DE ASISTENCIA LEGAL



Narrativa del proceso de Asistencia Legal

| DEPARTAMENTO LEGAL |
|--|
| PROCEDIMIENTOS DE LA ASISTENCIA LEGAL |
| <p>Cliente es quien solicita al Supervisor Tributario los servicios legales para su negocio.</p> <p>Supervisor Tributario se comunica con el Abogado para que personalmente se contacte con el cliente.</p> <p>Abogado organiza trámites laborales y societarios del cliente y pone en conocimiento del pasante para que se comuniquen con el cliente y le informe del estado del trámite.</p> <p>Abogado emite informe y se lo envía al cliente</p> |



Comentarios:

- No se revisa que mantengan un archivo secuencial de los trámites realizados
- No se mantiene un seguimiento a los trámites legales de la empresa.

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.

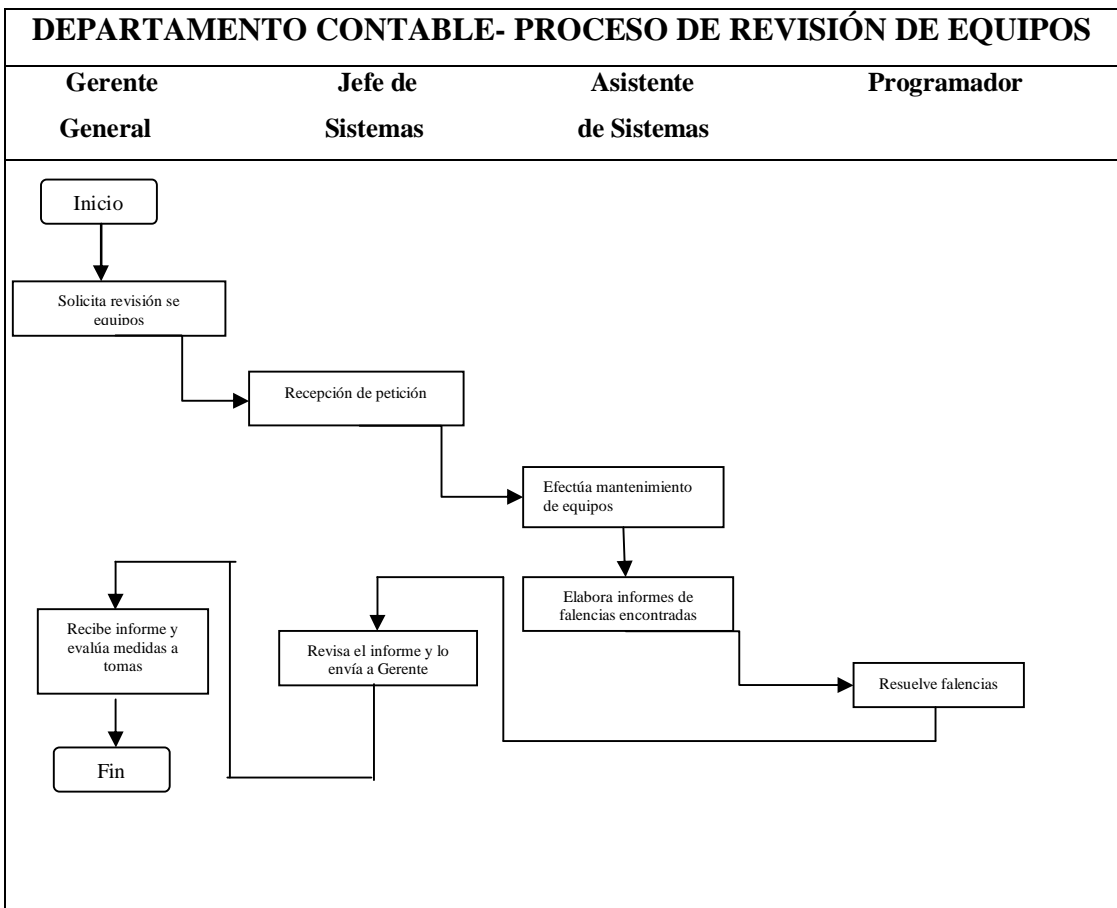
2.2.3 Departamento de Sistemas

Este departamento se encarga de dar mantenimiento al sistema informático y brinda asesoría a los clientes cuando lo solicitan.

Este departamento está compuesto por:

- Jefe de Sistemas
- Asistente de Sistemas
- Programador

PROCESO ACTUAL DE REVISIÓN DE EQUIPOS





Narrativa del proceso Revisión de Equipos

| DEPARTAMENTO DE SISTEMAS |
|--|
| PROCEDIMIENTOS DEL REVISIÓN DE EQUIPOS |
| <p>Gerente General solicita al Jefe de Sistemas revisión de equipos de la empresa, se programa día y hora.</p> <p>Asistente de Sistemas efectúa el mantenimiento de equipos y realiza un registro de las falencias inconsistencias encontradas.</p> <p>Se Jefe de sistemas con la información entregada por el Asistente de Sistemas detalla informe.</p> <p>Se entrega informe al Gerente General</p> |
| <p>Comentarios:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ No se realiza un cronograma para el mantenimiento de equipos➤ No se emite un comunicado a los empleados informando que se realizara mantenimiento de los equipos. |

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.

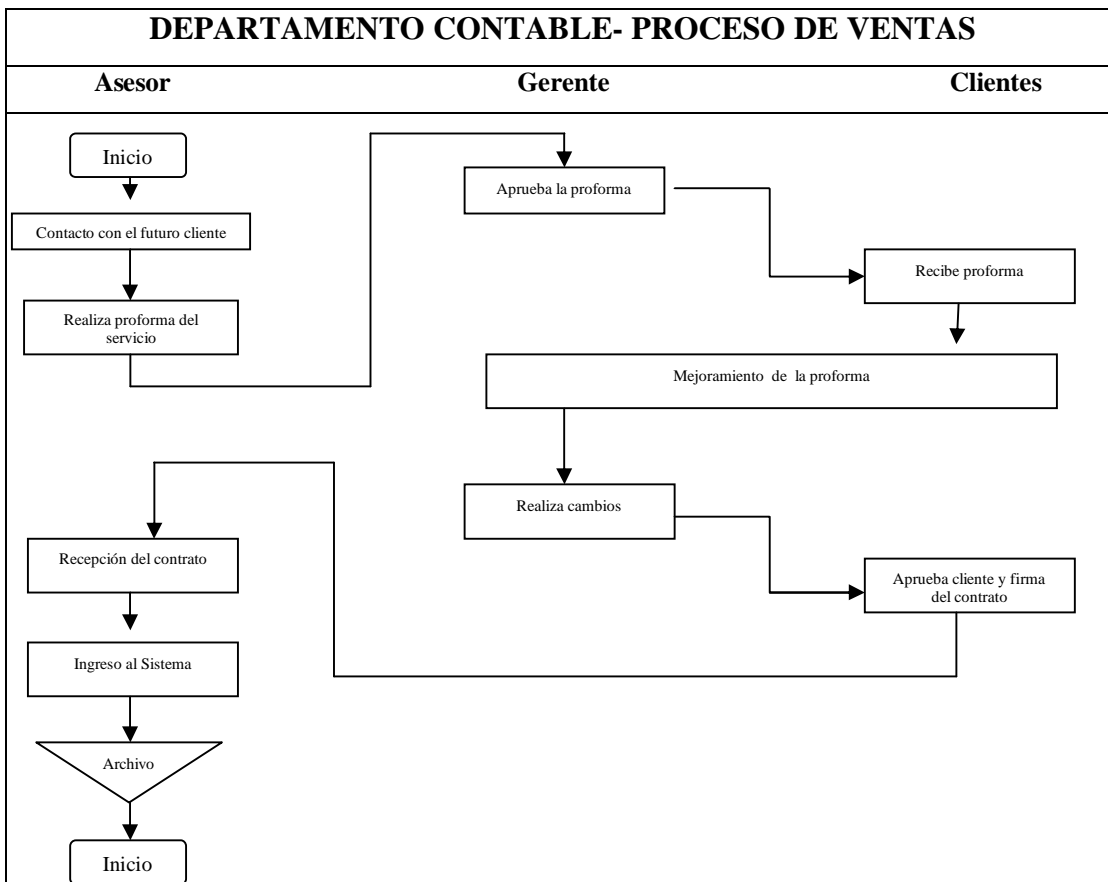
2.2.4 Departamento Comercial

Este Departamento está compuesto por:

- Gerente Comercial
- Asesor Comercial

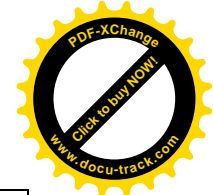


PROCESO ACTUAL DE REVISIÓN DE VENTAS



Narrativa del proceso Revisión de Equipos

| DEPARTAMENTO COMERCIAL |
|--|
| PROCEDIMIENTOS DE VENTAS |
| <p>El Asesor Comercial se encarga de contactar al futuro cliente y realiza la proforma de la venta del servicio.</p> <p>Se envía la proforma al Gerente General para la aprobación y una vez aprobado se envía al cliente para la negociación.</p> <p>Se realiza cambios a la propuesta según los requerimientos del cliente y se envía nuevamente.</p> <p>Cliente aprueba y se procede a realizar firmar el contrato el mismo que es enviado al Asesor Comercial para que lo archive.</p> |



Comentarios:

- No se realizar un cronograma de visitas a los futuros clientes
- No se revisa si los precios y los plazos son los acordados y establecidos
- No se realiza un seguimiento de ventas a nuevos clientes
- No se lleva un seguimiento adecuado sobre la información de nuevos clientes
- No se realiza reuniones para evaluar los servicios prestados

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.

2.2.5 Departamento de Recursos Humanos

COMENTARIOS:

- La compañía no cuenta con este departamento, y la selección de personal esta a cargo del Gerente General.
- Muchas veces el Departamento Contable no tiene la información sobre el ingreso o salida del personal.
- No cuentan con una carpeta con la información, ni documentación individual de los empleados.
- No tienen un procedimiento para la selección y Contratación del personal.

Fuente: Levantamiento de información

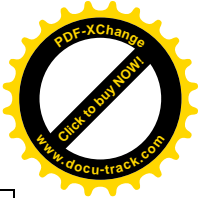
Elaborado por: Gissela Segovia G.



2.3 DETERMINACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS

| DEPARTAMENTO CONTABLE | | |
|---|--|--|
| PROCEDIMIENTO DE ELABORACION DE INGRESOS | | |
| DEBILIDADES | RIESGO | RECOMENDACION |
| -No se emite copia de cheques recibidos | Al no contar con un respaldo de los cheques recibidos de los clientes, el respectivo comprobante de ingreso generado queda inválido y puede ocasionar que este no se registre en el sistema, creando confusión. | Se debería establecer una política en la cuál se indique que cada comprobante de ingreso debe tener su respaldo correspondiente |
| -No se sellan inmediatamente las facturas canceladas, ni se cotejan con los registros diarios. | Al no sellar las facturas en el momento de pago puede darse lugar a que todos los ingresos reales del día sean reportados, y como no hay un control posterior no se podría detectar de inmediato. | Se debería establecer como procedimiento que se sellen las facturas en el momento del pago y hacer un seguimiento constante de las cuentas pendientes de cobro. De esta manera sería factible detectar errores y corregirlos a tiempo. |
| -El efectivo recibido no se lo deposita intacto a veces es utilizado para situaciones emergentes. | En muchas ocasiones el dinero es utilizado para realizar compras de suministros de la empresa o envío de documentación importante por que no hay quien firme los cheques o alguna otra situación. Pero no se realiza la respectiva reposición. | Se debería crear un fondo de caja chica para estos casos, para evitar contratiempos y contar con el dinero disponible. |

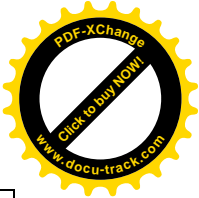
Elaborado por: Gissela Segovia G.



| DEPARTAMENTO CONTABLE | | |
|--|---|--|
| PROCEDIMIENTO DE ELABORACION DE EGRESOS PROYECTADOS | | |
| DEBILIDADES | RIESGO | RECOMENDACION |
| -No cuentan con un cronograma de pagos a los proveedores | Esto ocasiona retraso en los pagos, provocando que los proveedores no nos cumplan con el pedido solicitado y perdamos tiempo buscando a otros. | Se debería establecer una política donde se deberá elaborar un cronograma de pagos semanal para evitar problemas laborales. |
| -No cuenta con un flujo de caja, ni saldo bancario | Al no contar con un flujo de caja, se esta trabajando a ciegas, no se puede tomar buenas decisiones. Ya que en base a los ingresos se deberían planificar los pagos. | En la actualidad una herramienta muy importante para una buena administración es la elaboración de un flujo de caja debido a la liquidez de las empresas, de esta manera se podrá planificar y disponer del efectivo |
| -No existe registro de vencimiento de facturas | Esto no le permite planificar los pagos ni conseguir el financiamiento para solventar las obligaciones. | Se debería tener un registro de las fechas de pago de las facturas y realizar un presupuesto. |
| -Los cheques se emiten y se entregan todos los días | La elaboración y entrega de los cheques diariamente quitan tiempo a la persona que los elabora. Y no puede dedicarse a realizar otras actividades inherentes a su puesto. | Se debería establecer como política que se elaboren los cheques un día y se entreguen en otro. De esta manera se podría planificar los pagos de acuerdo a la disponibilidad en el banco. |

Elaborado por: Gissela Segovia G.

| DEPARTAMENTO CONTABLE | | |
|--|--|--|
| PROCEDIMIENTO DE CONSULTORÍA CONTABLE Y TRIBUTARÍA | | |
| DEBILIDADES | RIESGO | RECOMENDACION |
| -No se recibe requerimientos por medio de correo electrónico | Si el cliente envía por escrito un requerimiento sumamente importante realizado corre el riesgo que éste se demore en llegar por algún inconveniente | Se deberá crear una política que indique que todo requerimiento de los clientes deberá recibirse por escrito o por mail para que sea atendido con prontitud. |



| | | |
|--|---|---|
| | y no se cumpla con lo solicitado a tiempo. | |
| -El informe no lo revisa el Gerente Contable. | Al no existir una persona que realice el control, verificación sobre los informes se corre el riesgo de que los mismos se encuentren con errores. | Todo documento debe tener firmas tanto de la persona que elabora como la que autoriza, para evitar problemas posteriores y establecer responsabilidades. |
| -No existe registro de las consultorías que solicitó el cliente. | Al no contar con un registro de las consultorías realizadas puede ocasionar que el cliente presente una queja indicando que no se le atendió en su requerimiento. | Se deberá crear un archivo secuencial de las consultorías realizadas a los clientes con el fin de que exista un registro de que se ha cumplido con todos los aspectos solicitados el mismo. |
| -No se da seguimiento a las sugerencias emitidas en el informe. | Al no dar seguimiento a las sugerencias dadas a los clientes ocasiona que éstos sigan realizando de forma errónea y nos ocasionen doble trabajo. | Se deberá brindar un seguimiento continuo a las sugerencias emitidas a los clientes sobre cualquier tema de consultoría demostrando así un compromiso de la empresa con el cliente. |

Elaborado por: Gissela Segovia G.

| DEPARTAMENTO LEGAL | | |
|--|--|---|
| PROCEDIMIENTO DE ASISTENCIA LEGAL | | |
| DEBILIDADES | RIESGO | RECOMENDACION |
| -No se realiza un archivo secuencial de los trámites realizados. | Al no realizar un archivo secuencial se puede traspapelar los trámites y causar confusiones al momento de revisar los mismos para dar solución a un caso similar presentado. | Se debe establecer como política que se realice un archivo secuencial de todos los trámites legales realizados por el departamento. |
| - No existe seguimiento de los trámites legales realizados | Esto podría ocasionar que exista retraso en el trámite ya que puede existir algún cambio urgente que no se lo hizo por este motivo. | Se debería realizar un seguimiento continuo a los trámites para que se desarrollen de un forma más rápida. |

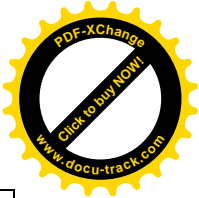
Elaborado por: Gissela Segovia G.



| DEPARTAMENTO DE SISTEMAS | | |
|--|--|--|
| PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN DE EQUIPOS | | |
| DEBILIDADES | RIESGO | RECOMENDACION |
| -No realizar cronograma para el mantenimiento de equipos | Esto ocasiona que los equipos se llenen de información innecesaria; y, se encuentre con virus ocasionando la lentitud del equipo, pérdida de información e incumplimiento en el trabajo realizado por el empleado. | Se debería realizar un cronograma de mantenimiento trimestral de todos los equipos de la empresa para constatar que se encuentren en perfecto estado de funcionamiento y no sea motivo de retraso para que los empleados cumplan su trabajo en el tiempo estimado. |
| -No informan a los empleados cuando se va a realizar mantenimiento de los equipos. | Al no tener el conocimiento de que se va a realizar algún tipo de mantenimiento en los equipos podrían ocasionar que no los apaguen correctamente y podría existir pérdida de información al desactivar de golpe el sistema. | Se debe dar a conocer a los empleados en que fecha se va a realizar el mantenimiento de equipo para que tomen las medidas necesarias. |

Elaborado por: Gissela Segovia G.

| DEPARTAMENTO COMERCIAL | | |
|---|---|---|
| PROCEDIMIENTO DE VENTAS | | |
| DEBILIDADES | RIESGO | RECOMENDACION |
| -No se limita el acceso de los clientes a los departamentos de la empresa. | Esto ocasiona que exista pérdida de documentación importante en los departamentos produciendo retraso y errores en los trámites que se estaban realizando | Se debería limitar el acceso de los cliente a los departamentos, evitando conflictos y pérdida de documentación ;y, se los debería atender en la sala de reuniones para tener un trato más personalizado. |
| -No se revisa si los precios o los plazos son los acordados desde el principio. | Muchas veces se ha dado el caso de que se cambien los precios y se amplíen los plazos. Lo que ocasiona un problema grande con el cliente al hacer | Se debe asignar a una persona para que realice un control posterior. |



| | | |
|--|---|--|
| | una rectificación. | |
| -No se lleva un seguimiento adecuado sobre la información de nuevos clientes | Esto ocasiona que el cupo de crédito asignado no sea el adecuado y por ende los problemas que se tiene posteriormente es una recuperación de cartera inevitable. | Se debería establecer políticas claras para la colocación de nuevos clientes y establecer un procedimiento para verificar la información de los mismos. |
| -No se realiza un seguimiento de ventas a nuevos clientes. | Al no realizar un seguimiento de ventas para futuros potenciales clientes la empresa corre el riesgo de no contar con un plan de contingencia óptimo que le permita obtener clientes para brindarles nuestros servicios de forma inmediata a cambio de otros clientes que no desearon renovar el contrato por algún motivo. | Se debe establecer un proceso en el cual se detalle cuales son los clientes potenciales a los que debemos dirigirnos de forma inmediata para brindar nuestros servicios y de esta manera obtener un nuevo cliente leal y satisfecho. |
| -No se realiza reuniones para evaluar los servicios prestados | Al no realizar reuniones para evaluar los servicios ocasionaría que los empleados no estén al tanto de los errores cometidos provocando que éstos sigan ocurriendo. | Se debería realizar reuniones semanales instaurando un feedback entre todos los integrantes de la compañía para que se encuentren al tanto de todo y se encuentre solución a los problemas que puedan existir. |

Elaborado por: Gissela Segovia G.



2.3.1 CONCLUSIONES DE LA SITUACIÓN ACTUAL

DEBILIDADES

- En cuanto a su organización a pesar de ser una empresa mediana no cuenta con una estructura sólida que le permita desarrollar sus actividades sin problemas.
- No existe un organigrama funcional mediante el cual se conozcan funciones, objetivos y responsabilidades de los directivos y empleados.
- Existen problemas en cuanto al flujo de la comunicación entre departamentos, se debe tener en cuenta que cada una de las áreas que componen la empresa tiene que estar interrelacionadas.
- La gerencia le da poca importancia al control interno y el personal no se encuentra comprometido, ni convencido de cumplir cabalmente con sus responsabilidades.
- La empresa no cuenta con manuales escritos que definan las funciones de los diferentes departamentos, por lo que muchas veces hay duplicación de funciones y la consiguiente pérdida de tiempo.
- No existen políticas claramente establecidas en ningún departamento o área.
- No existe una adecuada supervisión durante el desarrollo de las diferentes actividades dentro de la empresa, lo cual no permite tomar medidas correctivas a tiempo, y se deja que los problemas crezcan y sea más difícil su solución.
- La falta de segregación de funciones no permite establecer claramente las líneas de responsabilidad, lo que no garantiza la integridad de las transacciones, y crea una gran debilidad de control interno.

Elaborado por: Gissela Segovia G.



OPORTUNIDADES

- Las debilidades existentes en la empresa ponen en evidencia la necesidad de establecer de manera formal la aplicación de un sistema de control interno en las actividades diarias.
- El sistema de control interno permitirá normar las operaciones diarias, prevenir la existencia de deficiencias en los procedimientos y corregir las ya encontradas.
- Con la implementación de manual de funciones y procedimientos, y el establecimiento de políticas se conseguirá que la empresa cuente con una mejor organización, ahorre recursos y consiga el bienestar de todos los integrantes de la misma.

Elaborado por: Gissela Segovia G.



CAPÍTULO III

3.1 PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CONTROL INTERNO

Para diseñar, implementar y mantener un adecuado y sólido Sistema de Control Interno en una empresa es necesario que se considere lo siguiente:

- Fijar claramente los objetivos y metas que se desea alcanzar.
- Dar a conocer cada miembro de la organización los objetivos y la manera de lograrlos.
- Implantar políticas normas y manuales de procedimientos para las distintas áreas.
- Determinar las medidas de control y evaluación sobre las operaciones ejecutadas y sus resultados.
- Adoptar medidas pertinentes para corregir cualquier desviación o irregularidad.

Lo más importante de un sistema es una buena organización, lo que implica una adecuada designación y segregación de funciones y responsabilidades de cada integrante.

