



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA –
CPA**

MODALIDAD PRESENCIAL

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADORA
PÚBLICA - AUDITORA**

**TEMA: “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL
INTERNO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE
TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. EXPLOTOURS
CON EL FIN MEJORAR SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA EN EL TRANSPORTE TURISTICO EN EL
ECUADOR”**

AUTOR: MARÍA ELENA CASTILLO MARTINEZ

**DIRECTOR: DR. AMARO BERRONES P., MSC
COORDIRECTOR: DR. LUIS RODRIGUEZ B., MSC**

SANGOLQUÍ

2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

María Elena Castillo Martínez

DECLARO QUE:

El proyecto de tesis titulado **“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. EXPLOTOURS CON EL FIN MEJORAR SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN EL TRANSPORTE TURISTICO EN EL ECUADOR”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas y notas que constan al de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría

En virtud de esta aclaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de tesis de grado en mención.

Sangolquí, 15 de Mayo de 2014.

María Elena Castillo Martínez

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

Dr. Amaro Berrones P.MSC, y Dr. Luis Rodríguez B., MSC.

CERTIFICAN:

Que el trabajo titulado, “**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. EXPLOTOURS CON EL FIN MEJORAR SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN EL TRANSPORTE TURISTICO EN EL ECUADOR**” ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Sangolquí, 15 de mayo de 2015.



Dr. Amaro Berrones P. MSC
DIRECTOR



Dr. Luis Rodríguez B. MSC
CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

YO, María Elena Castillo Martínez

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. EXPLOTOURS CON EL FIN MEJORAR SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN EL TRANSPORTE TURISTICO EN EL ECUADOR”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 15 de Mayo de 2014.

María Elena Castillo Martínez

Dedicatoria

A Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría

A mis padres María Elena y Luis, quienes han sido pilares fundamentales en mi vida, por su apoyo incondicional, y por su ejemplo de vida y la entrega hacia sus hijos; por todo lo que me han dado, por su esfuerzo y sacrificio, por su ejemplo de vida, especialmente por sus sabios consejos y por estar siempre junto a mí en los momentos más difíciles, pero sobre todo por enseñarme a luchar por mis metas propuestas y seguir hasta el final en todo lo que me proponga. Gracias por estar pendiente a cada momento.

A mis familiares, especialmente a mi hermana, por ser en su momento mi confidente y mi amiga gracias por el apoyo incondicional en los buenos momentos y en las dificultades, viejos amigos y a quienes recién se sumaron a mi vida para hacerme compañía con sus sonrisas de ánimo.

María Elena Castillo Martínez.

Agradecimiento

Quiero expresar mis agradecimientos a Dios, quien con su infinita bondad ha permitido la culminación de esta etapa de mi vida. Gracias señor por darme fuerzas necesarias en los momentos más difíciles, por haberme bendecido y acompañado, sobre todo por haber puesto en mi camino buenas personas que han colaborado en mi porvenir.

A mi familia por el apoyo incondicional que día a día me impulsaron a cumplir con todas las metas propuestas, quienes han sabido valorar y reconocer cada esfuerzo realizado.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE y a sus profesores por haberme proporcionado los conocimientos, medios y las herramientas necesarias para un aprendizaje integral como profesional y ser humano, para servir a nuestra patria y a la sociedad.

Al Dr. Amaro Berrones y Dr. Luis Rodríguez por su tiempo, amistad y por guiarme con dedicación y sabiduría, impartieron sus conocimientos que muy profesional y generosamente me ayudaron para la culminación de mi Tesis.

María Elena Castillo Martínez

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO I | 1 |
| ASPECTOS GENERALES | 1 |
| 1.1 ANTECEDENTES | 1 |
| 1.1.1. Base Legal de la empresa..... | 2 |
| 1.1.1.1 Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial | 3 |
| 1.1.1.2 Ley de Compañías..... | 3 |
| 1.1.1.3 Ley de Seguridad Social | 4 |
| 1.1.1.4 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno..... | 5 |
| 1.1.1.5 Ley de Turismo | 5 |
| 1.1.2 Organismos de Control | 6 |
| 1.1.3 Objetivos de la Empresa | 6 |
| 1.2. LA EMPRESA..... | 8 |
| 1.2.1. Reseña Histórica | 8 |
| 1.2.2 Organización Administrativa | 11 |
| 1.2.2.1 Organigrama Estructural..... | 11 |
| 1.2.2.2 Organigrama Funcional..... | 12 |
| CAPÍTULO II..... | 15 |
| ANÁLISIS SITUACIONAL | 15 |
| 2.1 ANÁLISIS INTERNO..... | 15 |
| 2.1.1 Área de Gerencia..... | 16 |
| 2.1.2 Área Contable y Financiera..... | 16 |
| 2.2 ANÁLISIS EXTERNO..... | 18 |
| 2.2.1 Influencias Macroeconómicas..... | 18 |
| 2.2.1.1 Factor Político | 19 |
| 2.2.1.2 Factor Económico | 21 |
| 2.2.1.2.1. Producto Interno Bruto..... | 22 |
| 2.2.1.2.2. Inflación | 23 |
| 2.2.1.2.3 Tasas de interés..... | 27 |
| 2. 2.1.3 Factor Social | 30 |

| | |
|--|-----|
| 2.2.1.3.1. Desempleo..... | 30 |
| 2.2.1.4 Factor Tecnológico | 32 |
| 2.2.1.5 Factor Legal | 33 |
| 2.2.2 Influencias Microeconómicas | 34 |
| 2.2.2.1 Clientes | 34 |
| 2.2.2.2 Competencia | 36 |
| 2.2.2.3 Proveedores..... | 37 |
| Matriz FODA..... | 39 |
| CAPÍTULO III..... | 41 |
| DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 42 |
| 3.1 Misión | 42 |
| 3.2 Visión..... | 42 |
| 3.3 Política de Calidad | 42 |
| 3.4 Estrategias..... | 43 |
| 3.5 Principios y Valores..... | 45 |
| CAPÍTULO IV | 48 |
| DISEÑO DE LA PROPUESTA | 48 |
| 4. METODOLOGÍA COSO ERM..... | 48 |
| 4.1 Antecedentes | 48 |
| 4.2 Definición | 55 |
| 4.3. Componentes del Método COSO ERM | 55 |
| 4.3.1. Ambiente Interno | 55 |
| 4.3.2 Establecimiento de Objetivos..... | 67 |
| 4.3.3. Identificación de Eventos..... | 72 |
| 4.3.4. Evaluación de Riesgos | 74 |
| 4.3.5. Respuesta al Riesgo | 78 |
| 4.3.6 Actividades de Control..... | 83 |
| 4.3.7 Información y Comunicación..... | 86 |
| 4.3.8 Monitoreo..... | 93 |
| 4.4. Gráficos de los Componentes del Control Interno | 94 |
| 4.5. Herramientas, Métodos y Técnicas de Evaluación | 95 |
| CAPÍTULO V | 119 |

| | |
|---|-----|
| APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. EXPLOTOURS CON EL FIN DE MEJORAR SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN EL TRANSPORTE TURÍSTICO EN EL ECUADOR | 119 |
| 5.1. Evaluación del Control Interno | 120 |
| 5.2. Medición del Riesgo de Control | 145 |
| 5.3. Resultados de la Evaluación del Control Interno | 149 |
| 5.4. Propuesta de Implementación de Mejoras de Control Interno | 153 |
| 5.4.1. Estructura Organizacional | 155 |
| 5.4.2. Código de ética y conducta | 156 |
| 5.4.2 Manual de Funciones | 159 |
| CAPITULO VI..... | 199 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 199 |
| 6.1.1 CONCLUSIÓN | 199 |
| 6.2.1 RECOMENDACIÓN | 199 |
| 6.1.2 CONCLUSIÓN | 200 |
| 6.2.2 RECOMENDACIÓN | 200 |
| 6.1.3 CONCLUSIÓN | 200 |
| 6.2.3 RECOMENDACIÓN | 200 |
| 6.1.4 CONCLUSIÓN | 200 |
| 6.2.4 RECOMENDACIÓN | 201 |
| 6.1.5 CONCLUSIÓN | 201 |
| 6.2.5 RECOMENDACIÓN | 201 |
| 6.1.6 CONCLUSIÓN | 201 |
| 6.2.6 RECOMENDACIÓN | 201 |
| Bibliografía | 202 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|--|-----|
| CUADRO 1. CUADRO ACCIONARIO | 2 |
| CUADRO 2. CLIENTES POTENCIALES..... | 35 |
| CUADRO 3. EMPRESAS DE TRANSPORTE TURÍSTICO..... | 36 |
| CUADRO 5. MODELO DE NARRATIVA | 102 |
| CUADRO 6. MODELO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO | 103 |
| CUADRO 7. TÉCNICA DE DIAGRAMA DE FLUJO (FLUJOGRAMA) | 105 |
| CUADRO 8. ESCALA DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS | 110 |
| CUADRO 9. PROCESOS DE EXPLOTOURS S.A. | 119 |
| CUADRO 10. MATRIZ DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO..... | 145 |
| CUADRO 11. RELACIÓN ENTRE MISIÓN, OBJETIVOS, RIESGO ACEPTADO Y TOLERANCIA AL RIESGO EN GERENCIA..... | 170 |
| CUADRO 12. RELACIÓN ENTRE MISIÓN, OBJETIVOS, RIESGO ACEPTADO Y TOLERANCIA AL RIESGO EN EL ÁREA FINANCIERA | 170 |
| CUADRO 13. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN GERENCIA GENERAL (PLAN DE ACCIÓN SEMANAL)..... | 173 |
| CUADRO 14. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA FINANCIERA | 174 |
| CUADRO 15. MATRIZ DE SEVERIDAD | 175 |
| CUADRO 16. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA DE GERENCIA | 177 |
| CUADRO 17. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA FINANCIERA..... | 178 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. EXPLOTOURS (ACTUAL) | 13 |
| FIGURA 2. ORGANIGRAMA PERSONAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. EXPLOTOURS (ACTUAL) | 14 |
| FIGURA 3. EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN ANUAL | 25 |
| FIGURA 4. INFLACIÓN MENSUAL POR DIVISIONES DE ARTÍCULOS..... | 26 |
| FIGURA 5 VISITAS DE EXTRANJEROS AL ECUADOR..... | 27 |
| FIGURA 6. CIFRAS DE DESEMPLEO EN EL ECUADOR | 31 |
| FIGURA 7. HOGARES QUE TIENEN ACCESO A INTERNET A NIVEL NACIONAL | 33 |
| FIGURA 8 CLIENTES POTENCIALES | 36 |
| FIGURA 9. COMPETENCIA | 37 |
| FIGURA 10. COMPONENTES DE COSO I..... | 49 |
| FIGURA 11. COSO II - ERM: MARCO DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGO (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT)..... | 95 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| TABLA 1 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)..... | 22 |
| TABLA 2. INFLACIÓN..... | 24 |
| TABLA 3. TASA DE INTERÉS..... | 27 |
| TABLA 4. TASA DE INTERÉS ACTIVA..... | 28 |
| TABLA 5. TASA DE INTERÉS PASIVA..... | 29 |

Resumen

El crecimiento continuo de Explotours S.A. ha generado aumento y complejidad en las actividades, imposibilitando a sus propietarios mantener una atención personalizada de los procesos tanto operativos y administrativos, obligándolos a delegar funciones y contratar sistemas tecnológicos que faciliten una consecución oportuna de sus objetivos. En la actualidad existen metodologías que constituyen herramientas útiles en la detección de cualquier tipo de riesgos que se puedan presentar en la empresa como parte del giro de su negocio. La metodología utilizada en la elaboración propuesta fue el Marco de Gestión Integral de Riesgo COSO ERM, el mismo que desarrollado en las áreas de Gerencia y Financiera otorga un proceso estructurado, consistente y continuo de control interno administrativo que ha permitido; identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. A través de este enfoque se determinó y valoró cada uno de sus componentes dentro de la organización, con el fin de establecer los niveles de confianza de cada uno de los procesos en las áreas evaluadas, y una vez identificados los más vulnerables se procedió a elaborar la propuesta de implementación del sistema de control interno que permitirá a la Compañía; gestionar los riesgos, promover la eficiencia y efectividad de las operaciones, la aplicación de normas, reglamentos y demás disposiciones emanadas por la autoridad.

Palabras claves:

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

METODOLOGÍA COSO ERM

CONTROL DE RIESGOS ADMINISTRATIVOS

PROCESOS GERENCIA

PROCESOS ÁREA FINANCIERA

Abstract

The continuous growth of Explotours S.A. has caused an increase and complexity in the daily activities of running the business, making it impossible for these business owners to maintain customized attention of the operative and administrative processes. This forces them to delegate functions and use technological systems that help to obtain the business objectives. Nowadays, there are different methodologies that can help to easily point out all types of risks that can be presented in the business. The methodology used in the creation of this proposal was the Enterprise Risk Management – Integrated Framework, COSO ERM. This method has helped to give structure and consistency to the process Management and processes financial area of the company. The method has also helped to identify, evaluate and measure the different threats and opportunities that can affect reaching the business objectives. Through this method, we were able to evaluate all of the business areas involved in the processes of the logistics department and buying department. Once we identify the reliability levels of the processes, we managed to elaborate a proposal for internal controls to manage risk, promote efficiency and effectiveness, and apply the rules and regulations mandated by the authority.

KEYWORDS:

INTERNAL CONTROLLING SYSTEMS

COSO ERM METHODOLOGY

ADMINISTRATIVE RISK MANAGEMENT

PROCESS MANAGEMENT

PROCESSES FINANCIAL AREA

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

El transporte es un elemento muy importante dentro del turismo y ha estado inmerso dentro del mismo históricamente; desde tiempos inmemorables se ha requerido de tipos de transporte para trasladar a personas de un sitio a otro, pero ya con la introducción del turismo a la economía de los países, es que se vio la necesidad de tomar en cuenta al transporte y sus diversas clases, como un componente para que se lleve a cabo la actividad turística.

Un atractivo de carácter turístico que agrada de los turistas, no podría desarrollarse como zona de turismo si carece de infraestructura y no es accesible a los medios de transporte, por tal motivo una actividad turística en una zona debe tener las siguientes características: trazado de líneas férreas, autopistas, rutas aéreas y rutas marítimas; esto marcará la aceptación positiva o negativa de un destino turístico, ya que dependerá de su infraestructura para que sean los turistas quienes juzguen la validez del mismo.

El incremento del turismo ha sido propicio para desarrollar medios de transporte, esta creciente demanda turística ha permitido potenciar el servicio de transporte y mejorar la calidad de estos. Los turistas de hoy en día son cada vez más exigentes y sofisticados, que buscan calidad y buenos precios en sus desplazamientos. Se debe añadir que en la mejora de la calidad de los transportes ha influido también la fuerte competencia existente en este mercado que ha generado la necesidad de diferenciar sus productos mediante reducción de costos y la oferta de una mayor calidad.

1.1.1. Base Legal de la empresa

La compañía Exploración Turística S.A (EXPLOTOURS) se constituyó jurídicamente mediante escritura pública celebrada el 11 de octubre del año 1991 ante el señor Notario Vigésimo Primero del cantón Quito, Doctor Marco Vela Vasco y ha sido inscrita en el Registro Mercantil de Quito el 27 de enero de 1992 bajo el No 178, Tomo 123.

La Superintendencia de compañías, Departamento Jurídico de Compañías, mediante Resolución No. 06.Q.IJ. 0334 emite un informe favorable a la aprobación de la reforma del objeto y estatutos de la compañía propuesta el 12 de diciembre del 2013. Es una Compañía de nacionalidad ecuatoriana que se regirá por las leyes ecuatorianas y por las disposiciones contenidas en los presentes estatutos.

Los socios, el capital y las acciones de la Compañía de Transporte Turístico Exploración Turística S.A. EXPLOTOURS, de la siguiente manera:

Cuadro 1. Cuadro Accionario

| N | ACCIONISTAS | CAPITAL ANTERIOR US \$ | AUMENTO DE CAPITAL PAGADO US \$ | AUMENTO DE CAPITAL SUSCRITO US \$ | ACCIONES ACTUALES US \$ | CAPITAL TOTAL ACTUAL US \$ |
|---|---|---------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| 1 | MANUEL MESÍAS GARCÍA BAYAS | 320 | 9.796 | 30.240 | 40.320 | 40.320 |
| 2 | DARWIN PATRICIO GARCÍA LLUMIQUINGA | 240 | 7.346 | 22.654 | 30.240 | 30.240 |
| 3 | MESÍAS MAURICIO GARCÍA LLUMIQUINGA | 240 | 7.346 | 22.654 | 30.240 | 30.240 |
| | TOTAL | 800 | 24.488 | 75.512 | 100.800 | 100.800 |

1.1.1.1 Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

La Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

Es función privativa del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres realizar a través de la Dirección Nacional y las Jefaturas provinciales de tránsito, la señalización de las vías urbanas del país de conformidad con los reglamentos y las normas internacionales.

Además, el transporte terrestre debe garantizar la movilización de personas o bienes por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios, de acuerdo a los reglamentos respectivos.

1.1.1.2 Ley de Compañías

La Ley de Compañías es aquella que regula a todo tipo de sociedades, tanto de nacionales y extranjeras domiciliadas en el país, también las asociaciones o cuentas de participación y la asociación o compañía accidental. Estas modalidades se rigen por conveniencia de las partes, sin llegar a constituir personalidad jurídica, por lo que no están sujetas a trámites y requisitos de los demás grupos.

Ese cuerpo legal contempla, además, los procedimientos para los aumentos o disminuciones de capital y otros actos societarios posteriores como transformación, fusión o escisión de compañías, inactividad, disolución, reactivación, liquidación y cancelación de las mismas.

Una sección especial de la referida Ley de compañías se refiere al establecimiento de sucursales de compañías y empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas para la prestación de servicios públicos, explotación de recursos naturales o el ejercicio habitual de cualquier actividad lícita dentro del territorio ecuatoriano.

Por el hecho de encontrarse esta empresa bajo la jurisdicción de la Superintendencia de compañías, consecuentemente se basará en la ley de compañías, en la que se especifica que un Contrato de Compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Por tal razón, el acto de constitución así como los demás actos posteriores deberán realizarse en base a las normas planteadas por esta ley.

1.1.1.3 Ley de Seguridad Social

La Ley de Seguridad social obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

Por tal razón, la Compañía de Transporte Turístico Exploración Turística Explotours S.A. y sus trabajadores, deberán aportar obligatoriamente el respectivo porcentaje, es por eso que la compañía posee una estrecha relación con el IESS debido a que este se encargará de proteger a los empleados con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte.

1.1.1.4 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

La Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, regula las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos.

Un tributo, es la presentación o entrega de valores pecuniarios, fiduciarios o en bienes o servicios exigidos por el Estado a las personas naturales o jurídicas en virtud de su potestad, destinados para obra de beneficio social, desarrollo general y seguridad para la comunidad, sin que el Estado esté obligado a una contraprestación directa o equivalente.

El código tributario, en forma expresa define a la Obligación Tributario como el vínculo jurídico personal existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación de dinero, especies o servicios especiales en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la ley.

Compañía de Transporte Turístico Exploración Turística S.A. Explotours, debe cumplir con sus obligaciones, de acuerdo a los tributos que son aplicables a esta según disposiciones de este código. De igual manera se debe regir por las normas establecidas en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, con respecto a todos lo relacionado con sus obligaciones tributarias, y la forma en que estas normas deben ser aplicadas.

1.1.1.5 Ley de Turismo

La presente Ley tiene por objeto determinar el marco legal que regirá para la promoción, el desarrollo y la regulación del sector turístico; las potestades del

Estado y las obligaciones y derechos de los prestadores y de los usuarios.

Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual forma parte la Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito. Explotours es una empresa dedicada a la transportación turística institucional y empresarial a nivel nacional.

1.1.2 Organismos de Control

Los Organismos de control que rigen a EXPLOTOURS S.A.son:

- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros
- Municipio de Quito “Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP).
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- Servicio de Rentas Internas (SRI)
- El Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres;
- La Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres
- Ministerio de Turismo
- Sub-Secretaría de Turismo
- Direcciones Provinciales
- Cámaras Provinciales de Turismo

1.1.3 Objetivos de la Empresa

Los objetivos son declaraciones de resultados concretos que se quieren conseguir. Pueden ser una expresión de los niveles deseados de ventas o beneficios, tasas de crecimiento, dividendos o cotización de las acciones.

Se puede definir a los objetivos estratégicos como el resultado específico que pretende alcanzar la organización por medio del cumplimiento de su misión, mismos que pueden ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros (GERRY JOHNSON, 2005).

Los objetivos de la COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. son:

- ✓ Obtener el reconocimiento en el campo turístico como una de las empresas de transporte turístico y corporativo más eficientes en el mercado, buscando permanecer en la mente de sus clientes como primera opción.
- ✓ Brindar servicios de alta calidad, que ayude a la empresa a diferenciar sus servicios de otros similares.
Lograr una continua innovación de las unidades en busca de la diferenciación entre sus competidores y de tener una ventaja ante los mismos.
- ✓ Satisfacer las necesidades de los clientes a través de un servicio personalizado de acuerdo a las necesidades individuales de cada cliente.
- ✓ Sostener un desarrollo continuo de la creatividad mediante la capacitación de las gerencias que ayudan a su mejor desenvolvimiento frente a los requerimientos del mercado.
- ✓ Generar y mantener las relaciones con los clientes estratégicos que permiten a la empresa crear barreras para la nueva competencia, además facilita la inversión en activos especializados que incrementan la eficiencia.
- ✓ Mantener un estándar de ventas o ingresos óptimos para el continuo crecimiento y desarrollo de la empresa.

1.2. LA EMPRESA

1.2.1. Reseña Histórica

EXPLOTOURS S.A es una empresa básicamente familiar que fue fundada a mediados de la década de los `80 por el señor Manuel García y que en el transcurso del tiempo ha ido teniendo un desarrollo y crecimiento dinámico que les ha permitido ofrecer cada vez más servicios relacionados al de transporte turístico nacional e internacional. Dicho crecimiento veloz no solo trajo consigo ventajas para la compañía, sino también efectos negativos como una inconveniente estructura organizacional, un Sistema Contable deficiente y la falta de formalización en la parte contable y de Control Interno que generaría la implementación de políticas más eficientes y adecuadas para la empresa.

Actualmente la empresa cuenta con una flota nueva, moderna y con todos los componentes en cada unidad para que el servicio de transporte que ofrecen sea: seguro, confortable y con la máxima calidad.

- El 11 de octubre de 1991:

La empresa “Exploración Turística S.A (EXPLOTOURS) se constituyó jurídicamente mediante escritura pública otorgada ante el Sr. Notario Vigésimo Primero del cantón Quito, Doctor Marco Vela Vasco.

Los comparecientes ecuatorianos de la fundación y constitución de EXPLOTOURS S.A:

- Manuel García Bayas
- Rodrigo Evangelio Morejón Rodas
- Jorge Ledesma García
- Galo Peñaherrera Rodríguez

- Luis Aimacaña Taco
- René Guerra Martínez
- Emilio Edilberto Carrera
- Marcos Abdón García Bayas
- Luis Alfredo Vásquez
- Ángel Aníbal Gavilánez Medina

El objeto social de la compañía establecido en la fecha ya mencionada es: Prestar el servicio turístico de transporte de pasajeros desde su domicilio hacia los diferentes centros turísticos del país y del exterior, en vehículos debidamente acondicionados de grande y mediana capacidad para el efecto conforme a las autorizaciones conferidas por los competentes Organismos de Tránsito; hotelería, promoción turística, comercio de artículos folklóricos, renta de vehículos, instalación de talleres mecánicos y almacén de repuestos, compra-venta de vehículos, de bienes muebles e inmuebles, importación y arrendamiento de vehículos.

El capital de la compañía en esta fecha fue de dos millones de sucres, dividido en dos mil acciones ordinarias nominativas de mil sucres cada una.

- El 02 de marzo de 1999

Mediante escritura pública se efectuó un aumento de capital de dos a cinco millones de sucres, celebrada en la Notaria Cuarta del Cantón Quito que fue debidamente inscrita el 29 de abril de 1999 en el Registro Mercantil de Quito.

- 17 de octubre del 2000

La Junta General Universal y Extraordinaria de Exploración Turística Sociedad Anónima Explotours reforma sus estatutos para proceder a la conversión y un nuevo aumento del capital social.

A causa de la conversión, el capital de cinco millones de sucres se convierte en doscientos dólares de los Estados Unidos de Norte América, capital que se dividió en doscientas acciones del valor de un dólar cada una.

Seguidamente aumentaron su capital de doscientos dólares a ochocientos dólares; es decir seiscientos dólares mediante la emisión de seiscientas nuevas acciones de un dólar cada una, las cuales han sido adquiridas y pagadas en su totalidad por los siguientes accionistas:

- Manuel Mesías García Bayas: trescientas acciones.
 - Darwin Patricio García Llumiquinga: ciento cincuenta acciones.
 - Mesías Mauricio García Llumiquinga: ciento cincuenta acciones
- 12 de diciembre del 2005

El capital accionario de la compañía de ochocientos dólares estadounidenses divididos a esta fecha en:

- Manuel Mesías García Bayas (Presidente del Directorio): trescientas veinte acciones.
- Darwin Patricio García Llumiquinga: doscientos cuarenta acciones.
- Mesías Mauricio García Llumiquinga (Gerente de la compañía): doscientos cuarenta acciones.

En esta fecha se reunieron los señores mencionados con el fin de realizar una propuesta de reforma del objeto y estatutos sociales de la compañía, añadiendo actividades además de las ya que fueron establecidas cuando se constituyó la empresa, las facultades de: “Prestar todos los servicios de, una agencia de viajes operadora turística internacional; agencia mayorista de turismo; de restaurantes y comidas; de asistencia integral a viajeros y empresas vinculadas con el sector turístico y hotelero; de representación e intermediación de empresarios turísticos nacionales y extranjeros proveedores de servicios y productos comerciales tangibles e intangibles; administración de empresas vinculadas a servicios turísticos; asesoría y

organización de eventos, protocolos, congresos y convenciones; información, difusión y publicidad de gastronomía, de consumo masivo y de primera necesidad; pudiendo ejecutar estas actividades por cuenta propia o a través de terceros, tanto para la adquisición como para la distribución en cualquier figura conocida en las leyes y la costumbre mercantil nacional y exterior, como la compra sin limitaciones, a consignación, con reserva de dominio, con reserva industrial, como medio de ejecución podrá adquirir muebles o inmuebles por naturaleza mediante leasing o fiducia mercantil a través de las entidades autorizadas para el efecto”.

- 24 de enero del 2006

La Superintendencia de compañías, Departamento Jurídico de Compañías, mediante Resolución No. 06.Q.IJ. 0334 emite un informe favorable a la aprobación de la reforma del objeto y estatutos de la compañía propuesta el 12 de diciembre del año anterior.

1.2.2 Organización Administrativa

Tiene por objeto representar solo la estructura administrativa de una institución o parte de ella, es decir, el conjunto de unidades y las relaciones que las ligan.

1.2.2.1 Organigrama Estructural

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizativa de una organización o de una de sus áreas. Es un instrumento de análisis y diseño que permite visualizar en forma rápida los órganos que componen la estructura, las relaciones formales que existen entre ellos y los niveles jerárquicos. (Vásquez, 2007)

1.2.2.2 Organigrama Funcional

Indican, además del nombre del órgano, las personas que lo integran y los cargos que ocupan. Se utilizan cuando se desea dar a conocer quienes ocupan determinados cargos, como por ejemplo ante un cambio de autoridades. (Vásquez, 2007)

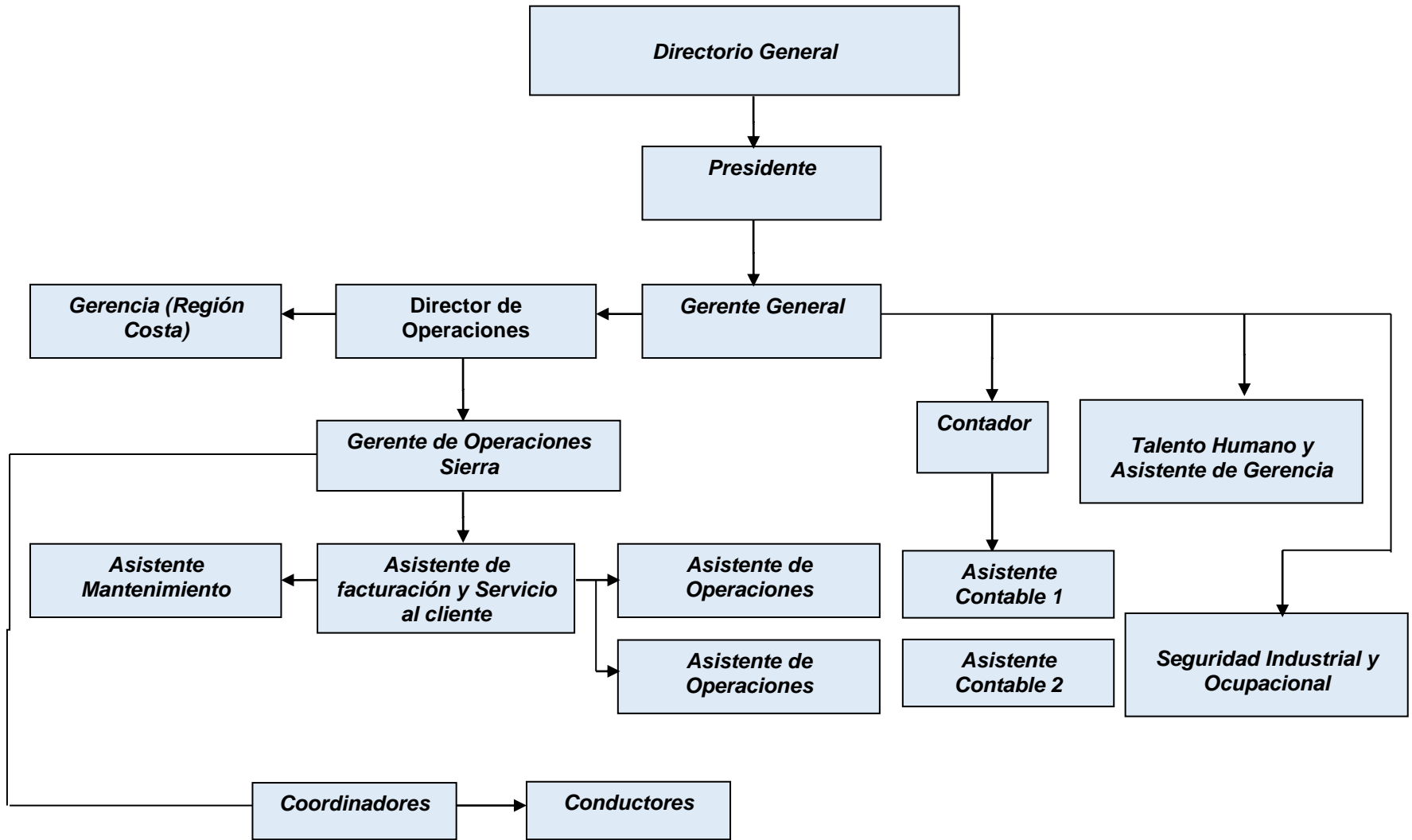


Figura 1. Organigrama Estructural de la Compañía de Transportes Turístico Exploración Turística S.A. Explotours (Actual)

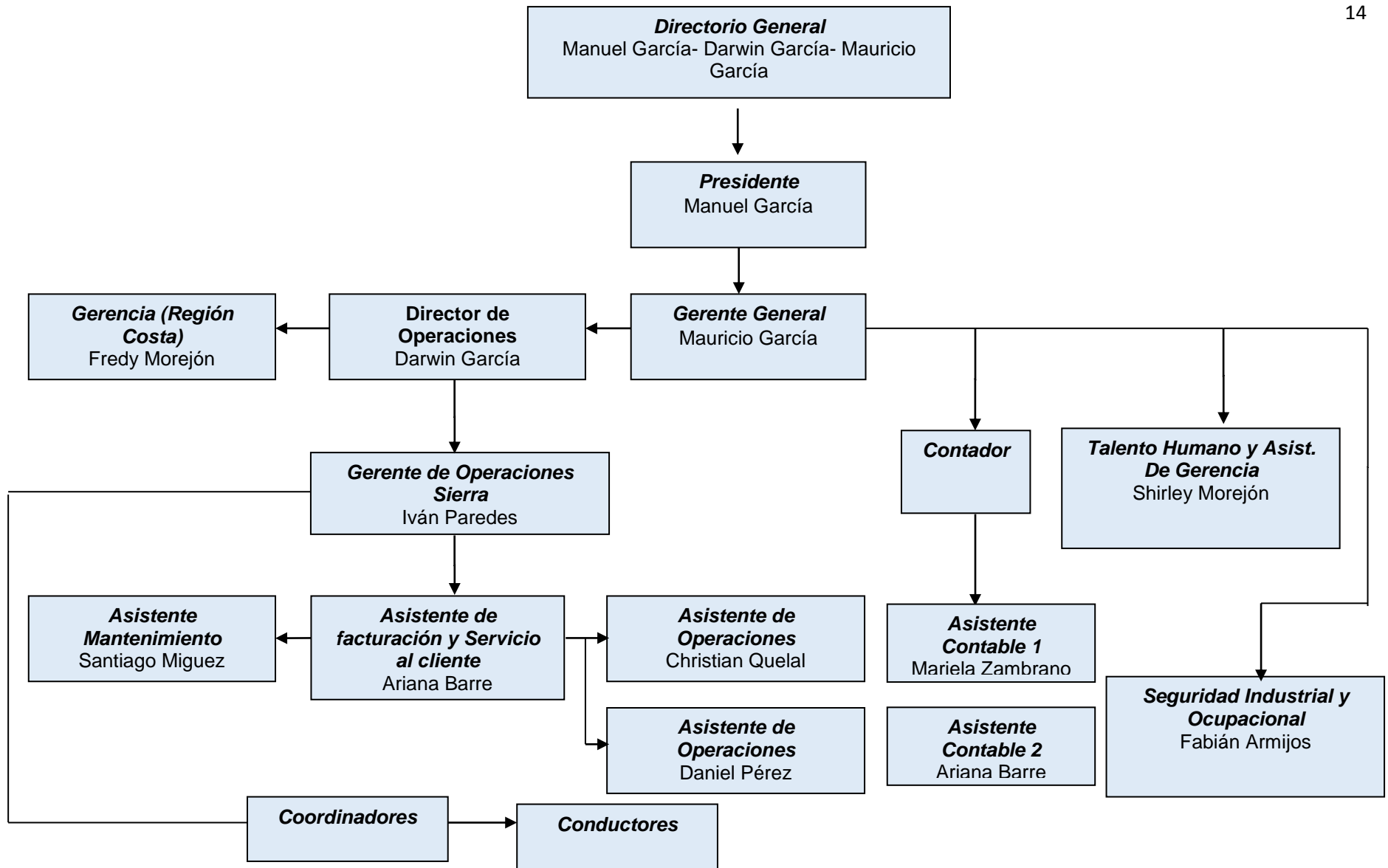


Figura 2. Organigrama Personal de la Compañía de Transportes Turístico Exploración Turística S.A. Explotours (Actual)

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

La Compañía de Transportes Exploración Turística Explotours S.A., actualmente, es una empresa líder en el servicio de transporte, turístico, institucional y empresarial a nivel nacional.

2.1 ANÁLISIS INTERNO

El propósito final del análisis interno es utilizar la información para el planeamiento estratégico, es decir, el plan de la empresa para un crecimiento, éxito y liderazgo en el mercado. Determinando las fortalezas del negocio y las debilidades se traduce en los pasos necesarios para lograr las metas. (Isobel, 2014)

Es importante que se evalúe el ambiente interno de las organizaciones, ya que permite identificar los problemas y deficiencias existentes en cada uno de los departamentos, falencias que no permiten que los procesos se ejecuten adecuadamente, generando pérdida de tiempo y recursos sean estos de tipo humano o material.

La información obtenida de la evaluación debe ser utilizada como base para generar nuevas, reglas, normas y políticas internas que faciliten la ejecución de procesos.

Para conocer el Análisis Interno de la compañía, analizaremos a las Áreas de Gerencia, Financiera- Contable.

2.1.1 Área de Gerencia

El Área Administrativa es la encargada de regular el movimiento económico y financiero de la compañía, aporta criterios que garanticen la realización efectiva de las políticas asumidas, además propicia las condiciones adecuadas para la mejor realización del trabajo y para el bienestar de la compañía.

El área Administrativa, está conformada por el Presidente y Gerente, quienes se encargan de la administración de la compañía, deben realizar las actividades tendientes a lograr los objetivos y a mantener los sistemas administrativos.

En el Área de Gerencia encontramos las siguientes falencias:

- ✓ No existe una adecuada segregación de funciones en lo que respecta al personal, ya que la Compañía de Transportes Exploración Turística Explotours S.A., no cuenta con un sistema de control interno administrativo, ocasionando así que el personal desarrolle funciones incompatibles.
- ✓ En la Compañía de Transportes Exploración Turística Explotours S.A., se puede notar que existe ausencia de canales de comunicación, entre accionistas y conductores, ya que no existe continuamente reuniones de tipo laboral, social y cultural que permita establecer relaciones interpersonales, originando inefectividad en el trabajo, esto se debe a un inadecuado control al personal que forma parte de la compañía.
- ✓ No cuentan con un método adecuado que permita determinar los riesgos internos y externos a los que está expuesta la compañía, el Gerente confía en las aseveraciones de terceros. La Gerencia no conoce los riesgos a los que está expuesta la compañía como empresa y del empleado, esto se debe al desconocimiento de los problemas que se suscitan diariamente.

2.1.2 Área Contable y Financiera

El Área Contable- Financiera es la encargada del manejo económico - financiero de la compañía, cumple un rol importante, debido a que es primordialmente la administración general de los recursos económicos de la empresa, para cumplir con esta responsabilidad es necesario que se tomen decisiones sobre el uso y distribución de los recursos disponibles en cada uno de las unidades estratégicas de negocio.

El departamento financiero es el encargado de ejecutar y llevar a cabo proyectos de inversión con la finalidad de maximizar los recursos monetarios con los que cuenta la empresa.

El Contador es el responsable en esta área, ejecuta los trabajos con criterio en la aplicación de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados vigentes en el país, se caracteriza por la responsabilidad en la generación de información usada para la toma de decisiones, la información que genera el departamento contable debe ser confiable, verdadera y oportuna.

Entre las falencias encontradas en esta Área tenemos:

- ✓ La ausencia de un sistema de control interno administrativo en el área de contabilidad no permite contar con información confiable y oportuna, ya que la Compañía de Transportes Exploración Turística Explotours S.A., todavía se rige por normas inadecuadas y obsoletas, ocasionando que los accionistas no puedan tomar decisiones oportunas.
- ✓ Carecen de un sistema contable que no garantiza la confiabilidad y seguridad de la información, ya que no se da una correcta alimentación de la información, lo que ocasiona que los libros y estados financieros no reflejen su situación real, esto se debe a que no se ha dado la suficiente importancia a la información contable.
- ✓ El Gerente General no presenta Informes administrativos financieros periódicos a los accionistas, esto se debe al desconocimiento de las políticas administrativas financieras que tiene la compañía.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo, permite conocer con exactitud las amenazas y oportunidades a las que debe enfrentarse la empresa. Tal análisis se lo realiza en base a lo político, social, económico, tecnológico y legal.

Poseer un entendimiento del entorno económico, político, social ambiental y legal en el cual la compañía desarrolla su giro normal de negocio, permite además de identificar potenciales factores de riesgo y evaluar posibles impactos, facilita la toma de decisiones y adopción de estrategias que le permitirá a la compañía adaptarse a cambios necesarios como resultado de hechos y acontecimientos suscitados en los distintos factores e influencias externas.

En el Ecuador, existe una variada política económica, que afecta notablemente al sector del transporte, debido al incremento del precio en la gasolina o diesel que es utilizado por las unidades de transporte.

La carencia de políticas económicas por parte de gobierno a largo plazo, la corrupción, el exagerado gasto fiscal, la falta de apoyo a este tipo de compañías, entre otros, no permiten que se elaboren planes a largo plazo; que puedan mejorar notablemente el desarrollo empresarial de este tipo de actividad económica.

La Compañía de Transporte Turístico Explotours S.A. se encuentra rodeada de una serie de factores que inciden en su desempeño empresarial, dichos factores son de carácter político, económico, social, tecnológico y legal.

2.2.1 Influencias Macroeconómicas

Las Influencias Macroeconómicas son aquellas que afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden ser controladas por los directivos de las organizaciones.

Los factores macroeconómicos señalan la posibilidad de tener o no un desarrollo sostenido, una generación de empleo permanente y una contribución al desarrollo del país, debido a que la prosperidad y el desarrollo de una compañía depende del nivel de productividad y competitividad, por ello se debe buscar una perspectiva competidora favorable en un sector de transporte turístico, estableciendo una posición productiva y sostenible frente a la competencia en el sector transportista.

2.2.1.1 Factor Político

Durante los dos últimos años, han tenido lugar importantes cambios políticos e institucionales en Ecuador, en particular la aprobación por referéndum de una nueva constitución en septiembre de 2008 y la reelección del Presidente Rafael Correa el 26 de abril de 2009.

Durante los últimos meses de 2008, Ecuador entró en recesión, siendo, según el FMI, uno de los países más afectados de la región.

Cabe también recalcar que después de varios años de inestabilidad política, Ecuador inició un proceso de consolidación de la democracia asociada a cambios sociales y económicos tras las dos victorias electorales consecutivas de Rafael Correa. El programa del Presidente se basa en la idea de lanzar el SOCIALISMO DEL SIGLO XXI. El 28 de septiembre de 2008 se aprobó la constitución número 20 de la historia de Ecuador esta constitución revisa numerosos derechos territoriales de las poblaciones indígenas e introduce un quinto poder el consejo de Participación Ciudadana y Control Social.

Tomando en cuenta que la gobernabilidad, en la actualidad democrática de nuestro país es un factor determinante para todo ámbito de desarrollo, y ciertamente esencial en el espacio empresarial. El estado ecuatoriano está orientado a promover y fortalecer principios de gobernabilidad como: estabilidad política, transparencia de la función pública, participación ciudadana, etc.

La gobernabilidad es un factor determinante para el desarrollo humano sostenible, detiene el crecimiento del país y de la industria. Hay algo que sí parece aumentar en forma continua y son los problemas de gobernabilidad, la pobreza y la violencia.

La falta de gobernabilidad y de sostenibilidad fiscal son producto de una sociedad fragmentada, que actúa frente a particulares intereses políticos, sociales y económicos, que no ha podido resolver sus disensos ni articular una visión de país de largo plazo que apunte al crecimiento económico y al bienestar colectivo.

Nos estaríamos enfrentando ante una amenaza, si la estabilidad política del país sufre desvaríos que impliquen cambios en la política monetaria y/o económica, solo para mencionar un aspecto, no obstante, si se diera un escenario en el que el Estado denotara una transparencia en todas sus líneas y se evidenciara mayor participación ciudadana, nuestra empresa aprovecharía esta oportunidad y ejercería un incremento en su actividad económica que de cómo resultado ganancias provechosas.

La nueva Constitución Política en su título VII que habla sobre el Régimen del Buen Vivir se refiere en la sección duodécima al transporte.

En este marco el Estado garantizará la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza. La promoción del transporte público masivo y la adopción de una política de tarifas diferenciadas de transporte serán prioritarias. El Estado regulará el transporte terrestre, aéreo y acuático y las actividades aeroportuarias y portuarias.

El Transporte Terrestre Turístico se encuentra determinado como una actividad turística al tenor de lo previsto en el Art. 5 de la Ley de Turismo; la que además dispone que el Ministerio de Turismo deberá coordinar con las demás entidades del sector público sus acciones para beneficio general y, deben coordinar sus acciones para el cumplimiento de los objetivos nacionales¹⁴. Esta variable establece la función de una empresa de transporte turístico basada en las normativas establecidas.

Connotación Empresarial

Incidencia Negativa: El Factor Político influye directamente en la COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. debido a la política tributaria el principal problema en este frente es la incertidumbre que causa y cuando hay falta de confianza la inversión se atemoriza. Durante este Gobierno se han realizado tres reformas tributarias (aproximadamente una al año). Particularmente perjudicial para la captación de inversión extranjera directa es el impuesto a la salida de capitales.

2.2.1.2 Factor Económico

En el ámbito de desarrollo económico, cabe resaltar algunos indicios de progreso en el sector productivo durante el año pasado. El principal es la consolidación de la planificación como herramienta para lograr objetivos políticos.

El plan nacional de desarrollo se elaboró de manera participativa e implica la responsabilidad compartida de las diversas instituciones del sector público.

El Ecuador está viviendo un proceso de cambios dentro de la política y la economía nacional, cuya primera manifestación importante se dio con la entrada a un régimen monetario diferente (la dolarización). Inicialmente fue más bien una medida política, mediante la cual el ex presidente Jamil Mahuad quiso mantenerse en el poder, pretendiendo conseguir el apoyo de los sectores más conservadores.

A pesar de tener una economía dolarizada, el dólar es una moneda ajena para el Ecuador, y no se puede imprimir dinero. Con la dolarización, se esperaba tener menos especulación, pero aún se especula mucho en los productos de consumo masivo y siguen aumentando los precios.

Connotación Empresarial

Incidencia Negativa: Muchos de los accionistas de la COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A., se vieron afectados por la dolarización, ya que adquirieron sus deudas en sucres y luego tuvieron que pagar en dólares, viéndose así afectada su economía.

2.2.1.2.1. Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de mercado de todos los bienes y servicios de uso final producidos por los agentes económicos durante un período, es decir, mide la economía nacional de los bienes o servicios producidos en un año.

Desde octubre del 2011 a septiembre del 2013 podemos determinar que el Producto Interno Bruto (PIB) fluctúa entre el 11% y el 14% aproximadamente.

Tabla 1 Producto Interno Bruto (PIB)

| FECHA | VALOR |
|--------------------|---------|
| Septiembre-30-2013 | 13.90 % |
| Agosto-31-2013 | 13.90 % |
| Julio-31-2013 | 13.90 % |
| Junio-30-2013 | 13.90 % |
| Mayo-31-2013 | 13.70 % |
| Abril-30-2013 | 13.60 % |
| Marzo-31-2013 | 13.70 % |
| Febrero-28-2013 | 13.60 % |
| Enero-31-2013 | 12.10 % |
| Diciembre-31-2012 | 12.80 % |
| Noviembre-30-2012 | 12.70 % |
| Octubre-31-2012 | 12.60 % |
| Septiembre-30-2012 | 12.60 % |
| Agosto-31-2012 | 11.80 % |
| Julio-31-2012 | 11.80 % |
| Junio-30-2012 | 11.80 % |
| Mayo-31-2012 | 11.90 % |
| Abril-30-2012 | 11.90 % |
| Marzo-31-2012 | 12.00 % |
| Febrero-29-2012 | 11.90 % |
| Enero-31-2012 | 11.70 % |
| Diciembre-31-2011 | 12.90 % |
| Noviembre-30-2011 | 12.70 % |
| Octubre-31-2011 | 12.80 % |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Connotación Empresarial

Incidencia Negativa: No se puede determinar al producto interno bruto del Ecuador como una oportunidad, por su estrecha relación con la inflación, afectando a los costos de los productos. Esto deriva varias consecuencias en el precio de los productos.

Incidencia Positiva: El transporte turístico participa dentro de las actividades económicas que se derivan del turismo, pero no existen cifras específicas que demuestren los ingresos en dólares generadas exactamente por el transporte terrestre, pero si se pueden encontrar cifras generales que identifican los ingresos del transporte, evidenciando que los ingresos económicos generados son considerables; mayor razón para poner atención a este sector.

2.2.1.2.2. Inflación

Es la continua y persistente subida del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. (Francisco, 2000).

Por tanto la inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

A continuación se presenta una tabla en el que representa la variación de la inflación mensual desde el año 2013 al 2014:

Tabla 2. Inflación

| Mes | Índice | Variación Mensual | Variación Anual | Variación Acumulada |
|---------------|---------------|-------------------|-----------------|---------------------|
| dic-13 | 145,46 | 0,20% | 2,70% | 2,70% |
| ene-14 | 146,51 | 0,72% | 2,92% | 0,72% |
| feb-14 | 146,67 | 0,11% | 2,85% | 0,83% |
| mar-14 | 147,69 | 0,70% | 3,11% | 1,53% |
| abr-14 | 148,12 | 0,30% | 3,23% | 1,83% |
| may-14 | 148,06 | -0,04% | 3,41% | 1,79% |
| jun-14 | 148,22 | 0,10% | 3,67% | 1,90% |
| jul-14 | 148,81 | 0,40% | 4,11% | 2,31% |
| ago-14 | 149,13 | 0,21% | 4,15% | 2,52% |
| sep-14 | 150,04 | 0,61% | 4,19% | 3,15% |
| oct-14 | 150,34 | 0,20% | 3,98% | 3,36% |
| nov-14 | 150,62 | 0,18% | 3,76% | 3,55% |
| dic-14 | 150,79 | 0,11% | 3,67% | 3,67% |

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Ecuador cierra el año 2014 con una inflación del 3,67%. En diciembre de 2014 el índice de precios al consumidor se ubicó en 150,79; lo cual representa una variación mensual de 0,11%. El mes anterior dicha variación fue de 0,18%, mientras en diciembre de 2013 se ubicó en 0,20%.

Por su parte, la inflación anual en diciembre de 2014 fue de 3,67%, en el mes anterior fue de 3,76% y la de diciembre de 2013 se ubicó en 2,70%.

La inflación acumulada en diciembre de 2014 se ubicó en 3,67%; en diciembre de 2013 se ubicó en 2,70%. A continuación se muestra la evolución de la inflación anual durante los dos últimos años.

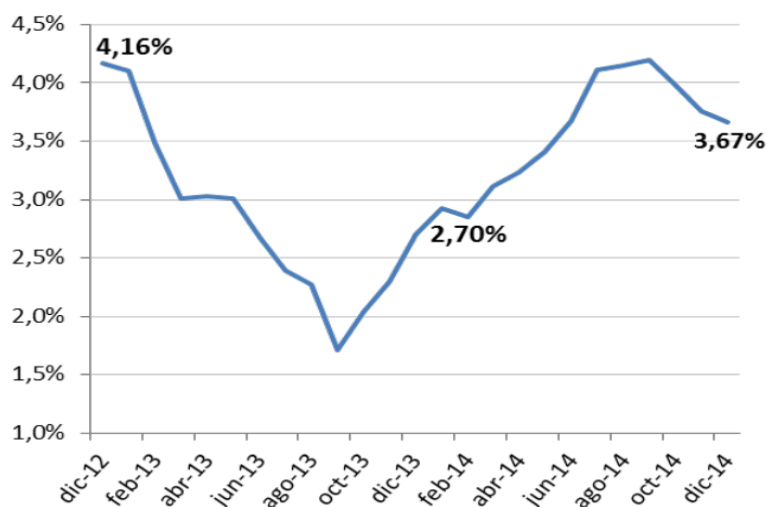


Figura 3. Evolución de la Inflación Anual

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Inflación mensual por divisiones de artículos

Las variaciones de precios de tres de las doce divisiones explican el comportamiento del Índice de Precios al Consumidor en diciembre de 2014: Recreación y Cultura (0,62%); Bienes y Servicios Diversos (0,32%); y, Prendas de Vestir y Calzado (0,25%); Bebidas alcohólicas, Tabaco (0,20%); Salud (0,17%) y Transporte (0,17%).

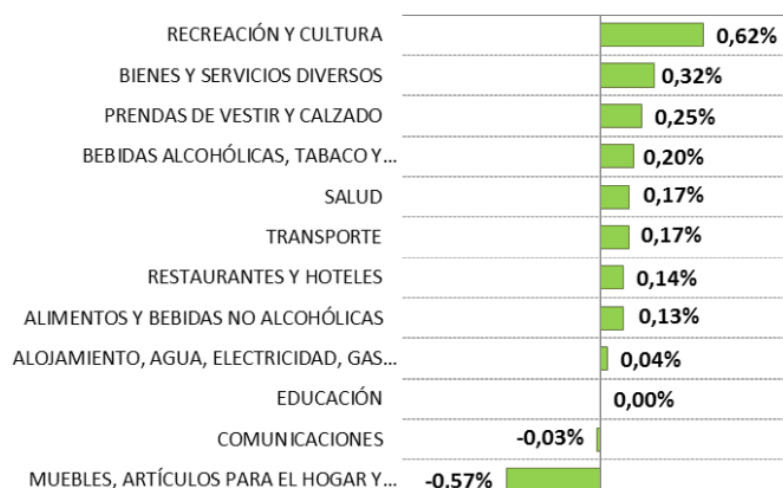


Figura 4. Inflación mensual por divisiones de artículos

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

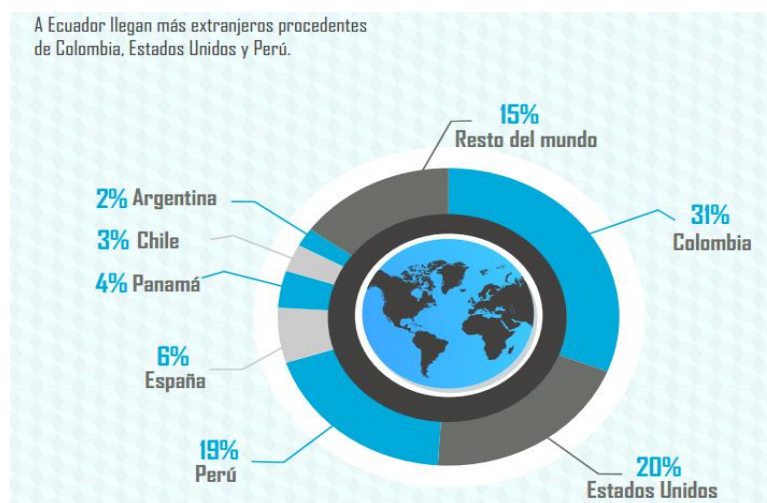


Figura 5 Visitas de extranjeros al Ecuador

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Connotación empresarial

Incidencia negativa: a medida que incrementa la inflación se da un alza en los precios, por consecuencia los turistas prefieren viajar a otros ocasionando una disminución de la demanda de usuarios, por lo mencionado para la COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A., el análisis de este factor genera una amenaza.

2.2.1.2.3 Tasas de interés

Es el valor adicional que se debe cancelar por el uso del dinero de terceros, en un periodo determinado.

Es decir es el precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero.

Normalmente, los tipos de interés reflejan la tasa de inflación esperada; cuanto mayor sea ésta, más altos serán los tipos de interés y los costos de las empresas aumentarán, además de disminuir los gastos de consumo.

En la siguiente tabla muestra la evolución de las tasas de interés pasivas y activas de los últimos cinco años.

Tabla 3. Tasa de Interés

| FECHA | TASA PASIVA | TASA ACTIVA |
|--------------|--------------------|--------------------|
| 2007 | 5,64 | 10,72 |
| 2008 | 5,09 | 9,14 |
| 2009 | 5,24 | 9,19 |
| 2010 | 4,28 | 8,68 |

| | | |
|-------------|------|------|
| 2011 | 4,53 | 8,17 |
| 2012 | 4,53 | 8,17 |
| 2013 | 4,53 | 8,17 |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tasa de Interés Activa

Esta tasa de interés e refiere al precio que cobra una institución financiera por el dinero que presta o sus colocaciones realizadas.

La tasa de interés expresada en porcentajes representa el costo de oportunidad de la utilización de una suma de dinero.