En este último capítulo contribuiré para el funcionamiento interno de “TAX SUPPORT CIA. LTDA.”; estableciendo un modelo de sistema de control interno en el proceso administrativo y financiero enfocado a la planificación y a la organización lo que implica una adecuada designación y segregación de funciones y responsabilidades de cada integrante y segundo diseñando diagramas de flujo de los procesos más frecuentemente empleados, que según la necesidad de la compañía serán sometidos a revisiones continuas, en virtud de que cada vez se vayan mejorando con el paso de los años.

Los organigramas, diagramas y procedimientos están dirigidos a todo el personal especialmente a los ejecutivos que son quienes dirigen o encabezan a la organización.



Estas herramientas deben ser instrumentos útiles y eficaces en las labores diarias y para servir de base a las demás empresas dedicadas a la misma actividad y que atraviesen similares problemas o estén recién inicializando.

3.1.1 ORGANIZACIÓN ESTRUCTURA Y FUNCIONAL DE LA EMPRESA

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza y/o campo de trabajo requiere de un marco de actuación para funcionar.

Este marco constituye la estructura orgánica que es una división ordenada de los grupos en departamentos y secciones según su naturaleza del trabajo que corresponda a los fines empresariales.

La estructura orgánica de una empresa gráficamente en un organigrama, es aquí donde se observa la fluidez de la comunicación (autoridad y responsabilidad), los niveles jerárquicos, que posición tiene cada individuo dentro de ella.

La empresa va a tener como ente fundamental Gerencia General que se encuentra a cargo de Sr. Becker Dávila, encargado de tomar decisiones globales en todos los aspectos de la misma.

Se ha creído conveniente que la empresa tenga divisiones fundamentales según la manera de desarrollar sus actividades diarias que son:

- Departamento Contable, se desarrollara el control financiero-contable, además del análisis de los recursos económicos y financieros disponibles y el buen uso de los mismos.
- Departamento Comercial, se enfatiza en conseguir la expansión de la empresa con la publicidad y venta del servicio que ofrece.
- Departamento Legal, se encarga de dar supervisión legal a todos los trámites de la empresa



- Departamento Sistemas se enfoca en vigilar el correcto funcionamiento de la red informática, además brindando asesoría a los clientes así lo requieren.

EN EL NIVEL DIRECTIVO SE ENCUENTRA LA GERENCIA GENERAL

Funciones de la Gerencia General:

- Ser el representante legal, judicial y extrajudicial de la compañía
- Crear, planificar e implementar estrategias para el crecimiento proporcionado de la empresa.
- Establecer, planificar y formalizar estrategias para el mejoramiento continuo en la utilización y gestión de recursos.
- Evaluar el desempeño de cada uno de los departamentos.
- Tomar decisiones
- Dirigir a la empresa a la consecución de los objetivos

EN EL NIVEL EJECUTIVO SE ENCUENTRAN LOS DEPARTAMENTOS: CONTABLE, COMERCIAL, LEGAL Y SISTEMAS.

Funciones del Departamento Contable:

- Dirigir, supervisar y controlar el manejo contable de la empresa
- Coordinar el manejo contable de los clientes
- Controlar el flujo de caja de la empresa
- Controlar el personal a su cargo

Funciones del Departamento Comercial:

- Detectar oportunidades de crecimiento y abrir mercados
- Hacer seguimiento del servicio que Tax Support ofrece al cliente
- Informar al Gerente sobre las ventas
- Controlar el personal a su cargo



Funciones del Departamento Legal:

- Brindar servicios legales que complementen las asesorías tributarias
- Supervisión y aprobación de consultas legales
- Supervisión y ejecución de trámites legales
- Controlar el personal a su cargo

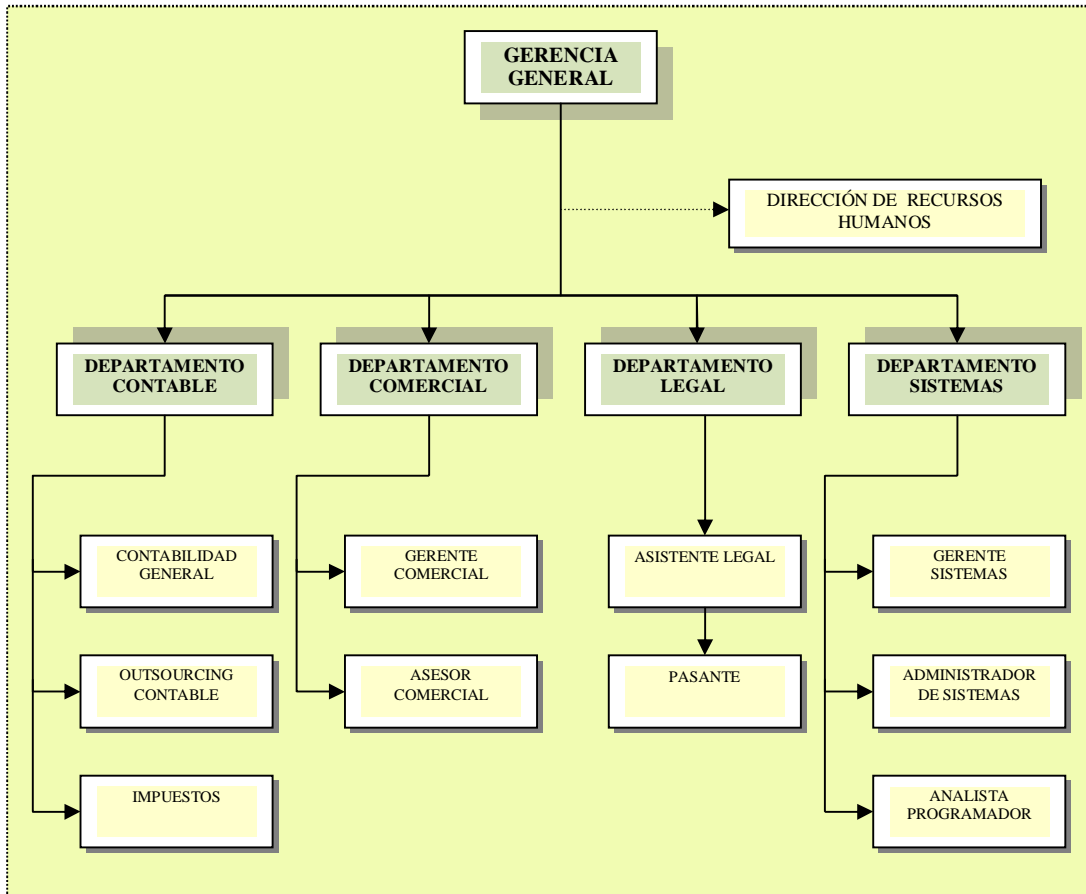
Funciones del Departamento Sistemas:

- Planificar, desarrollar, implantar, mantener y dar soporte en los sistemas; conforme a las necesidades de Tax Support y sus clientes
- Desarrollar los programas según los requerimientos de sistemas para Tax Support
- Controlar el personal a su cargo

A continuación se establecerá un organigrama estructural y funcional de la empresa.



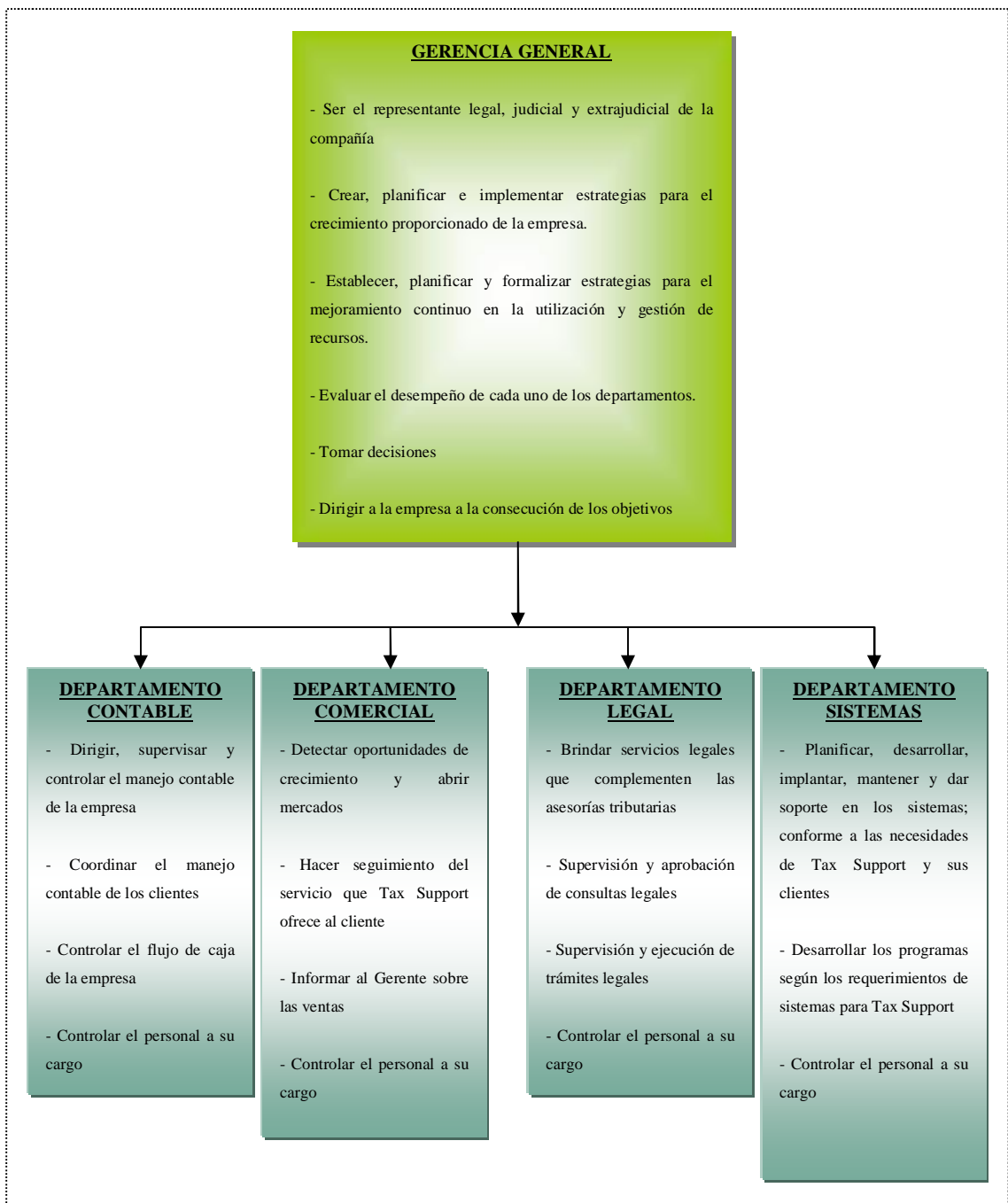
EMPRESA TAX SUPPORT CIA. LTDA. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO



Elaborado por: Gissela Segovia G.

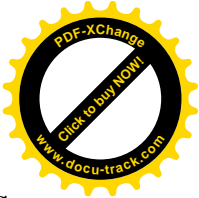


EMPRESA TAX SUPPORT CIA. LTDA. ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO



Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.



3.1.2 CONTROL INTERNO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Dirección de Recursos Humanos en empresa es la unidad que busca el desarrollo y bienestar de las personas que la integran.

La función principal de la Dirección de Recursos Humanos es promover a la empresa de un grupo humano que posea los conocimientos, destrezas, y aptitudes necesarias que les permitan desenvolverse eficientemente en su trabajo.

El objetivo de crear esta Dirección es que a través de éste se establezca un adecuado proceso de reclutamiento, selección y capacitación de los empleados.

Se trata de que la empresa cuente con políticas y procedimientos que contribuyan al logro de sus objetivos en lo que se refiere a la contratación del nuevo personal, cada vez que haya la necesidad.

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El primer paso para establecer un adecuado proceso de selección de personal es el análisis y descripción de puestos de trabajos que consiste en identificar las tareas, operaciones, acciones, movimientos y tiempo de cada puesto de trabajo. Esto permite identificar las cualidades requeridas para llenar determinada vacante.

Ya definido el perfil, el reclutamiento es el segundo paso del proceso de selección, que tiene por objetivo la búsqueda y obtención de candidatos. Para lo cual se debe decidir la forma a través de la cual se va reclutar candidatos, número de personas a recibir, fecha de incorporación al trabajo, personas responsables de la selección, y tiempo disponible.

Es importante proveerse de suficiente número de candidatos tanto en cantidad como en cantidad.



Existen dos tipos de reclutamiento:

- **Fuentes de reclutamiento internas.**-Se podría tomar en cuenta las aptitudes y talento de algunas personas que ya trabajan en la empresa, lo cual ahorraría tiempo y recursos. La ventaja de esta opción es la motivación para los demás integrantes de la empresa y la información que se tiene sobre ellos es fiable.
- **Fuentes de reclutamiento externo.**- Para encontrar al personal idóneo se podría recurrir a avisos en la prensa, agencias de empleo o universidades, bases de datos de la empresa, e Internet. Dependiendo del perfil requerido y los recursos.

Una vez obtenidos los candidatos se procede a una preselección de los mismos.

La preselección se la puede realizar a través de las hojas de vida, desechando las que no se aproximen al perfil requerido, tomando en cuenta la presentación, organización y contenido.

El siguiente paso es la entrevista en la cual se hará la presentación de la empresa, del puesto de trabajo, conocimientos y experiencia requeridas para el cargo.

El objetivo de la entrevista es conocer al aspirante en el ámbito personal y profesional.

Se tomará en cuenta la siguiente información:

- Datos personales
- Formación
- Experiencia profesional
- Otros datos de interés como valoración de sí mismo, planes a futuro etc.
- ¿A qué dedica el tiempo libre?
- Otros.

La entrevista se realizará en un lugar adecuado y evitando las interrupciones.



En la entrevista el aspirante podrá realizar preguntas para satisfacer sus inquietudes sobre el puesto o sobre la empresa.

El siguiente paso será la toma de pruebas teórico-prácticas que se requieran de acuerdo al cargo

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (Área de apoyo)

- Coordinar el manejo y funcionamiento administrativo de Tax Support
- Proveer a la empresa de personal adecuado para ocupar los diferentes puestos
- Supervisar el manejo administrativo
- Elaborar contratos de trabajo
- Hacer el seguimiento de procesos administrativos
- Brindar apoyo puntual al gerente general
- Mantener un listado actualizado del ingreso y salida del personal
- Concebir procesos de seguimiento y control del trabajo
- Velar por la seguridad y bienestar del personal

PROCEDIMIENTO: Reclutamiento y Selección de Personal

- **Definición:** Es el proceso técnico mediante el cual se recluta a los ejecutivos y empleados idóneos para la compañía.
- **Inicio:** Solicitud de personal por parte de la Gerencia General, de Impuestos, Contable, Comercial o de Sistemas.
- **Producto:** Contratación del candidato luego de la aprobación del Gerente General
- **Establecimiento de Tiempos:**
 - **Requisición de personal:** 1 día



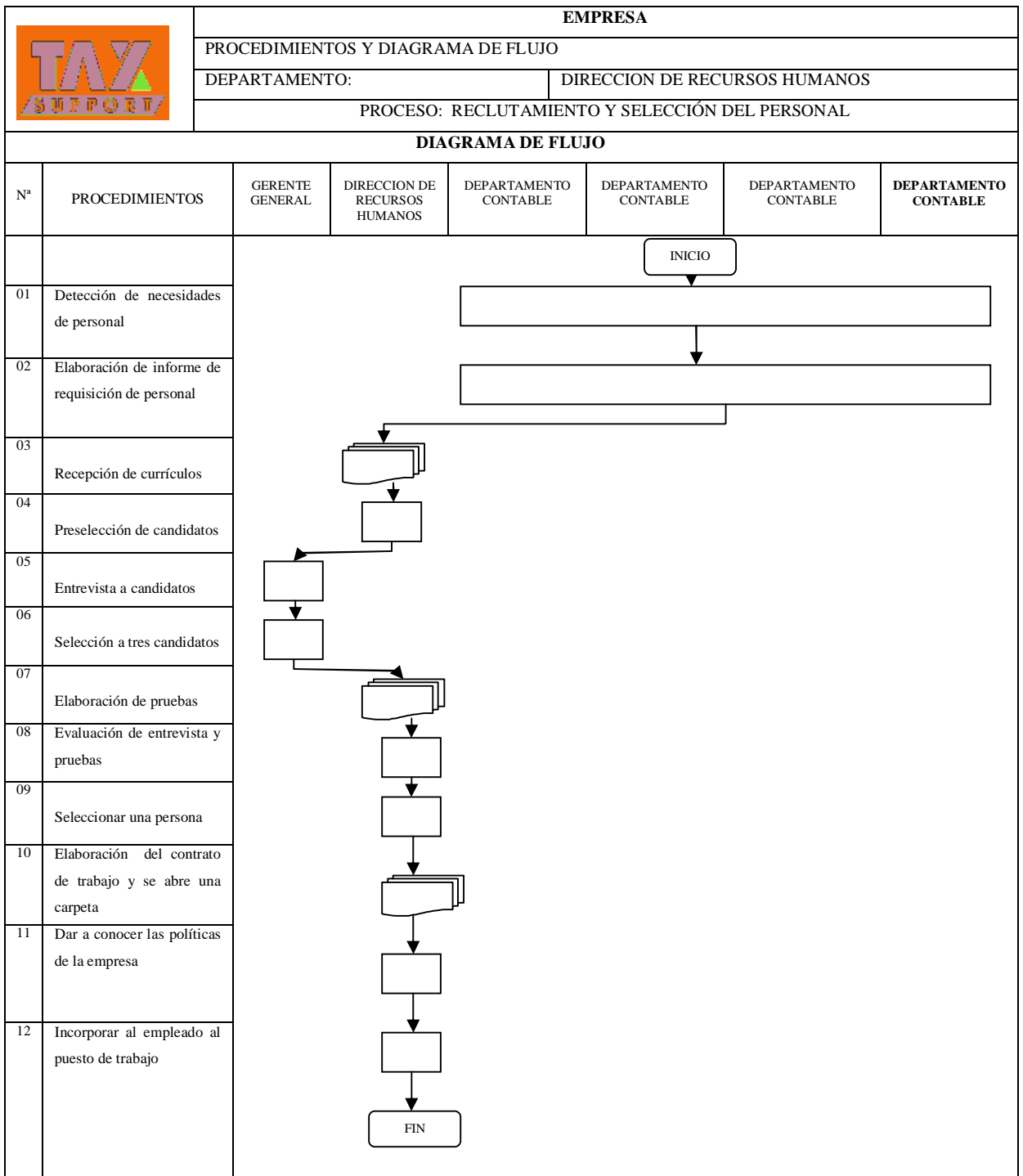
- **Aprobación de la selección:** 1 día
- **Proceso de Preselección:**
 - 1 semana para los candidatos del área operativa y del área de apoyo
 - 1 semana para candidatos del área de asistencia
 - Tiempo límite de un mes para candidatos del área asesora y gerencial.

| |
|---|
| ○ Nota: El tiempo depende tanto de la recepción de currículos como a la preselección de la terna final |
|---|

- **Entrevista a candidatos preseleccionados:** 1 día
- **Decisión de Gerente:** 1 día
- **Contratación:** 1 día

- **Tiempo total del proceso:** Entre 15 días laborales y un mes aproximadamente

- **Periodicidad:** Definida por las necesidades de requisición de personal



Elaborado por: Gissela Segovia G.



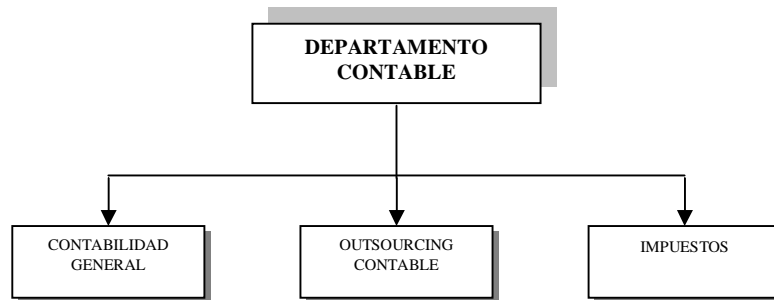
POLÍTICAS PARA EL PROCESO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

- Todo requerimiento de personal será presentado por escrito
- La contratación del personal deberá tener la autorización del Gerente General.
- La Dirección de Recursos Humanos debe informar a todas las áreas por escrito el ingreso o salida de personal inmediatamente.
- El reclutamiento del personal se realizará a través de fuentes internas como primera opción y luego se recurrirá a fuentes externas si es necesario.
- Todo candidato debe pasar por la entrevista con el Gerente General y haber realizado las pruebas teórico-prácticas dependiendo el cargo.
- Todo personal deberá tener firmado el contrato de trabajo
- La evaluación del personal se realizará cada 3 meses.
- El personal que ingrese tendrá un período de 90 días, luego del cual se realizara un nuevo contrato por un año.



3.1.3 CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO CONTABLE

Para que exista un adecuado control financiero-contable para la empresa y los clientes este departamento se encuentra fragmentado en tres áreas con el fin de que no exista duplicación de funciones.



Fuente: Levantamiento de información

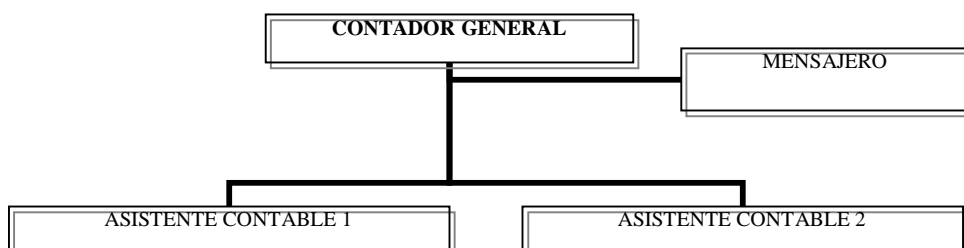
Elaborado por: Gissela Segovia G.

CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE CONTABILIDAD GENERAL

El objetivo de este departamento es contar con una estructura contable sólida que permita a la administración de la empresa contar con la información adecuada y oportuna para la toma de decisiones

ESTRUCTURA

Este departamento está compuesto por el contador general y 2 asistentes contables.



Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.



FUNCIONES DEL CONTADOR GENERAL (Área Ejecutiva)

- Planificar y organizar el departamento a su cargo
- Ser firma autorizada de Tax Support
- Elaborar el presupuesto mensual
- Dictar las reglas contables y vigilar su cumplimiento
- Controlar los recursos financieros
- Revisar la elaboración de los roles de pagos
- Revisar la emisión de los cheques en función de la liquidez

FUNCIONES DEL ASISTENTE CONTABLE 1 (Área Operativa)

En lo referente a la contabilidad de Tax Support

- Efectuar la conciliación diaria de Bancos
- Realizar comprobantes de Ingreso
- Realizar comprobantes de egreso
- Realizar comprobantes de diario
- Realizar liquidaciones de compra y servicios
- Realizar planillas para los aportes al IESS
- Realizar roles de pago
- Realizar Cheques
- Recibir llamadas de proveedores
- Pagar a los proveedores
- Ingresar Información contable (Ingresos, Egresos y comprobantes de diario) al sistema contable SAM (Software Asset Management).
- Realizar notas de crédito
- Revisar información y pedir unificación
- Realizar balance consolidado mensualmente
- Realizar los anexos a los estados financieros
- Realizar declaraciones de IVA y retenciones
- Asistir a reuniones para cerrar el balance de Tax Support
- Brindar información a nivel interno
- Brindar información a clientes



FUNCIONES DEL ASISTENTE CONTABLE 2 (Área Operativa)

En lo referente al ingreso de contratos

- Elaborar orden de facturación
- Emitir facturas
- Desglosar las facturas
- Adjuntar propuesta, contrato, orden de facturación y factura rosada y enviar a contabilidad
- Hacer un reporte de cuentas por cobrar y cuentas canceladas, que sirva de referencia a los vendedores
- Asistir a reuniones para cerrar el balance de Tax Support
- Brindar información a nivel interno
- Brindar información a clientes
- Hacer cartas
- Hacer certificados laborales /salariales para el personal
- Pedir la apertura de cuentas para el personal
- Archivar la documentación

FUNCIONES DEL MENSAJERO (Área Apoyo)

- Apoyar a todos los demás departamentos de la empresa en tareas puntuales
- Realizar los depósitos de los ingresos de Tax Support
- Entregar los comprobantes de depósitos
- Efectivizar el pago de impuestos
- Entregar facturas
- Realizar las cobranzas
- Entregar documentos
- Retirar documentos



PROCEDIMIENTO: Ingreso de Contratos y Emisión de Facturas

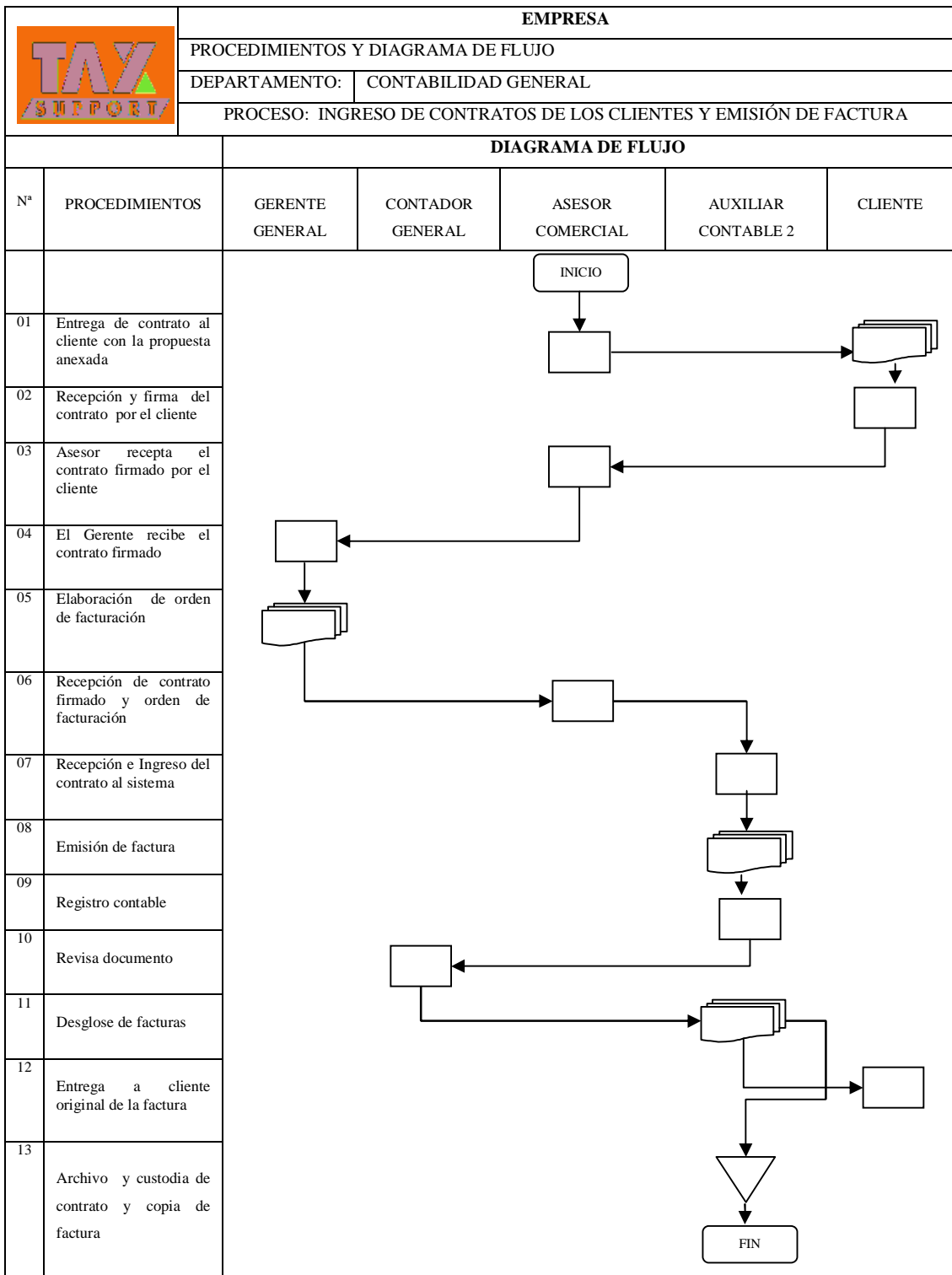
- **Definición:** Es el proceso mediante el cual se registra la obligación que tiene el cliente sobre el trabajo a ser realizado por Tax Support.

- **Inicio:** Entrega del contrato firmado por parte del Asesor Comercial

- **Producto:** Entrega de factura original al cliente y retención de copias: celeste en cuentas por cobrar y rosada en consecutivo de contabilidad.

- **Establecimiento de tiempos:**
 - **Entrega del contrato firmado por cliente a Gerente:** 10 minutos
 - **Firma de Contrato por parte de Gerente:** 1 hora aproximadamente
 - **Elaboración de orden de facturación:** 1 hora
 - **Entrega de contrato y orden de facturación a contabilidad:** 10 minutos
 - **Ingreso del contrato al sistema:** 1 hora 30 minutos
 - **Envío del contrato a archivo y custodia:** 10 minutos
 - **Emisión de factura:** 20 minutos
 - **Desglose de facturas:** 10 minutos
 - **Envío de factura a cliente:** 1 día

- **Tiempo total del proceso:** Dos días aproximadamente



Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.



POLÍTICAS PARA EL PROCESO: INGRESO DE CONTRATOS DE LOS CLIENTES Y EMISIÓN DE FACTURA

- Es responsabilidad del Asesor Comercial revisar que cada contrato cumpla con los parámetros establecidos por la compañía en cuanto al formato del mismo.
- Todo contrato deberá contener la respectiva documentación de soporte como es:

| PERSONAS NATURALES | PERSONAS JURÍDICAS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Copia de cédula➤ Copia de RUC➤ Confirmación Bancaria | <ul style="list-style-type: none">➤ Copia de cédula del Representante Legal➤ Copia de RUC de la Empresa➤ Copia de la Constitución de la Compañía➤ Copia del Nombramiento del Representante Legal➤ Copia de la última declaración de Impuesto a la Renta |

- Todo contrato será firmado por duplicado y se entregará uno al cliente y el documento original será archivado en el departamento legal.
- El departamento Comercial deberá mantener una fotocopia de los contratos aprobados en las carpetas de documentos de cada cliente.
- Todas las órdenes de facturación deberán ser aprobadas por el Gerente General.
- Los contratos que se hayan aprobado en fechas posteriores al 25 de cada mes serán ingresados al sistema contable el primer día del mes siguiente.
- Cada factura emitida deberá contener la forma de pago establecida con el cliente.
- Las facturas emitidas por la compañía deberán cumplir con los requisitos establecidos en el Reglamento de Comprobantes y Venta, Retención y documentos complementarios publicado en el Registro Oficial N° 247 del 30 de julio del 2010.
- Todo documento será archivado en forma secuencial incluyendo los comprobantes anulados.



PROCEDIMIENTO: Recepción de Pagos

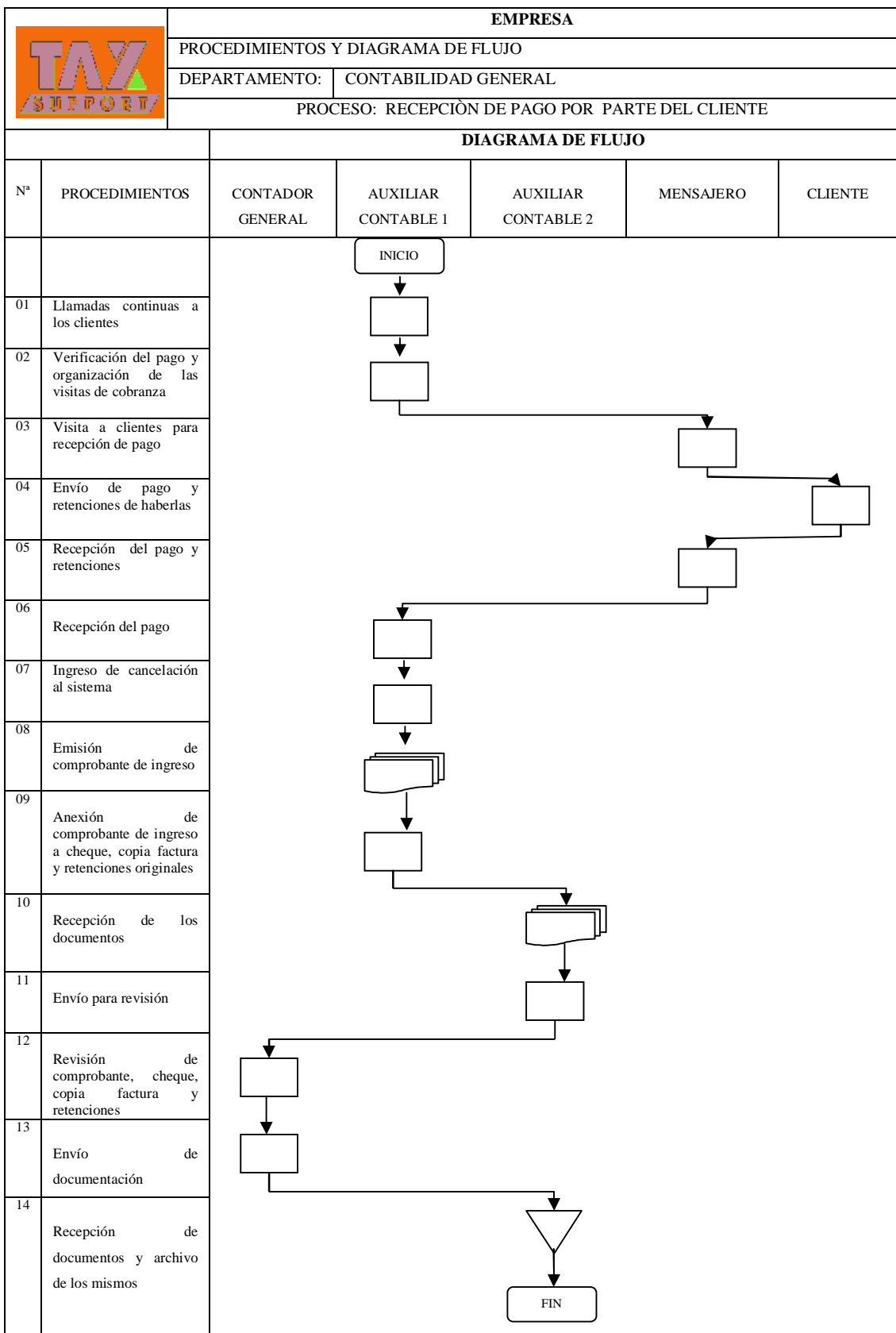
- **Definición:** Es el proceso mediante el cual se recibe el pago de los clientes.

- **Inicio:** Gestión de Cobranza

- **Producto:** Registro de abono o cancelación de cuentas por cobrar

- **Establecimiento de tiempos:**
 - **Gestión de cobranza:** Se hacen llamadas semanalmente al cliente y se organizan las visitas del mensajero para hacer la cobranza. Este paso no tiene tiempos definidos, sin embargo el pago de los servicios por parte del cliente tiene un plazo determinado en las políticas. Una vez cumplido ese paso, contabilidad debe notificar a la gerencia regional para proceder a la cancelación del servicio.
 - **Recepción del pago y retenciones en caso de haberlas en contabilidad:** 10 minutos
 - **Ingreso de cancelación al sistema:** 20 minutos
 - **Emisión de Comprobante de Ingreso:** 10 minutos
 - **Revisión y aprobación de documentos:** 20 minutos
 - **Emisión de orden de elaboración de crédito:** 10 minutos

- **Tiempo total del proceso:** 1 hora 10 minutos a partir de la recepción del pago



Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.



POLÍTICAS PARA EL PROCESO: RECEPCIÓN DEL PAGO POR PARTE DEL CLIENTE

- Será responsabilidad del Auxiliar Contable realizar llamadas continuas a los clientes para confirmación de las fechas de pago.
- Se elaborará semanalmente un cronograma de visitas de cobranza a los clientes.
- En el caso de no ubicar al cliente el particular deberá ser informado al Contador General para su respectivo trámite interno.
- La compañía receptara los pagos en efectivo, con cheques y vía transferencia bancaria.
- Todo pago receiptado en efectivo y cheque deberá ser depositado inmediatamente.
- Toda retención receiptada por la compañía deberán cumplir con los requisitos establecidos en el Reglamento de Comprobantes y Venta, Retención y documentos complementarios publicado en el Registro Oficial N° 247 del 30 de julio del 2010.
- Todo comprobante de ingreso deberá contener su respectiva firma de elaboración, revisión y aprobación; así, como la firma de quien recibió el pago.
- Deberá existir un mail de respaldo de la revisión de los comprobantes antes de envío al archivo.
- Todo documento será archivado en forma secuencial incluyendo los comprobantes anulados.



PROCEDIMIENTO: Ingresos

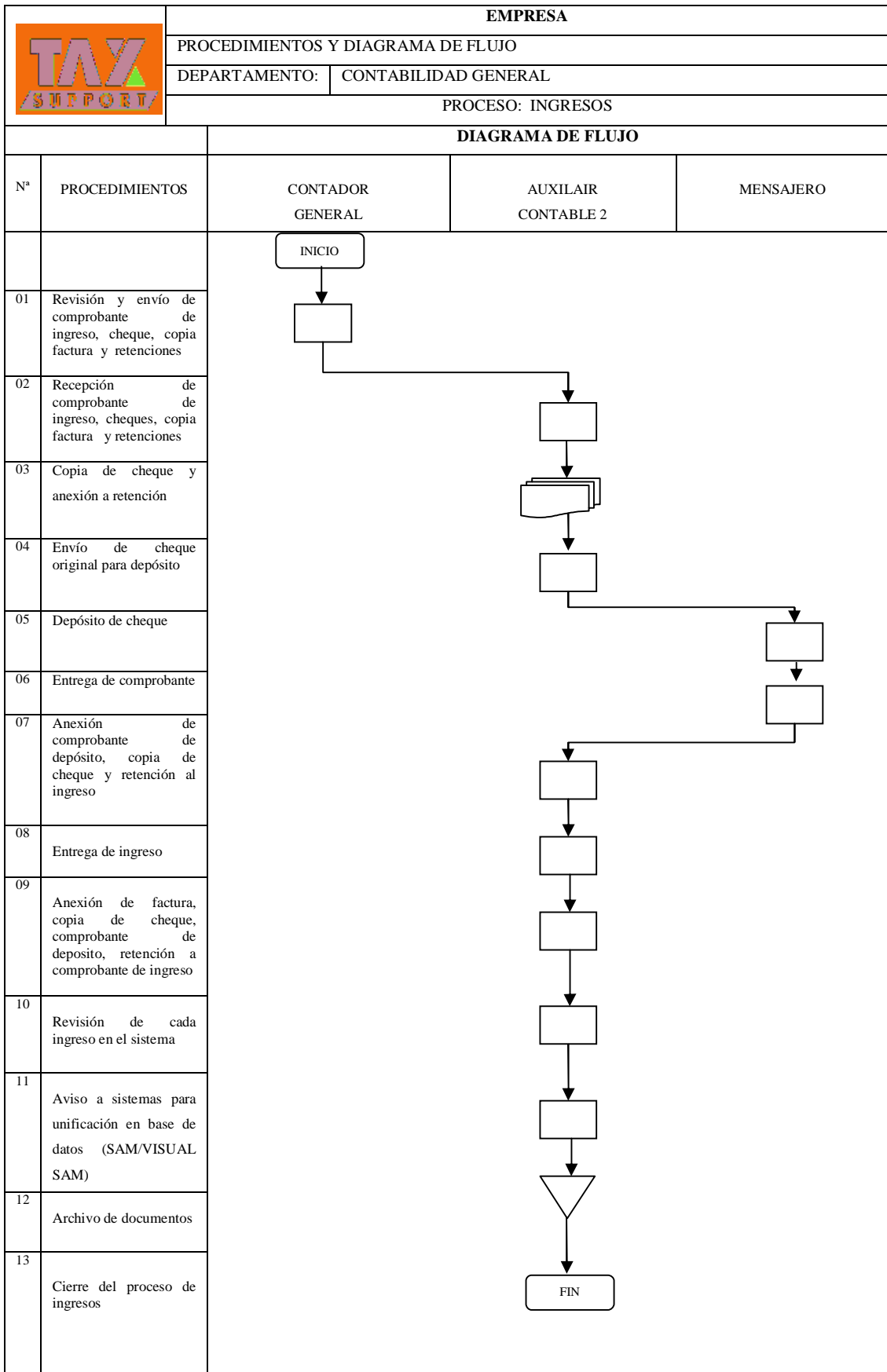
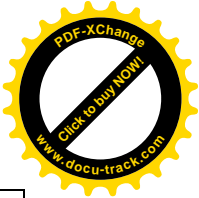
- **Definición:** Es el proceso mediante el cual se hace el registro contable que justifica el ingreso de dinero a la compañía por cualquier concepto.

- **Inicio:** Revisión de los comprobantes de Ingreso

- **Producto:** Registro del Ingreso

- **Establecimiento de tiempos:**
 - **Copia de cheque y anexión a retención:** 10 minutos
 - **Envío de cheque y depósito:** 1 hora aproximadamente
 - **Anexión de comprobante, copia de cheque y retención:** 10 minutos
 - **Firma del Ingreso por parte del Contador General:** 20 minutos
 - **Desglose de facturas y Archivo:** 10 minutos
 - **Revisión de Ingresos en el sistema:** 10 minutos
 - **Unificación en base de datos:** 30 minutos

- **Tiempo total del proceso:** 2 horas 30 minutos aproximadamente



Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.



POLÍTICAS PARA EL PROCESO: INGRESOS

- Todo comprobante de ingreso deberá contener su respectiva firma de elaboración, revisión y aprobación; así, como la firma de quien recibió el pago.

- El Contador General será el responsable de de la revisión y envío del comprobante de ingreso con sus respectivos respaldos.

- Todo pago receiptado en efectivo y cheque deberá ser depositado inmediatamente.

- De todo cheque recibido se emitirá una copia para adjuntar como respaldo al comprobante de ingreso.

- Todo comprobante de ingreso deberá contener su respectiva firma de elaboración, revisión y aprobación; así, como la firma de quien recibió el pago.

- El Auxiliar Contable será el responsable de ingresar al sistema el pago recibido del cliente con la respectiva aprobación del Contador General.

- Los comprobantes de retención recibidos deberán ser fotocopiados, los comprobantes originales serán archivados por separado y la fotocopia de la retención se archivará con el comprobante de venta respectivo.

- Toda comunicación a sistemas deberá respaldarse mediante mail.

- Todo Comprobante de ingreso será archivado en forma secuencial.



PROCEDIMIENTO: Egresos

- **Definición:** Es el proceso a través del cual se logra el registro contable que justifica el egreso proyectado de dinero.