Tabla 4. Tasa de Interés Activa

| FECHA | VALOR |
|--------------------|--------|
| Enero-31-2015 | 7.84 % |
| Diciembre-31-2014 | 8.19 % |
| Noviembre-30-2014 | 8.13 % |
| Octubre-31-2014 | 8.34 % |
| Septiembre-30-2014 | 7.86 % |
| Agosto-31-2014 | 8.16 % |
| Julio-30-2014 | 8.21 % |
| Junio-30-2014 | 8.19 % |
| Mayo-31-2014 | 7.64 % |
| Abril-30-2014 | 8.17 % |
| Marzo-31-2014 | 8.17 % |
| Febrero-28-2014 | 8.17 % |
| Enero-31-2014 | 8.17 % |
| Diciembre-31-2013 | 8.17 % |
| Noviembre-30-2013 | 8.17 % |
| Octubre-31-2013 | 8.17 % |
| Septiembre-30-2013 | 8.17 % |
| Agosto-30-2013 | 8.17 % |
| Julio-31-2013 | 8.17 % |
| Junio-30-2013 | 8.17 % |
| Mayo-31-2013 | 8.17 % |
| Abril-30-2013 | 8.17 % |
| Marzo-31-2013 | 8.17 % |
| Febrero-28-2013 | 8.17 % |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Connotación Empresarial

Incidencia Positiva: con las tasas de interés bajas existirá mayor inversión, mayor productividad y por ende mayor empleo y mayores ingresos, por lo que se convierte en un ciclo de intereses empresariales. Las tasas de interés son estables, lo cual permite realizar inversiones productivas a la COMPAÑÍA DE TRANSPORTE

TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. como la adquisición de vehículos y bienes raíces.

Tasa de interés pasiva

Esta tasa de interés se refiere al precio que una institución financiera paga por las captaciones de dinero efectuadas.

La tasa pasiva fluctúa entre el 4% y 5% aproximadamente pero su tendencia va a mantenerse en un 5%.

Tabla 5. Tasa de Interés Pasiva

| FECHA | VALOR |
|--------------------|--------|
| Enero-31-2015 | 5.22 % |
| Diciembre-31-2014 | 5.18 % |
| Noviembre-30-2014 | 5.07 % |
| Octubre-31-2014 | 5.08 % |
| Septiembre-30-2014 | 4.98 % |
| Agosto-31-2014 | 5.14 % |
| Julio-30-2014 | 4.98 % |
| Junio-30-2014 | 5.19 % |
| Mayo-31-2014 | 5.11 % |
| Abril-30-2014 | 4.53 % |
| Marzo-31-2014 | 4.53 % |
| Febrero-28-2014 | 4.53 % |
| Enero-31-2014 | 4.53 % |
| Diciembre-31-2013 | 4.53 % |
| Noviembre-30-2013 | 4.53 % |
| Octubre-31-2013 | 4.53 % |
| Septiembre-30-2013 | 4.53 % |
| Agosto-30-2013 | 4.53 % |
| Julio-31-2013 | 4.53 % |
| Junio-30-2013 | 4.53 % |
| Mayo-31-2013 | 4.53 % |
| Abril-30-2013 | 4.53 % |
| Marzo-31-2013 | 4.53 % |
| Febrero-28-2013 | 4.53 % |

Fuente: Banco Central del Ecuador

El spread que existe entre la tasa activa de la pasiva tiene un rango promedio de 3 puntos. La tasa pasiva no representa una significativa motivación para invertir, por el contrario se ha mostrado un comportamiento hacia la fuga de capitales, vinculándose con otros países donde la tasa de interés pasiva es sumamente más alta. Esta situación debía controlarse con la implementación de la dolarización, pero hasta la actualidad, no se ha regulado correctamente el sistema financiero

Connotación empresarial

Incidencia Negativa: Luego del análisis pertinente, el bajo porcentaje de la tasa pasiva en el Ecuador, genera una amenaza, por cuanto existe la preferencia de invertir en otros países; desestabilizando a la economía ecuatoriana.

2. 2.1.3 Factor Social

2.2.1.3.1. Desempleo

El desempleo en el área urbana se mantiene estadísticamente estable con 4,67% en comparación con el 4,57% de septiembre del 2013, según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

La ocupación plena en el área urbana se incrementó 3,49 puntos porcentuales al pasar de 50,53% en el noveno mes del año anterior a 54,02% en septiembre de este año, lo que representa un cambio estadísticamente significativo. Por su parte, el subempleo se redujo entre septiembre 2013 y septiembre 2014 de 42,69% a 40,87%.

De acuerdo a la ENEMDU, Quito y Guayaquil son las ciudades que presentan el mayor incremento de la ocupación plena. En términos de subempleo, Quito registra la mayor disminución al pasar de 30,46% en septiembre 2013 a 25,50% en septiembre de 2014; mientras que Guayaquil tiene la mayor disminución de la tasa de desempleo al pasar de 5,51% al 3,86%.

A partir de marzo 2014, la ENEMDU incrementó su tamaño de muestra. Gracias a esto por primera vez el país cuenta con indicadores rurales y nacionales en los trimestres de marzo y septiembre. En este sentido, en septiembre 2014, la ocupación plena a nivel nacional alcanza el 44,57%, el subempleo el 51,20% y el desempleo 3,90%.

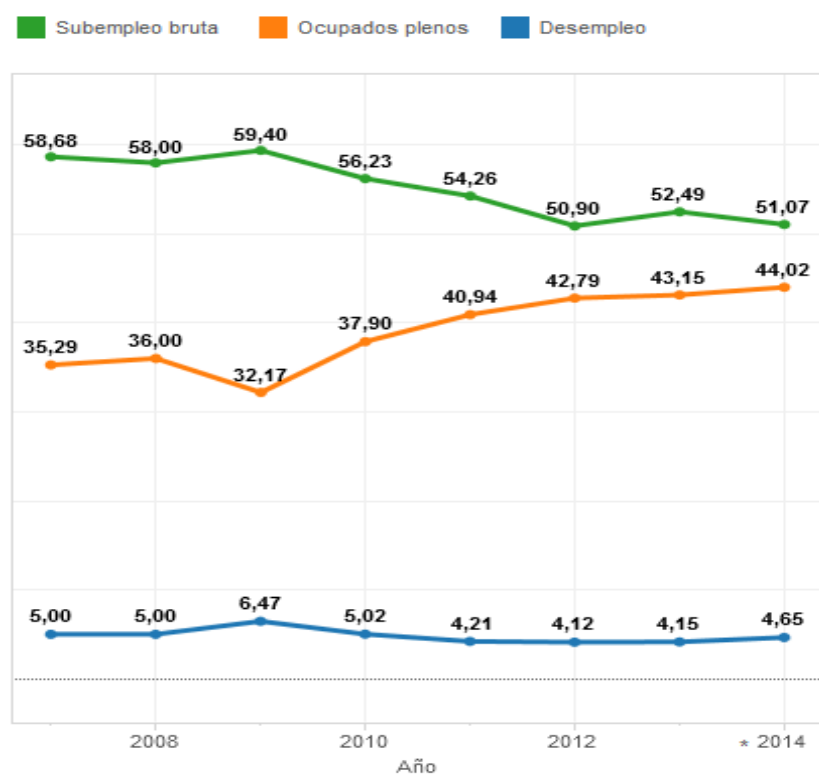


Figura 6. Cifras de Desempleo en el Ecuador

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
Elaborado por: El Comercio

Connotación Empresarial

Incidenia Negativa: Afecta directamente puesto que el desempleo en los últimos años ha incrementado motivo por el cual las personas dejan de consumir más.

2.2.1.4 Factor Tecnológico

En cuanto al avance de la ciencia y la tecnología, sin lugar a duda, han sido y serán un pilar fundamental en el que el sector empresarial sustentará su desarrollo y crecimiento en el mercado.

Desde el punto de vista positivo, este factor permite a los empresarios optimizar sus actividades y procesos en sí, permitiéndoles diseñar y ofertar un producto o servicio cada vez más acorde con las expectativas de los consumidores, de quienes su comportamiento varía constantemente.

Desde el lado negativo, toda simplificación de procesos o automatización de los mismos, tiene como consecuencia el sacrificio del recurso humano, pasando a incrementar un indicador social que es el desempleo y por el cual es el que deben actuar los gobiernos.

De acuerdo al Ministerio de Industrias, “el esfuerzo tecnológico es determinante para la competitividad industrial, ya que posibilita una mayor flexibilidad para la competitividad industrial, ya que posibilita una mayor flexibilidad y diversificación de productos y procesos industriales.

La competitividad depende, crucialmente de este factor, ya que solo con esfuerzo tecnológico las empresas pueden elevar la productividad, así como la calidad y/o variedad de los bienes producidos”.

El 28,3% de los hogares tiene acceso a internet, de ellos el 43,7% accede a través de modem o teléfono, 9,8 puntos menos que en el año 2012

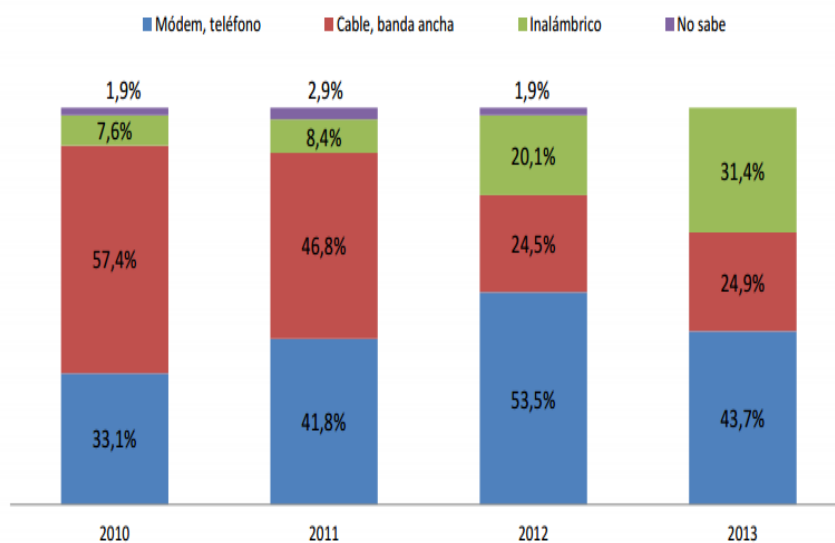


Figura 7. Hogares que tienen acceso a internet a nivel Nacional

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Connotación Empresarial

Incidencia Positiva: Estas estadísticas nos permiten afirmar que el internet facilita la promoción, la adquisición de productos y solicitar de algún servicio.

2.2.1.5 Factor Legal

En los últimos años el gobierno ha venido reformando las leyes siendo algunas importantes pero no indispensables debido a que si no existe algún cambio en los gobernantes la ley no será de gran utilidad.

La COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. Explotours, debe regirse bajo los parámetros establecidos en las bases legales como:

- Ley de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial la cual tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y

control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro.

- Reglamento a la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- En el aspecto tributario se someten a las regulaciones y disposiciones establecidas en la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
- Al interior de la compañía tanto los socios como sus colaboradores deben someterse al Reglamento Interno.

En este caso estas leyes salvaguardan y controlan los recursos de las empresas y fomentan la actividad comercial en la empresa.

Connotación Empresarial

Incidencia Positiva: Las leyes son convenientes para nuestro negocio debido a que éstas no impiden el progreso del mismo, sino brindan seguridad y crean un ambiente confiable para poder trabajar en el sector.

2.2.2 Influencias Microeconómicas

2.2.2.1 Clientes

Los clientes son lo más importante debido a que de ellos depende el crecimiento de las organizaciones, permiten alcanzar los objetivos y competir libremente en el mercado ofertando cada vez mejores productos y servicios.

Los clientes de la Compañía de Transporte Turístico Explotours S.A., lo constituyen:

- Agencias de Viajes
- Resorts / Hoteles
- Productoras de Cine y Televisión
- Constructoras
- Universidades y Colegios
- Mayoristas de Turismo
- Centros de Convenciones
- Congresos y Eventos Internacionales
- Petroleras
- Tours Familiares

Entre los clientes potenciales podemos detallar:

Cuadro 2. Clientes potenciales

| EMPRESA | DIRECCIÓN | TELÉFONOS |
|---|--|------------------|
| MAINT CIA. LTDA. | COREA 261 Y AMAZONAS | 244 1009 |
| EP PETROECUADOR | PEDRO VICENTE MALDONADO S35-34 | 267 7430 |
| ECUAYUTONG S.A. | AVENIDA DE LAS AMERICAS | 4 371 4950 |
| HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A. | AVENIDA DOCE DE OCTUBRE N245-562 | 250 8438 |
| PDVSA ECUADOR S.A. | AVENIDA ORELLANA E9-195 | 400 0300 |
| ASOCIACION DE TRANSPORTE DE CARGA | AVENIDA ALEJANDRO LAVACA Y ANTONIO CABRERA | 6 288 2123 |
| PETREX S.A. | AV. 6 DE DICIEMBRE N33-42 | 233 3226 |
| FUNDACION T.W. ANDERSON | AV. GASPAR DE VILLARROEL E5-35 | 292 4371 |
| IMPORFILTRO CIA. LTDA. | AV. ELOY ALFARO N52-250 | 240 8173 |
| SEGUROS DEL PICHINCHA | GONZALEZ SUAREZ N32-346 | 255 1800 |
| FUNDACION EL TRIANGULO | URBANIZACION PONCIANO BAJO PASAJE C LOTE 21 | 248 4481 |
| UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR JAVIER | KM 5 Y MEDIO VIA A LA COSTA | 4200 3520 |
| AEROLINEAS GALAPAGOS S.A. | AV. REPUBLICA DEL SALVADOR N34-107 | 0996390817 |
| CLAQUETA FILMS S.A. | VEINTIMILLA E10-78 | 290 1329 |

A continuación se presentan un detalle de los clientes potenciales de la compañía de transporte Turístico Explotours:



Figura 8 Clientes Potenciales

El 18% corresponde a Hoteles Decameron Ecuador S.A ubicándose como el principal cliente de la Compañía de Transportes de Exploración Turística Explotour S.A, mientras que el 2% corresponde a las empresas Claqueta Films S.A. y a la Asociación de Transporte de Carga.

2.2.2.2 Competencia

Entre los principales competidores en la ciudad de Quito que brindan el servicio de transporte turístico directamente al consumidor o a su vez a empresas u operadoras de turismo tenemos los siguientes:

Cuadro 3. Empresas de Transporte Turístico

| EMPRESA | DIRECCIÓN | TELÉFONOS |
|--|---|---------------------|
| Marco Tour Cía. Ltda. | Calle de los líquenes N50-237 y de las frutillas | 3260-360 / 3262-347 |
| Transrabbit S.A. | Selva Alegre OE-412 y Ruiz de Castilla; (Sector las casas) | 2 902 690 |
| Carrasco Pazmiño Transportes de Turismo Cía. Ltda. | La Martine e10-39 y París Cdma. Jipijapa | 2252753 |
| Transporte Turístico Encumbrar Jaguayana S.A. | Mosquera Narváez oe3-166 y Av. América sector América | 2555931 |
| Girasol Tour | Abdón Calderón lote 04 y 17 de Septiembre sector Gualo entrada a llano chico. | 2-328-0645 |

A continuación la figura 9 demuestra la competencia directa de la compañía:

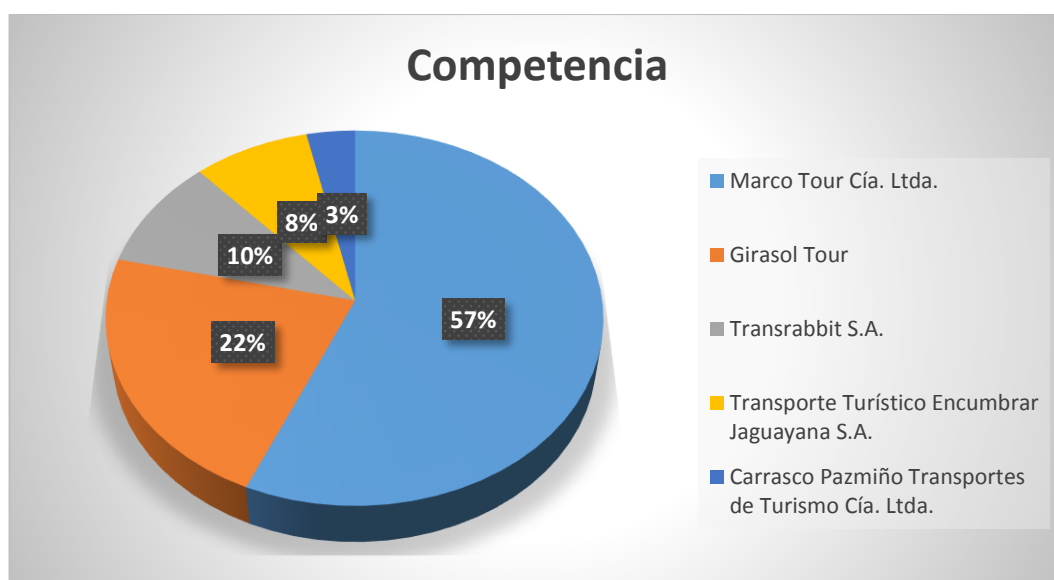


Figura 9. Competencia

El 57% corresponde a la empresa de transporte turístico Marco Tour Cía. Ltda. Ubicándose como competencia directa de la Compañía de Transportes de Exploración Turística Explotour S.A, debido a que es una empresa que se encuentra cercana en el sector, mientras que el 3% corresponde a las empresas Carrasco Pazmiño Transportes de Turismo Cía. Ltda.

2.2.2.3 Proveedores

Los proveedores permiten cubrir la expectativa con los clientes, la confiabilidad de los proveedores se mide con la entrega oportuna de los materiales necesarios para

cumplir de manera exitosa, en tiempo y calidad de entrega, así mismo se enfoca en el uso de la tecnología y de insumos que proporcionan confianza empresarial y personal. Los principales proveedores con los que trabaja la compañía durante varios años tanto para el giro del negocio como para el desarrollo de las actividades en la parte administrativa son:

Los proveedores de EXPLOTOURS S.A. son a la fecha 1.412, la mayoría de ellos son personas naturales que brindan algunos productos a la empresa, además existen empresas de repuestos. Entre los principales están:

✓ **ECUAYUTONG S.A**

Empresa multinacional que ofrece autobuses de alta calidad y tecnología de punta, brinda un completo stock de repuestos y proporciona servicio técnico y de mantenimiento especializado.

✓ **ACEROCENTER CÍA. LTDA.**

Empresa dedicada a materiales de construcción y metalmecánica.

✓ **AUTEC S.A.**

Compañía dedicada a la comercialización de vehículos de diferentes marcas.

✓ **AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.**

Empresa dedicada a la comercialización de vehículos de diferentes marcas además de la comercialización de repuestos y talleres.

✓ **AUTOREPUESTOS S.G.**

Una de las principales empresas dentro del país dedicadas a los repuestos es el principal proveedor.

EXPLOTOURS S.A se considera una empresa que ofrece servicios de primera por lo que sus proveedores son aquellos que satisfacen por completo las necesidades de la empresa y estos son escogidos mediante un proceso de calificación en donde se abarca la calidad, el tiempo de entrega, forma de pago y cualquier tipo de recargo.

Matriz FODA

En la Administración moderna, hoy en día se utiliza la aplicación de la técnica participativa denominada Matriz FODA, la misma que constituye un medio de diagnóstico muy interesante.

Con la aplicación de esta técnica, podemos determinar los actores que afectan a la organización, sean internos o externos.

En los factores internos encontramos a las fortalezas y debilidades, y dentro de los factores externos están las Oportunidades y Amenazas que inciden en el desarrollo de la empresa.

El FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

- ✓ **Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.
- ✓ **Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- ✓ **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- ✓ **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

FACTORES INTERNOS

Fortalezas

- ✓ Cuenta con una situación económica financiera sólido.
- ✓ Sus unidades de transporte están en buen estado
- ✓ Infraestructura propia con el espacio físico suficiente para el desarrollo de sus actividades.
- ✓ Personal calificado directivo, administrativo y operativo.
- ✓ Servicio de transporte confortable y confiable.
- ✓ Amplia acogida de su servicio por los usuarios.

Debilidades

- ✓ Ausencia de un plan estratégico de la compañía.
- ✓ Carencia de políticas, manuales de procedimientos y funciones por escrito para las Áreas de Gerencia y Área Financiera y cargos existentes de la empresa
- ✓ Desconocimiento por parte de los empleados las políticas que maneja la compañía debido a la falta difusión por parte de la administración
- ✓ Falta de comunicación entre accionistas, directivos y operativos.
- ✓ No existe una identificación con la organización por parte de los empleados.
- ✓ La compañía no ha diseñado un sistema de control interno por escrito, con el fin de asignar responsabilidades – obligaciones, determinar funciones y procesos que se realizan en las Áreas de Gerencia y Financiera.
- ✓ Falta de organización administrativa

- ✓ Falta de organización contable
- ✓ Falta de un manual de procedimientos

FACTORES EXTERNOS

Oportunidades

- ✓ Alianzas con otras organizaciones
- ✓ El pasajero reconoce al servicio como bueno, ya que esta compañía brinda un trato agradable a los usuarios.
- ✓ Buena posibilidad de ampliar el mercado nacional e internacional.
- ✓ Promover el turismo, por medio de los viajes en Tours.
- ✓ Fidelidad de los clientes al recibir un servicio personalizado que satisfaga las expectativas generadas en el momento de la contratación y pago del mismo.

Amenazas

- ✓ Aumento en precio tarifario por políticas económicas tomadas por el gobiernos
- ✓ Inestabilidad política legal y tributaria del país que a afecta a la compañía.
- ✓ Incremento de compañías competidoras dentro de la rama del transporte turístico.

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Misión

Es una expresión general del fin global de la organización que, en principio, debería estar acorde con los valores y expectativas de las principales partes interesadas, y se ocupa del alcance y los límites de la organización. (Gerry Johnson, 2005)

La misión de la COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. es la siguiente:

“Brindar el mejor servicio de transporte turístico y empresarial de pasajeros, con la más alta calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.”

3.2 Visión

Es el estado futuro deseado para la organización. (Gerry Johnson, 2005)

La visión de la COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A., es la siguiente:

“Mantenernos como la mejor empresa en el servicio de transporte turístico y empresarial de pasajeros, brindando un servicio de excelencia y calidad, lo que nos ayudará a recibir a nuevos clientes estratégicos”.

3.3 Política de Calidad

La Compañía de Transporte Turístico Explotour S.A. con la finalidad de brindar a nuestros usuarios un servicio de excelente calidad. Se compromete a

trabajar bajo el principio de calidad, mejorando continuamente sus procesos, cumpliendo con los requisitos legales, internos y externos.

3.4 Estrategias

La misión o negocio, los objetivos, las ventajas competitivas y otros cursos de acción caracterizan la estrategia de la empresa; ésta varía de una compañía a otra. (Maximiano, 2009)

- ✓ Algunas se dedican a un solo negocio; otras tienen diferentes unidades de negocio.
- ✓ A algunas les gusta arriesgar y explorar nuevos negocios o enfrentan a los competidores en forma agresiva; otras son cautelosas y evitan el riesgo y la confrontación.
- ✓ Algunas intentan tener y proyectar una sólida identidad propia; otras prefieren el anonimato y trabajar con productos absolutamente iguales a los de sus competidores.
- ✓ Algunas quieren ser pioneras; otras prefieren ser seguidoras.

Las estrategias son el fruto de la creatividad y no de procedimiento formales. (Maximiano, 2009)

ESTRATEGIA FO

- ✓ Diseñar un plan de motivación al personal operativo, mediante la implantación de cursos de capacitación, relaciones humanas y reuniones culturales, sociales y deportivas.
- ✓ Ampliar y mejorar la Calidad del servicio de transportes turístico, por medio de la adquisición de nuevas y modernas unidades de transporte.
- ✓ Implementar tours dentro y fuera del país, esto se puede lograr mediante un acuerdo entre las instituciones educativas y la compañía de transporte, optando por un itinerario de turismo.

ESTRATEGIA FA

- ✓ Diseñar planes de administración estratégica con la ayuda e intervención de los administrativos, accionistas y operativos en todas las áreas de la compañía.
- ✓ Mantener los precios acorde a la competencia, contando con una tarifa medianamente baja para las diferentes ciudades cercanas a los cuadros de destino.
- ✓ Adquirir nuevas y modernas unidades de transportes que brinden un mejor servicio y en las que en el viaje el usuario se sienta cómodo y seguro.

ESTRATEGIA DO

- ✓ Elaborar un plan estratégico de competencia, calidad y seguridad, en el que conste la forma de cómo tratar al usuario, las ventajas de los servicios que brinda la compañía y los medios de seguridad para el usuario.
- ✓ Analizar la manera y el estilo que tiene el gerente para el manejo de la compañía, tanto de sus actividades financieras y administrativas como al personal que forma parte de la misma.
- ✓ Implementar reuniones de trabajo con los accionistas, personal administrativo y financiero, más a menudo, y no esperar solamente a que exista una asamblea.
- ✓ Diseñar programas de motivación y capacitación al personal en cuanto a trato a usuarios, la relación con otras compañías de transporte similar y el trato entre chofer y usuarios
- ✓ Difundir a los trabajadores la misión y visión de la empresa, de tal manera que los trabajadores conozcan generando el compromiso y proveer la seguridad y confianza necesarias para movilizar a la gente y conseguir el logro de objetivos.

- ✓ Supervisar y comparar los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando que el personal administrativo esté llevando a cabo las actividades asignadas.
- ✓ Elaborar manuales de procedimientos para que el personal conozca las tareas asignadas y de cómo deben desarrollarse las actividades, deben ser detalladas las políticas, procedimientos que les corresponden seguir para el desarrollo de operaciones y registro de actividades diarias.

ESTRATEGIA DA

- ✓ Determinar los procedimientos empleados para organizar y archivar la información contable.
- ✓ Normalizar cada una de las actividades que forman parte del proceso administrativo para su posterior regulación y control.
- ✓ Capacitar en cursos de relaciones humanas al personal administrativo y de operaciones para que brinden un adecuado servicio y atención a los clientes

3.5 Principios y Valores

“Se puede definir un principio como una declaración de verdad fundamentada que proporciona una guía para el pensamiento o la acción”. (Robbins, 199)”

Cada organización social, consciente o inconscientemente, determina cuáles son los conceptos éticos, los " Principios y Valores " que mejor la identifican. De hecho, se ha escogido un grupo de ellos, que por su coincidencia con el pensamiento y conductas, son los que mejor identifican y fundamentan la cultura corporativa. Los principios y valores que emplea la Compañía de Transporte Turístico S.A.”, en sus actividades diarias y de operaciones son:

Seguridad

La seguridad brindada a nuestros clientes es el primer requisito para la permanencia y éxito de nuestra empresa.

Cumplimiento

En nuestra actividad de comercialización de productos turísticos y transporte terrestre VIP, este valor se refleja de manera específica, así:

- a. Cumplimiento en la entrega de productos y servicios turísticos a nivel nacional e internacional, acordes con las características de calidad, cantidad y oportunidad, negociadas y anunciadas en los contratos de prestación de servicio.
- b. Con la puntualidad en la salida y llegada de nuestros recorridos terrestres, acordes con las características de calidad, cantidad y oportunidad, negociadas y anunciadas en los contratos de prestación de servicio.

Innovación

La Innovación permanente en nuestro servicio, es la aplicación efectiva de la creatividad. La innovación nos permite encontrar mayores beneficios para nuestros clientes. La innovación nos permite pasar de la promesas a los hechos, generando resultados y beneficios tangibles a nuestros clientes.

Calidez

Es el reflejo de los principios y valores que refleja cada uno de nuestros colaboradores. En cada manifestación de servicio que tengamos con nuestros clientes, la calidez siempre estará presente, acompañada de efectividad, cordialidad, respeto y amabilidad.

Agilidad

Es la pro actividad y la facilidad, con las cuales desarrollamos nuestra idea de negocio. Nos dedicamos a hacerle la vida más fácil y confortable a nuestros clientes, con trámites sencillos y mínimos.

PRINCIPIOS

Enfoque al cliente: fomentar una cultura de excelencia en servicio al cliente, respondiendo de manera ágil y rápida a sus necesidades y expectativas, y midiendo su satisfacción de manera continua.

Buen ambiente de trabajo: Brindar un excelente ambiente de trabajo, promoviendo el bienestar y desarrollo de todos los empleados, el respeto por cada individuo y el trabajo en equipo y apoyo mutuo, para lograr que todos los empleados tengan un óptimo desempeño.

Flexibilidad: tenemos la disposición para aceptar y adaptarnos rápidamente a las necesidades empresariales y del mercado, buscando siempre cumplir con los objetivos de la empresa, y los requerimientos de nuestros clientes.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE LA PROPUESTA

4. METODOLOGÍA COSO ERM

4.1 Antecedentes

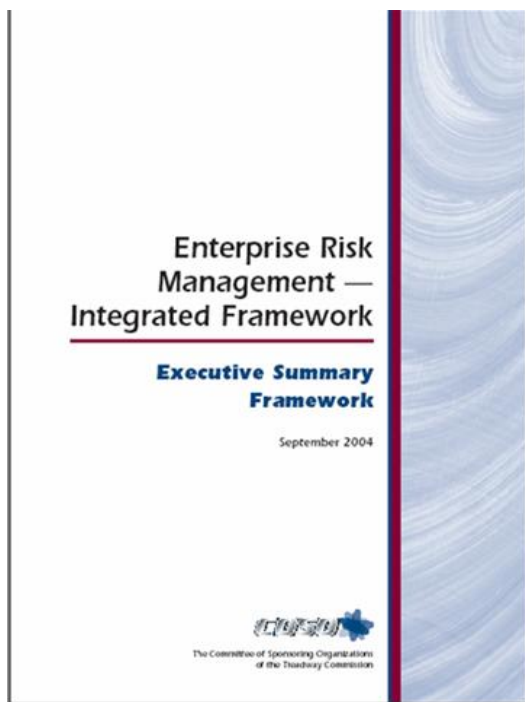
En 1992 se publicó el sistema integrado de Coso el cual está integrado por 5 elementos de control interno.



Figura 10. Componentes de COSO I

En Septiembre de 2004 se emitió un segundo informe COSO el cual consta de 8 componentes con el nombre de Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (COSO ERM) con el fin de proveer la adopción de estrategias que permitan el logro de los objetivos institucionales en todos los niveles de la organización.

COSO – ERM se crea ampliando a COSO I para la gestión integral de riesgo pero no para sustituir el marco de control interno.



El modelo COSO ERM nace recomendado por el comité Of. Sponsoring Comisión COSO con el objetivo de minimizar los riesgos empresariales establecer una adecuada organización en la identificación de procesos y no simplemente de planes y procedimientos de la gerencia como tal, sino ejecutado por la Junta Directiva o Consejo de Administración de un ente económico, por su grupo directivo y por todo el personal, diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable de conseguir en la

empresa, los siguientes objetivos: efectividad y eficiencia de las operaciones; suficiencia y confiabilidad de las informaciones financieras; y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

DEFINICIÓN CONTROL INTERNO

Es necesario ampliar y profundizar la definición del control interno para poder obtener un mejor entendimiento, a continuación se detallan algunos conceptos relacionados.

El control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de Administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en las empresas las tres siguientes categorías de objetivos:

- ✓ Efectividad y eficiencia de las operaciones
- ✓ Suficiencia y confidencialidad de la información financiera
- ✓ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.(ESTUPIÑAN, 2006)

El control interno se define como el plan de organización y el conjunto de metas y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección. (DE LARA, 2007)

El control interno es de vital importancia en cada una de las organizaciones independientemente del tamaño y naturaleza de cada una, por ello el control interno se define como:

- ✓ El conjunto de normas, procedimientos, técnicas mediante las cuales se puede medir el grado de desempeño y nivel de cumplimiento con la finalidad de asegurar que se cumpla eficaz y razonablemente los objetivos planteados.

El cumplimiento del control interno permite en las organizaciones ubicarlas de acuerdo al nivel de cumplimiento puesto que se puede identificar si el cumplimiento del control interno ha sido eficiente o deficiente para poder tomar

decisiones al respecto y así analizar en qué grado se han cumplido los objetivos y metas iniciales.

TIPOS DE CONTROL INTERNO

Para obtener una visión más clara de los beneficios y la función e importancia del control interno dentro de las organizaciones es importante definir algunos conceptos tales como la clasificación del control interno, el mismo que según varios autores se clasifica en control interno contable y control interno administrativo.

CONTROL CONTABLE

Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos:

- ✓ Que todas las operaciones, se registren: oportunamente, por el importe correcto; en las cuentas apropiadas, y, en el periodo contable en que se llevan a cabo, con el objeto de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos.
- ✓ Que todo lo contabilizado exista, y que todo lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.
- ✓ Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración.
- ✓ Que el acceso de los activos se permita solo de acuerdo con autorización administrativa. (ESTUPIÑAN, 2006)

CONTROL ADMINISTRATIVO

Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de :

- ✓ Mantenerse informado en la situación de la empresa.

- ✓ Coordinar sus funciones
- ✓ Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos
- ✓ Mantener una ejecutoria eficiente
- ✓ Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas.

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece de acuerdo al informe COSO:

✓ **El control del medio ambiente o ambiente de control:**

Consiste en el establecimiento de un ambiente que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes, e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control.

Integridad y Valores Éticos: Tienen como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y valores del personal que lo diseña y le da seguimiento.

- ✓ **Competencia:** Son los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente sus tareas.
- ✓ **Junta Directiva, Consejo de Administración, y/ o Comité de Auditoría:** Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan al ambiente de control, es determinante que los miembros cuenten con la experiencia, dedicación y compromisos necesarios para tomar las acciones adecuada e interactúen con los auditores internos y externos.
- ✓ **Filosofía Administrativa y Estilo de Operación:** Los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información, y los principios y criterios contables entre otros.

✓ **El control de evaluación de riesgo**

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así

mismo, se refieren a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el informe de la organización como en el interior de la misma. (ESTUPIÑAN, 2006)

✓ **El control y sus actividades**

Son aquellas actividades que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Algunos ejemplos de estas actividades son: aprobación, autorización, verificación, la conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento, la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y entrenamientos adecuados. (ESTUPIÑAN, 2006)

✓ **El control de sistema de información y comunicación**

Los sistemas de información están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información. (ESTUPIÑAN, 2006)

✓ *Controles Generales:* Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software. (ESTUPIÑAN, 2006)

✓ *Controles de Aplicación:* Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad mediante la autorización validación correspondiente. Desde luego estos controles cumplen con las aplicaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas de los que reciben o entregan información. (ESTUPIÑAN, 2006)

✓ **El control de supervisión o monitoreo.**

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo las condiciones evolucionan debido a tantos factores internos como externos, provocando con ellos que los controles pierdan su eficacia.

La realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente si los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo, tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige. (ESTUPIÑAN, 2006)

OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO:

El modelo divide los objetivos de las compañías en cuatro categorías diferentes:

Objetivos Estratégicos: Se relaciona con los ocho componentes del Coso II al hacer referencia a los objetivos establecidos al más alto nivel y relacionados con el establecimiento de la misión y visión de la compañía.

Objetivos Operativos: Se trata de aquellos relacionados directamente con la eficiencia y eficacia de las operaciones, incluyendo por supuesto objetivos relacionados con el desempeño y la rentabilidad.

Objetivos relacionados con la información suministrada a terceros (reporte). Se trata de aquellos objetivos que afectan a la efectividad del reporting de la información suministrada (interna y externa), y va más allá de la información estrictamente financiera.

Objetivos Relacionados con el cumplimiento regulatorio. Se trata de aquellos objetivos relacionados con el cumplimiento por parte de la compañía con todas aquellas leyes y regulaciones que le son de aplicación. (ABELLA, 2006)

4.2 Definición

COSO ERM

Es un proceso efectuado por el la Junta Directiva o Consejo de Administración, la Alta Gerencia y otros miembros del personal, aplicable en el establecimiento de la estrategia y a lo largo del ente empresarial y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y administrar riesgos de acuerdo a su apetito de riesgo, de modo de proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos organizacionales.

4.3. Componentes del Método COSO ERM

Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura de control interno se requiere de los siguientes componentes:

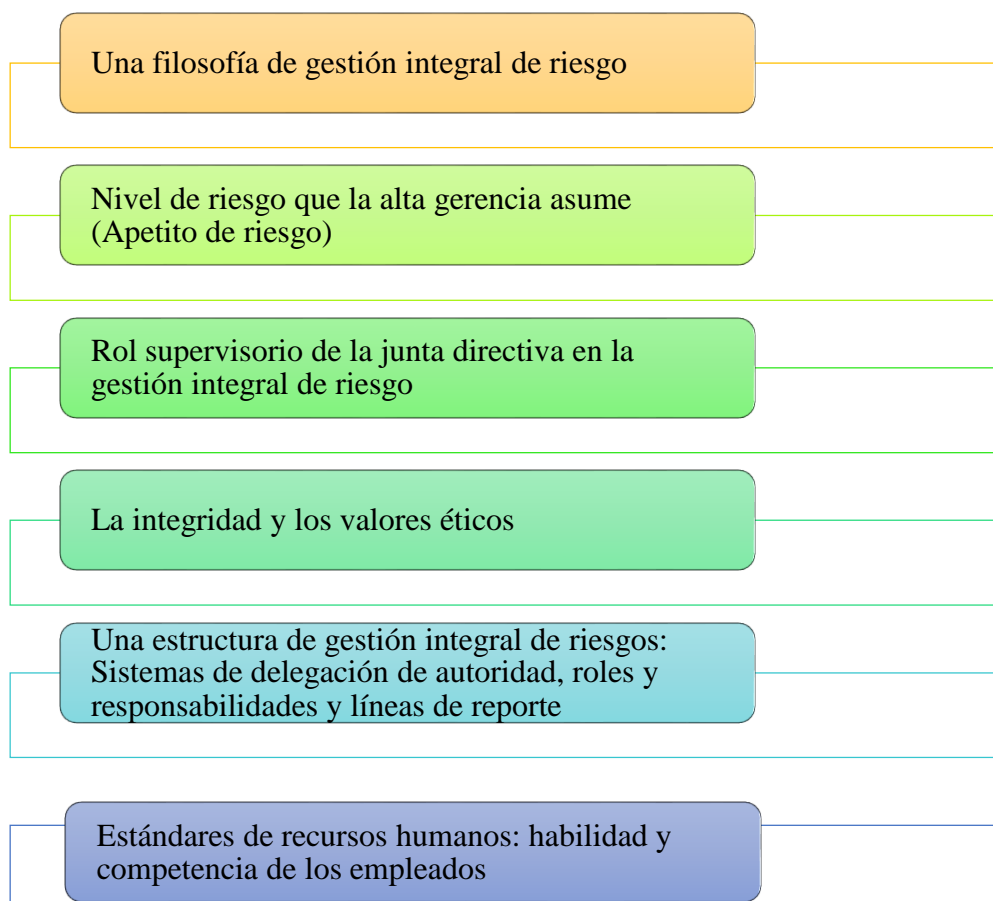
4.3.1. Ambiente Interno



El ambiente interno es la base para el diseño del sistema de Control Interno; en él queda reflejada la importancia o no que da la dirección al Control Interno y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la entidad. Es ilógico pensar que si los directivos de la organización no tienen en primer nivel de importancia el Control Interno los trabajadores lo asuman.

Para la creación y evaluación de este componente existen normas establecidas. Es de todos los componentes, la base para el desarrollo del resto y se basa en elementos claves, tales como:

Elementos claves del Ambiente Interno



Factores que integran el ambiente interno

1. Integridad y valores éticos

El máximo dirigente de la organización debe lograr que todos sus trabajadores y directivos conozcan y practiquen, en todo momento, los valores éticos asumidos por la organización.

Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. El Sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, es por ello que van más allá de un cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones legales.

Los directivos deben transmitir el mensaje de que la integridad y los valores éticos, bajo ninguna circunstancia, pueden ser violados. Los trabajadores deben aceptar y entender ese mensaje, que en cierta medida está plasmado en el código de ética, el reglamento interno, los documentos de valores institucionales, el convenio colectivo de trabajo y el expediente de perfeccionamiento empresarial. La dirección demostrará continuamente, mediante las informaciones y comunicaciones y principalmente el comportamiento, su compromiso para con la integridad y los valores éticos.

Integridad en las funciones de dirección

Es lograr que precisamente la dirección de la entidad mantenga un ejemplo de comunicación y desempeño íntegro ante todos los trabajadores de la entidad.

2. Competencia profesional

La dirección de la organización debe establecer los mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores. Este deseo de la dirección debe traducirse en cuáles son los niveles de conocimiento y habilidades necesarios para el buen desarrollo de cada puesto de trabajo y cómo lograrlos.

La máxima dirección de la empresa debe asimilar la superación de sus trabajadores como un proceso de inversión e impedir que los planes de capacitación no respondan a necesidades reales del trabajador en su puesto de trabajo; además, se deben desarrollar por cada área de trabajo, indicadores que permitan medir el

desempeño del trabajador en su puesto de trabajo una vez cumplido con sus niveles de capacitación.

Un elemento esencial para el desarrollo de este es el buen diseño de cada puesto de trabajo, lo que permitirá identificar las necesidades de superación del trabajador que lo ocupa o del aspirante al mismo.

La competencia profesional comienza a cumplirse desde los métodos de selección del nuevo personal y las actividades de orientación, capacitación e inducción que le diseñará la dirección una vez aceptado el trabajador.

“los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores se caracterizarán por poseer un nivel de competencia (aptitud, idoneidad), que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados. A estos efectos deben, entre otras:

- a) contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades.
- b) comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.
- c) asegurar la calificación y competencia de todos los dirigentes y demás trabajadores.

La dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Los métodos de contratación del personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos del cargo.

Una vez incorporado a la entidad, debe recibir la orientación, capacitación e inducción necesarias en forma práctica y metódica. ”

Los trabajos realizados por la dirección quedarán establecidos en la descripción del puesto de trabajo, el manual de organización, los documentos que pueden haberse elaborados al efecto, el convenio colectivo de trabajo y el expediente de perfeccionamiento empresarial.

Sobre conocimientos y habilidades

Se trata de llevar a cabo las captaciones del personal que se encuentre preparado para la tarea a desarrollar y no adecuar el puesto de trabajo a la persona captada, así como establecer mecanismos de capacitación continua de los mismos y los ya existentes; entre otros:

- ✓ Cada puesto de trabajo tiene bien conformado los requisitos del cargo, así como los conocimientos y habilidades que debe poseer un trabajador para ocuparlo. De no ser así con los trabajadores, deberá hacerse un programa de capacitación a cada uno de ellos.
- ✓ Se tiene un plan de capacitación e inducción al puesto, lo que está en correspondencia con las necesidades de cada trabajador y dirigente acorde al desempeño de sus funciones, periódicamente evaluado por la dirección.
- ✓ La existencia de mecanismos de selección, captación e inducción de trabajadores de nuevo ingreso, llevando un proceso previo de investigación de la trayectoria laboral.

3. Atmósfera de confianza mutua

La dirección debe crear y fomentar, a lo largo y ancho de la organización, un estado de confianza mutua que ayude a materializar el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones.

La confianza debe basarse en la seguridad que se tenga de la integridad y competencia profesional de la otra persona o departamento. Si no existe una confianza en la organización es probable que la comunicación no sea abierta. Aunque

los canales de información deben diseñarse apoyándose en el diseño del puesto de trabajo.

Relación y trato con trabajadores y terceros

Se trata de establecer ante todo un clima de entendimiento y desarrollo de relaciones capaces de solucionar tanto los problemas laborales como personales en la medida de las posibilidades que tenga la organización, así como en correspondencia con los intereses que tenga el trabajador o el proveedor, inversionista, auditores, inspectores, etc. Es lograr un grado de comprensión tal que se entienda cuál es el camino que mutuamente lleva a la prosperidad de las relaciones y con ello de la organización, de los trabajadores y de los terceros.

La confianza mutua da como resultado la cooperación permanente, así como la delegación de autoridad a las personas que corresponda, logrando el desempeño eficaz de las actividades que tributan al logro de los objetivos propuestos.

4. Estructura organizativa

La dirección de la entidad es responsable de crear un organigrama funcional donde quede plasmada la estructura organizativa de la entidad y los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área.

Toda organización debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados.

Para lograr lo anteriormente expuesto deberán tenerse en cuenta: la estructura y flujo necesario y la definición de las responsabilidades.

Es imprescindible que cada una de las estructuras se fije en correspondencia al tamaño y necesidad del funcionamiento de la organización, por lo que se hace necesario un mecanismo sólido de informaciones que logre la gestión de las actividades, debiendo considerar los elementos siguientes:

- ✓ Que la estructura organizativa esté debidamente centralizada o descentralizada dada la naturaleza de las operaciones que realice la organización; o sea, que su diseño cumpla con los niveles de información necesaria, así como los fines que ésta persigue.
- ✓ Que cada estructura esté lo debidamente fundamentada no sólo en la descripción de las funciones de cada directivo y trabajador.

En el proceso de definir responsabilidades cada directivo o trabajador debe conocer su verdadera responsabilidad para con la función que realiza; poseer un nivel de información constante con relación a los cambios o reingenierías de procesos internos, a los efectos de ir actualizándose en cuanto a lo que debe exigir y por lo que se le va a exigir.

Además, el trabajador debe conocer mediante sus experiencias, formación y capacitación continua, las funciones inherentes al cargo que ocupan, a los efectos de delimitar la responsabilidad del mismo en cualquier momento.

La estructura organizativa debe evaluarse al menos una vez al año, teniendo en cuenta los cambios y nuevos retos de la organización. Asimismo, evaluar anualmente el desempeño de cada directivo y trabajador en su puesto de trabajo, para dejar evidencias del nivel de eficacia demostrado, y para que sirva esta evaluación como base para análisis de posibles necesidades: cambios de estructura, capacitación o superación de los ocupantes, rotación de empleados, etc. Los trabajos realizados en la organización con relación a la estructura organizativa quedan plasmados en el

organigrama, el manual de organización y expediente de perfeccionamiento empresarial.

5. Asignación de autoridad y responsabilidad

La forma más eficaz de dejar plasmado explícitamente los niveles de autoridad y responsabilidad graficados en el organigrama es mediante la creación de un manual de organización y funciones. En este manual deben quedar claramente establecidos las responsabilidades, las acciones y los cargos, en la misma medida que se establecen las diferentes relaciones de jerarquía y de funciones para cada uno de ellos.

Con este manual se logra que cada miembro de la entidad conozca sus deberes y responsabilidades; cómo su acción se interrelaciona con otras acciones y otras áreas, y cómo contribuye con su trabajo a alcanzar los objetivos generales de la organización.

En el caso que se decida delegar autoridad es necesario evaluar el nivel de competencia y de responsabilidad de la persona seleccionada, y la dirección debe aplicar acciones efectivas de supervisión a la acción delegada y sus resultados.

Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización y funciones, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de éstos.

El ambiente de control se fortalece en la medida que los miembros de una entidad conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su competencia.

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas crean las bases para dar seguimiento a las actividades y el sistema de control, así como establecen las acciones de las personas dentro del sistema de control interno.

Hay que tener en cuenta que la responsabilidad y la autoridad son dos términos extremadamente diferentes, a pesar de que en ocasiones se confunden, fundamentalmente en el momento de delimitar cualquier acción. Autoridad, es el hecho de tener carácter o representación, potestad, facultad, revestimiento de poder. Y responsabilidad es la obligación de reparar y satisfacer, cuidado y atención en lo que se hace.

Por tanto, la autoridad es un proceso de asignación de funciones acorde al cargo que es delegable, teniendo en cuenta los movimientos del mismo por distintas causas, como pueden ser: vacaciones, enfermedad, etc. Es la acción de dirigir y actuar directamente en la toma de decisiones, por lo que al existir estas situaciones debe dejarse bien delimitada esa delegación.

La responsabilidad de los trabajadores está en correspondencia con la actividad que desarrollan y no es delegable, precisamente por corresponder su acción sólo al momento en que se encuentra en pleno desempeño.

En consecuencia, deben estar definidos en los documentos necesarios los niveles de autoridad y el propio alcance de la responsabilidad a cada trabajador o directivo; para evitar la dualidad y divagación de la responsabilidad.

Es imprescindible además, que en casos donde por causas muy expresas la responsabilidad sea colectiva, se delimite de manera clara a partir de dónde y hasta dónde, ya que en correspondencia con ello puede existir una delimitación personal en cada acción.

La idoneidad y la delegación de autoridad son aspectos que están en correspondencia con el control, ya que precisamente se encargan de la descripción de las funciones, del número apropiado de personas, así como de las relaciones con la responsabilidad.

6. Políticas y prácticas en personal

La máxima dirección debe comunicar a sus trabajadores qué espera de ellos en materia de integridad, comportamiento ético y competencia profesional y cuáles son las vías que le brinda para lograr estos propósitos; además, debe velar por el interés y desempeño que tiene cada trabajador en alcanzar estas metas. Esto propicia que el tratamiento y el desarrollo del personal en la entidad sean justos y equitativos.

Todos los procesos por los que transita el trabajador (contratación, inducción, capacitación e inducción, calificación y promoción), deben corresponderse con las estrategias de la organización.

La conducción y tratamiento del personal de la organización debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

Para ello es imprescindible que se cumplan los procedimientos de selección, inducción, capacitación y rotación, previstos para con los recursos humanos, por lo que se hace necesario:

- ✓ Tener definido su mecanismo de captación de personal, así como el seguimiento de éstos después de su entrada en la organización.
- ✓ La selección del personal debe realizarse de manera que nunca quede margen al favoritismo, manteniendo un proceso claro y utilizando procesos de verificación.
- ✓ La selección personal siempre se hará en correspondencia con la necesidad del puesto y nunca en la adecuación del puesto a la persona que cubrirá la

misma; ya que lo imprescindible es su aptitud, nivel de capacitación y experiencia.

- ✓ Al momento de ingresar a la organización, el trabajador debe recibir inducción o capacitación inmediata de lo que debe hacer, así como lo que se espera de él, dejando constancia de ello, lo que sirve además de control como base de futuras evaluaciones al trabajador.
- ✓ el área de recursos humanos debe darle un tratamiento especial a los trabajadores de nuevo ingreso, a los efectos de conocer sus inquietudes, así como evaluar el rendimiento de sus actividades, incluyendo sus aptitudes y disciplina.

Es responsabilidad de la dirección establecer mecanismos correctivos hacia los incumplimientos de las políticas y procedimientos, ya que es la manera de establecer medidas rápidas no sólo para sancionar, sino para solucionar las desviaciones que se ocasionan.

La mayoría de las desviaciones que se ocasionan en el personal es por la falta de normas y procedimientos en cada una de sus actividades, aún más cuando el personal es de nuevo ingreso.

7. Comité de control

Las entidades deben efectuar un análisis para determinar la conveniencia o no de crear el comité de control, pues puede existir otro órgano asesor a la dirección que pueda asumir las funciones y responsabilidades del mismo.

El comité de control dota a la máxima dirección de un instrumento de apoyo para la vigilancia adecuada del sistema de control interno creado.

Para cumplir con este fin, los integrantes del comité deben realizar reuniones con la máxima dirección para evaluar la efectividad del control interno; ejecutar chequeos periódicos del cumplimiento de los objetivos de control y la efectividad de las técnicas utilizadas en su desarrollo, y de las políticas y procedimientos establecidos; pueden además, efectuar revisiones oportunas de los resultados de las evaluaciones al control interno realizadas por el director general y las auditorías internas y externas.

Los miembros del comité de control tienen que ser objetivos, capaces e indagadores, contar con los conocimientos o la pericia de las actividades de la organización y de los riesgos que enfrenta la misma.

Ante todo lo explicado, podemos asegurar que el entorno de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos determinará, en ese mismo orden, el grado de fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente la imagen de la organización.

El entorno de control ejerce gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos, además de que incide en el comportamiento de los sistemas de información y en la supervisión en general.

El ambiente de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en los empleados respecto al control ya que es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura porque aquí se manifiesta la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

4.3.2 Establecimiento de Objetivos



Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Para lograr los objetivos se debe tener definido los recursos físicos, de personal y logísticos basados en una evaluación de la naturaleza y complejidad de cada tarea, las restricciones de tiempo y los recursos disponibles; de manera que dichos objetivos proporcionen una base sólida para el control interno efectivo.

a) Objetivos Estratégicos

“La misión de una entidad establece en amplios términos lo que se aspira a alcanzar, es importante que la administración con el monitoreo del consejo establezca expresamente la razón de ser de la entidad en términos generales, en base a esto la dirección fija los objetivos estratégicos, formula la estrategia y establece los correspondientes objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento para la organización.

Los objetivos estratégicos de la entidad establecen objetivos de alto nivel, en línea con su misión/visión y dando apoyo a ésta. Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones. Se pueden aplicar diferentes técnicas de identificación y evaluación de riesgos.” (Internal Control Integrated Framework, 2013)

b) Objetivos Relacionados

“Los objetivos a nivel de empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a subobjetivos establecidos.

Al fijar sus objetivos a los niveles de entidad y actividades, la organización puede identificar los factores críticos de éxito que son claves y han de funcionar bien si se quieren alcanzar los objetivos.

Los objetivos deben ser fácilmente entendibles y mensurables. La administración de riesgos corporativos exige una comprensión mutua de lo que se ha de lograr y de los medios para medir lo que se consiga.”

c) Categorías de Objetivos Relacionados

“A pesar de la diversidad de objetivos entre entidades, se pueden establecer algunas categorías:

- ✓ **Objetivos Operativos.-** Relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la organización, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad.
- ✓ **Objetivos De Reporte.-** relativos a la confiabilidad de reportes. Incluyen reportes internos y externos y deben involucrar la información financiera y no financiera.
- ✓ **Objetivos de Cumplimiento.-** se refieren al cumplimiento de leyes y regulaciones relevantes. Dependen de factores externos y tienden a ser similares entre entidades, en algunos casos y sectorialmente, en otros.

Los objetivos operativos, así como los relativos al reporte de la gerencia interna de gestión, se basan más en las preferencias, juicios y estilo de la dirección. Varían mucho entre entidades, simplemente porque personas informadas, competentes y

honestas pueden seleccionar objetivos diferentes, por tanto no existe una fórmula óptima de establecimiento de objetivos para todas las entidades.” (Internal Control Integrated Framework, 2013)

d) Subcategorías

Una entidad puede encontrar útil plantear un subconjunto de objetivos de una o más categorías para facilitar la comunicación interna o externa sobre un tema más específico.

e) Subreposición de Objetivos

Un objetivo de una categoría puede reforzar a otro objetivo de otra o trasladarse con él. La categoría que incide en un objetivo depende a veces de las circunstancias, por ejemplo, proporcionar información confiable a la dirección de una unidad de negocio para que gestione y controle sus actividades de producción, puede servir para alcanzar objetivos operativos y de reporte”

f) Consecución de Objetivos

“Un proceso adecuado para establecer riesgo es un componente crítico de la administración de riesgos corporativos. Aunque los objetivos proporcionan metas medibles a las que se encamina la entidad cuando realiza sus actividades, existen en ellos diferentes grados de importancia y prioridad. Por tanto aunque una entidad deba tener seguridad razonable de que ciertos objetivos se están alcanzando, puede que éste no sea el caso para todos los objetivos.

Una administración efectiva de riesgos corporativos proporciona seguridad razonable de que los objetivos de reporte de una entidad se están cumpliendo, así mismo, debería existir seguridad razonable de que los objetivos está ampliamente bajo el control de la entidad, en cambio la consecución de los objetivos estratégicos

y operativos no están bajo el control de la entidad, están expuestos a cambios externos como la competencia, cambios de gobierno, mal tiempo u otros cuya existencia no esté bajo su control.