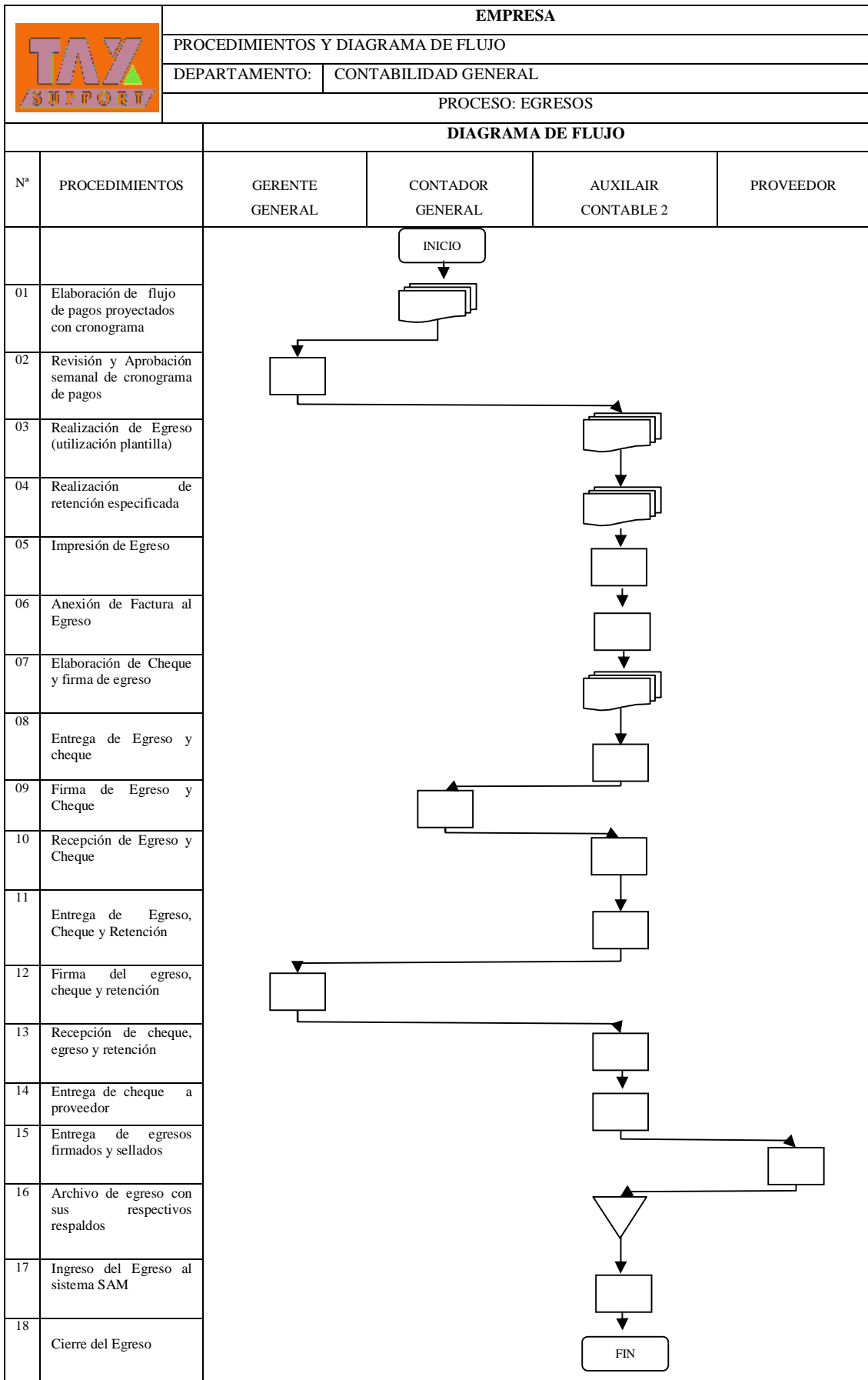
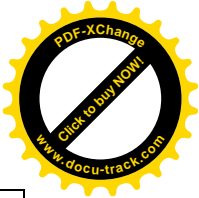
- **Inicio:** Elaboración de flujos de pagos proyectados en cronograma semanal

- **Producto:** Egreso y registro de egreso

- **Establecimiento de tiempos:**
 - **Elaboración de flujo de pagos:** 2 horas
 - **Aprobación de pagos:** 20 minutos
 - **Realización del Egreso y de la retención:** 2 días
 - **Impresión del Egreso:** 5 minutos
 - **Anexión de factura:** 5 minutos
 - **Elaboración de Cheque:** 10 minutos
 - **Firmas correspondientes de Cheque y egreso:** 20 minutos
 - **Entrega de cheque:** 10 minutos
 - **Archivo de documentos de egreso:** 10 minutos
 - **Ingreso de egreso a sistema:** 10 minutos

- **Tiempo total del proceso:** 2 días y medio aproximadamente

- **Periodicidad:** Una vez por semana



Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.



POLÍTICAS PARA EL PROCESO: EGRESOS

- La compañía efectuará los pagos a sus proveedores los días viernes de cada semana.
- Se elaborará semanalmente un cronograma de pagos a los proveedores el cual deberá estar aprobado por el Gerente General.
- Toda retención realizada por la compañía deberán cumplir con los requisitos establecidos en el Reglamento de Comprobantes y Venta, Retención y documentos complementarios publicado en el Registro Oficial N° 247 del 30 de julio del 2010.
- Los cheques emitidos por la compañía deben cumplir con la normativa legal vigente en la Ley de Cheques.
- El comprobante de egreso deberá contener las firmas de elaboración, revisión y aprobación; así como también la de recibí conforme por parte del proveedor.
- Ningún comprobante de egreso puede ser registrado en el sistema contable si no posee la firma, número de cédula y si es el caso el sello de la empresa la cual recibió el pago.
- Se deberá incluir la información correspondiente en los talonarios de los cheques, conteniendo adicionalmente el número del comprobante de egreso con el cual fue emitido el cheque.
- S e deberá solicitar a la persona que recibe el cheque su respectiva identificación para entrega del mismo.
- Todo Comprobante de egreso será archivado en forma secuencial.
- Toda retención emitida o anulada será archivado en forma secuencial.

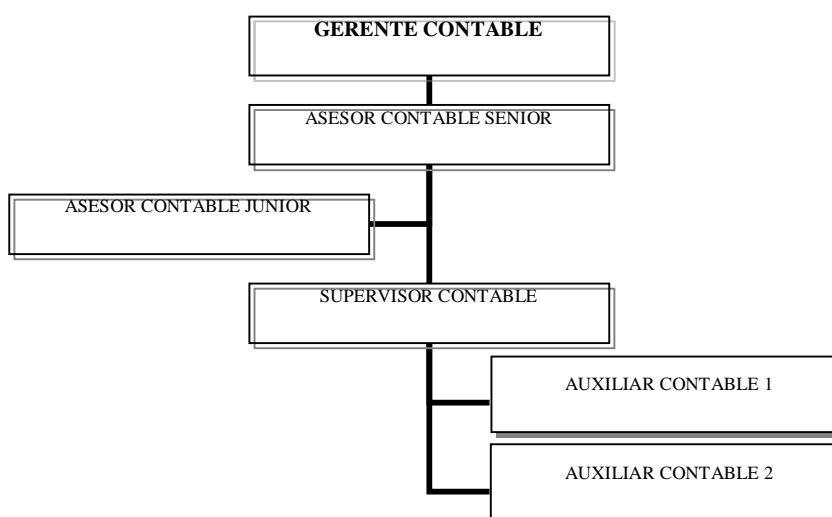


CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE OUTSOURCING CONTABLE

El objetivo principal es brindar una asesoría contable de manera que exista una supervisión, revisión y control del manejo contable de cada uno de los clientes en forma continua.

ESTRUCTURA

El área de outsourcing contable se encuentra compuesto por el gerente contable, asesor contable senior, asesor contable junior, supervisor contable, 2 auxiliares contables.



Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.

FUNCIONES DEL GERENTE CONTABLE (Área Ejecutiva)

- Delinear políticas generales contables
- Determinar los criterios de asignación de cliente según complejidad
- Revisar los contratos y Fijar el costo de la asesoría (de ser necesario en consenso con otros asesores) y designar al responsable del manejo del cliente
- Recoger información relevante de la empresa y discutir cifras con el cliente



- Hacer evaluación periódica del manejo contable y evaluación mensual de la declaración de impuestos de los clientes.
- Informar al cliente sobre los cambios necesarios y viabilizarlos
- Firmar los Balances
- Capacitar continuamente a sus supervisados
- Evaluar continuamente las necesidades de capacitación y motivación
- Hacer selección del personal que va a estar a su cargo
- Velar por el buen ambiente laboral
- Revisar y discutir periódicamente los cifras procesadas con el cliente
- Apoyar en ventas
- Apoyo en el área operativa

FUNCIONES DEL ASESOR CONTABLE SENIOR (Área Ejecutiva)

- Visitar a los clientes con un asesor junior
- Recoger información relevante de la empresa y discutir cifras con el cliente
- Designar al responsable del manejo del cliente de complejidad media.
- Crear la empresa en la base de datos
- Asignar un plan de cuentas patrón
- Hacer evaluación periódica del manejo contable y evaluación mensual de la declaración de impuestos de los clientes.
- Informar al cliente sobre los cambios necesarios y viabilizarlos
- Firmar los Balances
- Capacitar continuamente a sus supervisados
- Revisar y discutir periódicamente los cifras procesadas con el cliente
- Apoyo en área operativa

FUNCIONES DEL ASESOR CONTABLE JUNIOR (Área Asesoría)

- Visitar a los clientes con un supervisor
- Recoger información relevante de la empresa y discutir cifras con el cliente
- Designar al responsable del manejo del cliente de complejidad media y baja



- Hacer evaluación periódica del manejo contable y evaluación mensual de la declaración de impuestos de los clientes.
- Informar al cliente sobre los cambios necesarios y viabilizarlos
- Firmar los Balances
- Apoyo en área operativa

FUNCIONES DEL SUPERVISOR CONTABLE (Área Asistencia)

En lo referente a la supervisión:

- Hacer levantamiento de información a través de la visita a clientes
- Asignar clientes a los auxiliares contables en función de los siguientes criterios:
 - Número de clientes asignados
 - Complejidad de clientes asignados
 - Tamaño de las empresas asignadas
- Referir las pautas generales para que los auxiliares se organicen
- Establecer los tiempos de entrega
- Hacer un seguimiento del manejo contable por parte de los auxiliares a través de un formato de control cronológico
- Recibir los balances y hacer las correcciones pertinentes
- Reportar al asesor contable junior los balances y declaraciones para hacer las rectificaciones y / o aprobar

En lo referente al manejo contable de clientes:

- Asumir el manejo contable de una empresa en función de la complejidad de su organización y los procesos contables que sigue.
- Revisar el ingreso de cuentas de acuerdo a su naturaleza
- Decidir los criterios de sistematización y hacer modificaciones al plan de empresa
- Procesar la información e ingresar los datos en el programa Visual SAM
- Analizar balances y depurar cuentas
- Tramitar la declaración de impuestos



- Hacer conciliaciones bancarias
- Reportar al asesor contable junior los balances y rectificar
- Brindar asesoría contable y / o tributaria a los clientes que soliciten
- Convocar a reuniones y planificar tiempos y actividades pendientes con el personal operativo a su cargo
- Capacitar a los auxiliares contables en lo referente al manejo contable de cada cliente
- Elaborar informes de avance de los trabajos de manejo contable
- Apoyar en el nivel operativo el ingreso de información requerida con urgencia.
- Pagar impuestos cuando el mensajero no está disponible

FUNCIONES DE LOS ASISTENTE CONTABLE 1(Área Operativa)

Manejo contable de personas naturales:

- Detallar ingresos y egresos de personas naturales
- Ingresar datos en el programa de control de impuestos
- Diligenciar formularios de impuestos
- Reportar el detalle de ingresos y egresos al supervisor
- Corregir errores
- Apoyar en el nivel operativo el ingreso de información requerida con urgencia.
- Asistir a reuniones del personal operativo
- Pagar impuestos cuando el mensajero no está disponible

FUNCIONES DE LOS ASISTENTE CONTABLE 1(Área Operativa)

- Recibir la información de la empresa
- Decidir los criterios de sistematización y hacer modificaciones al plan de empresa
- Procesar la información e ingresar los datos en el programa SAM



- Cuadrar balances y corregir cuentas
- Tramitar la declaración de impuestos
- Hacer conciliaciones bancarias
- Entregar balances contables al supervisor
- Corregir errores
- Solicitar información a los clientes vía telefónica, o por y / o carta correo electrónico
- Asistir a cursos de actualización
- Asistir a reuniones del personal operativo
- Apoyar en el nivel operativo el ingreso de información requerida con urgencia.
- Pagar impuestos cuando el mensajero no está disponible



PROCEDIMIENTO: Contabilidad a Personas Naturales

- **Definición:** Es el proceso que efectiviza el manejo contable de personas naturales.

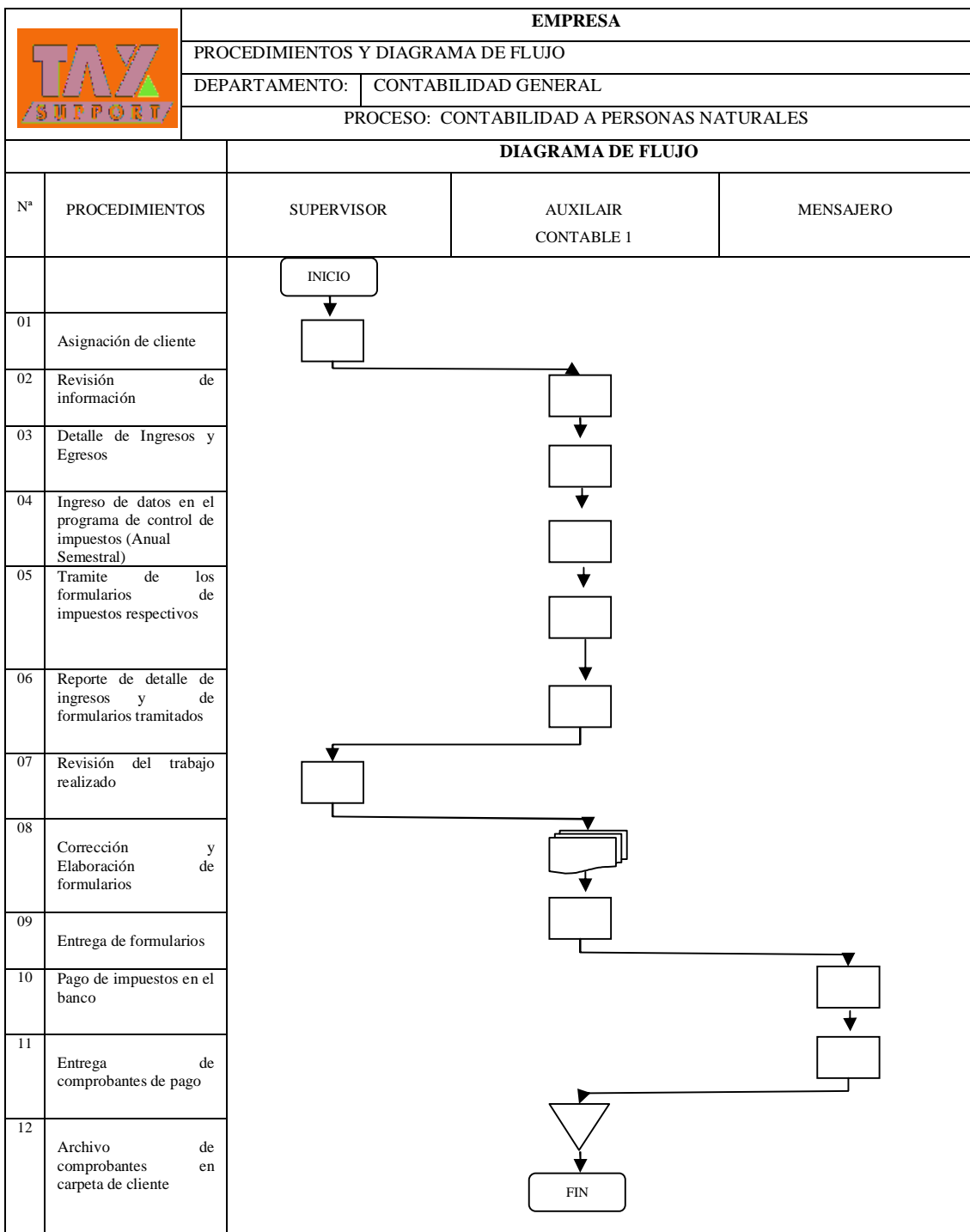
- **Inicio:** Asignación de cliente

- **Producto:** Detalle de ingresos y tramitación de formularios

- **Establecimiento de tiempos:**
 - **Asignación de cliente:** 30 minutos
 - **Revisión de información:** 2 horas
 - **Detalle de ingresos y egresos:** 2 horas aproximadamente
 - **Ingreso de datos al sistema de ingresos y egresos:** 5 horas
 - **Trámite de formularios:** 1 hora
 - **Reporte del detalle de ingresos y egresos y tramitación de formularios:** 20 minutos
 - **Revisión:** 1 hora
 - **Corrección:** 1 hora
 - **Entrega de formularios y pago de impuestos:** 2 horas
 - **Archivo de comprobantes en carpeta contable de cliente:** 10 minutos

- **Tiempo total del proceso:** 15 horas aproximadamente

- **Periodicidad:** Semestral y Anual



Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.



POLÍTICAS PARA EL PROCESO: CONTABILIDAD A PERSONAS NATURALES

- Se brindara asesoría vía correo electrónico permanente referente a reformas y actualizaciones aplicables a la operación del cliente.
- Se solicitara a todas las personas naturales la obtención de la clave electrónica del SRI (Servicio de Renta Internas).
- La documentación correspondiente a ser incluida en las declaraciones tributarias de las personas naturales deberá ser solicitada por el auxiliar contable por lo menos con 5 días de anticipación a la fecha máxima de presentación de las mencionadas declaraciones.
- Toda solicitud de información o documentación hacia los clientes deberá contener su respectivo mail de soporte.
- Los formularios de declaración de impuestos serán impresos en el sistema contable de la compañía de acuerdo a los parámetros establecidos para el efecto, en el caso de existir fallas en el sistema deberán ser llenados a maquina de escribir.
- Se elaborara un cronograma semanal de los pagos de declaraciones de los clientes.
- Cada cliente deberá tener su carpeta independiente para archivo de su documentación.
- Todo requerimiento del cliente deberá recibirse por escrito.
- Mantener al día el archivo de documentos.



PROCEDIMIENTO: Contabilidad Corporativa

- **Definición:** Es el proceso mediante el cual se efectiviza el manejo contable de corporaciones de alta, mediana y baja complejidad.

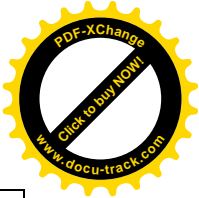
- **Inicio:** Revisión del contrato

- **Producto:** Informe contable a cliente

- **Establecimiento de tiempos:**
 - **Revisión del contrato:** 2 horas
 - **Asignación de cliente:** 2 horas
 - **Levantamiento de información con cliente:** 5 horas aproximadamente
 - **Redacción de memorando interno:** 1 hora
 - **Realización de ajustes:** 1 hora
 - **Reunión para fijar mecánica contable:** 1 hora
 - **Petición de creación de empresa:** 10 minutos
 - **Creación de empresa:** 20 minutos
 - **Asignación de plan de cuentas:** 20 minutos
 - **Modificación de plan de cuentas:** 1 hora
 - **Organización de papeles de trabajo:** 30 minutos
 - **Ingreso de datos al sistema:** 10 horas aproximadamente
 - **Corrección de balances:** 30 minutos aproximadamente
 - **Aprobación y firma de informe:** 30 minutos
 - **Entrega de informe:** 1 día

- **Tiempo total del proceso:** Dos días aproximadamente

- **Periodicidad:** Mensual



| | | EMPRESA | | | | |
|----|---|------------------------------------|-----------------|-------------|---------------------|---------|
| | | PROCEDIMIENTOS Y DIAGRAMA DE FLUJO | | | | |
| | | DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD GENERAL | | | | |
| | | PROCESO: CONTABILIDAD CORPORATIVA | | | | |
| | | DIAGRAMA DE FLUJO | | | | |
| Nº | PROCEDIMIENTOS | GERENTE CONTABLE | ASESOR CONTABLE | SUPERVISIÓN | AUXILAIR CONTABLE 2 | CLIENTE |
| | | INICIO | | | | |
| 01 | Revisión del contrato | [] | | | | |
| 02 | Asignación de cliente | [] | | | | |
| 03 | Visita a cliente | | [] | | | |
| 04 | Acompañamiento en visita según designación | | | [] | | |
| 05 | Recolección de información | | | | | [] |
| 06 | Recolección de información | | | [] | | |
| 07 | Redacción de memorando interno | | | [] | | |
| 08 | Realización de ajustes | [] | | | | |
| 09 | Reunión para fijar mecánica contable | [] | | | | |
| 10 | Asignación de cliente a auxiliar contable | | | [] | | |
| 11 | Recepción de información de cliente y petición de creación de empresa | | | | | [] |
| 12 | Creación de empresa | [] | | | | |
| 13 | Asignación de plan de cuentas | | | | | [] |
| 14 | Modificación de plan de cuentas | | | | | [] |
| 15 | Organización de papeles de trabajo | | | | | [] |
| 16 | Ingreso de datos en sistema SAM: Cuadre de balances, Conciliación bancaria, Tramite de declaración de impuestos | | | | | [] |
| 17 | Elaboración de balance | | | [] | | |
| 18 | Corrección de balance | | | [] | | |
| 19 | Entrega de balance a asesor | | | [] | | |
| | | | | | | 1/2 |

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.



POLÍTICAS PARA EL PROCESO: CONTABILIDAD CORPORATIVA

- Se brindara asesoría contable y tributaria permanente personalizada y vía correo electrónico se enviara las reformas y actualizaciones aplicables a la operación del cliente.
- Se solicitara a todas las empresas la obtención de la clave electrónica del SRI (Servicio de Renta Internas).
- La documentación e información correspondiente a las empresas deberá ser recibida por el auxiliar contable el mismo que se encargará de que la misma se encuentre completa y en orden.
- Toda solicitud de información o documentación adicional hacia los clientes deberá contener su respectivo mail de soporte.
- Los formularios de declaración de impuestos serán impresos en el sistema contable de la compañía de acuerdo a los parámetros establecidos para el efecto, en el caso de existir fallas en el sistema deberán ser llenados a maquina de escribir.
- Se elaborara un cronograma semanal de los pagos de declaraciones de los clientes.
- Todo requerimiento del cliente deberá recibirse por escrito.
- La asignación de los clientes a los auxiliares contables se realizara en base a sus últimas evaluaciones de desempeño.
- La creación de la empresa en el sistema deberá ser aprobada únicamente por el Gerente Contable o Gerente General.
- Toda modificación del plan de cuentas será informada al Gerente Contable.