La administración de riesgos corporativos sobre las operaciones se centra principalmente en el desarrollo de una coherencia de objetivos y metas en toda la organización, en la identificación de factores de éxito y riesgos claves, en la evaluación de riesgos y la formulación de respuestas acertadas, en la implementación de las respuestas adecuadas a los riesgos, en la implementación de las respuestas adecuadas a los riesgos, en el establecimiento de los controles necesarios y en la información oportuna del funcionamiento y expectativas

En cuanto a los objetivos estratégicos y operativos, la administración de riesgos corporativos puede proporcionar seguridad razonable de que la dirección y el consejo, en su rol de monitoreo, estén informados oportunamente del progreso de la entidad en su camino hacia el logro de dichos objetivos.” (Internal Control Integrated Framework, 2013)

g) Objetivos Seleccionados

La dirección no solo elige los objetivos y considera cómo apoyan la misión de la entidad, sino que también asegura que estén alineados con el riesgo aceptado por la entidad. Un error en dicha alineación podría dar como resultado una aceptación insuficiente del riesgo existente en el logro de objetivos o, por el contrario, una aceptación de un riesgo excesivo. Una administración efectiva de riesgos corporativos no dicta los objetivos que la dirección debe elegir, pero le proporciona un proceso para alinear los objetivos estratégicos con la misión de la entidad y asegurar que estos, junto a con sus correspondientes objetivos conexos, concuerden con el riesgo aceptado por la entidad.

h) Riesgo Aceptado

“El riesgo aceptado, establecido por la dirección bajo control del consejo de administración, es una orientación para establecer la estrategia. Las empresas pueden expresar su riesgo aceptado como un equilibrio adecuado entre crecimiento, riesgo y rendimiento o como unas medidas de adición de valor para el accionista, ajustadas a su propio nivel de riesgo.



Existe una relación entre el riesgo aceptado de una entidad y su estrategia. Normalmente se pueden diseñar muchas estrategias diferentes para conseguir los objetivos deseados de crecimiento y rendimiento, cada uno con riesgos diferentes. La administración de riesgos corporativos, aplicada al establecimiento de la estrategia, ayuda a la dirección a seleccionar a una estrategia consecuente con su riesgo aceptado.

El riesgo aceptado se ve reflejado en la estrategia de la entidad, que, a su vez orienta la asignación de recursos. La dirección distribuye los recursos entre las unidades de negocio teniendo en cuenta el riesgo aceptado por la entidad y los planes estratégicos de cada unidad de negocio, para así generar el rendimiento deseado sobre los recursos invertidos. La dirección busca alinear la organización, el personal, los procesos y la infraestructura para facilitar la implantación de la estrategia con éxito y capacitar a la entidad a mantenerse dentro de los límites de un riesgo aceptado.” (Internal Control Integrated Framework, 2013)

i) Tolerancias al Riesgo

“Las tolerancias al riesgo son niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Pueden medirse, y a menudo resulta mejor, con las mismas unidades que los objetivos correspondientes.

Las medidas de rendimiento se usan para ayudar a asegurar que los resultados reales se ciñen a las tolerancias al riesgo establecidas.



Al fijar las tolerancias al riesgo, la dirección tiene en cuenta la importancia relativa de los objetivos correspondientes y alinea a aquellas con el riesgo aceptado. Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.”

4.3.3. Identificación de Eventos

Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos

Eventos

Se deben identificar eventos potenciales que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos.

Un evento es un incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas, que afecta a la implantación de la estrategia o la consecución de objetivos. Los eventos pueden tener un impacto positivo, negativo o de ambos tipos a la vez.

La metodología definida por la dirección de una entidad puede estar compuesta por varias técnicas como herramienta de apoyo, estas técnicas aplican tanto al pasado como al futuro con la finalidad de establecer probabilidades de ocurrencia y aportar una fuente de medición y comparación en la gestión de riesgos.

Las técnicas pueden variar según el lugar donde se apliquen dentro de la entidad, algunas se enfocan en el análisis detallado de datos y crean una perspectiva

ascendente de eventos y otras que son lo contrario de estas técnicas. Las cuales pueden agruparse como:

a) “Inventario de Eventos

Son relaciones detalladas de acontecimientos potenciales comunes a empresas de un sector determinado o a un proceso o actividad específica que se da en diversos sectores.”

b) “Análisis Interno

Puede llevarse a cabo como parte de un proceso rutinario del ciclo de planificación empresarial, normalmente mediante reuniones del personal de la unidad de negocio.”

c) “Dispositivos de escala o umbral

Estos dispositivos alertan a la dirección respecto a áreas con problemas comparando transacciones o eventos actuales con criterios predefinidos.”

d) “Talleres de trabajo y entrevistas

Estas técnicas identifican los eventos aprovechando el conocimiento y la experiencia acumulada de la dirección, el personal y los grupos de interés, a través de discusiones estructuradas.”

e) “Análisis del flujo de proceso

Esta técnica considera la combinación de inputs, responsabilidades y outputs de un proceso.”

f) “Indicadores de eventos importantes

Supervisando datos correlacionados con los eventos, las entidades identifican la existencia de condiciones que podrían dar lugar a un acontecimiento.”

g) “Metodologías para datos de eventos con pérdidas.

Los archivos de datos individuales con pérdidas en el pasado con una fuente útil de información para determinar las tendencias y causas principales.” (Internal Control Integrated Framework, 2013)

Estas se generan debido a que los eventos no ocurren de forma aislada, esto produce que un evento desencadene otro o bien que varios se inicien de uno mismo en forma simultánea, por lo que la dirección debe evaluar este tipo de relaciones y poder determinar donde mejor deberían aplicarse los esfuerzos de gestión de riesgos.

4.3.4. Evaluación de Riesgos

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual.

a) Contexto de la Evaluación de Riesgos

“Los factores externos e internos determinan qué eventos pueden ocurrir y hasta qué punto afectarán a los objetivos de una entidad. Aunque algunos factores son comunes a empresas a empresas de un mismo sector, los eventos resultantes son a menudo únicos para una entidad determinada, debido a sus objetivos establecidos y sus decisiones anteriores. En la administración de riesgos, la dirección tiene en cuenta la mezcla de potenciales eventos futuros relevantes para la entidad y sus actividades, dentro del contexto de los aspectos que conforman el perfil de riesgo de la entidad, como son su dimensión, la complejidad de sus operaciones y el grado de regulación de sus actividades.

Al evaluar los riesgos, la dirección considera eventos esperados e inesperados. Muchos de éstos son rutinarios y recurrentes y ya se contemplan en los programas de gestión y presupuestos operativos, pero otros son inesperados. La dirección evalúa el riesgo de los eventos potenciales inesperados y de los eventos esperados que puedan tener un impacto significativo en la entidad.” (Internal Control Integrated Framework, 2013)

b) Riesgo Inherente y Riesgo Residual

El riesgo inherente es aquel que se enfrenta a una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto. El riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos. La evaluación de riesgos es aplicada primero a los riesgos inherentes, una vez la respuesta a los riesgos a sido incorporada, la dirección considera el riesgo residual.

c) Estimación de Probabilidad e Impacto

“La incertidumbre de los eventos potenciales se evalúa desde dos perspectivas probabilidad e impacto. La primera representa la probabilidad de que ocurra un evento determinado mientras que la segunda refleja su efecto. Es una tarea difícil y llena de retos la determinación de cuánta atención hay que prestar a la evaluación de la gama de riesgos a los que se enfrenta una entidad.

La dirección reconoce que generalmente no merece mucha atención un riesgo con poca probabilidad de ocurrencia y escaso impacto potencial., ya que la atención debe estar en los riesgos con alta probabilidad de ocurrencia y significativo impacto potencial.

El horizonte de tiempo usado para evaluar los riesgos debería ser consecuente con el horizonte de tiempo de la estrategia y objetivos correspondientes congruente con ella, que la utilizada para considerar el impacto potencial de un riesgo sobre la

consecución de un objetivo concreto.” (Internal Control Integrated Framework, 2013)

d) Fuentes de Datos

Las estimaciones de la probabilidad del riesgo y su impacto se determinan usando datos procedentes de eventos anteriores observables, que proporcionan una base más objetiva que las estimaciones totalmente subjetivas. Los datos generados internamente a partir de la experiencia propia de la entidad pueden reflejar un menor sesgo subjetivo personal y proporcionan mejores resultados que los datos procedentes de fuentes externas. Sin embargo, incluso cuando los datos generados internamente sean una entrada primaria, los datos externos pueden resultar útiles como punto de contraste o para mejorar el análisis. Se debe ser cauto cuando se usan eventos pasados para establecer previsiones futuras, ya que los factores que influyen en los eventos pueden cambiar con el tiempo.

e) Perspectivas

La dirección formula a menudo juicios subjetivos sobre la incertidumbre y, al hacer esto, debe reconocer sus limitaciones inherentes. Los resultados de investigaciones psicológicas indican que las personas toman decisiones a varios niveles de capacidad, incluyendo los directivos de empresas, tienen demasiada confianza en su capacidad de estimación y no reconocen el volumen de incertidumbre que realmente existe. Esto puede minimizarse utilizando efectivamente los datos empíricos generados internamente o externamente, y en ausencia de estos una aguda conciencia de penetración de los sesgos puede ayudar a mitigar los efectos de ese exceso de confianza.

f) Técnicas de Evaluación

“La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan por si mismos a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientemente creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte efectiva por su costo. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

Las técnicas cuantitativas de evaluación normalmente exigen un mayor grado de esfuerzo y rigor y a veces emplean modelos matemáticos, dependen mucho de la calidad de los datos e hipótesis, y sirven más para riesgos con historia ya que de esta manera permitirán una proyección confiable.

Para conseguir un consenso sobre probabilidad e impacto usando técnicas cualitativas de evaluación, las entidades pueden aplicar el mismo enfoque que usan en la identificación de eventos, tales como entrevistas y grupos de trabajo.

Un proceso de autoevaluación del riesgo capta los puntos de vista de los participantes sobre la probabilidad y el impacto potencial de eventos futuros, usando escalas descriptivas o numéricas.

Una entidad no necesita aplicar las mismas técnicas de evaluación en todas sus unidades de negocio. La selección de técnicas debería reflejar la necesidad de precisión y la cultura de cada unidad.

La dirección puede generar una medida del impacto cuantitativo de un evento en toda la entidad cuando todas las evaluaciones individuales de riesgo referentes al mismo se expresen en términos cuantitativos.” (Internal Control Integrated Framework, 2013)

g) Relaciones entre Eventos

“Cuando los eventos potenciales no están relacionados entre sí, la dirección los evalúa individualmente., aunque el impacto de un solo evento pueda ser ligero, el impacto de una secuencia o combinación de eventos puede ser más significativo.

Cuando sea probable que los riesgos afecten a múltiples unidades de negocio, la dirección puede agruparlos en categorías comunes de eventos y después, considerarlos primero según unidad y luego conjuntamente para toda la entidad.

La naturaleza de los eventos y el hecho de que estén relacionados o no, puede afectar a las técnicas de evaluación utilizadas. La observación de interrelaciones entre probabilidad e impacto de los riesgos constituye una importante responsabilidad de la dirección. Una administración efectiva de riesgos corporativos requiere que la evaluación de riesgos sea efectuada con respecto a ambos, al riesgo inherente y también la respuesta al riesgo.” (Internal Control Integrated Framework, 2013)

4.3.5. Respuesta al Riesgo

La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

Las categorías de respuesta al riesgo son:

- **Evitarlo:** Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo
- **Reducirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos

- **Compartirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo
- **Aceptarlo:** No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

En cuanto a la visión del portafolio de riesgos en la respuesta a los mismos, ERM establece:

- ✓ ERM propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto de riesgos
- ✓ Permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad
- ✓ Es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan
- ✓ Permite determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con su apetito de riesgo global

Para los riesgos significativos, una entidad considera típicamente las respuestas posibles dentro de una gama de opciones de respuesta, lo que proporciona profundidad a la selección de respuesta y se enfrenta al “status quo”. (Internal Control Integrated Framework, 2013)

a) Evaluación de Posibles Respuestas

Los riesgos inherentes se analizan y las respuestas a ellos se evalúan con el propósito de conseguir un nivel de riesgo residual en línea con las tolerancias al riesgo de la entidad. A menudo, cualquiera de las respuestas posibles situará dicho riesgo residual dentro del marco de esas tolerancias y, a veces, una combinación de ellas proporcionará el resultado óptimo.

b) Evaluación del efecto sobre la probabilidad y el impacto del riesgo

Al evaluar las opciones de respuesta, la dirección considera el efecto sobre la probabilidad del riesgo y su impacto, reconociendo que una respuesta puede afectarlas de modo diferente. Al analizar las respuestas la dirección puede tener en cuenta los eventos y tendencias pasadas y los posibles escenarios futuros. Al evaluar las respuestas alternativas, la dirección típicamente determina su efecto potencial usando las mismas unidades de medición, u otras congruentes, que las usadas para el objetivo correspondiente.

c) Evaluación de costos y beneficios

“Los recursos siempre presentan restricciones y las entidades pueden considerar los costos y beneficios derivados de opciones alternativas de respuesta a este tipo de riesgo. Las medidas de costo/beneficio para la puesta en práctica de respuestas se realizan con varios niveles de precisión. Generalmente, es más fácil tratar con el lado de costos de la ecuación, el cual, en muchos casos, puede ser cuantificado casi exactamente. Normalmente, se tienen en cuenta todos los costos directos relacionados con la implantación de una respuesta y los costos indirectos que se puedan medir de un modo práctico. Algunas entidades también incluyen los costos de oportunidad relativos al uso de recursos.

En algunos casos, sin embargo, es difícil cuantificar los costos de la respuesta al riesgo. Surgen retos respecto a la cuantificación de estimar el tiempo y el esfuerzo asociados a una determinada respuesta. El lado de los beneficios implica a menudo valoraciones mucho más subjetivas, pero en muchos casos, el beneficio de una respuesta al riesgo puede evaluarse dentro del contexto de beneficios ligados a la consecución del objetivo correspondiente.

Al considerar las relaciones costo – beneficio, la atención a los riesgos como si estuvieran interrelacionados permite a la dirección agrupar las respuestas para reducir y compartir el riesgo de la entidad.” (Internal Control Integrated Framework, 2013)

d) Oportunidades en las opciones de respuesta

“Las oportunidades pueden identificarse al contemplar las respuestas a los riesgos. Las consideraciones sobre estas respuestas a los riesgos no deberían limitarse exclusivamente a la reducción de los riesgos identificados, sino que también deberían incluir la consideración de nuevas oportunidades para la entidad. La dirección puede identificar las respuestas innovadoras, estas pueden surgir cuando existen opciones de respuesta a los riesgos que están alcanzando los límites de efectividad y cuando probablemente solo faciliten cambios marginales en el impacto y probabilidad del riesgo.”

e) Respuestas Seleccionadas

“Una vez evaluados los efectos de las respuestas alternativas a los riesgos, la dirección decide como pretende administrar los riesgos, seleccionando una respuesta o una combinación de ellas diseñada para situar la probabilidad e impacto del riesgo residual. Sin embargo, cuando una respuesta a los riesgos pudiera desembocar en que el riesgo residual superará la tolerancia establecida, la dirección tiene que volver sobre sus pasos y revisar su respuesta o, bajo ciertas circunstancias, reconsiderar la tolerancia al riesgo establecida. Por tanto el equilibrio entre riesgo y tolerancia al riesgo puede implicar un proceso iterativo.

Evaluar las respuestas a los riesgos inherentes requiere tener en cuenta los riesgos adicionales que pueden derivarse de cada respuesta, lo que puede iniciar un proceso iterativo en que la dirección, antes de tomar su decisión, considere dichos riesgos adicionales, incluyendo aquellos que pudieran no ser evidentes de modo inmediato. Una vez que la dirección selecciona una respuesta, es posible que necesite un plan de implantación para ejecutarla, en el que deben constar actividades de control para asegurarse de que se lleven a cabo la respuesta a los riesgos.

Siempre existirá un nivel de riesgo residual, no solo por las limitaciones de los recursos, sino también por la incertidumbre del futuro y demás limitaciones inherentes a todas las actividades.” (Internal Control Integrated Framework, 2013)

f) Perspectiva de Portafolio de Riesgos

“La administración de riesgos corporativos requiere que el riesgo se considere desde una perspectiva de toda la entidad o de portafolio. Normalmente, se elige un enfoque en el que primero se contemplen los riesgos de cada unidad, departamento o función y luego su director responsable elabora una evaluación compuesta de ellos, que refleja su riesgo residual respecto a sus objetivos y tolerancias al riesgo.

Con una perspectiva del riesgo para cada unidad individual, la alta dirección de una empresa está bien situada para tener una perspectiva de portafolio y determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está a la par del riesgo aceptado global respecto a sus objetivos.

Los riesgos de las diferentes unidades pueden estar dentro de sus respectivas tolerancias individuales, pero en conjunto pueden superar el riesgo aceptado globalmente por la entidad, en cuyo caso hacen falta respuestas adicionales o diferentes para emplazar el riesgo dentro del nivel de riesgo aceptado.

Una perspectiva de portafolio de riesgos puede ser representada de muchas maneras. Puede alcanzarse centrándose en los principales riesgos o categorías del riesgo de las unidades de negocio o de la empresa en su totalidad, usando métricas como el capital ajustado al riesgo o el capital en riesgo. Dichas medidas compuestas son particularmente útiles para medir el riesgo frente objetivos establecidos en términos de resultados, crecimiento u otras medidas de desempeño, a veces relacionadas con el capital asignado o disponible.

Estas medidas de la perspectiva de portafolio pueden facilitar información útil para la reasignación del capital entre unidades y la modificación de la orientación estratégica.

Cuando se mira al riesgo desde una perspectiva de portafolio, la dirección está en posición de considerar si permanece dentro del riesgo aceptado establecido” (Internal Control Integrated Framework, 2013)

4.3.6 Actividades de Control

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos. Estos últimos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección de riesgos. Las actividades de control pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionados: estratégicos, operativos, de reporte y cumplimiento.” (Internal Control Integrated Framework, 2013)

a) Integración con la respuesta al riesgo

“Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo adecuada y oportunamente, de esta manera las actividades de control están integradas directamente en el proceso de gestión.

A menudo, se debe poner en marcha una combinación de controles para tratar las correspondientes respuestas al riesgo. Las actividades de control incluyen controles preventivos, para frenar ciertas transacciones antes de su ejecución y controles detectivos para identificar otras oportunamente. Las actividades de control combinan controles automáticos y manuales, los automáticos que aseguran que la información es capturada correctamente y procedimientos de autorización y aprobación de las decisiones de inversión por parte de las personas responsables.”

b) Políticas y Procedimientos

“Las actividades de control normalmente implican dos componentes: una política que establece lo que debe hacerse y procedimientos para llevarla a cabo. Las políticas se comunican a menudo verbalmente.

Las políticas no escritas pueden ser efectivas cuando la política lleve años en vigor y constituya una práctica bien comprendida y en organizaciones pequeñas donde los canales de comunicación impliquen pocos directivos y una interacción estrecha, junto con la supervisión del personal. Pero independientemente de si está escrita o no, una política debería implantarse de forma meditada, consciente y consistente. Un procedimiento no será útil si se lleva a cabo mecánicamente y sin un enfoque claro y continuo sobre las condiciones a las que se orienta la política. Posteriormente es esencial investigar las condiciones identificadas como resultado del procedimiento y adoptar las acciones correctivas necesarias. Las acciones de seguimiento podrían variar según la dimensión y estructura organizativa de una empresa. Pueden abarcar desde procesos formales de información hasta informales como el método verbal en donde se dirá en lo que se ha fallado y lo qué es necesario hacer” (Internal Control Integrated Framework, 2013).

c) Controles sobre los sistemas de información

Con una dependencia importante de los sistemas de información para operar una empresa y alcanzar los objetivos de información y cumplimiento, hacen falta controles sobre dichos sistemas. Se pueden usar controles generales, que ayuden a asegurar que siguen funcionando continua y adecuadamente.

El segundo son los controles de aplicación, que incluyen pasos automáticos dentro del software para controlar el procesamiento. Ambos tipos de controles combinados con controles manuales de proceso cuando sea necesario, operan juntos para asegurar la completitud, exactitud y validez de la información.

d) Controles Generales

Los controles generales incluyen controles sobre la administración de la tecnología de información, su infraestructura, la administración de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software. Se aplican a todos los ambientes desde entornos de mainframes o cliente/servidor hasta computadores personales, desktop y portátiles.

e) Controles de Aplicación

Estos se centran directamente en la completitud, exactitud, autorización y validez de la captura y procesamiento de datos. Un objetivo importante de los controles de aplicación es prevenir que los errores se introduzcan en el sistema, así como detectarlos y corregirlos una vez introducidos en él. Para ello los controles de aplicación a menudo implican comprobaciones automáticas de edición, que consisten en formato, existencia, razonabilidad y otras comprobaciones de datos integrados ya en las aplicaciones durante su desarrollo. Si se diseñan correctamente, pueden facilitar el control sobre los datos introducidos en el sistema

f) Aspectos específicos de las entidades

Debido a que cada entidad tiene su propio conjunto de objetivos y enfoques de implantación, existirán diferencias en las respuestas al riesgo y las actividades de control relacionadas. Incluso cuando dos entidades tuvieran objetivos idénticos y tomaran decisiones similares respecto a cómo alcanzarlos, las actividades de control probablemente sería distintas. Cada entidad está gestionada por personas diferentes que tienen criterios individuales diferentes en la aplicación de controles. Es más los controles reflejan el entorno y sector en que opera una entidad, así como su dimensión y complejidad de organización, la naturaleza y alcance de sus actividades, su historia y su cultura.

Las organizaciones grandes y complejas con diversidad de actividades pueden enfrentarse a situaciones de control más difíciles que las organizaciones pequeñas y sencillas con actividades menos variadas. Una entidad con operaciones descentralizadas y un énfasis en la autonomía e innovación local presenta diferentes circunstancias de control que otra altamente centralizada.

4.3.7 Información y Comunicación

La información relevante se identifica, captura y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación efectiva debe producirse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a través, y hacia arriba de la entidad.

El monitoreo permanente está integrado en las actividades operativas normales y recurrentes de una entidad. El monitoreo se lleva a cabo en tiempo real, reacciona de modo dinámico a las condiciones cambiantes y está engranado a la entidad.

Como resultado, es más efectivo que las evaluaciones independientes. Como las evaluaciones independientes tienen lugar después de los hechos, a menudo los problemas se identificarán más rápidamente con las pautas de monitoreo permanente. Muchas entidades con sólidas actividades de monitoreo permanente realizan, sin embargo, evaluaciones independientes de la administración de riesgos corporativos periódicamente. Una entidad que perciba alguna necesidad de realizar frecuentes evaluaciones independientes debería centrarse en la mejora de sus actividades de monitoreo permanente.” (Internal Control Integrated Framework, 2013)

a) Actividades de monitoreo permanente

“Muchas actividades sirven para seguir la efectividad de la administración de riesgos corporativos durante el transcurso normal del negocio. Se derivan de las actividades normales de gestión, que podrían implicar análisis de varianza, comparaciones de información procedente de fuentes diferentes y el análisis y tratamiento de acontecimientos inesperados.

Son los directivos de línea o función de apoyo quienes llevan a cabo las actividades de monitoreo y dan meditada consideración a las implicaciones de la información que reciben.

Al centrarse en relaciones, incoherencias u otras implicaciones relevantes, plantean cuestiones y las siguen con otro personal, según sea necesario, para determinar si es precisa una acción correctiva o de otro tipo. Las actividades permanentes de monitoreo se distinguen de las actividades de funcionamiento según lo requiera la política de procesos de negocio.” (Internal Control Integrated Framework, 2013)

b) Evaluaciones Independientes

Aunque los procedimientos de seguimiento permanente normalmente proporcionan una retroalimentación importante sobre la efectividad de otros componentes de la administración de riesgos corporativos, puede resultar provechoso echar un vistazo de vez en cuando, centrándose directamente sobre la efectividad de riesgos corporativos. Esto también proporciona una oportunidad para considerar la efectividad continua de los procedimientos de monitoreo permanente.

c) Alcance y Frecuencia

“Las evaluaciones de la administración de riesgos corporativos varían en alcance y frecuencia según la significatividad de los riesgos y la importancia de la respuesta a ellos, así como los correspondientes controles disponibles para gestionarlos. Las áreas de riesgo de alta prioridad y sus respuestas tienden a

evaluarse más a menudo. La evaluación de la totalidad de la administración de riesgos corporativos que generalmente se necesita con menor frecuencia que la evaluación de partes concretas de la entidad puede estar suscitada por diversas razones: cambios importantes en la estrategia o gestión, adquisiciones o enajenaciones, cambios en las condiciones económicas o políticas y cambios en las operaciones o los métodos de procesamiento de datos. Cuando se toma la decisión de realizar una evaluación integral de la administración de riesgos

d) Quién Evalúa

A menudo, las evaluaciones tienen la forma de autoevaluaciones, en las que los responsables de una determinada unidad o función establecen la efectividad de la administración de riesgos corporativos en sus actividades. Los auditores internos normalmente realizan evaluaciones como parte de sus funciones normales o a petición expresa de la alta dirección, el consejo de administración o los directivos filiales y divisiones. Así mismo, la dirección puede utilizar información de los auditores externos para considerar la efectividad de la administración de riesgos corporativos. Se puede aplicar una combinación de esfuerzos a la realización de los procedimientos de evaluación que la dirección estime necesarios.

e) Proceso de Evaluación

La evaluación de la administración de riesgos corporativos constituye un proceso en sí misma. Aunque los enfoques o técnicas varían, hay que aportar al proceso una disciplina, con ciertos fundamentos inherentes a ella.

El evaluador debe entender cada actividad de la entidad y cada componente de la administración de riesgos corporativos a abordar. Puede resultar útil centrarse primero en cómo la administración de riesgos corporativos funciona de manera significativa veces esto se denomina diseño del sistema o proceso.

El evaluador debe determinar cómo funciona el sistema en realidad. Los procedimientos diseñados para operar de un modo concreto pueden ser modificados con el tiempo para operar de una forma diferente o ser eliminados. A veces, se establecen procedimientos nuevos que no son conocidos por aquellos que describen el proceso y no están incluidos en la documentación disponible.

Una determinación sobre el funcionamiento real puede realizarse manteniendo entrevistas con el personal operativo o que resulte afectado por la administración de riesgos corporativos, con análisis de los registros de funcionamiento o una combinación de procedimientos.

El evaluador analiza el diseño del proceso de administración de riesgos corporativos y los resultados de las pruebas realizadas. El análisis se lleva a cabo contrastado el funcionamiento con el trasfondo de normas establecidas por la dirección para cada componente, con el objetivo último de determinar si el proceso proporciona seguridad razonable respecto a los objetivos fijados.

f) Metodología

Se dispone de una variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo listas de comprobación, cuestionarios y técnicas de diagrama de flujo.

Como parte de su metodología de evaluación, algunas empresas comparan su proceso de administración de riesgos corporativos con el de otras empresas. Las comparaciones pueden realizarse directamente o bajo el control de asociaciones mercantiles o sectoriales o directamente con información corporativa proporcionada por otra empresa, pero hay que tener precaución pues en el momento de realizar las comparaciones hay que tener en cuenta las diferencias respectivas que existen en objetivos, hechos y circunstancias. Los ocho componentes de la administración de riesgos corporativos, además de las limitaciones inherentes a ella, se deberán tener en consideración.

g) Documentación

“El alcance de la documentación sobre administración de riesgos corporativos de una entidad varía con su dimensión, complejidad y factores similares. Las organizaciones más grandes normalmente disponen de manuales escritos de políticas, organigramas formales, descripciones escritas de las funciones de personal, instrucciones operativas y diagramas de flujo de los sistemas de información. Las entidades más pequeñas habitualmente tienen un volumen considerablemente menor de documentación. Muchos aspectos de su administración de riesgos corporativos son informales y no están documentados, aunque se llevan a cabo de manera periódica y muy eficaz. Se pueden efectuar comprobaciones de estas actividades del mismo modo que en el caso de las actividades documentadas. El hecho de que los componentes de la administración de riesgos corporativos no estén documentados no significa que no sean efectivos o que no puedan evaluarse. Sin embargo, un nivel adecuado de documentación normalmente hace que las evaluaciones sean más efectivas y eficientes.