- El responsable de los datos contenidos en los balances será el Supervisor Contable.

- Todo balance deberá contener la aprobación y firma del Gerente Contable.

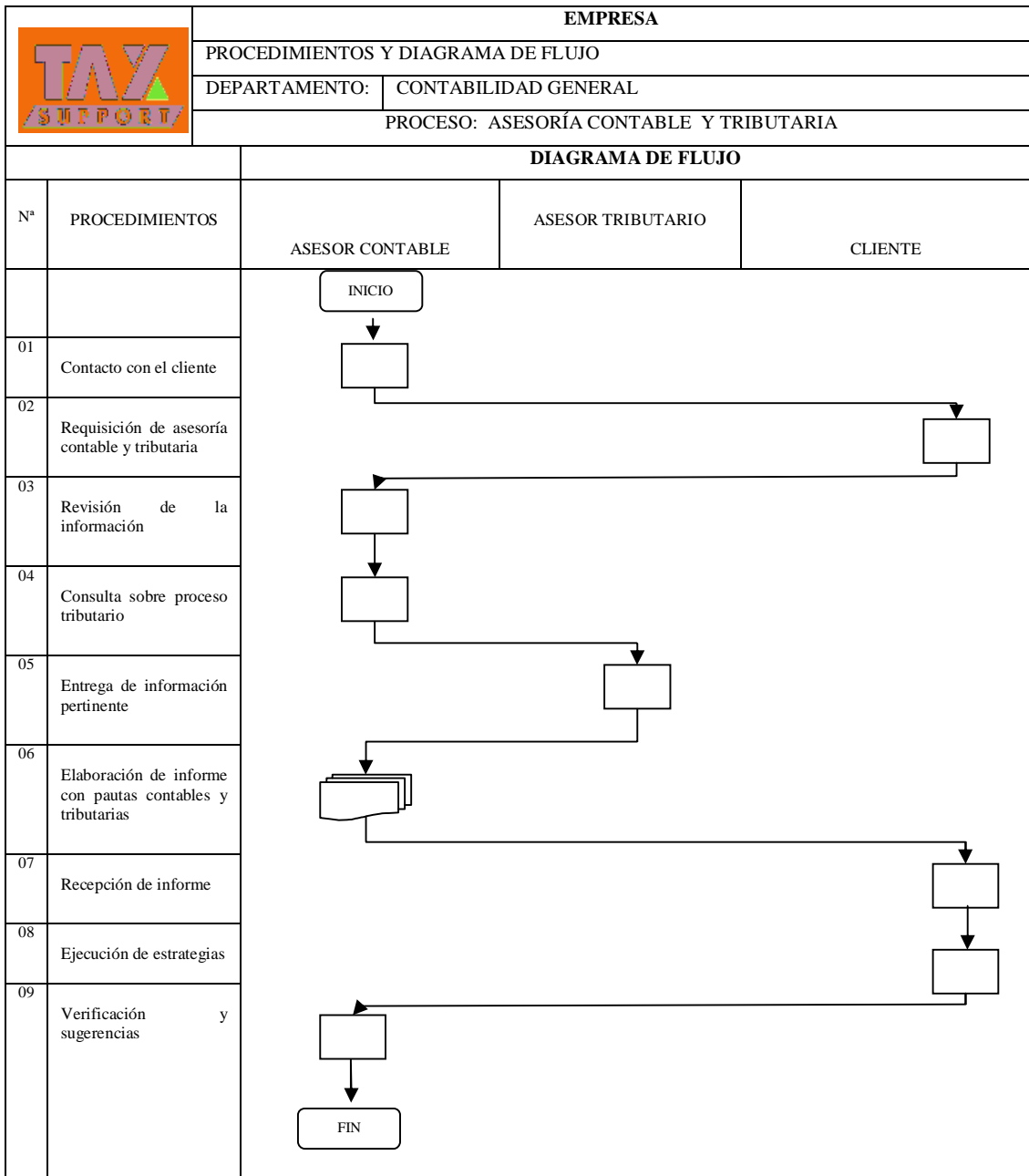
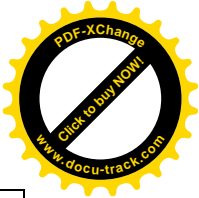
- La entrega de los informes a los clientes debe ser aprobada por el Gerente Contable.

- Mantener al día el archivo de documentos de acuerdo al sistema de archivo que maneja la compañía.



PROCEDIMIENTO: Accesoría Contable y Tributaria

- **Definición:** Es el proceso de elaboración, aplicación y evaluación de pautas contables y tributarias.
- **Inicio:** Realización de propuesta por parte del Asesor Comercial
- **Producto:** Ejecución de estrategias tributarias por parte del cliente
- **Establecimiento de tiempos:**
 - **Realización de propuesta:** 2 horas
 - **Asignación de cliente:** 2 horas
 - **Levantamiento de información con cliente:** 5 horas aproximadamente
 - **Revisión de la información:** 2 horas
 - **Consulta sobre proceso tributario:** 2 horas aproximadamente
 - **Elaboración de informe con estrategias incorporadas:** 3 horas
 - **Ejecución de estrategias:** Según plazos convenidos con el cliente en el informe
 - **Verificación de ejecución de estrategias:** 2 horas
- **Tiempo total del proceso:** 17 horas definidas.
- **Periodicidad:** Según las necesidades del cliente



Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.



POLÍTICAS PARA EL PROCESO: ASESORÍA CONTABLE Y TRIBUTARÍA

- Se brindara asesoría contable y tributaria permanente personalizada y vía correo electrónico se enviara las reformas y actualizaciones aplicables a la operación del cliente.
- Toda solicitud de información o documentación hacia los clientes deberá contener su respectivo mail de soporte.
- El Asesor Contable es el responsable de la elaboración del informe que contiene las pautas contables y tributarias entregadas por el Asesor Tributario, las mismas que fueron requeridas por el cliente.
- Todo informe realizado por el Asesor Contable debe ser firmado por el Gerente Contable.
- Se archivara todas las consultas contables y tributarias solicitadas por cada cliente en forma secuencial.
- Todo requerimiento del cliente deberá recibirse por escrito o vial mail.
- Tanto el asesor contable como el Asesor Tributario tendrán capacitación constante en lo referente a cambios y reformas aplicables.



PROCEDIMIENTO: Control y Planificación de Servicios

- **Definición:** Es el proceso a través del cual se proyectan las metas, acciones y resultados en la Gerencia Contable.

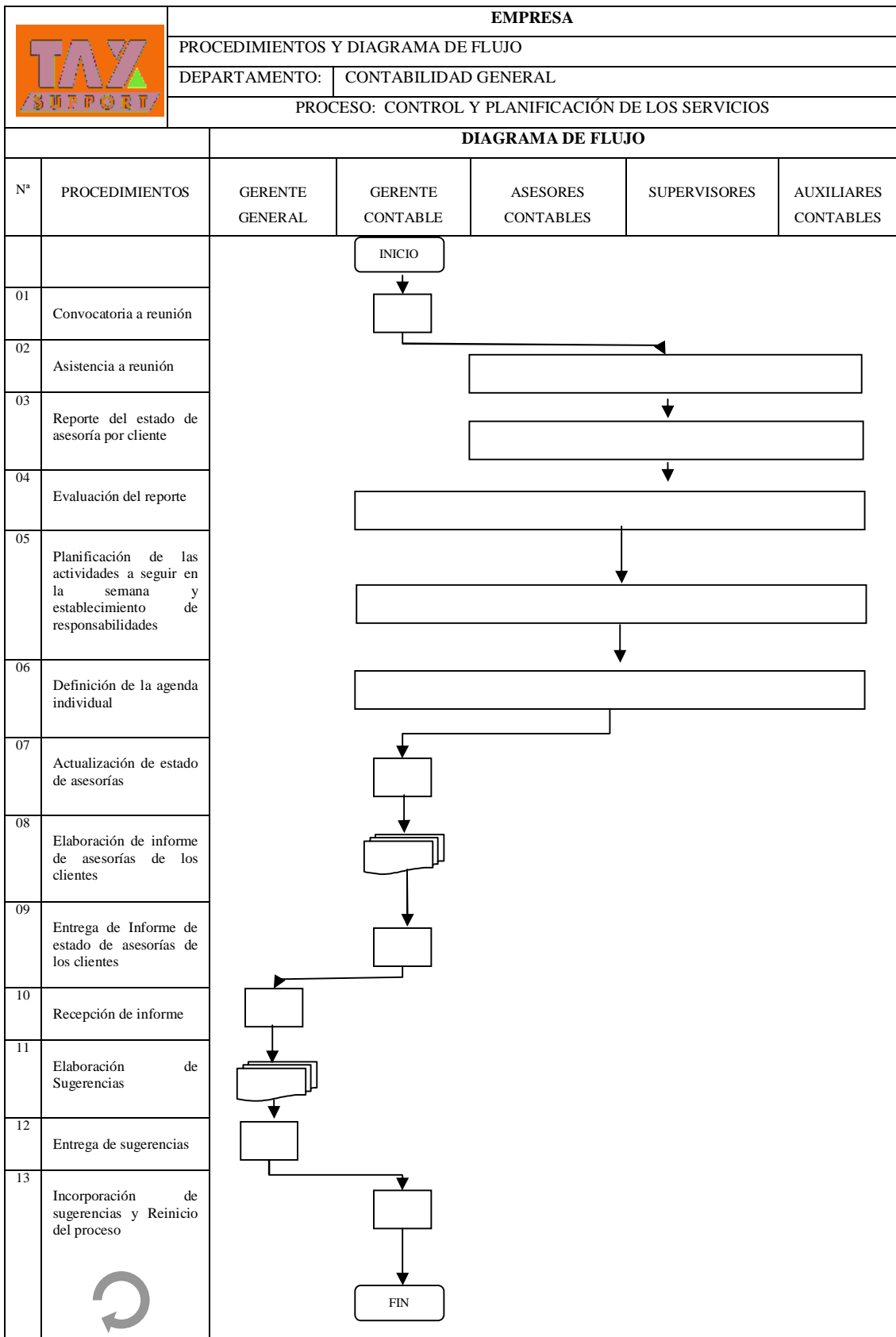
- **Inicio:** Convocatoria a reunión

- **Producto:** Control y planificación de los servicios. Elaboración de informe general de control y planificación. Incorporación de sugerencias de la gerencia regional.

- **Establecimiento de tiempos:**
 - **Duración de reunión:** 2 horas
 - **Actualización y Elaboración de informe de estado de asesorías:** 1 hora
 - **Lectura de informe y sugerencias:** 30 minutos

- **Tiempo total del proceso:** 3 horas 30 minutos aproximadamente

- **Periodicidad:** Semanal



Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.



POLÍTICAS PARA EL PROCESO: CONTROL Y PLANIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

- El Gerente Contable será el responsable de realizar un cronograma que involucre una reunión mensual para conocer el estado de servicios prestados.

- Cada supervisor debe consolidar un reporte del estado de los clientes a su cargo.

- El Gerente Contable es el que debe consolidar en el informe mensual el estado de cada reporte entregado por los supervisores incluyendo las sugerencias propuestas por el Gerente General.

- El Gerente Contable archivara los informes mensuales emitidos

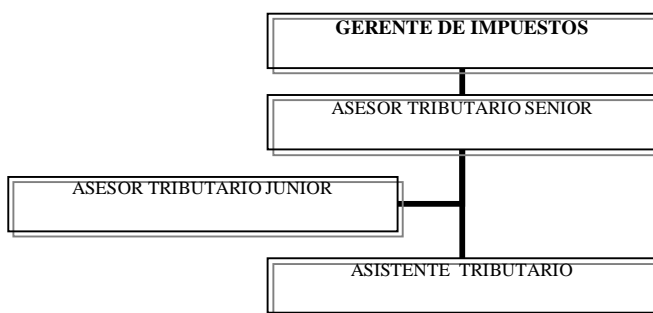


CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE IMPUESTOS

El objetivo principal es brindar una asesoría tributaria a la empresa y a los clientes de manera que exista una adecuada supervisión de cada uno de los procesos.

ESTRUCTURA

El área de impuestos está conformada por el gerente de impuestos, asesor tributario senior, asesor tributario junior, asistente tributario.



Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.

FUNCIONES DEL ÁREA IMPUESTOS

- Dictar las pautas para la asesoría tributaria
- Definir los criterios de calificación del cliente según su complejidad
- Organizar y hacer seguimiento de las asesorías tributarias en marcha
- Definir los casos en los que se requiere asistencia legal
- Organizar el trabajo de la asistencia legal
- Dar Asesoría Tributaria
 - Efectuar asesoría a temas tributarios puntuales
 - Realizar Tax Planning (Planificación fiscal)
 - Realizar consultoría
 - Realizar un boletín mensual de actualización de leyes tributarias
- Coordinar las visitas técnicas a los clientes
- Orientar las propuestas

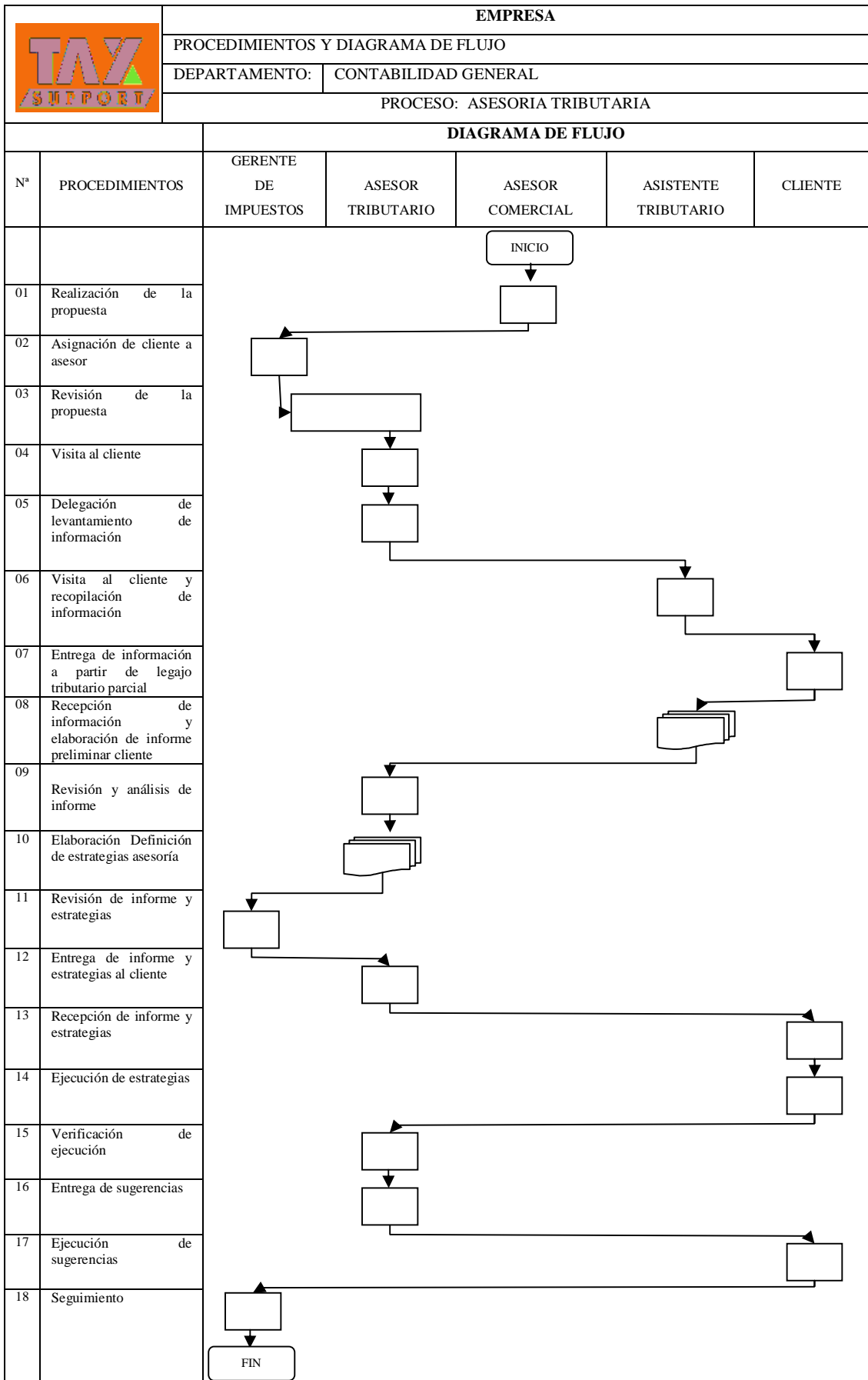
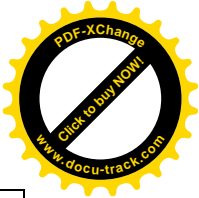


- Dar soporte tributario en asesoría contable
- Ayudar al cliente en temas conexos a la asesoría
- Promover el desarrollo del equipo de asesoría tributaria
- Vender los servicios de asesoría tributaria
- Evaluar a los asesores Senior y Junior para ascensos
- Procesar los datos tributarios y contables de los clientes
- Realizar revisión de datos
- Referir datos procesados a asesor del cliente correspondiente



PROCEDIMIENTO: Asesoría Tributaria

- **Definición:** Es el proceso por el cual se dan las indicaciones pertinentes para que el cliente evite riesgos y cumpla con sus obligaciones tributarias.
- **Inicio:** Realización de propuesta por parte del Asesor Comercial
- **Producto:** Ejecución de estrategias por parte del cliente y elaboración de informe de asesoría
- **Establecimiento de tiempos:**
 - **Realización de propuesta:** 2 horas
 - **Asignación de cliente:** 1 hora
 - **Levantamiento de información con cliente:** 4 horas aproximadamente
 - **Elaboración de informe preliminar:** 4 horas
 - **Recomendaciones:** 1 horas
 - **Definición de estrategias:** 2 horas
 - **Entrega de informe:** 2 día aproximadamente
 - **Ejecución de estrategias:** Según plazos convenidos con el cliente en función del informe
 - **Verificación de ejecución de estrategias:** 2 horas
 - **Seguimiento:** Continuo
- **Tiempo total del proceso:** Según lo estipulado en el informe
- **Periodicidad:** Definida por el seguimiento y las necesidades del cliente



Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.



POLÍTICAS PARA EL PROCESO: ASESORÍA TRIBUTARÍA

- Se brindara asesoría tributaria permanente personalizada y vía correo electrónico se enviara las reformas y actualizaciones aplicables a la operación del cliente.
- Toda solicitud de información o documentación hacia los clientes deberá contener su respectivo mail de soporte.
- El Asesor Tributario es el responsable de la elaboración del informe que contiene las pautas tributarias que fueron requeridas por el cliente.
- Todo informe realizado por el Asesor Tributario debe ser firmado por el Gerente de Impuestos.
- Se archivara todas las consultas tributarias solicitadas por cada cliente en forma secuencial.
- Todo requerimiento del cliente deberá recibirse por escrito o vial mail.
- El Asesor Tributario como el asistente tributario tendrán capacitación constante en lo referente a cambios y reformas aplicables.



PROCEDIMIENTO: Control y Planificación de los Servicios

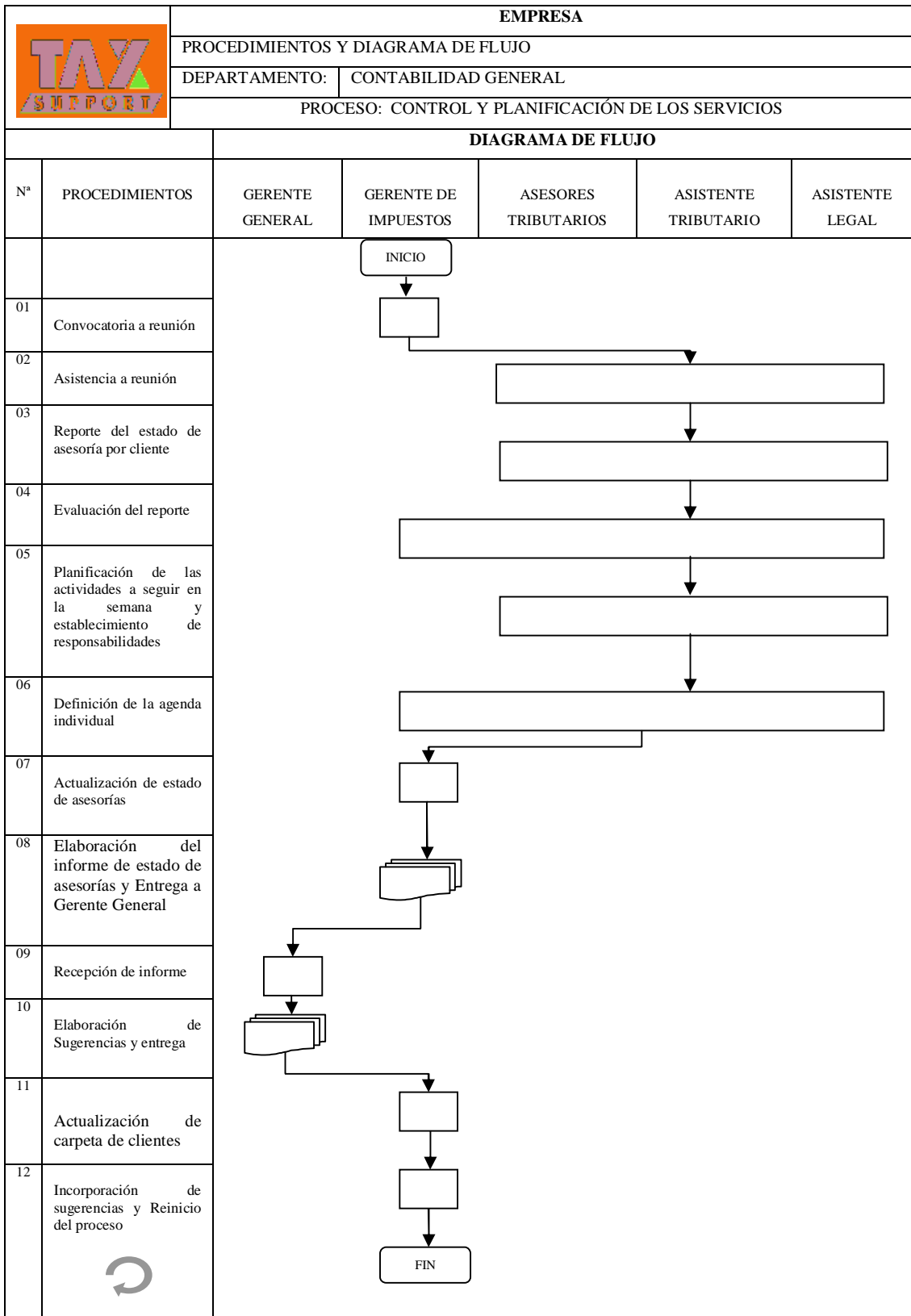
- **Definición:** Es el proceso a través del cual se proyectan las metas, acciones y resultados en la Gerencia de impuestos

- **Inicio:** Convocatoria a reunión

- **Producto:** Control y planificación de los servicios. Elaboración de informe general de control y planificación. Incorporación de sugerencias de la gerencia regional.