El evaluador puede decidir documentar el proceso de la evaluación en sí mismo.

Normalmente, se parte de documentación existente en la administración de riesgos corporativos de la entidad y habitualmente se complementa este proceso con documentación adicional, junto con descripciones de las pruebas y los análisis efectuados durante la evaluación.” (Internal Control Integrated Framework, 2013)

h) Información de deficiencias

Las deficiencias en la administración de riesgos corporativos de una entidad pueden proceder de muchas fuentes, incluyendo los procedimientos de monitoreo permanente de la entidad, las evaluaciones independientes e información de terceros.

Una deficiencia es una situación dentro de la administración de riesgos corporativos que merece atención y que puede representar una debilidad percibida, potencial o real, una oportunidad para fortalecer la administración de riesgos

corporativos y aumentar la probabilidad de que se logren los objetivos de la entidad.

i) Fuentes de Información

Una de las mejores fuentes de información sobre las deficiencias de la administración de riesgos corporativos es la misma administración de riesgos. Las actividades de monitoreo permanente de una empresa, incluyendo las acciones directivas y el monitoreo diario de los empleados, generan ideas de aquellos directamente involucrados en las actividades de la entidad. Estas ideas surgen en tiempo real y pueden proporcionar una rápida identificación de deficiencias. Otras fuentes de éstas son las evaluaciones independientes de administración de riesgos corporativos.

Tanto las realizadas por la dirección, los auditores internos u otras funciones, pueden destacar áreas con necesidad de mejora.

Los terceros proporcionan frecuentemente información importante sobre el funcionamiento de la administración de riesgos corporativos de una entidad. Entre ellos se incluyen clientes, proveedores y otros que colaboran con la entidad, así como los auditores externos y reguladores. Los informes procedentes de fuentes externas deberían contemplarse cuidadosamente por sus implicaciones para la administración de riesgos corporativos y las acciones correctivas que deban aplicarse.

j) Qué se informa

¿Qué es lo que debería informar? Aunque no sea posible una respuesta universal, hay ciertos parámetros que pueden delimitarse. Todas las deficiencias identificadas de la administración de riesgos corporativos que afectan a la capacidad de la entidad para desarrollar e implantar su estrategia y establecer y alcanzar sus objetivos deberían comunicarse a quienes se encuentran en posición de tomar las medidas necesarias. La naturaleza de los temas a comunicar variará según la autoridad individual para abordar las circunstancias que surjan y las actividades de

monitoreo de sus superiores. Al considerar que se necesita comunicar, es preciso observar las implicaciones de los resultados. No sólo es esencial que se informe de una transacción o evento determinado, sino también que se vuelvan a evaluar aquellos procedimientos potencialmente defectuosos.

Se puede argumentar que no existe ningún problema tan insignificante que no merezca una investigación de sus implicaciones.

Junto a las deficiencias también debería informarse de las oportunidades identificadas que puedan aumentar la probabilidad de conseguir los objetivos de la entidad.

k) A quién se informa

La información generada en el transcurso de las actividades operativas es usualmente comunicada a través de los canales normales a los superiores. Ellos, a su vez, pueden trasladarla en todas las direcciones de la organización, para que acabe en las personas que pueden y deberían actuar al respecto. Los canales de comunicación alternativos también deberían existir para reportar la información sensible, tales como los actos ilegales o inadecuados. Ante el hallazgo de deficiencias en la administración de riesgos corporativos, normalmente debería informarse no sólo al responsable de la función o actividad implicada, sino también, al menos al nivel inmediato de dirección por encima de esta persona.

Este nivel superior de la dirección proporciona el apoyo o monitoreo necesario para tomar acciones correctivas y está en posición de comunicarse con otras personas de la organización cuyas actividades puedan estar afectadas. Cuando los hallazgos traspasan los límites organizacionales, la información también debería traspasarla, dirigiéndose a un nivel superior suficientemente alto para asegurar que se toman las medidas adecuadas.

l) Directrices del Reporte

Proporcionar la información necesaria sobre las deficiencias de la administración de riesgos corporativos al lugar correcto, es crítico. Hay que establecer protocolos para identificar qué información se necesita a un nivel determinado para tomar decisiones efectivamente.

Tales protocolos reflejan la regla general de que un directivo debería recibir la información que afecta a las acciones o el comportamiento del personal bajo su responsabilidad, además de aquella otra información necesaria para alcanzar objetivos específicos. Un CEO normalmente desearía estar informado. Los altos directivos deberían ser informados de las deficiencias en la administración de riesgos y de control que afecten sus unidades. Los supervisores definen los protocolos de información para sus subordinados. El grado de especificidad variará aumentando normalmente en los niveles inferiores de la organización.

Aunque dichos protocolos puedan impedir una información efectiva si se definen de modo demasiado restrictivo, ésta se puede mejorar proporcionándole flexibilidad suficiente.

Las partes interesadas a las que hay que comunicar las deficiencias a veces proporcionan directrices concretas respecto a lo que debería ser reportado. Un consejo de administración o comité de auditoría, por ejemplo, puede solicitar a la dirección o a los auditores internos o externos que comuniquen sólo aquellas deficiencias que alcancen un determinado umbral de importancia.

4.3.8 Monitoreo

Evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas es utilizada para determinar si cada uno de los componentes del Control Interno, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionando. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente, las significativas son comunicadas a la alta gerencia y al directorio.

- Sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM funcionen adecuadamente.
- El monitoreo se puede medir a través de:
 - Actividades de monitoreo continuo
 - Evaluaciones puntuales
 - Una combinación de ambas formas

La supervisión determina la calidad del sistema de control interno a través del tiempo. Se necesita alguna forma de independencia del proceso diario para garantizar que la supervisión sirva como control eficaz.

Por lo tanto, no considerar revisiones del desempeño de rutina dentro de un proceso como parte del componente supervisión. En cambio, tales revisiones son consideradas como actividades de control. En caso de que la conducción no logre establecer un proceso de supervisión para su sistema de control interno, ya sea bajo la forma de evaluaciones puntuales o de monitoreo continuo, entonces resultaría inapropiada una clasificación satisfactoria para este componente del control.

4.4. Gráficos de los Componentes del Control Interno

EVOLUCIÓN DEL MODELO

COSO I: Control Interno – Marco Conceptual integrado



COSO II – ERM: Marco de Gestión Integral de Riesgo (Enterprise Risk Management)



Figura 11. COSO II - ERM: Marco de Gestión Integral de Riesgo (Enterprise Risk Management)

4.5. Herramientas, Métodos y Técnicas de Evaluación

Métodos de Evaluación de Control interno

El control interno, está constituido por el conjunto de técnicas y métodos que se aplican y se adoptan en cada organización para el cumplimiento de sus responsabilidades, para lo cual se describe a continuación los siguientes métodos.

COSO I

“El denominado “informe COSO” sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENTE FINANCIAL REPORTING creó Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados

De acuerdo con el informe COSO se hace necesario tener un adecuado control interno, gracias a este se evitan riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización.

COSO II (ERM)

El informe COSO II (ERM – Administración de Riesgos Empresariales), nace en el 2004 y es una ampliación de informe COSO I, que tiene como finalidad proporcionar al control interno un mayor enfoque a la gestión de riesgos, ya que la mayoría de las organizaciones necesitan mejorar sus capacidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre, permite que los empleados creen conciencia de los riesgos que se pueden presentar.

MICIL

Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL), es una herramienta administrativa de control, que permite determinar las operaciones realizadas y efectuada por medio de su evaluación, ayuda a mejorar la gestión administrativa de la empresa.

CORRE

El Control Interno de los Recursos y Riesgos – Ecuador, CORRE incorpora objetivos estratégicos como una nueva categoría de objetivos institucionales, mantiene los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Incrementa además tres componentes, como el Establecimiento de Objetivos, la Identificación de Eventos y la Respuesta a los Riesgos.

Técnicas de Evaluación del control Interno

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para comprobar la razonabilidad de la información financiera que le permita emitir su opinión profesional.

Las técnicas de evaluación del control interno se clasifican de la siguiente manera:

| | | |
|---|--|---|
|  | <p>1. Técnicas de Verificación Ocular</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comparación ✓ Observación ✓ Revisión Selectiva ✓ rastreo |
|  | <p>2. Técnicas de Verificación Verbal</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Indagación |
|  | <p>3. Técnicas de Verificación Escrita</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis ✓ Conciliación ✓ Confirmación |
|  | <p>4. Técnicas de Verificación Documental</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprobación ✓ Computación (cálculo) |
|  | <p>5. Técnicas de Verificación Física</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspección |

1. Técnicas de Verificación Ocular

Como su nombre lo indican estas técnicas utilizan como instrumento fundamental la vista y se dividen así:

- a) **Comparación:** consiste en poner atención en dos o más cosas que tengan relación, con el fin de determinar las similitudes o diferencias existentes entre los aspectos comparados. Podemos ver que una de las más comunes formas de comparar, en lo que respecta a la auditoría, es entre los ingresos y gastos producidos en el ejercicio motivo del examen, con los que se estimaron en el presupuesto.
- b) **Observación:** es mirar cómo se están realizando las operaciones. Esta técnica es la más general y puede ser utilizada en casi todas las fases de un examen de auditoría.
- c) **Revisión Selectiva:** En esta técnica consiste en la revisión ocular rápida efectuada con el fin de observar aquellos aspectos considerados no normales o comunes y que por su volumen no pueden ser sometidos a un estudio más profundo; a través de esta técnica, el auditor fija su atención en aquellos casos distintos de los normales.
- d) **Rastreo:** A través del rastreo se selecciona una operación o transacción, la misma que es revisada desde el inicio hasta el final de su proceso normal.

2. Técnicas de Verificación Verbal

Esta técnica se basa en la comunicación verbal y está conformada de la siguiente manera.

- a) **Indagación.-** Consiste en realizar una serie de preguntas sobre un aspecto motivo de examen, esta es de gran utilidad cuando existen áreas no documentadas, sin embargo, aunque al realizar varias preguntas, las

respuestas constituyan un elemento de juicio satisfactorio, la indagación por sí sola no es considerada una evidencia suficiente y competente.

3. Técnicas de Verificación Escrita

- a) **Análisis.-** Consiste en descomponer una cuenta con el fin de determinar su saldo, así como verificar todas las transacciones que tengan relación con la cuenta sujeta a examen durante el periodo que se está estudiando.
- b) **Conciliación.-** Quiere decir poner de acuerdo datos de una misma operación siempre y cuando provengan de fuentes distintas.
- c) **Confirmación.-** Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada y que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, confirmar de una manera válida. Puede ser confirmación positiva o negativa.

4. Técnicas de Verificación Documental

- a) **Comprobación.-** Quiere decir verificar los documentos que sustentan una transacción, con el fin de comprobar la legalidad de los mismos.
- b) **Computación (Cálculo).-** Está técnica tiene como objetivo comprobar la exactitud matemática de las operaciones realizadas, a través de calcular, contar, sumar multiplicar, realizar los cálculos. Esta técnica sirve para determinar la exactitud aritmética de los cálculos efectuados; pero, es necesario realizar otras pruebas para determinar la validez de las cifras de una operación.

5. Técnicas de Verificación Física

Esta técnica consiste en la constatación física y ocular, se conforma por la inspección.

- a) **Inspección.**- Consiste en el examen ocular de los bienes de la entidad sean estos: bienes materiales o de los documentos, con el objeto de cerciorarse de la existencia de un activo o de una operación registrada o presentada en los estados financieros.

Herramientas del control interno

Evaluar un sistema de control interno, es hacer una operación objetiva del mismo. Esta evaluación se hace a través de la interpretación de los resultados de algunas pruebas efectuadas, las cuales tienen por finalidad establecer la adecuada aplicación de los métodos, políticas y procedimientos establecidos por la administración de la entidad para salvaguardar sus activos y para hacer eficientes sus operaciones.

La evaluación que se efectúe del control interno, es primordial, pues a través de ella se conocerá si las políticas implantadas se cumplen a cabalidad y si en general se proporciona un ambiente apropiado para que la empresa logre sus objetivos. Existen tres métodos principales para documentar la evaluación y análisis de cualquier control interno, los cuales se describen a continuación:

Narrativo o Descriptivo

Este método consiste en elaborar un papel de trabajo en el cual se resume (describa, narre) por escrito el control interno del componente auditado. Será importante al final de la narración, resaltar analíticamente las fortalezas y debilidades encontradas, señalando la efectividad de los controles existentes.

Los inconvenientes que tiene este método son que al no tomarse una buena narración o descripción de los procedimientos, puede cometerse errores en la

interpretación y no llegar a la evaluación deseada. Este método se utiliza generalmente en empresas pequeñas.

Cuadro 4. Modelo de Narrativa

| | | |
|--|---------------|-----------------------------|
| <p>COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. NARRATIVA Período:</p> | | <p>Ref.: PP</p> |
| | | |
| ELABORADO POR: | FECHA: | |
| REVISADO POR: | FECHA: | |

Cuestionario

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

Con relación a los cuestionarios de control interno debe considerarse los siguientes aspectos:

| | |
|-----------------------|---------------|
| | |
| ELABORADO POR: | FECHA: |
| REVISADO POR: | FECHA: |

Flujogramas

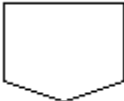

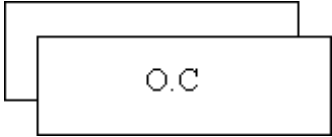
También llamado gráfico, consiste en revelar o describir la estructura orgánica las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad. Este método como su nombre lo indica se basa en representar de forma gráfica la organización de la empresa, incluye para ello en los procedimientos para cada una de las actividades, gráficas que podrían ser en forma de flujogramas que sigan los documentos más importantes en el sistema de control interno.

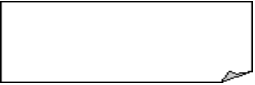








Ventajas


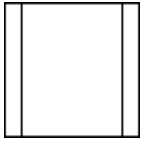

- Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.
- Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad.
- Identifica desviaciones de procedimientos.
- Identifica procedimientos que sobran o que faltan.
- Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.
- La evaluación debe asegurar la integridad y exactitud de las operaciones realizadas por el ente económico.

El Contador Público y Auditor que utilice este método de evaluación, deberán estar enterado de cómo se realizan las diversas operaciones y de la contabilidad de la información recabada, para que cuando se realice el diseño de las gráficas de flujo, de un área específica, se encuentre en condiciones favorables para detectar las áreas que denoten deficiencias y así esté en capacidad también de hacer las recomendaciones adecuadas.

Cuadro 6. Técnica de Diagrama de flujo (flujograma)

| | |
|--|---|
|  | Indica el punto inicial del diagrama y su ubicación. |
|  | Significa un documento. |
| <p>O.C</p>  | Letras mayúsculas dentro del rectángulo indica el documento afectado, por ejemplo, O.C. = orden de compra y se le pone números en las orillas para mencionar si es el original (1) y si son copias (2). |
| | Con la marca en el índice inferior |

| | |
|---|---|
|  | <p>derecho Indica preparación de un documento.</p> |
|  | <p>Documento con firma o sellado.</p> |
|  | <p>Indica que servirá de base en la preparación de documentos contables o bien respaldará a esos documentos.</p> |
|  | <p>Muestra el movimiento físico de los documentos.</p> |
|  | <p>Indica que un documento nunca va a reentrar al flujo. También se usa para mostrar que el documento se envía a alguien fuera de la empresa, o que se envía a algún departamento interno donde los detalles o usos no incumben a la Auditoría.</p> |
|  | <p>Documento para algún propósito especial, registro en libros o base para la preparación de otro documento.</p> |
|  | <p>Archivo temporal del documento.</p> |
|  | <p>Documento destruido.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los documentos pueden terminar en: <ul style="list-style-type: none"> o Archivo permanente. o Pasar a otro flujo. o Pasar fuera del flujo. o Destruirse. |
|  | <p>Indica operación, describiéndose brevemente.</p> |
| | |

| | |
|---|--|
|  | Reportes o listados. |
|  | Comprende al sistema de contabilidad, como libros, registros contables, documentos comprobatorios. |
|  | Registro contable de los auxiliares y registros al último destino. |

Las descripciones dentro del diagrama deberán ser mínimas, anotaciones simples de letras o números, anexando en una hoja adicional el significado de dichas letras.

Matrices

El control interno también puede ser evaluado a través de matrices, que contengan los siguientes aspectos:

- 1) Listado de los controles clave (importantes)
- 2) Asignación de una ponderación a cada control
- 3) En base a los resultados obtenidos en la evaluación de cada control, asignar una calificación

El método de matrices puede ser respaldado por los métodos de cuestionarios, flujogramas narrativos u otros.

Riesgos del control interno

El sistema de control interno es un proceso que permite generar confianza en la información contable y financiera, ayuda a determinar la efectividad en la realización de las operaciones.

Es necesario indicar que existen algunos elementos que identifican riesgos de control cuando este sistema de control interno no ha sido establecido de manera adecuada. Se deben efectuar evaluaciones al sistema de control interno para poder identificar los riesgos.

La evolución de riesgos debe ser una actividad ineludible para todos los niveles que estén involucrados en el logro de los objetivos. Esta actividad de autoevaluación debe ser revisada por los auditores internos para asegurar que tanto, el objetivo, enfoque, alcance y procedimientos han sido apropiadamente llevados a cabo.

Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes tanto de fuentes internas como externas que deben ser evaluados por la gerencia. La gerencia establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riesgos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para:

- Salvaguardar sus bienes y recursos
- Mantener ventaja ante la competencia
- Construir y conservar su imagen
- Incrementar y mantener solidez financiera
- Mantener su crecimiento.(ESTUPIÑAN, 2006)

Algunos artículos citan como riesgos del control interno a los siguientes:

Riesgo inherente:

Es la posibilidad que tiene una actividad, un proceso, un componente, de contener errores potenciales, antes de verificar la eficiencia del control interno

diseñado y aplicado por la entidad o unidad a ser auditada. Este riesgo tiene relación directa con el contexto global de una institución e incluso puede afectar a su desenvolvimiento. Se presentan cuando un error material no se puede evitar que suceda, esto porque no existen controles compensatorios relacionados que puedan detectar esta situación. Cuanto mayor sea el nivel de riesgo inherente, mayor será la cantidad de evidencia de auditoría, es decir, un alcance mayor de cada prueba en particular y mayor cantidad de pruebas necesarias.

Riesgo de Control:

Es la posibilidad de que un error pudiera presentarse en la ejecución de un proceso o actividad y éste no sea previsto ni descubierto oportunamente por el sistema de control interno, diseñado por la organización, incluyendo la Unidad de Auditoría Interna. Este riesgo si bien no afecta a la entidad como un todo, incide de manera directa en los componentes. En términos generales, si los controles vigentes son fuertes, el riesgo de que existan errores o irregularidades no detectados por los sistemas de control es mínimo; si los controles son débiles, el riesgo de control será alto, pues los sistemas no estarán capacitados para detectar los errores o irregularidades que pudieren suceder y la información procesada tampoco sería confiable. La combinación de los niveles de riesgo inherente y de control, proporciona la cantidad y calidad de los procedimientos de auditoría a aplicar.

Riesgo de Detección:

Se presenta al aplicar los procedimientos de auditoría y estos no cumplen con criterios de calidad que permitan detectar errores o irregularidades importantes, con lo cual el Auditor puede llegar a la conclusión de que no existen errores materiales cuando en realidad si los hay. La palabra “material” utilizada con cada uno de los riesgos citados, se refiere a un error que debe considerarse significativo cuando se lleva a cabo una auditoría.

Evaluación y Calificación del Riesgo

Los riesgos se pueden calificar como alto, moderado y bajo, de acuerdo a la calificación porcentual que obtengan los controles aplicados comparándolos con la ponderación porcentual que les asigne el auditor:

Cuadro 7. Escala de calificación de riesgos

| MATRIZ DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO | | |
|---|---------------|---------------|
| CONFIANZA | MÍNIMO | MÁXIMO |
| ALTO | | |
| ALTO | 88.89% | 99.99% |
| MEDIO | 77.78% | 88.88% |
| BAJO | 66.67% | 77.77% |
| MEDIO | | |
| ALTO | 55.56% | 66.66% |
| MEDIO | 44.45% | 55.55% |
| BAJO | 33.34% | 44.44% |
| BAJO | | |
| ALTO | 22.23% | 33.33% |
| MEDIO | 11.12% | 22.22% |
| BAJO | 0.01% | 11.11% |

Uso de colorimetría para la calificación de riesgos

En muchas áreas del conocimiento y en especial en varias técnicas administrativas como el tablero de mando Integral (Balanced Scorecard – BSC), la Administración de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management – ERM), la

aplicación de Indicadores de Gestión, se está utilizando la técnica de colorimetría en la elaboración y presentación de reportes o informes.

La colorimetría consiste en el uso de colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones realizadas fundamentalmente agrupándolos por niveles o rangos.

Sistema de Semáforo – 3 Niveles

1. Verde
2. Amarillo
3. Rojo

A continuación se explica cada nivel:

Nivel de riesgo alto: Cuando los factores de riesgo son muy significativos y algunos muy importantes donde es altamente probable la ocurrencia de irregularidades o errores, dando lugar a un **nivel de confianza bajo**.

Nivel de riesgo moderado alto: Cuando los factores de riesgo existen y son significativos, la probabilidad de ocurrencia de errores e irregularidades existe en un nivel mayor, originando un **nivel de confianza moderado bajo**.

Nivel de riesgo moderado: cuando los factores de riesgo existen y la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades está presente, generando un **nivel de confianza moderado**.

Nivel de riesgo moderado bajo: Cuando los factores de riesgo existen pero no son muy importantes y la probabilidad de ocurrencia de errores e irregularidades es bajo, originando un **nivel de confianza moderado alto**.

Nivel de riesgo bajo: Cuando los factores de riesgo de un proceso no son significativos y la probabilidad de ocurrencia de irregularidades o errores es mínima, lo que origina un **nivel de confianza alto**.

Fórmula de nivel de riesgo y confianza:

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - \text{Nivel de Confianza}$$

PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

De acuerdo al informe COSO, los principios del sistema de control interno se clasifican en 13 y van relacionados directamente con los elementos del control interno:

Supervisión por parte de la administración y cultura de control.

| PRINCIPIO | EJEMPLO |
|--|--|
| <p><i>Principio 1</i> La junta de directores debe tener la responsabilidad por aprobar y revisar periódicamente las estrategias generales de negocio y las políticas significantes de las organizaciones, entender los principales riesgos en que si incurre, establecer niveles aceptables para esos riesgos, y asegurar que la administración principal da los pasos necesarios para identificar, monitorear medir, y controlar esos riesgos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Establecer una política orientada al departamento contable es vital, definir una política clara y concreta que permita conocer los términos de los departamentos para poder determinar el papel que juega cada departamento. |
| <p><i>Principio 2</i> La administración principal debe tener la responsabilidad por implementar las estrategias y políticas apropiadas por la junta; desarrollar procesos que identifiquen, midan, monitoreen y controlen los riesgos en los cuales se incurre.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ La política del departamento de contable-financiero debe ser elaborada y ejecutada en base a los términos y condiciones. |

| PRINCIPIO | EJEMPLO |
|--|--|
| <p><i>Principio 3</i></p> <p>La junta de directores y la administración principal son responsables por promover altos estándares éticos y de integridad por establecer al interior de la organización una cultura que enfatice y demuestre a todos los niveles del personal la importancia de los controles internos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Para ejecutar el proceso de contabilidad el personal encargado debe conocer a fondo el tratamiento que se le da a cada proceso. ❖ El cumplimiento de la política previamente establecida, |

Reconocimiento y Valoración de Riesgos

| PRINCIPIO | EJEMPLO |
|---|---|
| <p><i>Principio 4</i></p> <p>Un efectivo sistema de control interno requiere que los riesgos materiales que podrían afectar de manera adversa las metas estén siendo reconocidos y evaluados de manera continua. Esta valoración debe cubrir todos los riesgos que enfrenta.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Una vez que se ha dado el seguimiento necesario y se ha determinado que no existe un proceso, entramos en la etapa de reconocimiento y valoración del riesgo, puesto que esta falencia trae consecuencias consigo, no se podrá cumplir con los objetivos en el área contable- financiera. |

Actividades de control y segregación de obligaciones:

| PRINCIPIO | EJEMPLO |
|---|---|
| <p>Principio 5</p> <p>Las actividades de control deben ser parte de las actividades diarias de las organizaciones. Un efectivo sistema de control interno requiere que se establezca una estructura apropiada de control, con actividades de control definidas en cada nivel de negocios.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Es responsabilidad del personal encargado dar seguimiento y mantener controles que permitan identificar de manera oportuna la posible solución a los problemas. |
| <p>Principio 6</p> <p>Un efectivo sistema de control interno requiere que exista una apropiada segregación de obligaciones y que el personal no tenga asignadas responsabilidades en conflicto. Las áreas de potenciales conflictos de interés deberán ser identificadas, minimizadas y sujetas a monitoreo cuidadoso e independiente.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Dentro del cumplimiento de las funciones establecidas, es necesario desarrollar un plan de actividades y responsabilidades con el objetivo de obviar problemas de duplicidad de funciones, es decir que dos o más personas realicen el mismo trabajo. La persona encargada deberá manejar con objetividad la situación. |

Información y Comunicación

| PRINCIPIO | EJEMPLO |
|--|---|
| <p>Principio 7</p> <p>Un efectivo sistema de control interno requiere que existan datos internos, adecuados y comprensivos, de carácter financiero, operacional y de cumplimiento, así como</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Las políticas creadas debe cumplir parámetros de tipo financiero, por ejemplo una empresa definirá los plazos |

| PRINCIPIO | EJEMPLO |
|---|--|
| información de los mercados externos y sobre los eventos que son relevantes para la toma de decisiones. | de crédito otorgados a sus clientes una vez que ha determinado y analizado el tiempo que la cartera tarda en regresar o en ser recuperada. |
| <p><i>Principio 8</i></p> <p>Un efectivo sistema de control interno requiere que estén en funcionamiento sistemas de información confiables que cubran todas las actividades significantes, estos sistemas tienen que ser seguros, monitoreados de manera independiente y soportada por acuerdos de contingencia que sean adecuados.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Las organizaciones deben contar con sistemas de información que permitan determinar favorablemente algunos reportes necesarios, por ejemplo poder conocer de manera inmediata los índices financieros, como rotación de cuentas por cobrar, o el número de ventas a crédito efectuadas en un tiempo determinado. |
| <p><i>Principio 9</i></p> <p>Un efectivo sistema de control interno requiere efectivos canales que estén en funcionamiento para asegurar que todo el personal entiende plenamente y se adhiere a las políticas y procedimientos que afectan sus obligaciones y responsabilidades y que se adhiere del personal apropiado toda la otra información relevante.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ En el caso de Explotours S.A. es importante identificar los niveles jerárquicos de la compañía para que todas las políticas y disposiciones emitidas sean conocidas por el personal, es una manera de mantener un sistema de control interno equilibrado. |