- **Establecimiento de tiempos:**
 - **Duración de reunión:** 2 horas
 - **Actualización y Elaboración de informe de estado de asesorías:** 1 hora
 - **Lectura de informe y sugerencias:** 30 minutos

- **Tiempo total del proceso:** 3 horas 30 minutos aproximadamente



Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.



POLÍTICAS PARA EL PROCESO: CONTROL Y PLANIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

- El Gerente de Impuestos será el responsable de realizar un cronograma que involucre una reunión mensual para conocer el estado de servicios prestados.

- Cada supervisor debe consolidar un reporte del estado de los clientes a su cargo.

- El Gerente de Impuestos es el que debe consolidar en el informe mensual el estado de cada reporte entregado por los supervisores incluyendo las sugerencias propuestas por el Gerente General.

- El Gerente de Impuestos archivara los informes mensuales emitidos.



3.1.4 CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO LEGAL

Se encarga de brindar supervisión legal a los trámites de la empresa y dar servicios legales a los clientes en los siguientes aspectos legales: laboral, civil, penal, societario, etc.

ESTRUCTURA

El departamento Legal está compuesto por el asistente legal y el pasante



Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.

FUNCIONES DEL ÁREA LEGAL

- Organizar la ejecución de trámites tributarios, societarios y laborales.
- Dar asistencia y soporte legal (bajo supervisión)
- Supervisar el seguimiento de requisitos legales.
- Mantener informados a los clientes sobre el tema legal que les compete.
- Reportar al asesor tributario el proceso de los trámites que se llevan a cabo.
- Ejecutar los trámites tributarios, societarios y laborales
- Reportar al asistente legal el proceso de los trámites que se llevan a cabo



PROCEDIMIENTO: Asistencia Legal

- **Definición:** Son los trámites legales requeridos por un cliente.

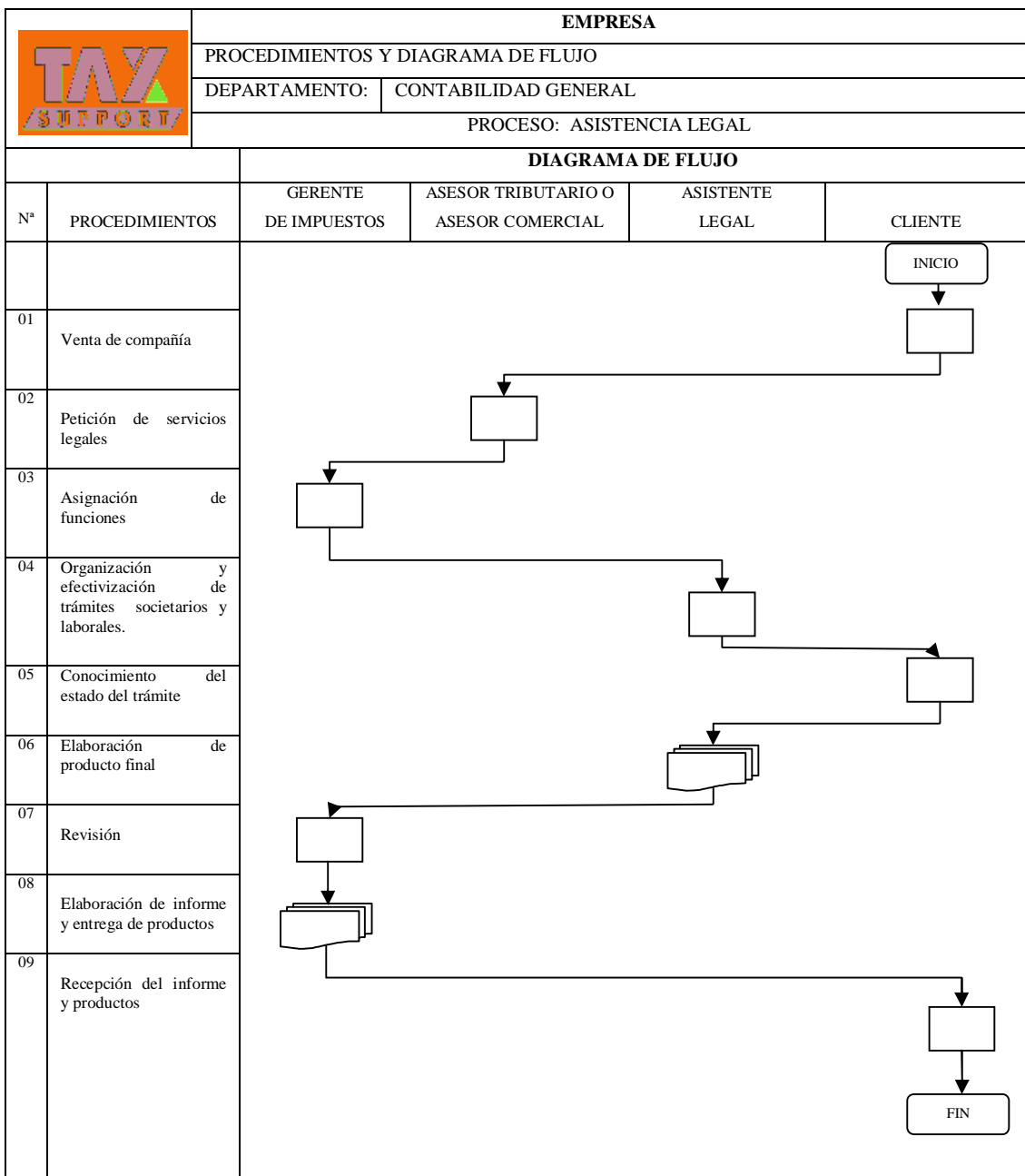
- **Inicio:** Venta de la compañía

- **Producto:** Entrega de informe con anexión de productos

- **Establecimiento de tiempos:**
 - **Petición de servicios legales y asignación de funciones:** 2 días aproximadamente
 - **Organización y efectivización de trámites legales y societarios:** 1 mes aproximadamente
 - **Elaboración de producto final:** 3 horas
 - **Elaboración de informe con anexión de productos:** 2 horas

- **Tiempo total del proceso:** Está en función de los trámites necesarios para cumplir con los servicios ofertados.

Periodicidad: Definida por y las necesidades del cliente



Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.

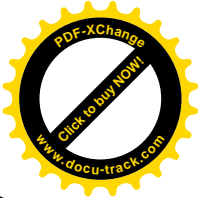
Nota 1

En este proceso existe el apoyo de un pasante que apoya en los trámites directos en: SRI, Superintendencia de Compañías, Registro Mercantil, Cámara de Comercio, Cámara de la pequeña industria.



POLÍTICAS PARA EL PROCESO: ASISTENCIA LEGAL

- Se brindara asistencia legal de manera eficiente y efectiva al cliente que requiera este servicio.
- Se brindara asistencia legal a la empresa de manera eficiente y efectiva.
- Todo trámite legal incluirá firma del abogado a cargo del Departamento Legal.
- Dar seguimiento continuo a los trámites legales de la empresa.
- Toda la aprobación de emisión de opiniones será por escrito.
- El informe realizado por el Asistencia Legal será entregado al cliente previa aprobación y revisión del Gerente General.
- Emitir reportes mensuales de los trámites legales realizados.
- Se revisará que todo trámite contenga la respectiva documentación de soporte y esté archivado en forma secuencial.



3.1.5 CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO SISTEMAS

Se enfoca en vigilar el correcto funcionamiento de la red informática, además brindando asesoría a los clientes así lo requieren.

ESTRUCTURA

El departamento de sistemas está compuesto por el gerente de sistemas, analista programador y el administrador de sistemas



Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.

FUNCIONES DEL ÁREA DE SISTEMAS

A nivel Interno

- Desarrollar programas acordes a las necesidades internas
- Actualizar los programas existentes
- Dar soporte técnico a nivel interno
- Organizar el trabajo de todo el personal a su cargo
- Administrar la red informática y los sistemas básicos que utiliza Tax Support
- Desarrollar, implantar y mantener los sistemas que requiere Tax Support para su gestión y operación
- Asesorar a la Gerencia en la adquisición de equipos de computación y comunicación
- Administrar las licencias de uso no exclusivo del software
- Dar soporte al personal de Tax Support en el uso de los sistemas tipo Office
- Dar mantenimiento trimestral a los equipos con autorización del gerente.



- Establecer las políticas de utilización de internet, correo electrónico y de mantenimiento de equipos libres de virus informáticos
- Desarrollar los sistemas
- Probar los sistemas
- Mejorar los sistemas
- Apoyar en soluciones a problemas puntuales de sistemas
- Brindar Soporte técnico continuo en los sistemas implementados en la empresa.

A nivel de clientes

- Encontrar la manera más óptima, ágil y oportuna de satisfacción de las necesidades de los clientes conforme al servicio y herramientas informáticas que posee
- Brinda asesoría de sistemas a los clientes, si el contrato de servicios así lo estipula
- Evaluar los programas que tiene el cliente y decidir si los programas de Tax Support son adecuados
- Instalar sistema
- Dar servicios de sistemas
- Brindar el servicio de Soporte técnico a los clientes.



PROCEDIMIENTO: Mantenimiento de Equipos

- **Definición:** Es el proceso a través del cual se evalúa el estado de los equipos en la compañía.

- **Inicio:** Coordinación del proceso de mantenimiento de equipos por parte de la Gerencia.

- **Producto:** Resultados del mantenimiento de cada equipo. Estos resultados se convierten en fuente para la toma de decisiones por parte de la Gerencia.

- **Establecimiento de tiempos:**
 - Coordinación del proceso: 1 día
 - Aplicación de mantenimiento: 1 día
 - Tabulación de información: 2 días
 - Elaboración de informe: 1 día
 - Entrega de informe: 1 día
 - Toma de decisiones: 1 día (Gerente)
 - Archivo de datos en carpetas de empleado: 1 día

- **Tiempo total del proceso:** 8 días aproximadamente

- **Periodicidad:** Trimestral



| | | EMPRESA | | |
|----|--|--|----------------------|---------------------------|
| | | PROCEDIMIENTOS Y DIAGRAMA DE FLUJO | | |
| | | DEPARTAMENTO: | CONTABILIDAD GENERAL | |
| | | PROCESO: MANTENIMIENTO DE EQUIPOS | | |
| | | DIAGRAMA DE FLUJO | | |
| Nº | PROCEDIMIENTOS | GERENTE GENERAL | GERENTE DE SISTEMAS | ADMINISTRADOR DE SISTEMAS |
| | | <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> G1[] G1 --> GS1[] GS1 --> GS2[] GS2 --> AS1[] AS1 --> AS2[] AS2 --> AS3[] AS3 --> G2[] G2 --> FIN([FIN]) </pre> | | |
| 01 | Se elabora requerimiento de mantenimiento trimestral de equipos | | | |
| 02 | Recepción de requerimiento | | | |
| 03 | Comunicación a los empleados de mantenimiento de equipos | | | |
| 04 | Revisión de equipos | | | |
| 05 | Actualización de programa de antivirus y verificación de bloqueos en los equipos | | | |
| 06 | Comunicación de inconsistencias encontradas | | | |
| 08 | Elaboración de informe de los equipos puestos en mantenimiento | | | |
| 09 | Recepción de informe | | | |

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.



POLÍTICAS PARA EL PROCESO: MANTENIMIENTO DE EQUIPOS

- No divulgar la información confidencial de la empresa a personas no autorizadas.
- No permitir y no facilitar el uso de los sistemas informáticos de la empresa a personas no autorizadas.
- No utilizar los recursos informáticos (hardware, software o datos) y de telecomunicaciones (teléfono, fax) para otras actividades que no estén directamente relacionadas con el trabajo de la empresa.
- Proteger meticulosamente su contraseña y evitar que sea vista por otros en forma inadvertida.
- Seleccionar una contraseña discreta que no tenga relación obvia con el usuario, sus familiares, el grupo de trabajo, y otras asociaciones parecidas.
- Reportar inmediatamente a su jefe inmediato y al Encargado del Departamento de Informática cualquier evento que pueda comprometer la seguridad de la empresa y sus recursos informáticos, como por ejemplo contagio de virus, intrusos, modificación o pérdida de datos y otras actividades poco usuales.
- Debe respetarse y no modificar la configuración de hardware y software establecida por el Encargado del Departamento de Sistemas.
- Cualquier falla en los computadores o en la red debe reportarse inmediatamente al Encargado del Departamento de Sistemas ya que podría causar problemas serios como pérdida de la información o indisponibilidad de los servicios.



- Los equipos deben marcarse para su identificación y control de inventario. Los registros de inventario deben mantenerse actualizados.

- Debe utilizarse un programa antivirus para examinar todo software que venga de afuera (Internet) o inclusive de otros departamentos de la empresa.

- Periódicamente debe hacerse el respaldo de los datos guardados en PCs y servidores y las copias de respaldo deben guardarse en un lugar seguro, a prueba de hurto, incendio e inundaciones.

- El servicio de Internet no debe de ser usado para fines personales, y queda estrictamente prohibido ingresara páginas para: descargar música, videos, juegos, software, escuchar música en línea, visitar paginas para adultos y/o sexo explicito, ya que este tipo de prácticas tienen el riesgo de contener virus, Spyware (Son aplicaciones que recopilan información sobre una persona u organización sin su conocimiento); y otro tipo de aplicaciones, mismas que reducen el rendimiento de los aplicativos y servicio de Internet.

- Usar el servicio de Internet en accesos permitidos de forma moderada.

- El departamento de sistemas es el área encargada de la administración de este servicio y tendrá la potestad para monitorear y controlar el tráfico del servicio de Internet, con el fin de evitar riesgos para los usuarios.

- La utilización del correo electrónico es solamente para asuntos internos de la empresa.

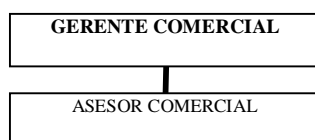


3.1.6 CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO COMERCIAL

Se enfatiza en conseguir la expansión de la empresa mediante la publicidad y venta del servicio que ofrece la misma.

ESTRUCTURA

El departamento comercial se encuentra conformado por el gerente comercial y el asesor comercial



FUNCIONES DEL GERENTE COMERCIAL (Área Ejecutiva)

- Estructurar, dirigir y coordinar la fuerza de ventas de Tax Support
- Efectivizar las renovaciones
- Realizar el control de movimiento de la cartera de clientes
- Realizar el control de propuestas
- Realizar el control de movimiento de la cartera de clientes
- Hacer la planificación comercial con indicadores de gestión
- Ejecutar un plan de seguimiento continuo al cliente
- Elaborar cuadros estadísticos
- Evaluar los resultados de la gestión planificada
- Asistir a reuniones periódicas para planificar estrategias viables
- Capacitar a los vendedores

FUNCIONES DEL ASESOR COMERCIAL (Área Asesoría)

- Establecer contactos con clientes potenciales



- Presentar los servicios de Tax Support
- Recoger la información de la empresa
- Presentar una propuesta
- Elaborar el contrato
- Ingresar datos a tabla de facturación
- Pasar reportes de contactos a los asesores asignados en la propuesta



PROCEDIMIENTO: Plan de mercadeo

- **Definición:** Es el proceso mediante el cual se diseñan las metas comerciales y sus respectivos indicadores de gestión para lograr una adecuada evaluación del crecimiento de la compañía.

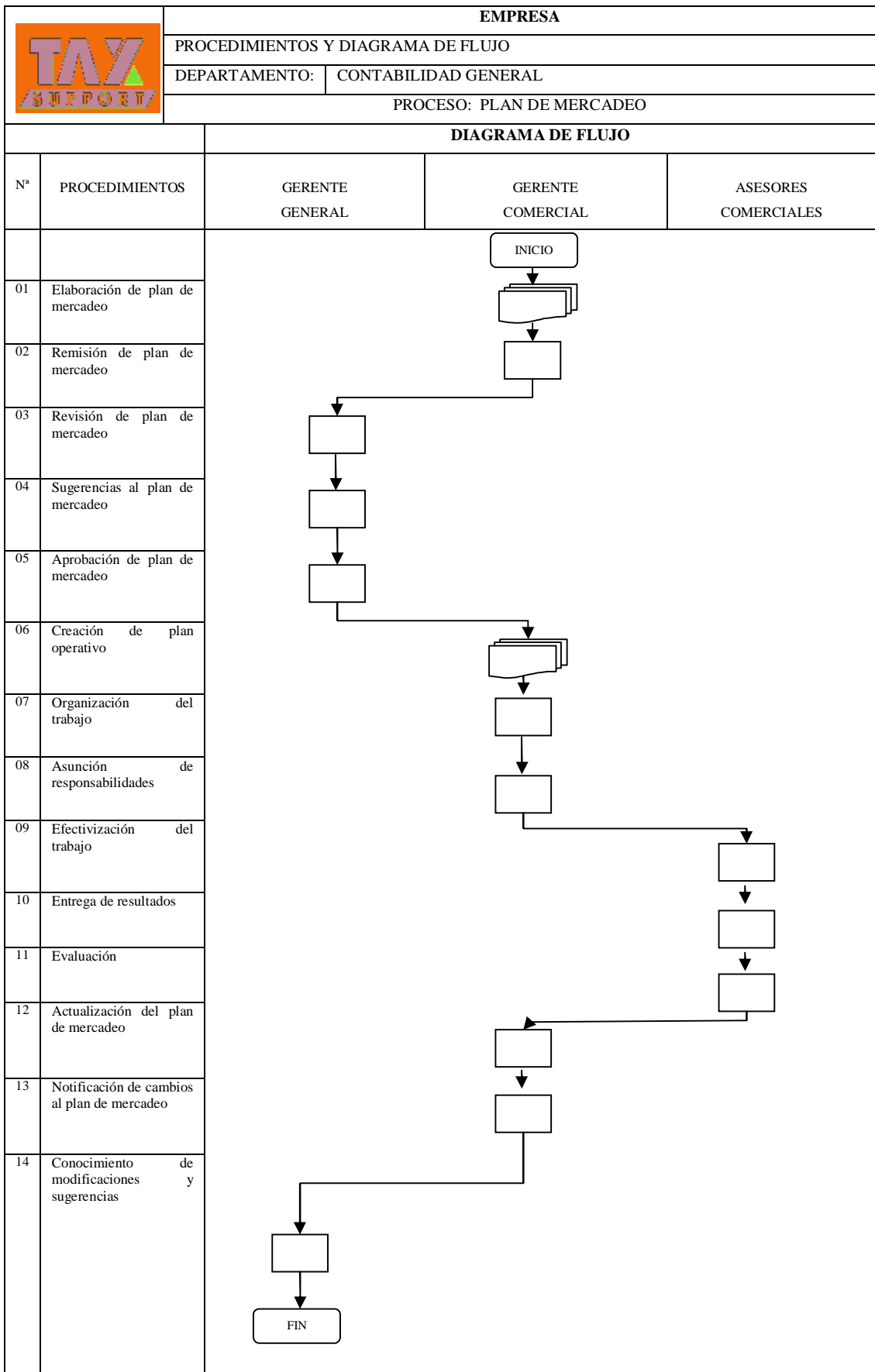
- **Inicio:** Elaboración de plan de mercadeo

- **Producto:** Aprobación, implementación, seguimiento y reajuste del plan de mercadeo

- **Establecimiento de tiempos:**
 - **Elaboración de plan de mercadeo:** 1 mes
 - **Revisión, sugerencias y aprobación:** 1 semana
 - **Implementación:** Según plan operativo
 - **Seguimiento:** Según indicadores de gestión y plazos establecidos
 - **Evaluación:** Continua
 - **Reajustes:** Trimestral

- **TIEMPO TOTAL DEL PROCESO:** 1 año

- **PERIODICIDAD:** Anual



Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.



POLÍTICAS PARA EL PROCESO: PLAN DE MERCADEO

- El Gerente Comercial es el encargado de realizar el plan de mercadeo por lo menos cada 2 veces al año incluyendo las sugerencias propuestas por el Gerente General.

- El Asesor Comercial es el encargado de entregar los resultados de la aplicación del plan de mercadeo es decir los nuevos cambios y sugerencias que deberían implementarse

- El Gerente Comercial será el encargado de notificar los cambios realizados al plan de mercadeo al Gerente General.



PROCEDIMIENTO: Ventas

- **Definición:** Es el proceso a través del cual se organiza y efectiviza la venta de servicios en función del plan de mercadeo.

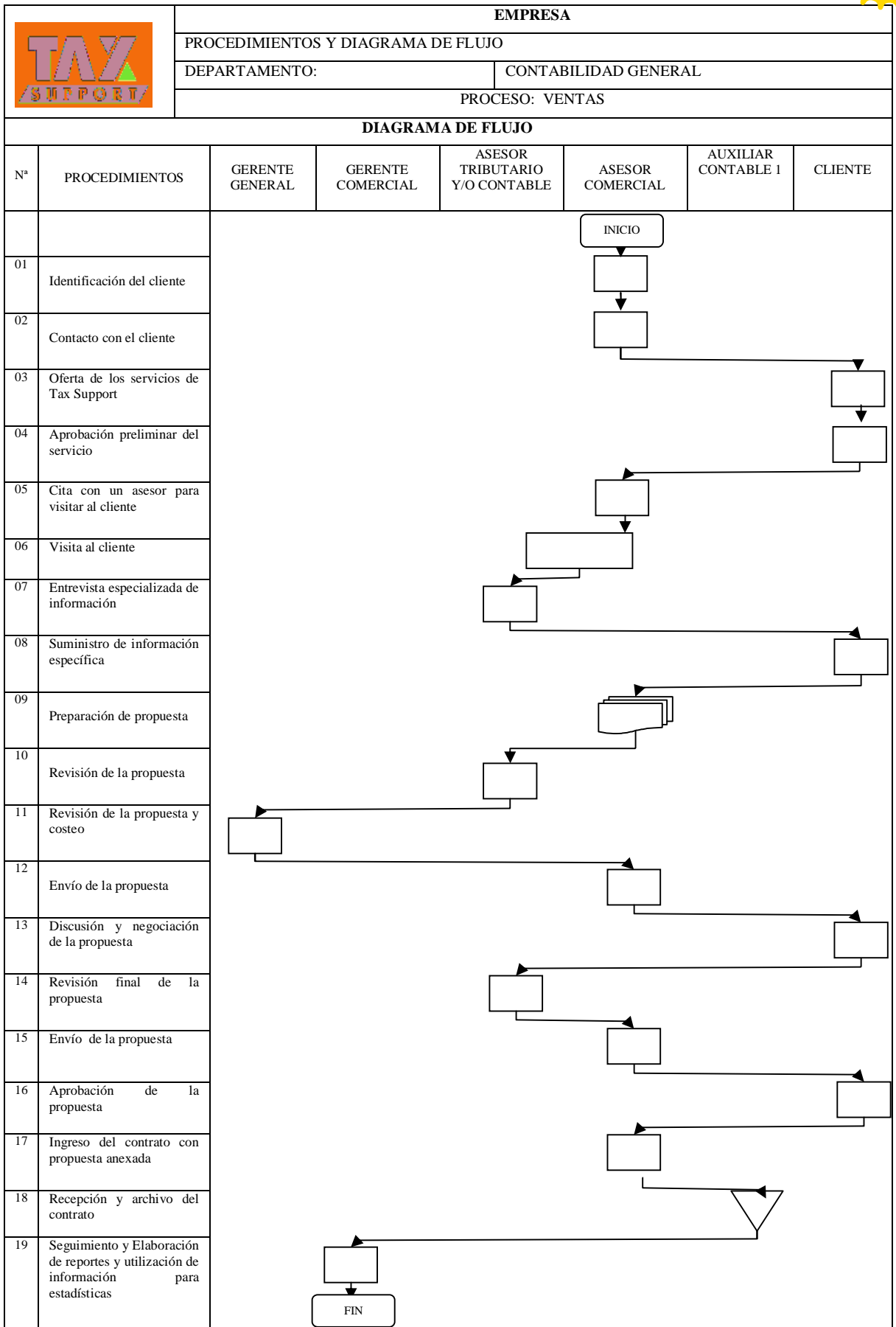
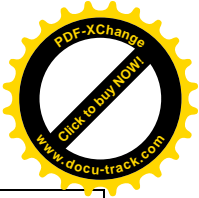
- **Inicio:** Identificación de clientes potenciales

- **Producto:** Contrato firmado por el cliente aceptando propuesta de servicios

- **Establecimiento de tiempos:**
 - **Identificación de clientes potenciales:** continuamente
 - **Oferta de servicios:** 3 horas por cliente
 - **Visita con asesor y levantamiento de información especializada:** 2 horas
 - **Preparación de propuesta:** 1 hora
 - **Revisión y costeo de propuesta:** 1 día
 - **Entrega de propuesta:** 1 día
 - **Negociación de propuesta:** de una semana a 1 mes
 - **Elaboración de contrato:** 1 hora
 - **Ingreso de contrato firmado:** de un día a una semana
 - **Seguimiento, control y planificación:** continua

- **TIEMPO TOTAL DEL PROCESO:** Depende de las negociaciones y de la agilidad en la gestión de la firma del contrato. Los tiempos establecidos son fijos.

- **PERIODICIDAD:** Continua



Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.



POLÍTICAS PARA EL PROCESO: VENTAS

- El Asesor Comercial debe mantener una reunión con su Gerente previo al contacto con un potencial cliente

- El Asesor Comercial será el encargado de contactar al cliente y entregarle la oferta del servicio que ofrece la empresa para su respectiva aprobación.

- La discusión y negociación de la propuesta estará a cargo únicamente el Gerente General.

- Todas las propuestas aprobadas serán archivadas independientemente.

- El gerente Comercial debe realizar un reporte de las propuestas negadas con el fin de mejorar en esos aspectos y así hacer más eficiente el proceso de ventas.

- Todas las propuestas negadas serán archivadas independientemente y permanecerán en los archivos por un periodo de 2 años.



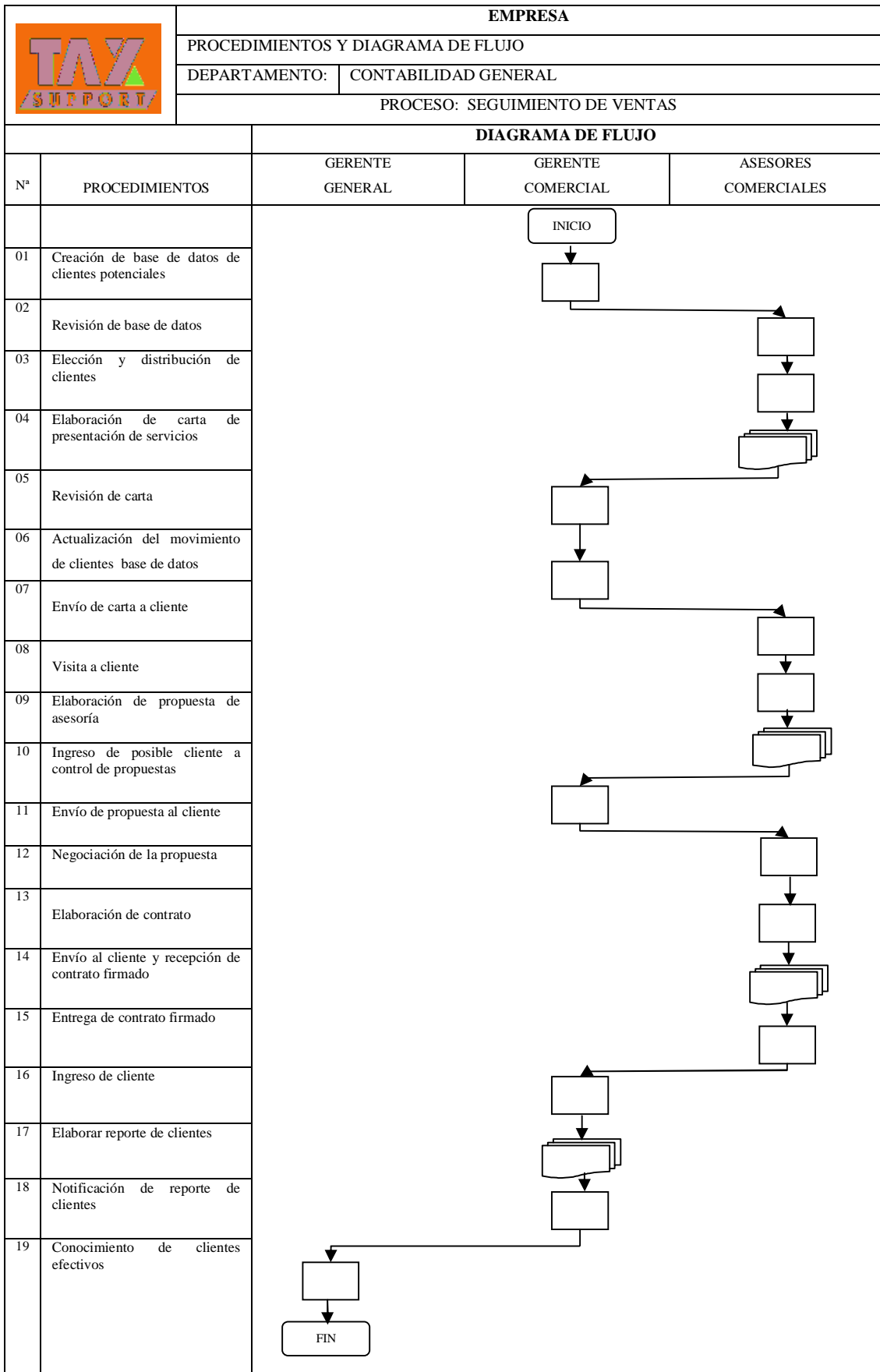
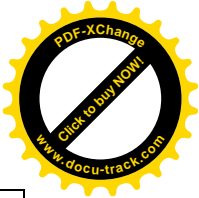
PROCEDIMIENTO: Seguimiento de ventas

- **Definición:** Es el proceso mediante el cual se controla continuamente el movimiento de la cartera de clientes y se registran los clientes efectivos.

- **Inicio:** Creación de base de datos de clientes potenciales

- **Producto:** Conocimiento de clientes efectivos

- **Establecimiento de tiempos:**
 - **Creación de base de datos:** se alimenta continuamente
 - **Revisión de base de datos:** 1 vez por semana
 - **Actualización de base de datos:** 1 vez por semana
 - **Ingreso de cliente a control de propuestas:** Cada vez que un cliente acepte una propuesta
 - **Ingreso de cliente efectivo:** Una vez que se firma el contrato
 - **Revisión de base de datos, control de propuestas y clientes efectivos:** 1 vez a la semana
 - **Elaboración de reporte de clientes.** Mensual



Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.



POLÍTICAS PARA EL PROCESO: SEGUIMIENTO DE VENTAS

- La carta de aprobación de servicios será aprobada por el Gerente Comercial.

- Realizar reuniones mensuales con cada cliente para evaluar la eficiencia de la prestación del servicio.

- El reporte de clientes debe ser actualizado en forma periódica.

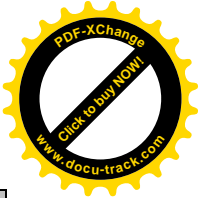
- El Gerente General debe tener una reunión con cada cliente ya efectivo.



Las ventas son el pilar fundamental para el crecimiento financiero de Tax Support, es por eso que como complemento a la evaluación del control interno del ciclo de ventas y cobros, aplicaré a más del método narrativo y de flujograma; el método del cuestionario para la valoración de la efectividad de los controles y procesos establecidos.

**PROPUESTA DE CUESTIONARIO GENERAL DE CONTROL INTERNO
DEL CICLO VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR
EMPRESA TAX SUPPORT CIA. LTDA**

| EVALUACIÓN DE CONTROLES DEL CICLO VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR | SE REALIZA | | |
|---|------------|----|-----|
| | SI | NO | N/A |
| ACTIVIDADES DE CONTROL | | | |
| 1. ¿La Gerencia realiza un pronóstico anual de las ventas? | X | | |
| 2. El Gerente Comercial realiza informes de ventas, cartera, etc. periódicamente. Estos son analizados por la Gerencia General? | X | | |
| 3. ¿Se realizar revisiones de los servicios solicitados de los clientes? | | X | |
| 4. ¿Existe un registro de las solicitudes de servicio proporcionados a los clientes? | X | | |
| 5. ¿La Gerencia General realiza un estudio financiero (rotación cuentas por cobrar, márgenes, período promedio de cobranzas, etc) para determinar las fortalezas y debilidades del ciclo? | | X | |
| 6. ¿La empresa posee políticas para la devolución y cancelación de la venta del servicio? | | X | |
| 7. ¿La Gerencia realiza análisis sobre los nuevos clientes antes de ofrecerle sus servicios? | X | | |
| 8. ¿Cualquier venta inusual o por valores monetarios elevados es analizada y aprobada por la Gerencia General? | X | | |
| 9. ¿En caso de otorgarse descuentos, la Gerencia General determina el porcentaje (%) y lo aprueba? | X | | |
| 10. ¿El Gerente Comercial y el Asesor Comercial están capacitados adecuadamente para ofrecer los servicios de la compañía. Así como determinar los términos de la negociación del contrato? | X | | |
| 11. ¿El valor monetario negociado en los contratos de venta del servicio es estudiado y aprobado por el Gerente General antes de la prestación del servicio? | X | | |
| 12. ¿La documentación soporte del ciclo (facturas, retenciones, etc.) se enumeran secuencialmente? | X | | |



| EVALUACIÓN DE CONTROLES DEL CICLO VENTAS | SE REALIZA | | |
|---|------------|----|-----|
| | SI | NO | N/A |
| ACTIVIDADES DE CONTROL | | | |
| 13. ¿Los encargados de seguridad controlan la entrada y salida de personas de la compañía, en caso de transportar carpetas con información de clientes fuera de la compañía se exige la autorización por parte de gerencia? | X | | |
| GESTION DE CARTERA | | | |
| 14. ¿La compañía posee una lista de clientes, la cual es actualizada constantemente x la gerencia? | X | | |
| 15. ¿La compañía posee políticas para plazos de cobro de los clientes y el crédito máximo que puede ser otorgado? | X | | |
| 16. ¿La compañía envía confirmaciones de estado de cuenta a los clientes? | | X | |
| 17. ¿La compañía posee políticas que indiquen el trato para las cuentas vencidas? | X | | |
| 18. ¿Se elabora detalles de antigüedad de saldos de las cuentas a cobrar para su revisión, seguimiento de deudas? | X | | |
| 19. ¿La gerencia revisa el cumplimiento de las políticas establecidas, en el departamento de ventas? | X | | |
| 20. ¿Se actualizan anualmente en la base de datos los precios de venta por el servicio brindado? | X | | |

Elaborado por: Gissela Segovia G.

En base al análisis y evaluaciones del control interno en el ciclo ventas y cuentas por cobrar, identifique ciertas fortalezas en el sistema que enfatizare como “controles efectivos” y indiscutibles debilidades que podrían destacarse como “controles no efectivos”.



Estos son los siguientes:

| CONTROLES EFECTIVOS | CONTROLES NO EFECTIVOS |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ La Gerencia realiza pronósticos de ingresos anuales del período; igualmente, se determina la cantidad de efectivo que debería ingresarse por este rubro.➤ La documentación que soporta las transacciones de este ciclo (facturas, retenciones, etc.) se encuentran pre numeradas y en algunos casos pre impresa cuando no se pueda introducir directamente en el sistema.➤ El Gerente Comercial realiza la aprobación del crédito a los clientes antes de la prestación de los servicios vendidos.➤ Se realiza llamadas telefónicas constantemente para conciliar los saldos y recordar a los clientes el pago de facturas vencidas.➤ La Gerente Comercial realiza un análisis de los potenciales clientes antes de ofrecer los servicios de la compañía.➤ Los encargados de seguridad de la compañía monitorean la entrada y salidas de personas; y, supervisan que la documentación que sale de la empresa tenga su respectivo soporte. | <ul style="list-style-type: none">➤ La compañía no realiza revisiones de los servicios solicitados de los clientes.➤ La Gerencia General no realiza un estudio financiero que permita evaluar el desempeño de las operaciones relacionadas con el ciclo; sin embargo, la administración, agregó que en determinadas ocasiones se realizan gráficos y otras herramientas para controlar las operaciones de renta y cobranzas.➤ La compañía no envía confirmaciones de estado de cuenta a los clientes.➤ La empresa no posee políticas para la devolución y cancelación de la venta del servicio. |

Elaborado por: Gissela Segovia G.



Una vez concluido el estudio y evaluación del sistema del control interno de la Compañía Tax Support Cia Ltda., procedo a elaborar el informe reflejando los resultados encontrados, detallando los controles no efectivos detectados y planeando una serie de recomendaciones para mejorarlas.

3.2 MODELO DE INFORME DE CONTROL INTERNO DE LA COMPAÑÍA TAX SUPPORT CIA LTDA

A la Gerencia
Tax Support Cia Ltda
Quito – Ecuador

Se ha procedido a realizar un estudio y análisis de los procedimientos y sistema de control interno de la Compañía Tax Support Cia Ltda en las áreas más significativas. Para ello, hemos utilizado técnicas de evaluación representadas, narrativas, flujo gramas y cuestionario de control interno.

En términos generales el modelo de control interno implantado en Tax Support Cia. Ltda. es efectivo, si bien caben destacar una serie de debilidades sobre las que se recomendaría se tomasen medidas correctoras:

Estas son las siguientes:

Los empleados desconocen los objetivos de la compañía

La compañía no pone énfasis en dar conocimiento a sus empleados de cuales son los objetivos que tiene que cumplir para obtener una buena rentabilidad

Recomendaciones:

La compañía debería organizar charlas, reuniones, etc. Con todo el personal con el propósito de explicar los objetivos que persigue la empresa.



El personal desconoce que exista un organigrama funcional dentro de la compañía.

La compañía no elabora un organigrama funcional dentro de su organización razón por la cual el personal desconoce las funciones y responsabilidades de todos los que conforman la compañía.

Recomendaciones:

Dar a conocer a todo el personal de la compañía, en una reunión, cómo se encuentra constituido el organigrama funcional dentro del cual podrán observar la fluidez de la comunicación (autoridad y responsabilidad), los niveles jerárquicos a los que tendrán que reportar sus actividades y evitar así retrasar los procesos; además, se recomienda revisar periódicamente para asegurarse de que se encuentre actualizado con los cambios que pudieran existir.

El personal no conoce cuáles son sus deberes, responsabilidades y descripción de su puesto de trabajo

La compañía no posee una descripción eficiente de cada una de las funciones, deberes y responsabilidades que tiene cada puesto de trabajo.

Recomendaciones:

La empresa si desea alcanzar el cumplimiento de sus objetivos, deberá tomar medidas y el tiempo necesario para evaluar al personal que va designado a cada puesto de trabajo para que sepan qué y cómo hacerlo. Los empleados son el recurso más importante de la empresa, y de ellos dependerá el éxito y la buena reputación de la compañía.



Los empleados desconocen los procedimientos que tiene la compañía

La compañía no posee un adecuado sistema de comunicación entre directivos, supervisores y empleados ocasionando que no conocen que es lo que deben hacer dentro de la empresa y hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.

Recomendaciones:

Es necesario elaborar un manual de funciones para cada área de la empresa y capacitar a cada empleado asegurándose que quede claro qué debe hacer dentro de la organización. Realizar controles por parte de los supervisores a sus asistentes con el propósito de estar actualizados y bien informados de los pormenores que existan en los clientes asignados según su cronograma.

No existen políticas claramente establecidas en ningún departamento o área.

La compañía no posee un manual de políticas que debería ser de conocimiento público de todos los empleados.

Recomendaciones:

Es sumamente necesario que creen un manual de políticas de cada uno de los departamentos o áreas que regirán a la empresa ya que la falta de éstas puede ocasionar errores críticos en el desenvolvimiento de las actividades; además, deben ser revisadas periódicamente para actualizarlas según las necesidades de la compañía.

No se realizar revisiones de los servicios solicitados de los clientes

La compañía no realiza un seguimiento a los servicios adicionales solicitados por los clientes como pueden ser asesorías: legal, tributaria y contable



Recomendaciones:

Es sumamente importante mantener un control sobre los pedidos que el cliente exige; y, realizar informes indicando el cumplimiento de los servicios realizados; esto ayudará a que la empresa mantenga una excelente relación con el cliente al no generar molestias por posibles olvidos.

La Gerencia General no realiza un estudio financiero para determinar las fortalezas y debilidades del ciclo.

No se realiza un estudio financiero para determinar la idoneidad de los clientes para acceder al crédito y conocer su capacidad de pago. La administración comento que el Gerente Comercial realiza un breve análisis sobre el otorgamiento de crédito a nuevos clientes; también agrego que el riesgo de irrecuperación de cartera es mínimo gracias a las buenas relaciones que la compañía mantiene con los clientes. No obstante concordó que no existe un control adecuado sobre otorgamiento de créditos.

Recomendaciones:

Se recomienda realizar un estudio financiero pertinente antes de otorgar créditos a cada uno de los clientes para determinar el riesgo de incobrabilidad de cada uno. Este estudio puede realizarse en base a datos históricos o por medio de fuentes externas, como empresas que se dedican exclusivamente a la evaluación de riesgo de entidades.

La compañía no envía confirmaciones de estado de cuenta a los clientes.

La compañía no realiza, como parte de su gestión de control de cuentas de clientes, conciliaciones de las cuentas por medio de confirmaciones periódicas de los saldos contables con sus clientes.



Recomendaciones:

Conviene que se realice conciliaciones periódicas sobre aquellos saldos de cuantías importantes y sobre cuentas de escaso movimiento y que mantienen su saldo.

En este informe he procedido a detallar las deficiencias internas detectadas con más relevancia, las cuales se recomienda que se ejecuten y apliquen lo antes posible como perfeccionamiento del sistema de control interno ya implantado en Tax Support Cia. Ltda.