Actividades de monitoreo y corrección de deficiencias

| PRINCIPIO | EJEMPLO |
|--|---|
| <p><i>Principio 10</i></p> <p>La efectividad general de los controles internos debe ser monitoreada sobre una base ongoing. El monitoreo de los riesgos clave debe ser parte de las actividades diarias, lo mismo que evaluaciones periódicas por parte de las líneas de negocio y de la auditoría interna.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ El monitoreo y la corrección de deficiencias se presentará de forma variable dependiendo del tamaño de la empresa, los controles sorpresivos de caja, reportes de cuentas por cobrar son actividades que permite medir el cumplimiento del control interno. |
| <p><i>Principio 11</i></p> <p>Debe existir una auditoría interna, efectiva y comprensiva del sistema de control interno, llevada a cabo por personal operativamente independiente apropiadamente entrenado y competente.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Explotours S.A. puede medir el cumplimiento del sistema de control interno mediante actividades o filtros asignados como funciones al personal de la compañía. |
| <p><i>Principio 12</i></p> <p>Las deficiencia del control interno, ya son identificadas por las líneas de negocio, de auditoría interna u otro personal de control deben ser reportadas de una manera oportuna al nivel administrativo apropiado y direccionados prontamente.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Un gran problema dentro de la compañía es: la falta de coordinación en los procesos, no existe la comunicación adecuada para continuar con el proceso. |

Evaluación de los sistemas de control interno por las autoridades de supervisión

| PRINCIPIO | EJEMPLO |
|---|---|
| <p><i>Principio 13</i></p> <p>Los supervisores deben requerir que todas las organizaciones independientemente del tamaño, tengan un efectivo sistema de control interno que sea consistente con la naturaleza, complejidad y riesgo inherente de sus actividades dentro y fuera del balance, y que responda a los cambios en el entorno y las condiciones.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ La administración de una empresa debe mantener juntas de manera constante para analizar el desarrollo de los procesos administrativos, contables, puesto que depende de la implementación y mejora de políticas que el sistema de control interno se vuelve más eficiente y ayuda a determinar la razonabilidad de los saldos de los Estados Financieros. |

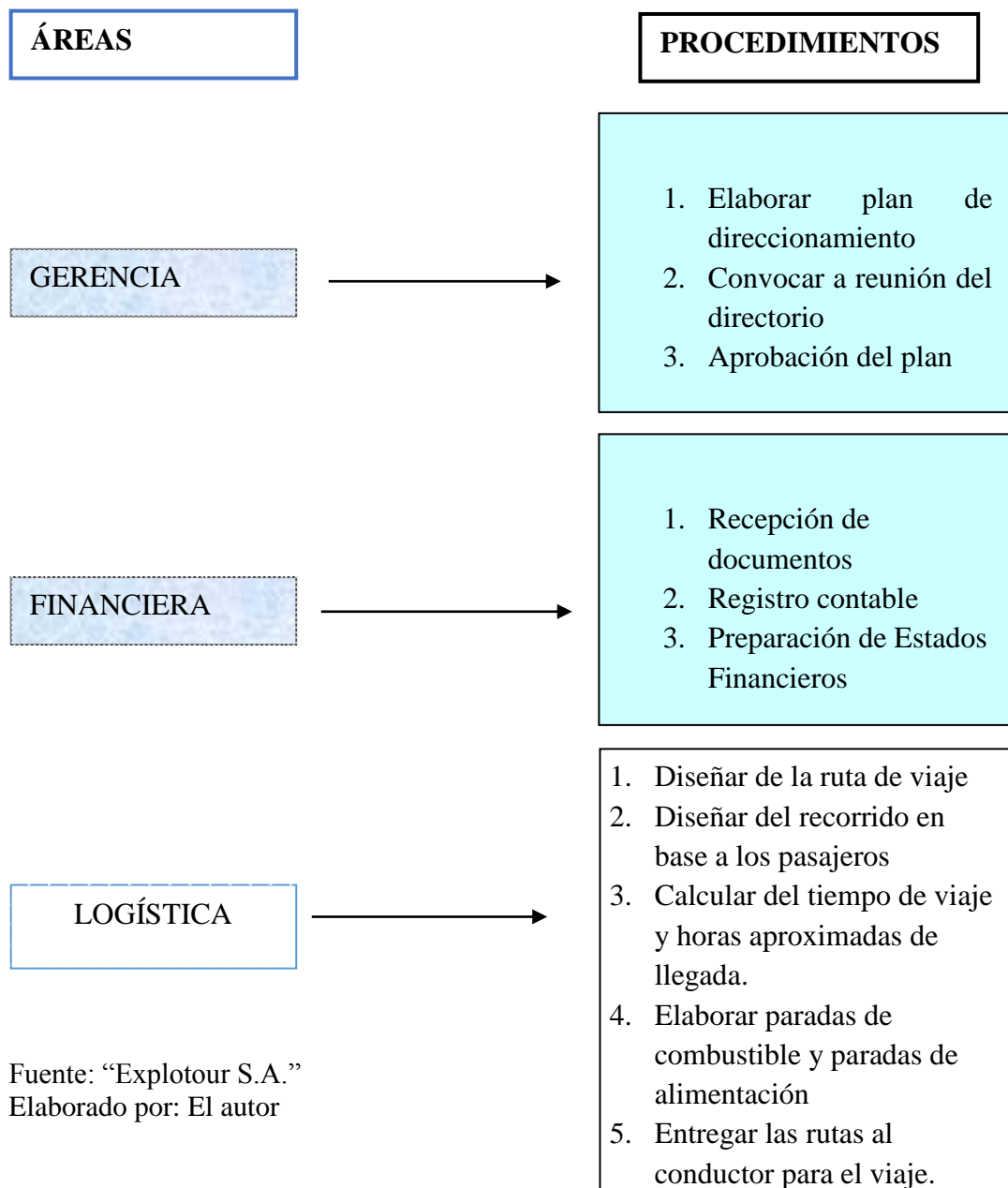
(MANTILLA B. S., 2005)

CAPÍTULO V

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. EXPLOTOURS CON EL FIN DE MEJORAR SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN EL TRANSPORTE TURÍSTICO EN EL ECUADOR

A continuación se presenta los procesos en la Compañía de Transporte Turístico Explotours S.A. que se analizaron y se determinó cuál es su función dentro de la estructura de la compañía.

Cuadro 8. Procesos de Explotours S.A.



Fuente: "Explotour S.A."
Elaborado por: El autor

5.1. Evaluación del Control Interno

La evaluación de control interno comprende el análisis y estudio de los procesos y actividades desarrolladas en la compañía con el fin de determinar si se aplican los métodos, políticas y procedimientos dispuestos por la dirección.


Para la implementación de mejoras en el Control Interno, es importante llegar a determinar las falencias existentes en los procesos y cuáles son los puntos críticos, con la finalidad de proponer los controles necesarios que pueden ser adaptados de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la compañía.

Para realizar la evaluación del sistema de control interno en el proceso contable, financiero y gerencia, de la compañía de Transporte Turístico Explotour S.A. se analizó los 8 componentes del método COSO II, con la elaboración de un cuestionario de preguntas cerradas mismas que procurarán obtener respuestas rápidas (SI), (NO) y (N/A) lo que permitirá establecer el nivel de riesgos y confianza, determinar deficiencias y formular recomendaciones para la toma de decisiones sobre las actividades de control a ejecutar.


Esta evaluación se realizó con la finalidad de identificar los riesgos potenciales tanto internos como externos que pueden afectar a la consecución de los objetivos organizacionales de la compañía. Se evaluó la efectividad del control interno con el fin de proveer con seguridad que se detectan, se previenen y se corrigen los errores.

| COMPAÑIA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM) ÁREA: GERENCIA PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015 | | | | | | |
|---|---|------------|----|---------|---------|---|
| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | PUNTAJE | | OBSERVACIONES |
| | | SI | NO | ÓPT | OB T | |
| AMBIENTE INTERNO | | | | | | |
| 1 | ¿Cuenta con principios, políticas y valores éticos y morales para administrar la compañía? | | X | 10 | 0 | |
| 2 | ¿Los empleados de la compañía pueden denunciar irregularidades sin temor de represalias? | X | | 8 | 7 | |
| 3 | ¿El Gerente al realizar negociaciones con terceros lo lleva a cabo con un alto nivel ético? | X | | 10 | 10 | |
| 5 | ¿El Gerente incentiva al personal para que cumplan las actividades correctamente? | X | | 9 | 7 | |
| 6 | ¿Analiza el gerente los informes financieros con los directivos de la compañía? | | X | 10 | 0 | Los analiza solo con el contador y jefe financiero sin presencia del presidente |
| 7 | ¿La gerencia posee un manual de funciones que le permita guiarse en las actividades que debe cumplir? | | X | 10 | 0 | No cuenta con un documento que detalle las funciones que debe realizar |
| 8 | ¿El Gerente identifica su responsabilidad y el nivel de autoridad que tiene en la empresa? | X | | 10 | 10 | |


| | | | | | | |
|--|--|---|--|--|---|--|
| 9 | ¿La compañía cuenta con organigramas estructurales de personal y funcional para la compañía? | X | | 8 | 6 | |
| ELABORADO POR: María Elena Castillo SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | | | | FECHA: 09-03-2015 FECHA: 21-03-2015 | | |

| <p align="center"> COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM) ÁREA: GERENCIA COMPONENTE: AMBIENTE INTERNO PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015 </p>  | | | | | | |
|--|---|------------|----|------------|-----------|---|
| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | PUNTAJE | | OBSERVACIONES |
| | | SI | NO | ÓPT | OBT | |
| 10 | ¿El gerente tiene cautela con la imagen de la compañía al respetar acuerdos o contratos con terceros? | X | | 10 | 10 | |
| 11 | ¿El gerente tiene la autoridad suficiente para hacer frente a los objetivos y cambios en la compañía? | X | | 10 | 10 | |
| 12 | ¿El gerente tiene asignado tareas y responsabilidades concretas? | X | | 8 | 5 | |
| 13 | ¿La compañía cuenta con el personal suficiente para cumplir sus objetivos propuestos? | X | | 10 | 7 | |
| | TOTAL | | | 108 | 88 | |
| ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS | | | | | | |
| 1 | ¿Gerencia cuenta con una planificación estratégica? | | X | 10 | 0 | La compañía no cuenta con una planificación estratégica |
| 2 | ¿Gerencia posee objetivos seccionales y la forma en que se prevé cumplir dichos objetivos? | X | | 10 | 7 | |


| | | | | | | |
|--|--|---|--|--|----|--|
| 3 | ¿El Gerente comunica los objetivos alcanzados por la compañía en forma eficaz? | X | | 8 | 4 | |
| 4 | ¿Se preocupan los directivos de mantener los vehículos en perfectas condiciones? | X | | 10 | 10 | |
| ELABORADO POR: María Elena Castillo SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | | | | FECHA: 09-03-2015 FECHA: 21-03-2015 | | |

| <p style="text-align: center;"> COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLOTOUR S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM) ÁREA: GERENCIA PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015 </p>  | | | | | | |
|--|---|------------|----|-----------|-----------|---------------------------|
| Nº | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | PUNTAJE | | OBSERVACION |
| | | SI | NO | ÓPT | OBT | |
| 5 | ¿El gerente tiene compromiso en la consecución de los objetivos? | X | | 8 | 6 | |
| 6 | ¿Existe compromiso de la Gerencia para alcanzar los objetivos programados en la compañía? | X | | 8 | 6 | |
| 7 | ¿El gerente se preocupa por supervisar las áreas de la compañía para que alcancen los objetivos propuestos? | X | | 8 | 4 | |
| TOTAL | | | | 62 | 37 | |
| IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS | | | | | | |
| 1 | ¿Es eficaz la comunicación entre el área de gerencia y operativa para identificar los factores que provocan los accidentes de tránsito en las carreteras? | X | | 10 | 8 | |
| 2 | ¿Gerencia clasifica según los objetivos de la empresa los eventos que pueden presentarse en la compañía? | X | | 8 | 6 | |
| 3 | ¿Existe mecanismos para evitar los accidentes de | | X | 10 | 0 | No existe un control para |


| | | | | | | |
|--|---|---|--|--------------------------|----|---|
| | tránsito? | | | | | confirmar si el conductor conduce con responsabilidad |
| 4 | ¿Al existir un evento negativo existe un análisis por parte de gerencia de forma inmediata? | X | | 10 | 10 | |
| ELABORADO POR: María Elena Castillo | | | | FECHA: 09-03-2015 | | |
| SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | | | | FECHA: 21-03-2015 | | |

| COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)  ÁREA: GERENCIA PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015 | | | | | | |
|---|--|------------|----|-----------|-----------|---|
| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | PUNTAJE | | OBSERVACION |
| | | SI | NO | ÓPT | OB | |
| 5 | ¿Gerencia incentiva para que se realicen evaluaciones periódicas que permitan detectar los riesgos que puedan ocasionarse? | X | | 8 | 7 | |
| 6 | ¿En el proceso de identificación de riesgos se tiene en cuenta los factores que más inciden en los riesgos? | X | | 8 | 6 | |
| TOTAL | | | | 54 | 37 | |
| EVALUACIÓN DEL RIESGO | | | | | | |
| 1. | ¿El Gerente cuenta con una información histórica sobre los accidentes de tránsito que se han presentado en la compañía y los conductores que conducían en ese momento? | | X | 10 | 0 | No cuenta con archivos sobre los accidentes de tránsito que se han presentado |
| 2 | ¿El Gerente cuenta con un | | X | 10 | 0 | No realizan reportes |


| | | | | | | |
|--|---|---|--|--|---|--|
| | reporte periódico sobre las condiciones mecánicas y de mantenimiento que se encuentra el vehículo y el profesionalismo del conductor? | | | | | periódicos sobre las condiciones mecánicas y de mantenimiento de los vehículos |
| 3 | ¿Cuándo ingresan nuevos conductores se adaptan a las normas establecidas en la compañía? | X | | 8 | 8 | |
| ELABORADO POR: María Elena Castillo SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | | | | FECHA: 09-03-2015 FECHA: 21-03-2015 | | |

| <p style="text-align: center;">COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM) ÁREA: GERENCIA PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015</p>  | | | | | | |
|---|--|------------|----|-----------|-----------|--|
| Nº | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | PUNTAJE | | OBSERVACION |
| | | SI | NO | ÓPT | OBT | |
| 4 | ¿Gerencia para contratar personal analiza el perfil del nuevo conductor? | X | | 8 | 7 | |
| 5 | ¿La empresa está en capacidad de evaluar riesgos en todos los niveles jerárquicos? | X | | 5 | 4 | |
| | TOTAL | | | 41 | 19 | |
| RESPUESTA AL RIESGO | | | | | | |
| 1 | ¿La compañía cuenta con un seguro de accidentes? | X | | 10 | 10 | |
| 2 | ¿La cobertura del seguro cubre los daños por el accidente de tránsito? | X | | 10 | 10 | |
| 3 | ¿Cuenta la compañía con un seguro que respalde a sus trabajadores? | X | | 10 | 10 | |
| 4 | ¿En la compañía existen mecanismos para decidir la respuesta a los riesgos? | | X | 10 | 0 | No cuenta con una metodología para analizar y tomar decisiones sobre |


| | | | | | | |
|--|--|---|---|--------------------------|-----------|-------------------------------------|
| | | | | | | respuestas a los riesgos |
| 5 | ¿Posee abogados internos en caso de demandas contra la compañía? | X | | 8 | 8 | |
| 6 | ¿Gerencia establece acuerdos con otras empresas? | X | | 10 | 10 | |
| | TOTAL | | | 58 | 48 | |
| ACTIVIDADES DE CONTROL | | | | | | |
| 1 | ¿Gerencia realiza un control de actividades a todas las áreas de la empresa? | X | | 8 | 4 | |
| 2 | ¿Los controles que realiza el gerente se ajustan a las necesidades de la compañía? | | X | 10 | 0 | Ausencia de aplicación de controles |
| ELABORADO POR: María Elena Castillo | | | | FECHA: 09-03-2015 | | |
| SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | | | | FECHA: 21-03-2015 | | |

| <p style="text-align: center;"> COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM) ÁREA GERENCIA PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015 </p>  | | | | | | |
|--|---|------------|----|-----------|-----------|------------------------|
| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | PUNTAJE | | OBSERVACION |
| | | SI | NO | ÓPT | OBT | |
| ACTIVIDADES DE CONTROL | | | | | | |
| 3 | ¿Gerencia está pendiente de que buses están operando? | X | | 10 | 9 | |
| 4 | ¿Gerencia se preocupa por el confort de los vehículos? | X | | 10 | 10 | |
| 5 | ¿Existen procedimientos de control necesarios, para el buen funcionamiento de la empresa? | X | | 10 | 8 | |
| | TOTAL | | | 48 | 31 | |
| INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | | | | | | |
| 1 | ¿Se comunica periódicamente las resoluciones tomadas por los directivos? | X | | 8 | 6 | |
| 2 | ¿Los sistemas de información son correctos | | X | 10 | 0 | No cuentan con canales |


| | | | | | | |
|--|--|---|---|--------------------------|---|--|
| | para que se interprete las resoluciones tomadas en las áreas? | | | | | de comunicaci ón |
| 3 | ¿Se cuenta con un sistema para almacenar datos de los accionistas, directivos y personal operativo? | X | | 6 | 4 | |
| 4 | ¿La información que se entrega a los accionistas es confiable? | | X | 10 | 0 | La información entregada no es confiable |
| 5 | ¿El Gerente brinda atención sobre las propuestas que formulen los empleados con respecto de mejorar la calidad del servicio? | X | | 8 | 4 | |
| ELABORADO POR: María Elena Castillo | | | | FECHA: 09-03-2015 | | |
| SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | | | | FECHA: 21-03-2015 | | |

| COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM) ÁREA: GERENCIA PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015  | | | | | | |
|---|---|------------|----|-----------|-----------|--|
| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | PUNTAJE | | OBSERVACION |
| | | SI | NO | ÓPT | OBT | |
| 6 | ¿Existe compromiso por parte de la gerencia en la entrega de información a organismos o personas externa? | X | | 8 | 7 | |
| | TOTAL | | | 50 | 21 | |
| MONITOREO | | | | | | |
| 1 | ¿Los directivos supervisan las actividades del personal? | X | | 8 | 4 | |
| 2 | ¿La compañía cuenta con auditoría interna? | | X | 10 | 0 | La compañía no cuenta con un departamento de |


| | | | | | | |
|--|---|---|--|--|-----------|-------------------|
| | | | | | | auditoria interna |
| 3 | ¿La compañía cuenta con auditoria externa? | X | | 10 | 10 | |
| 4 | ¿Las medidas correctivas que se toman en respuestas a las desviaciones de las políticas y procedimientos o ante las violaciones del código de conducta son adecuadas? | X | | 8 | 7 | |
| 5 | ¿La dirección proporciona directrices sobre las situaciones y la frecuencia con la que se necesita su intervención? | X | | 8 | 4 | |
| | TOTAL | | | 44 | 25 | |
| ELABORADO POR: María Elena Castillo SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | | | | FECHA: 09-03-2015 FECHA: 21-03-2015 | | |

| <p align="center"> COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM) ÁREA: FINANCIERA PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015  </p> | | | | | | |
|---|--|------------|----|---------|-----|---|
| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | PUNTAJE | | OBSERVACION |
| | | SI | NO | ÓPT | OBT | |
| AMBIENTE INTERNO | | | | | | |
| 1 | ¿Cuenta con principios, políticas y valores éticos y morales para la práctica profesional? | | X | 10 | 0 | La compañía no cuenta con un código de conducta ética moral |
| 2 | ¿Existe un Manual de políticas que contenga los principios básicos que rigen el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones? | X | | 8 | 6 | |
| 3 | ¿Son difundidas las | X | | 8 | 5 | |


| | | | | | | |
|--|---|---|---|--------------------------|----|--|
| | políticas internas entre el personal involucrado en el proceso? | | | | | |
| 4 | ¿Existe un sistema de información financiera capaz de suministrar información coherente que oriente a la toma de decisiones? | X | | 10 | 10 | |
| 5 | ¿El contador analiza con los directivos de la compañía los informes contables? | | X | 10 | 0 | Se realiza el análisis solo con gerencia |
| 6 | Existe un control en el proceso contable desde su documento inicial o documento fuente, hasta la determinación de los estados financieros de la compañía? | X | | 10 | 10 | |
| ELABORADO POR: María Elena Castillo | | | | FECHA: 09-03-2015 | | |
| SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | | | | FECHA: 21-03-2015 | | |

| COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM) ÁREA: FINANCIERA PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015  | | | | | | |
|---|---|------------|----|---------|-----|---|
| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | PUNTAJE | | OBSERVACION |
| | | SI | NO | ÓPT | OBT | |
| 7 | ¿El contador posee un manual de funciones que le permita guiarse en las actividades que cumplir? | | X | 10 | 0 | No cuenta con un documento que detalle las funciones a realizar cada empleado en el departamento financiero |
| 8 | ¿Se emprenden acciones disciplinarias contra aquellos que muestran una conducta profesional impropia? | X | | 8 | 8 | |
| 9 | ¿Se realizan capacitaciones al | X | | 8 | 5 | |


| | | | | | | |
|--|--|---|---|--|---|---|
| | personal financiero? | | | | | |
| 10 | ¿Los sistemas de información contable cuentan con controles para garantizar la confiabilidad, seguridad y una clara administración de los datos? | X | | 10 | 6 | |
| 11 | ¿Se ha establecido procedimientos para salvaguardar los activos? | X | | 10 | 9 | |
| 12 | La compañía cuenta con el personal suficiente para cumplir sus objetivos propuestos? | X | | 8 | 4 | |
| 13 | ¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño del personal sobre sus habilidades, capacidad profesional y conocimientos? | X | | 8 | 6 | |
| 14 | ¿La misión, visión y políticas, se encuentran expuestas visiblemente a todo el personal? | | X | 10 | 0 | La misión y visión no se encuentran en un lugar visible |
| ELABORADO POR: María Elena Castillo SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | | | | FECHA: 09-03-2015 FECHA: 21-03-2015 | | |

| COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM) ÁREA: FINANCIERA PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015  | | | | | | |
|---|--|------------|----|---------|-----|-------------|
| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | PUNTAJE | | OBSERVACION |
| | | SI | NO | ÓPT | OBT | |
| 15 | ¿Se corrige el desempeño laboral deficiente? | X | | 8 | 7 | |
| 16 | ¿El contador practica valores éticos y morales, al procesar la información contable? | X | | 8 | 8 | |
| 17 | ¿El contador practica e incentiva el cumplimiento | X | | 10 | 10 | |


| | | | | | | |
|--|--|---|---|--------------------------|-----------|--|
| | de normas de contabilidad y leyes tributarias? | | | | | |
| 18 | ¿Existe una definición clara de las responsabilidades del personal en el área contable? | | X | 10 | 0 | No existe manual de funciones debido a que no ha sido diseñado |
| | TOTAL | | | 164 | 94 | |
| ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS | | | | | | |
| 1 | ¿Comunica los objetivos alcanzados en el proceso contable a los miembros de la compañía en forma eficaz? | | X | 10 | 0 | No se comunica a los accionistas solo al Gerente |
| 2 | ¿Los objetivos están formulados para crear valor a los socios? | X | | 8 | 6 | |
| 3 | ¿Los directivos de la compañía participan al momento de establecer el tiempo de entrega de los informes financieros a los accionistas? | | X | 10 | 0 | No participan todos los directivos solo el Gerente General |
| ELABORADO POR: María Elena Castillo | | | | FECHA: 09-03-2015 | | |
| SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | | | | FECHA: 21-03-2015 | | |

| <p align="center"> COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM) ÁREA: FINANCIERA PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015 </p>  | | | | | | |
|---|--|------------|----|---------|-----|------------------------------------|
| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | PUNTAJE | | OBSERVACION |
| | | SI | NO | ÓPT | OBT | |
| 4 | ¿Los objetivos empresariales contribuyen a la misión de la compañía? | X | | 8 | 8 | |
| 5 | ¿Las políticas, normas y procedimientos contable-financiero se actualizan con frecuencia para el | | X | 10 | 0 | No son actualizados con frecuencia |


| | | | | | | |
|--|--|---|--|--------------------------|-----------|--|
| | cumplimiento de objetivos? | | | | | |
| 6 | ¿Existe participación del personal contable y financiero para el logro de los objetivos? | X | | 8 | 6 | |
| | TOTAL | | | 54 | 20 | |
| IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS | | | | | | |
| 1 | ¿La compañía analiza e identifica eventos potenciales que afecten el proceso contable y financiero por ende el logro de los objetivos? | X | | 8 | 4 | |
| 2 | ¿Cuándo se han identificado eventos se analiza factores externos e internos? | X | | 8 | 6 | |
| 3 | ¿Ha existido la participación del contador y del jefe financiero para la identificación de eventos? | X | | 8 | 6 | |
| 4 | ¿La compañía cuenta con la elaboración de un FODA para el proceso contable - financiero? | X | | 8 | 8 | |
| ELABORADO POR: María Elena Castillo | | | | FECHA: 09-03-2015 | | |
| SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | | | | FECHA: 21-03-2015 | | |

| <p align="center"> COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM) ÁREA: FINANCIERA PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015 </p>  | | | | | | |
|---|---|------------|----|---------|-----|-------------|
| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | PUNTAJE | | OBSERVACION |
| | | SI | NO | ÓPT | OBT | |
| 5 | ¿En el proceso de identificación de riesgos se tiene en cuenta los factores que más inciden en los riesgos? | X | | 8 | 5 | |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|--------------------------|-----------|--|
| 6 | ¿El contador clasifica según los objetivos del área de contabilidad los eventos que pueden presentarse? | X | | 8 | 5 | |
| 7 | ¿Al existir un evento negativo existe un análisis por parte de gerencia de forma inmediata? | X | | 8 | 6 | |
| 8 | ¿Cuenta con un sistema contable sólido? | | X | 10 | 0 | No cuenta con un sistema contable sólido |
| 9 | ¿Todo desembolso por gastos tiene la documentación de respaldo suficiente y con la información que permita su registro de acuerdo al gasto incurrido? | X | | 10 | 10 | |
| 10 | ¿La compañía cuenta con archivo adecuado para la documentación soporte de las transacciones realizadas? | | X | 10 | 0 | No se archiva de manera adecuada la documentación contable |
| 11 | ¿Es eficaz la comunicación en todas las áreas, sobre prácticas contables que se deben aplicar para identificar los riesgos? | | X | 10 | 0 | Solo se comunica al Gerente General |
| TOTAL | | | | 96 | 50 | |
| ELABORADO POR: María Elena Castillo | | | | FECHA: 09-03-2015 | | |
| SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | | | | FECHA: 21-03-2015 | | |

| <p align="center"> COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM) ÁREA: FINANCIERA PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015 </p>  | | | | | | |
|---|---|------------|----|---------|-----|-------------|
| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | PUNTAJE | | OBSERVACION |
| | | SI | NO | ÓPT | OBT | |
| EVALUACION DE RIESGOS | | | | | | |
| 1 | ¿Los objetivos generales de la compañía, expresan declaraciones y | X | | 7 | 6 | |

| | | | | | | |
|--|--|---|---|--------------------------|-----------|---|
| | orientaciones suficientes sobre lo que la compañía desea alcanzar? | | | | | |
| 2 | ¿Es efectiva la comunicación de los objetivos generales de la entidad, a los trabajadores? | X | | 8 | 6 | |
| 3 | ¿Hay relación y consistencia de las estrategias, con los objetivos generales de la compañía? | X | | 8 | 6 | |
| 4 | ¿Cuenta con información financiera oportuna y confiable? | | X | 10 | 0 | No cuenta con información oportuna y confiable al no existir copias de respaldo de los gastos incurridos. |
| 5 | ¿La empresa enfrenta riesgos contables financieros? | X | | 10 | 10 | |
| | TOTAL | | | 43 | 28 | |
| RESPUESTA AL RIESGO | | | | | | |
| 1 | ¿La compañía evita nuevas iniciativas que dan lugar a riesgos? | X | | 7 | 5 | |
| 2 | ¿Cuenta la compañía con un seguro que respalde sus activos fijos? | X | | 10 | 10 | |
| ELABORADO POR: María Elena Castillo | | | | FECHA: 09-03-2015 | | |
| SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | | | | FECHA: 21-03-2015 | | |

| <p align="center"> COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM) ÁREA: CONTABLE- FINANCIERA PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015 </p>  | | | | | | |
|---|-------------------------|------------|----|---------|-----|-------------|
| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | PUNTAJE | | OBSERVACION |
| | | SI | NO | ÓPT | OBT | |
| 3 | ¿Cuenta la compañía con | X | | 8 | 6 | |

| | | | | | | |
|--|--|---|---|--------------------------|-----------|--|
| | un programa de capacitación constante para su personal? | | | | | |
| 4 | ¿Se evalúa constantemente el buen funcionamiento del recurso tecnológico? | X | | 10 | 10 | |
| 5 | ¿El contador tiene compromiso para entregar la información financiera en forma eficaz a los accionistas? | | X | 10 | 0 | Se entrega los estados financieros al Gerente y posteriormente a los accionistas |
| 6 | ¿Existe cambios de administración y conformación de directiva de la compañía? | X | | 8 | 8 | |
| 7 | ¿La compañía establece acuerdos con otras empresas? | X | | 10 | 10 | |
| | TOTAL | | | 63 | 49 | |
| ACTIVIDADES DE CONTROL | | | | | | |
| 1 | ¿Se generan reportes de balances en forma periódica para su revisión por la Gerencia? | X | | 8 | 7 | |
| 2 | ¿Existe niveles de autorización en la empresa? | X | | 8 | 8 | |
| 3 | ¿Se da cumplimientos a los requerimientos establecidos la Superintendencia de compañías? | X | | 8 | 8 | |
| 4 | ¿El contador verifica que las transacciones estén completas y libres de error o irregularidad? | X | | 7 | 7 | |
| ELABORADO POR: María Elena Castillo | | | | FECHA: 09-03-2015 | | |
| SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | | | | FECHA: 21-03-2015 | | |