Fecha: Quito 15 de Diciembre del 2009

Firma del Analista



CAPÍTULO VI

6.1 CONCLUSIONES

- Cuando se realizó el estudio en las diferentes áreas de la compañía se detectó que existe desconocimiento de objetivos globales y departamentales por parte de los empleados.
- El personal de la compañía tiene desconocimiento de cómo debe actuar en situaciones poco éticas, ya que no saben sobre sus funciones, deberes, responsabilidades dentro de su puesto de trabajo.
- Existe una inadecuada comunicación horizontal y vertical entre los departamentos de la compañía que impide identificar errores que podrían ser ajustados en forma oportuna.
- La compañía no dispone de herramientas y técnicas para aplicar el control interno, como son la descripción secuencial de los procesos y los diagramas de flujo.
- La compañía no posee manuales sobre políticas y procedimientos para la aplicación de controles operativos; y, existe poca aplicación de normas de control interno.
- Para la aplicación del Modelo de Control Interno para la empresa de outsourcing contable. “TAX SUPPORT CIA. LTDA” propuesto, se requerirá que la Alta Gerencia tome la decisión e implementen los requerimientos básicos detallados en el presente trabajo.
- Por último concluyo, que el modelo propuesto de Control Interno para la empresa de outsourcing contable. “TAX SUPPORT CIA. LTDA”, permitirá obtener cuatro resultados principales:



- Separar y segregar funciones entre los directivos y los empleados de la compañía, optimizando una adecuada distribución del trabajo para prevenir o detectar oportunamente, actos irregulares o cometimiento de errores.
- Delegar autoridad y responsabilidad en las actividades asignadas para el cumplimiento de las operaciones de los procesos, con sujeción a las políticas, normas y reglamentos establecidos.
- Obtener un sistema de indicadores de calidad total en el servicio brindado a los clientes.
- Obtener ganancias inmediatas y a largo plazo a través de la eliminación del desperdicio de tiempo, cuello de botella y trabajo doble.

6.2 RECOMENDACIONES

- Es indispensable que cada jefe de área reúna a su equipo de trabajo para establecer objetivos departamentales y analizar los objetivos globales de la empresa.
- Se recomienda realizar una o varias reuniones con los empleados, para dar a conocer cuáles son las funciones y responsabilidades dentro de la compañía, de esta manera cada empleado sabrá con exactitud qué debe hacer, a quien reportará, donde está ubicado dentro de la organización, a quien acudir en caso de existir problemas.
- Se hace indispensable capacitar y difundir de manera permanente a todo el personal involucrado en el Modelo de Control Interno sobre el marco legal y contable, para mejorar la organización institucional y la calidad en el servicio a los clientes externos, que constituyen uno de los pilares fundamentales de la empresa.



- Se recomienda elaborar un manual de políticas y procedimientos ya que servirá de guía para cada miembro que conforma la compañía.
- Es necesario evaluar periódicamente la eficiencia del Modelo de Control Interno propuesto a la empresa de outsourcing contable “TAX SUPPORT CIA. LTDA”, y tomar en cuenta las recomendaciones sugeridas en el informe final de estudio; para una oportuna corrección de las falencias encontradas y como resultado de esto la compañía será más eficaz, eficiente y mejorará su efectividad.



BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE O. Juan Ramón. Auditoria, Normas Técnicas, Control Interno, Planificación del Trabajo, Objetivos Y Procedimientos. 347 páginas. 2000. Editorial Cultura de Ediciones ECAFSA. Madrid - España.
- AGUIRRE O. Juan Ramón. Auditoria III: Control Interno, Áreas específicas de implantación, Procedimiento y Control. 376 páginas. Edición especial 2001. Editorial Cultura de Ediciones ECAFSA. Madrid - España.
- BRIAN ROTHERY, Ian Robertson, Outsourcing, Editorial Limusa, Mexico Edición 1997
- Commitee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Comisión. Coopers & Lybrand. Nuevos Conceptos Del Control Interno (Informe Coso) 1997. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid - España.
- COOK, John W., Auditoría, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2000.
- COOPERS & LYBRAND E INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS, Los Nuevos Conceptos del Control Interno, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid-España, 1997.
- CHIAVENATTO, Adalberto; Administración: Proceso Administrativo Tercera Edición
- DÁVALOS, Nelson. Diccionario de Contabilidad, Finanzas, Auditoría, Administración y Afines.1226 páginas. Editorial Corporación Edi – Ábaco. Quito – Ecuador.
- ENRIQUEZ BENJAMIN, Franklin; Auditoria Administrativa; Edito rial McGraw-Hill; México DF.
- HERNANDEZ ROBERTO y OTROS; Metodología de la Investigación, McGraw-Hill; Colombia.



- Federación Nacional de Contadores del Ecuador. Normas Ecuatorianas De Contabilidad – Tomo I (NEC 1 – NEC 15).331 páginas.1999. Editorial Pudeleco S.A. Quito - Ecuador.
- Federación Nacional de Contadores del Ecuador. Normas Ecuatorianas De Contabilidad – Tomo I (NEC 16 – NEC 27).336 páginas.1999. Editorial Pudeleco S.A. Quito - Ecuador.
- Federación Nacional de Contadores del Ecuador. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados & Código de Ética del Contador Ecuatoriano .411 páginas.1992. Editorial Pudeleco S.A. Quito, Ecuador.
- FONSECA B., René. Auditoría Interna Un Enfoque Moderno De Planificación, Ejecución Y Control. 596 páginas. 2004. Editorial Artes Gráficas Acrópolis. Guatemala.
- LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL. Actualizada a Octubre 2008. Corporación de Estudios y Publicaciones. Resumen
- LEY ORGÁNICA DE ADUANAS. Actualizada a Agosto 2008. Corporación de Estudios y Publicaciones. Resumen
- LEY DE COMPAÑÍAS. Actualizada a Mayo 2008. Corporación de Estudios y Publicaciones. Resumen
- LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO. Actualizada a Septiembre 2008. Corporación de Estudios y Publicaciones
- LEY DE SEGURIDAD SOCIAL. Actualizada a Febrero 2009. Corporación de Estudios y Publicaciones. Resumen



- MALDONADO, Milton. Control Interno para Administradores Principiantes. Serie: Elementos de Administración Financiera y Control N°13. 124 páginas. Primera edición. 1992. Quito – Ecuador.
- SANTILLANA, Juan Ramón. Cómo Hacer y Rehacer una Contabilidad - El Control Interno Contable. 270pgs. Séptima Edición. 2000. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A. de C.V. México D.F.
- WHITTINGTON, Ray. Auditoría un Enfoque Integral. 624 páginas. Doceava Edición. 2001. Editorial MG Graw Hill Interamericana S.A. Bogotá – Colombia.
- ZAPATA, Pedro. Contabilidad General. 443 páginas. Quinta Edición. 2004. Editorial MG Graw Hill Interamericana S.A. Santa Fe – Colombia.
- <http://www.monografias.com>
- Registro oficial N°353 del 5 de junio de 2008
- Outsourcing Institute [www.outsourcing.com]. “*How and why to outsource*”
- ASINE S.A. [www.asine.cl/mainproyseroutsourcing.html]. *Outsourcing*
- UQUILLAS, Carlos en [<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>] “*El outsourcing en el Ecuador*” en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 87, 2007. Resumen



ANEXOS



ANEXO 1

MODELOS DE CARTAS Y ENTREVISTAS

Carta a la Gerencia

Quito, xx de xxxx del 200x
Señor/ra
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Gerente General
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Ciudad

Estimado Sr. /ra

Por motivo del Diseño de Control Interno que se realiza,.....
.....me/ nos permitimos solicitarle una copia de los documentos
que a continuación detallo:

- Documentos Legales de la Compañía(Escritura de Constitución, etc)

- Manuales de procedimientos (si tiene)

- Presupuesto

- Organigrama

- Y todos que se consideren necesarios.....

Segura de contar con su gentil ayuda,
Atentamente
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX



ANEXO 2

CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

DATOS GENERALES

- Nombre:
- Dirección:
- Actividad:
- Misión:
- Visión:
- Objetivo General:
- Objetivos Específicos:
- Otra información del giro del negocio:



ANEXO 3

MODELO DE CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL CICLO VENTAS EMPRESA TAX SUPPORT CIA. LTDA

| EVALUACIÓN DE CONTROLES DEL CICLO VENTAS | SE REALIZA | | |
|---|------------|----|-----|
| | SI | NO | N/A |
| ACTIVIDADES DE CONTROL | | | |
| 21. ¿La Gerencia realiza un pronóstico anual de las ventas? | | | |
| 22. El Gerente Comercial realiza informes de ventas, cartera, etc. periódicamente. Estos son analizados por la Gerencia General? | | | |
| 23. ¿Se realizar revisiones de los servicios solicitados de los clientes? | | | |
| 24. ¿Existe un registro de las solicitudes de servicio proporcionados a los clientes? | | | |
| 25. ¿La Gerencia General realiza un estudio financiero (rotación cuentas por cobrar, márgenes, período promedio de cobranzas, etc) para determinar las fortalezas y debilidades del ciclo? | | | |
| 26. ¿La empresa posee políticas para la devolución y cancelación de la venta del servicio? | | | |
| 27. ¿La Gerencia realiza análisis sobre los nuevos clientes antes de ofrecerle sus servicios? | | | |
| 28. ¿Cualquier venta inusual o por valores monetarios elevados es analizada y aprobada por la Gerencia General? | | | |
| 29. ¿En caso de otorgarse descuentos, la Gerencia General determina el porcentaje (%) y lo aprueba? | | | |
| 30. ¿El Gerente Comercial y el Asesor Comercial están capacitados adecuadamente para ofrecer los servicios de la compañía. Así como determinar los términos de la negociación del contrato? | | | |
| 31. ¿El valor monetario negociado en los contratos de venta del servicio es estudiado y aprobado por el Gerente General antes de la prestación del servicio? | | | |
| 32. ¿La documentación soporte del ciclo (facturas, retenciones, etc.) se enumeran secuencialmente? | | | |



| EVALUACIÓN DE CONTROLES DEL CICLO VENTAS | SE REALIZA | | |
|---|------------|----|-----|
| | SI | NO | N/A |
| ACTIVIDADES DE CONTROL | | | |
| 33. ¿Los encargados de seguridad controlan la entrada y salida de personas de la compañía, en caso de transportar carpetas con información de clientes fuera de la compañía se exige la autorización por parte de gerencia? | | | |
| GESTION DE CARTERA | | | |
| 14. ¿La compañía posee una lista de clientes, la cual es actualizada constantemente x la gerencia? | | | |
| 15. ¿La compañía posee políticas para plazos de cobro de los clientes y el crédito máximo que puede ser otorgado? | | | |
| 16. ¿La compañía envía confirmaciones de estado de cuenta a los clientes.? | | | |
| 17. ¿La compañía posee políticas que indiquen el trato para las cuentas vencidas? | | | |
| 18. ¿Se elabora detalles de antigüedad de saldos de las cuentas a cobrar para su revisión, seguimiento y provisión de deudas de dudoso cobro? | | | |
| 19. ¿La gerencia revisa el cumplimiento de las políticas establecidas, en el departamento de ventas? | | | |
| 20. ¿Se actualizan anualmente en la base de datos los precios de venta por el servicio brindado? | | | |

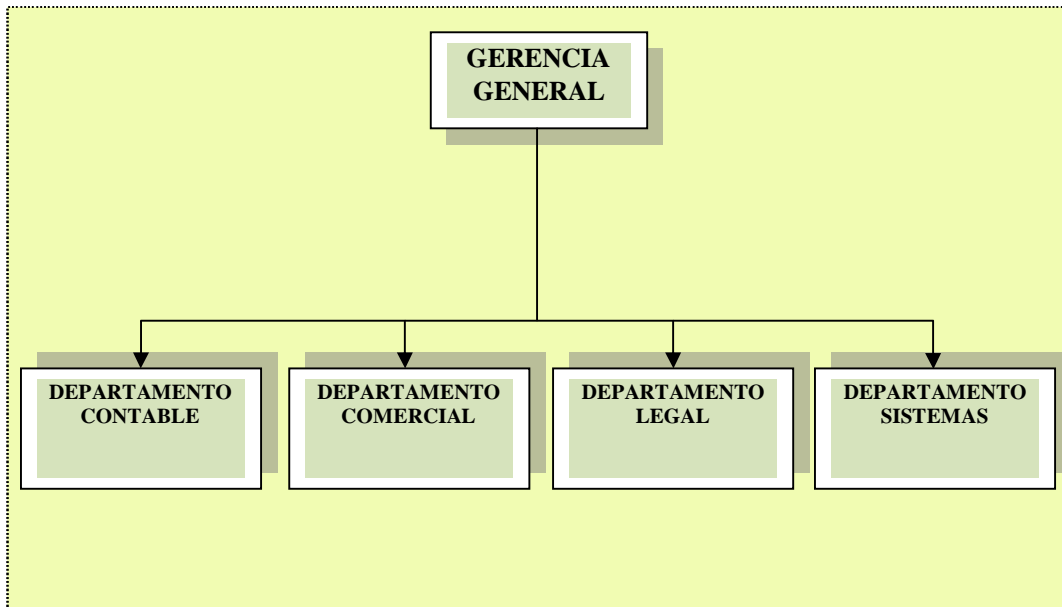
Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.



ANEXO 4

EMPRESA TAX SUPPORT CIA. LTDA. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL




Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.



ANEXO 5

FORMATO PARA DIAGRAMAS DE FLUJO

| | | | | |
|---|----------------|--|------------------------------|----------------------|
|  | | EMPRESA | | |
| | | PROCEDIMIENTOS Y DIAGRAMA DE FLUJO | | |
| | | DEPARTAMENTO: | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | |
| | | PROCESO: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | | |
| | | DIAGRAMA DE FLUJO | | |
| Nº | PROCEDIMIENTOS | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX |
| 01 | | | | |
| 02 | | | | |
| 03 | | | | |
| 04 | | | | |
| 05 | | | | |
| 06 | | | | |
| 07 | | | | |
| 08 | | | | |
| 09 | | | | |
| 10 | | | | |
| 11 | | | | |
| 12 | | | | |
| 13 | | | | |
| 14 | | | | |
| 15 | | | | |
| 16 | | | | |

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Gissela Segovia G.



ANEXO 6

DOCUMENTOS DE SOPORTE Y COMPROBANTES UTILIZADOS EN LOS PROCESOS

FACTURA



TAX SUPPORT TS CIA. LTDA.
R.U.C. 1791728734001
El Universo E9-36 y Av. Shyris
Telf.: 244 4002
Quito - Ecuador

FACTURA
Serie 001-001-
Nº 0006654
Autorización S.R.I. 1108519299



ANEXO 8

DOCUMENTOS DE SOPORTE Y COMPROBANTES UTILIZADOS EN LOS PROCESOS

COMPROBANTE DE RETENCIÓN



R.U.C. 1791728734001
TAX SUPPORT TS CIA. LTDA.
 El Universo E936 y Av. Shyris • Telf.: 244 4002
 Quito • Ecuador

COMPROBANTE DE RETENCIÓN

001-001-Nº 0002296

Autorización S.R.I. 1108021108

| Fecha: | | | | Tipo de Comprobante de venta: | |
|---|----------------|---------------------|----------|-------------------------------|----------------|
| Nombre: Denominación Razón Social de la persona o Sociedad a quien se retiene | | | | No.de Comprobante de venta: | |
| Dirección: | | | | R.U.C. / C.I. No. | |
| EJERCICIO FISCAL | BASE IMPONIBLE | CÓDIGO DEL IMPUESTO | IMPUESTO | PORCENTAJE DE RETENCIÓN | VALOR RETENIDO |
| | | | | | |

ESTE DOCUMENTO ES EL ÚNICO COMPROBANTE VÁLIDO COMO DESCARGO DEL VALOR RETENIDO

| | | | |
|-------------------------|-------------------------------|--------------------------|--|
| FIRMA DEL CONTRIBUYENTE | FIRMA DEL AGENTE DE RETENCIÓN | TOTAL RETENIDO \$ | |
|-------------------------|-------------------------------|--------------------------|--|

Proaño Zapata Miguel Angel » R.U.C. 1704921566001 » AUT. 2189 » Telf.: 321 5843 » F.I. 12/03/2010 » 2276 AL 2375 » VÁLIDO SU EMISIÓN HASTA MARZO 2011
 SUJETO PASIVO RETENIDO (Bianco) » AGENTE DE RETENCIÓN (Amarilla) » ARCHIVO - SIN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO (Verde)



ANEXO 9

DOCUMENTOS DE SOPORTE Y COMPROBANTES UTILIZADOS EN LOS PROCESOS

COMPROBANTE DE INGRESO



COMPROBANTE DE INGRESO # 5136

R.U.C. 1791728734001

Valor: 2,235.20

Fecha: 17/08/2010

Moneda: Dólar

Ciudad:
Cliente: DISTRIBUIDORA COLOMBINA DEL ECUADOR S.A
Concepto: Facts: 001-001-0006653 Cliente: DISTRIBUIDORA COLOMBINA DEL ECUADOR S.A Cobro Nro: 3936

| FORMA/PAGO | # CHEQUE | VALOR | DEBE | HABER |
|---------------|-----------------------------|----------|-----------------|-----------------|
| Transferencia | | 2,235.20 | | |
| CUENTA | NOMBRE | | | |
| 11010203 | Pichincha Cta. 3018011004 | | 2,235.20 | .00 |
| 11020101 | Cuentas Por Cobrar Clientes | | .00 | 2,235.20 |
| TOTAL: | | | 2,235.20 | 2,235.20 |

ELABORADO

REVISADO

APROBADO

VTO. BUENO

RECIBI CONFORME

C.I. _____



ANEXO 10

DOCUMENTOS DE SOPORTE Y COMPROBANTES UTILIZADOS EN LOS PROCESOS

COMPROBANTE DE EGRESO



R.U.C. 1791728734001

COMPROBANTE DE EGRESO

#1876

Beneficiario: CORONEL SOTOMAYOR NELLY REGINA
Ident. Benef.: RUC:1704595337001
Banco : BANCO DEL PACIFICO
Concepto: FAC:002-001-0000262 POR: Reg. Arriendo del mes de julio 2010

Fecha: 10/08/2010

Moneda : Dolar

Ciudad : Quito

Valor : 1,012.00

| FORMA/PAGO | # CHEQUE | VALOR |
|----------------|-------------------------------|-----------------|
| Cheque | 2309 | 1,012.00 |
| CUENTA | NOMBRE | DEBE |
| 11010201 | Pacifico # 05214378 | .00 |
| 21020101 | Cuentas Por Pagar Proveedores | 1,012.00 |
| TOTAL : | | 1,012.00 |
| | | 1,012.00 |

ELABORADO

REVISADO

APROBADO

VTO. BUENO

RECEBIÓ CONFORME
C.I. _____



ANEXO 11

DOCUMENTOS DE SOPORTE Y COMPROBANTES UTILIZADOS EN LOS PROCESOS

NOTA DE CREDITO

TAX
SUPPORT
R.U.C. 1791728734001

El Universo E9-36 y Av. de los Shyris
Telfs: 2444-002 Quito - Ecuador

NOTA DE CREDITO
S001-001 0001455
AUTORIZACION SRI N° 1107756343

| Señor (es): | | Factura que modifica N°: | |
|--|--------------------|--------------------------------|---|
| R.U.C.: | | Fecha de Emisión: | |
| Quito a | | Dirección | |
| Por el siguiente concepto: Cheque Protestado <input type="checkbox"/> Ajuste de precio <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> | | | |
| Cantidad | DETALLE | Precio Unit. | Valor de Venta |
| | | | |
| Elaborado por: | Contabilizado por: | Recibido por: | SUBTOTAL \$ % I.V.A. TOTAL \$ |

Sentacruz Salazar Hugo Marcelo "GRAFIMAR", R.U.C. 1705261004001 Aut.SRI 2212, Telf: 3215640 Cel: 0958701174, Diciembre del 2009
Válido hasta Diciembre del 2010 del 1451 al 1470 ORIGINAL CUENTE - COPIA AMARILLA, EMISOR - COPIA VERDE ARCHIVO



ANEXO 12

DOCUMENTOS DE SOPORTE Y COMPROBANTES UTILIZADOS EN LOS PROCESOS

COMPROBANTE CONTABLE



R.U.C. 1791728734001

COMPROBANTE CONTABLE

Página: 1 de 1
Fecha: 10-08-2010
Usuario: KRODRIGUEZ
Reporte: CG_R0030

Comprobante Contable Nro.: 1

Fecha: 30-07-2010

Estado: GENERADO

Tipo: Asiento Diario

Descripción: Reg. Ret 2425 fact 20415 Mario Suarez recarga de toners pago BD

| Cuenta | | Debe | Haber Descripción |
|-----------------------------|-----------------------|-------------|--|
| 5-4-01-01 | Gastos No Deducibles | 1.39 | 0.00 Reg. Ret 2425 fact 20415 Mario Suarez recarga de toners pago BD |
| 1-1-04-03-02 | Anticipo Beker Dávila | 0.00 | 1.39 Reg. Ret 2425 fact 20415 Mario Suarez recarga de toners pago BD |
| Total del Documento: | | 1.39 | 1.39 |

INGRESADO POR

APROBADO POR



ANEXO 13

DOCUMENTOS DE SOPORTE Y COMPROBANTES UTILIZADOS EN LOS PROCESOS

LIQUIDACIÓN DE COMPRAS Y/O SERVICIOS

TAX
SUPPORT
R.U.C. 1791728734001

El Universo E9-36 y Av. de los Shyris
Telfs: 2444-002 Quito - Ecuador

LIQUIDACIÓN DE COMPRAS
Y/O SERVICIOS
S001-001 0000598
AUTORIZACION SRI N° 1107399317

VENDEDOR: _____ Lugar y Fecha de emisión: _____

Señor: _____ C.I.: _____

Dirección: _____ Lugar de la compra: _____

| Cantidad | DETALLE | Valor Unitario | Valor Total |
|-----------------------|---------|--------------------------------|-------------|
| | | | |
| | | TOTAL con Tarifa I.V.A. 0%\$ | |
| | | TOTAL con Tarifa I.V.A. 12% \$ | |
| | | Retenido el.....% I.V.A | |
| | | TOTAL PAGADO \$ | |
| RECIBI CONFORME _____ | | FIRMA DEL VENDEDOR _____ | |

Santacruz Salazar Hugo Marcelo "GRAFIMAR" - R.U.C. 1705261004001 Aut.SRI 2212, Telf: 3215640 Cel: 095870174, Septiembre del 2009
Válido hasta Septiembre del 2010 del 571 al 620 ORIGINAL CLIENTE* COPIA AMARILLA, EMISOR - COPIA VERDE ARCHIVO