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A.
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)
 ÁREA: FINANCIERA
 PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015



| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS | PUNTAJE | OBSERVACION |
|----|-----------|------------|---------|-------------|
|----|-----------|------------|---------|-------------|

| | | SI | NO | ÓPT | OBT | |
|--|--|----|----|--------------------------|-----------|---|
| 5 | ¿Son oportunamente registradas las transacciones en la compañía? | X | | 7 | 6 | |
| 6 | ¿Existen mecanismos de seguridad para restringir el acceso a personas no autorizadas a tomar información de cada área? | X | | 8 | 4 | |
| 7 | ¿Los accionistas revisan los estados financieros y analizan las cuentas principales para verificar sus movimientos? | | X | 10 | 0 | Solo analiza el gerente con el contador |
| 8 | ¿Las transacciones de gastos y adquisición de activos están sujetas a controles programados de aprobación? | X | | 8 | 8 | |
| TOTAL | | | | 64 | 48 | |
| INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | | | | | | |
| 1 | ¿La información financiera está disponible para el personal que lo necesite? | | X | 10 | 0 | Solo puede solicitar el gerente |
| 2 | ¿Cuándo se ha procesado mal una información financiera se analiza y se entrega respaldos? | X | | 8 | 8 | |
| 3 | ¿Existe buena comunicación entre el área financiera? | X | | 8 | 6 | |
| 4 | ¿Se imparten charlas al departamento contable sobre la importancia de la comunicación? | X | | 8 | 6 | |
| ELABORADO POR: María Elena Castillo | | | | FECHA: 09-03-2015 | | |
| SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | | | | FECHA: 21-03-2015 | | |

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)

ÁREA: CONTABLE- FINANCIERA

PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015



| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | PUNTAJE | | OBSERVACION |
|--|---|------------|----|--------------------------|-----------|---|
| | | SI | NO | ÓPT | OBT | |
| 5 | ¿Se capacita al personal del área constantemente? | X | | 8 | 6 | |
| 6 | ¿Conocen todos los empleados la misión y visión de la organización? | X | | 6 | 4 | |
| 7 | ¿Los sistemas de información son los correctos para la toma de decisiones? | X | | 8 | 7 | |
| | TOTAL | | | 56 | 37 | |
| MONITOREO | | | | | | |
| 1 | ¿El área de contabilidad cuenta con un sistema de control interno? | | X | 10 | 0 | La compañía no cuenta con auditoría interna |
| 2 | ¿La compañía cuenta con auditoría externa? | X | | 10 | 10 | |
| 3 | ¿Se evalúa las responsabilidades y actividades que tiene el personal continuamente? | X | | 8 | 6 | |
| 4 | ¿Se implementan las recomendaciones de los auditores externos, como medio para fortalecer los controles internos? | X | | 7 | 6 | |
| 5 | ¿Se tienen en cuenta y se analizan los resultados obtenidos por auditoría externa? | X | | 7 | 7 | |
| 6 | ¿El personal, en el desarrollo de sus actividades, percibe el funcionamiento del sistema de control interno? | X | | 8 | 5 | |
| | TOTAL | | | 50 | 34 | |
| ELABORADO POR: María Elena Castillo | | | | FECHA: 09-03-2015 | | |
| SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | | | | FECHA: 21-03-2015 | | |

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A.
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)



| ÁREA: LOGÍSTICA COMPONENTE: AMBIENTE INTERNO PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015 | | | | | | |
|---|---|------------|----|--------------------------|-----|--|
| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | PUNTAJE | | OBSERVACION |
| | | SI | NO | ÓPT | OBT | |
| AMBIENTE INTERNO | | | | | | |
| 1 | ¿Existe un código de ética? | | X | 10 | 0 | La compañía no cuenta con un código de ética |
| 2 | ¿Cumple el personal de logística con los objetivos propuestos? | X | | 7 | 5 | |
| 3 | ¿Se informa dentro de la compañía las medidas disciplinarias que se toman, de manera que los colaboradores comprendan que si son sorprendidos violando las normas de comportamiento sufrirán consecuencias? | X | | 8 | 8 | |
| 5 | ¿Existe preferencias en el trato al personal es decir se controla la existencia de privilegios internos? | X | | 6 | 6 | |
| 6 | ¿La compañía cuenta con un organigrama actualizado? | | X | 10 | 0 | No cuenta con un organigrama actualizado |
| 7 | ¿Se informa al personal que ingresa a laborar en la compañía el compromiso por la integridad y valores éticos? | X | | 8 | 6 | |
| 8 | ¿La compañía cuenta con un manual de funciones para el área operativa? | X | | 8 | 8 | |
| 9 | ¿La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad están acorde al perfil de cada empleado? | X | | 7 | 7 | |
| ELABORADO POR: María Elena Castillo | | | | FECHA: 09-03-2015 | | |
| SUPERVISADO POR: Ing. Amaro Berrones | | | | FECHA: 21-03-2015 | | |

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A.
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)
 ÁREA: LOGÍSTICA
 PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015



| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | PUNTAJE | | OBSERVACION |
|--|--|------------|----|--------------------------|------------|-------------|
| | | SI | NO | ÓPT | OBT | |
| 8 | ¿La compañía cuenta con un manual de funciones para el área operativa? | X | | 8 | 8 | |
| 9 | ¿La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad están acorde al perfil de cada empleado? | X | | 7 | 7 | |
| 10 | Se planifica el uso de las vacaciones anuales del personal operativo? | X | | 6 | 6 | |
| 11 | ¿Existe una definición clara de los puestos de trabajo? | X | | 7 | 7 | |
| 12 | ¿Las tareas designadas corresponden directamente a la naturaleza de los cargos? | X | | 7 | 6 | |
| 13 | ¿La compañía cuenta con el personal suficiente para cumplir sus objetivos propuestos? | X | | 8 | 6 | |
| 14 | ¿Se efectúan procesos de inducción y entrenamiento para los conductores nuevos? | X | | 8 | 8 | |
| 15 | ¿Se han definido por escrito políticas de incentivos y motivación? | X | | 10 | 6 | |
| 16 | ¿Las remuneraciones se encuentran en un nivel competitivo en el sector? | X | | 8 | 8 | |
| | TOTAL | | | 133 | 102 | |
| ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS | | | | | | |
| 1 | ¿El área de logística posee objetivos seccionales y la forma en que se prevé cumplir dichos objetivos? | X | | 8 | 7 | |
| 2 | ¿La misión y visión están relacionados con los objetivos? | X | | 8 | 7 | |
| ELABORADO POR: María Elena Castillo | | | | FECHA: 09-03-2015 | | |
| SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | | | | FECHA: 21-03-2015 | | |

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)
ÁREA: LOGÍSTICA
PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015



| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | PUNTAJE | | OBSERVACION |
|----------------------------------|--|------------|----|-----------|-----------|-------------|
| | | SI | NO | ÓPT | OBT | |
| 3 | ¿Los objetivos poseen componentes importantes como el que, como y para qué? | X | | 8 | 7 | |
| 4 | ¿Existe participación del personal operativo para el logro de los objetivos? | X | | 8 | 7 | |
| 5 | ¿Los objetivos especifican tiempo de cumplimiento? | X | | 8 | 7 | |
| 6 | ¿Las debilidades de la empresa se han convertido en objetivos a perseguir? | X | | 8 | 7 | |
| 7 | ¿Existe relación entre los objetivos generales y específicos? | X | | 7 | 7 | |
| TOTAL | | | | 55 | 49 | |
| IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS | | | | | | |
| 1 | ¿Están identificados todos los eventos externos que podrían representar pérdidas para la empresa? | X | | 7 | 5 | |
| 2 | ¿Son identificados conflictos en el área de logística, así como el personal que contribuyen a causar problemática? | X | | 8 | 8 | |
| 3 | ¿Se clasifican los eventos según grado de ocurrencia en más probable o menos probable? | X | | 8 | 5 | |
| 4 | ¿Se realizan evaluaciones periódicas a los conductores que permitan detectar los riesgos que puedan ocasionarse? | X | | 10 | 8 | |


| | |
|--|--------------------------|
| ELABORADO POR: María Elena Castillo | FECHA: 09-03-2015 |
| SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | FECHA: 21-03-2015 |

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)
ÁREA: LOGÍSTICA
PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015




| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | PUNTAJE | | OBSERVACION |
|------------------------------|--|------------|----|-----------|-----------|-------------|
| | | SI | NO | ÓPT | OBT | |
| 5 | ¿La compañía analiza e identifica eventos potenciales que afecten el proceso operativo por ende el logro de los objetivos? | X | | 7 | 5 | |
| 6 | ¿En el proceso de identificación de riesgos se tiene en cuenta los factores que más inciden en los riesgos? | X | | 7 | 7 | |
| 7 | ¿Al existir un evento negativo existe un análisis por parte de gerencia de forma inmediata? | X | | 10 | 8 | |
| | TOTAL | | | 57 | 46 | |
| EVALUACIÓN DEL RIESGO | | | | | | |
| 1 | ¿Se realiza evaluaciones periódicas a los buses, mini buses y furgonetas? | X | | 10 | 10 | |
| 2 | ¿Es efectiva la comunicación de los objetivos generales de la entidad, a los conductores? | X | | 8 | 6 | |
| 3 | ¿Se documenta la mayoría de los riesgos? | X | | 7 | 5 | |
| 4 | ¿Se realiza evaluaciones periódicas de los riesgos? | X | | 7 | 6 | |
| 5 | ¿La empresa enfrenta riesgos operativos? | X | | 8 | 8 | |
| 6 | ¿Se verifica la magnitud de los riesgos? | X | | 7 | 6 | |
| 7 | ¿El personal está | X | | 10 | 8 | |



| | | | | | |
|--|--|--|--------------------------|--|--|
| capacitado para evitar accidentes de tránsito? | | | | | |
| ELABORADO POR: María Elena Castillo | | | FECHA: 09-03-2015 | | |
| SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | | | FECHA: 21-03-2015 | | |

| COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)  ÁREA: LOGÍSTICA PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015 | | | | | | |
|--|--|------------|----|-----------|-----------|-------------|
| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | PUNTAJE | | OBSERVACION |
| | | SI | NO | ÓPT | OBT | |
| 8 | ¿La flota con la que cuenta la compañía está en buenas condiciones? | X | | 10 | 10 | |
| | TOTAL | | | 67 | 59 | |
| RESPUESTA AL RIESGO | | | | | | |
| 1 | ¿Se evalúa constantemente el buen funcionamiento de las unidades? | X | | 10 | 10 | |
| 2 | ¿Se evalúa al personal para identificar las debilidades profesionales que posee? | X | | 8 | 6 | |
| 3 | ¿Cuenta la compañía con un seguro que respalde a sus trabajadores? | X | | 10 | 10 | |
| 4 | ¿El personal de la compañía se ha capacitado para dar respuesta a los riesgos que presente? | X | | 8 | 5 | |
| 5 | ¿Se han adoptado seguros en contra de pérdidas inesperadas? | X | | 10 | 10 | |
| 6 | ¿Los conductores y el supervisor comparten criterios e información para la toma de decisiones? | X | | 8 | 7 | |
| 7 | ¿Frente a un posible riesgo se consideran las recomendaciones de los conductores? | X | | 10 | 10 | |

| | | | | | | |
|--|--------------|--|--|--------------------------|-----------|--|
| | | | | | | |
| | TOTAL | | | 64 | 58 | |
| ELABORADO POR: María Elena Castillo | | | | FECHA: 09-03-2015 | | |
| SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | | | | FECHA: 21-03-2015 | | |

| COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM) ÁREA: LOGÍSTICA PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015  | | | | | | |
|--|---|------------|----|-----------|-----------|-------------|
| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | PUNTAJE | | OBSERVACION |
| | | SI | NO | ÓPT | OBT | |
| ACTIVIDADES DE CONTROL | | | | | | |
| 1 | ¿Posee abogados internos en caso de demandas contra la compañía? | X | | 8 | 8 | |
| 2 | ¿Se recompensa el desempeño exitoso? | X | | 8 | 6 | |
| 3 | ¿Se corrige el desempeño laboral deficiente? | X | | 8 | 6 | |
| 4 | ¿Se supervisa constantemente a las unidades? | X | | 10 | 10 | |
| 5 | ¿La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad están acorde al perfil de cada conductor? | X | | 8 | 8 | |
| 6 | ¿Se planifica el uso de las vacaciones anuales del personal operativo? | X | | 8 | 8 | |
| 7 | ¿Existe una definición clara de las responsabilidades del personal en logística? | X | | 8 | 7 | |
| 8 | ¿Se pagan las horas extras de acuerdo con la Ley Laboral? | X | | 10 | 9 | |
| | TOTAL | | | 68 | 62 | |
| INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | | | | | | |
| 1 | ¿Existe un buen registro de la información del área de logística para los procesos | X | | 8 | 6 | |

| | | | | | | |
|--|--|---|--|--------------------------|---|--|
| | de control? | | | | | |
| 2 | ¿Se fomenta el compañerismo en el departamento de operaciones? | X | | 6 | 6 | |
| 3 | ¿Existe buena comunicación entre conductores y usuarios? | X | | 8 | 8 | |
| ELABORADO POR: María Elena Castillo | | | | FECHA: 09-03-2015 | | |
| SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | | | | FECHA: 21-03-2015 | | |

| COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)  ÁREA: OPERATIVA PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015  | | | | | | |
|--|---|------------|----|-----------|-----------|--|
| Nº | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | PUNTAJE | | OBSERVACION |
| | | SI | NO | ÓPT | OBT | |
| 4 | ¿Se imparten charlas sobre la importancia de la comunicación? | | X | 10 | 0 | No se imparten charlas a los conductores |
| 5 | ¿Existen medios de evaluación de información y comunicación de la organización? | X | | 8 | 6 | |
| 6 | ¿Existe comunicación en el departamento de logística? | X | | 8 | 7 | |
| | TOTAL | | | 48 | 33 | |
| MONITOREO | | | | | | |
| 1 | ¿Se monitorea que todos los buses, mini buses y furgonetas se encuentren en frecuencia de motorola? | X | | 10 | 8 | |
| 2 | ¿Existe un sistema para controlar las actividades del personal? | X | | 8 | 5 | |
| 3 | ¿Se evalúa las responsabilidades y actividades que tiene el personal continuamente? | X | | 8 | 5 | |
| 4 | ¿Las medidas correctivas que se toman en respuestas a las desviaciones de las políticas y procedimientos son adecuados? | X | | 8 | 6 | |

| | | | | | | |
|--|---|---|--|--------------------------|-----------|--|
| 5 | ¿La dirección proporciona directrices sobre las situaciones y la frecuencia con la que se necesita su intervención? | X | | 7 | 7 | |
| 6 | ¿El área de logística lleva una adecuada y continua supervisión de las actividades? | X | | 8 | 6 | |
| | TOTAL | | | 49 | 37 | |
| ELABORADO POR: María Elena Castillo | | | | FECHA: 09-03-2015 | | |
| SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | | | | FECHA: 21-03-2015 | | |

5.2. Medición del Riesgo de Control

La valoración y calificación de las respuestas obtenidas al momento de aplicar el cuestionario de control interno a cada representante de las áreas en estudio fueron evaluadas en base a la siguiente tabla misma, que muestra cómo puede variar el nivel de riesgo y nivel de confianza.

Cuadro 9. Matriz de Medición del Nivel de Confianza y Riesgo

| C O N F I A N Z A | MATRIZ DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO | | | R I E S G O |
|---|--|--------|--------|----------------------------|
| | CONFIANZA | MÍNIMO | MÁXIMO | |
| | ALTO | | | |
| | ALTO | 88.89% | 99.99% | |
| | MEDIO | 77.78% | 88.88% | |
| | BAJO | 66.67% | 77.77% | |
| | MEDIO | | | |
| | ALTO | 55.56% | 66.66% | |
| | MEDIO | 44.45% | 55.55% | |
| | BAJO | 33.34% | 44.44% | |
| | BAJO | | | |
| | ALTO | 22.23% | 33.33% | |
| | MEDIO | 11.12% | 22.22% | |
| | BAJO | 0.01% | 11.11% | |

Para la determinación del NIVEL DE CONFIANZA se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

Mientras que para la determinación del NIVEL DE RIESGOS se utiliza la siguiente fórmula:

Nivel de Riesgo = 100- Nivel de Confianza

Para realizar la evaluación del riesgo, es muy importante conocer los tipos de riesgos existentes dentro del sistema de control.

Riesgo Inherente: Hace referencia a los riesgos propios del giro del negocios de la compañía o entidad, los mismo que no se pueden eliminar del sistema.

Riesgo de Control: Es aquel riesgo que sigue presente después de hacer aplicado las técnicas y herramientas de control. Son aquellos que se presentan por falta de controles en los procesos o actividades, provocando deficiencia en el sistema de control.

| COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A. MEDICIÓN DEL RIESGO AREA: GERENCIA PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015 | | | | |
|---|-------------|--------------|------------|-----|
| MATRIZ DE PONDERACIÓN | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | PORCENTAJE | |
| | | | NC | NR |
| Ambiente de Control | 108 | 88 | 66% | 34% |
| Establecimiento de Objetivos | 62 | 37 | 60% | 40% |
| Identificación de Riesgos | 54 | 37 | 69% | 31% |
| Evaluación de Riesgo | 41 | 19 | 46% | 54% |
| Respuesta a los Riesgos | 58 | 48 | 83% | 17% |
| Actividades de Control | 48 | 31 | 65% | 35% |
| Información y Comunicación | 50 | 21 | 42% | 58% |
| Supervisión y Monitoreo | 44 | 25 | 57% | 43% |
| TOTAL | 465 | 306 | | |

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$NC = \frac{306}{465} \times 100 = 66\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 100 - 66 = 34\%$$

C

O

N

F

I

| MATRIZ DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO | | |
|--|--------------|--------|
| CONFIANZA | MÍNIMO | MÁXIMO |
| | ALTO | |
| ALTO | 88.89% | 99.99% |
| MEDIO | 77.78% | 88.88% |
| BAJO | 66.67% | 77.77% |
| | MEDIO | |

R

I

E

*Se concluye que los componentes muestran un nivel de un **riesgo medio bajo** es decir que existe la posibilidad del 34% que se presenten errores o irregularidades y un nivel de confianza medio alto del 66 % de seguridad en los resultados obtenidos.*

ELABORADO POR: María Elena Castillo
SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones

FECHA: 09-03-2015
FECHA: 21-04-2015

COMPañÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A.
MEDICIÓN DEL RIESGO
AREA: FINANCIERA
PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015



| MATRIZ DE PONDERACIÓN | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | PORCENTAJE | |
|------------------------------|-------------|--------------|------------|-----|
| | | | NC | NR |
| Ambiente de Control | 164 | 94 | 57% | 43% |
| Establecimiento de Objetivos | 54 | 20 | 37% | 63% |
| Identificación de Riesgos | 96 | 50 | 52% | 48% |
| Evaluación de Riesgo | 43 | 28 | 65% | 35% |
| Respuesta a los Riesgos | 63 | 49 | 78% | 22% |
| Actividades de Control | 64 | 48 | 75% | 25% |
| Información y Comunicación | 56 | 37 | 66% | 34% |
| Supervisión y Monitoreo | 50 | 34 | 68% | 32% |
| TOTAL | 590 | 360 | | |

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$NC = \frac{360}{590} \times 100 = 61\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR = 100 - NC$$


$NR = 100 - 61 = 39\%$

| MATRIZ DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO | | |
|--|--------|--------|
| CONFIANZA | MÍNIMO | MÁXIMO |
| ALTO | | |
| ALTO | 88.89% | 99.99% |
| MEDIO | 77.78% | 88.88% |
| BAJO | 66.67% | 77.77% |
| MEDIO | | |
| ALTO | 55.56% | 66.66% |
| MEDIO | 44.45% | 55.55% |
| BAJO | 33.34% | 44.44% |
| BAJO | | |
| ALTO | 22.23% | 33.33% |
| MEDIO | 11.12% | 22.22% |
| BAJO | 0.01% | 11.11% |

Se concluye que los componentes muestran un nivel de riesgo medio bajo es decir que existe la posibilidad del 39% que se presenten errores o irregularidades y un nivel de confianza medio alto con el 61 % de seguridad en los resultados obtenidos.

| | |
|--|--------------------------|
| ELABORADO POR: María Elena Castillo | FECHA: 09-03-2015 |
| SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | FECHA: 21-04-2015 |

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO EXPLORACIÓN TURÍSTICA S.A.
MEDICIÓN DEL RIESGO
ÁREA: LOGÍSTICA
PERÍODO: 12 DE ENERO 2015 A 23 DE MARZO DE 2015



| MATRIZ DE PONDERACIÓN | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | PORCENTAJE | |
|------------------------------|-------------|--------------|------------|-----|
| | | | NC | NR |
| Ambiente de Control | 133 | 102 | 77% | 23% |
| Establecimiento de Objetivos | 55 | 49 | 89% | 11% |
| Identificación de Riesgos | 57 | 46 | 81% | 19% |
| Evaluación de Riesgo | 67 | 59 | 88% | 12% |
| Respuesta a los Riesgos | 64 | 58 | 91% | 9% |
| Actividades de Control | 68 | 62 | 91% | 9% |
| Información y Comunicación | 48 | 33 | 69% | 31% |
| Supervisión y Monitoreo | 49 | 37 | 76% | 24% |
| TOTAL | 541 | 446 | | |

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$NC = \frac{541}{446} \times 100 = 82\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 100 - 82 = 18\%$$

| | | MÁXIMO | | |
|---|--------|--------|--------|--|
| | | MÍNIMO | MÁXIMO | |
| C O N F I A N Z A | ALTO | 88.89% | 99.99% | |
| | MEDIO | 77.78% | 88.88% | |
| | BAJO | 66.67% | 77.77% | |
| | MEDIO | | | |
| | ALTO | 55.56% | 66.66% | |
| | MEDIO | 44.45% | 55.55% | |
| | BAJO | 33.34% | 44.44% | |
| | BAJO | | | |
| | ALTO | 22.23% | 33.33% | |
| MEDIO | 11.12% | 22.22% | | |
| BAJO | 0.01% | 11.11% | | |

Se concluye que los componentes muestran un nivel de **riesgo bajo alto** es decir que existe la posibilidad del 18 % que se presenten errores o irregularidades y un nivel de confianza **alto-bajo** es decir que tenemos el 82% de seguridad en los resultados obtenidos.

| | |
|--|--------------------------|
| ELABORADO POR: María Elena Castillo | FECHA: 09-03-2015 |
| SUPERVISADO POR: Dr. Amaro Berrones | FECHA: 21-04-2015 |

5.3. Resultados de la Evaluación del Control Interno

Determinación del nivel de riesgo y nivel de confianza en las áreas de estudio

| MATRIZ DE PONDERACIÓN | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | PORCENTAJE | | NIVEL DE RIESGO |
|------------------------------|-------------|--------------|------------|-----|-----------------|
| | | | NC | NR | |
| Ambiente de Control | 405 | 284 | 70% | 30% | ALTO- BAJO |
| Establecimiento de Objetivos | 171 | 106 | 62% | 38% | MEDIO-BAJO |
| Identificación de Riesgos | 207 | 133 | 64% | 36% | MEDIO - BAJO |
| Evaluación de Riesgo | 151 | 106 | 70% | 30% | ALTO – BAJO |
| Respuesta a los Riesgos | 185 | 155 | 84% | 16% | MEDIO-BAJO |
| Actividades de Control | 180 | 141 | 78% | 22% | ALTO- BAJO |
| Información y | 154 | 91 | 59% | 41% | BAJO - MEDIO |

| Comunicación | | | | | |
|--------------------------------|-------------|-------------|-----|-----|--------------|
| Supervisión y Monitoreo | 143 | 96 | 67% | 33% | BAJO - MEDIO |
| TOTAL | 1596 | 1112 | | | |

Resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario de evaluación de control interno por el método COSO ERM en el las áreas de estudio

Del análisis realizado se obtuvo las siguientes observaciones:

En la aplicación del Cuestionario de Control Interno a la compañía de Transporte Turístico Explotour S.A., según los datos obtenidos se presenta las siguientes observaciones por cada componente:

El **Ambiente de Control**, marca las pautas de comportamiento de una organización y constituye la base fundamental para un efectivo control interno, provee disciplina y estructura, se pudo determinar que existe un nivel de confianza del 70 % (Alto -Bajo), mientras que el nivel de riesgo es de 30% (Alto- Bajo).

Por lo tanto se concluye que la compañía de Transporte Turístico Explotour S.A:

- ✓ No cuenta con un código de conducta ética y moral
- ✓ La misión y visión, no se encuentran expuestas visiblemente a todo el personal
- ✓ Los informes financieros son analizados por el Gerente y Contador
- ✓ Carece de una estructura organizativa y un manual de funciones para el área financiera y gerencia

Establecimiento de Objetivos, al realizar la evaluación del cuestionario de control interno, se pudo obtener un nivel de confianza del 62% representa la seguridad en los resultados obtenidos (Medio-Alto), mientras que el nivel de riesgo

se ubica en el 38% (Medio- Bajo) es decir que existe la posibilidad 38% que se presenten errores o irregularidades los resultados que se deben principalmente a:

- ✓ A pesar de mantener documentada la misión, visión, y objetivos generales, la compañía no ha planteado un plan estratégico completo con un tiempo definido.
- ✓ Las políticas, normas procedimientos contable- financiero no son actualizados con frecuencia para el cumplimiento de objetivos.

La Identificación de Eventos, una vez evaluado el componente los resultados son nivel de confianza del 64% (Medio- Alto) mientras que el nivel de riesgo es del 36% (Medio- Bajo), este resultado se debe a que en la Compañía de Transporte Turístico Explotour S.A.:

- ✓ No existe un nivel de comunicación eficiente que permita identificar los eventos, la ausencia de control a los choferes en el que se confirme si este conduce con responsabilidad.
- ✓ En la compañía las prácticas contables solo se comunican con el gerente
- ✓ No existe un sistema contable sólido por lo que no se archiva de manera adecuada la documentación contable.

La Evaluación de Riesgos, según la evaluación se obtuvo como resultado un nivel de confianza del 70% (Alto- Bajo) y un nivel de riesgo del 30% (Alto- Bajo) significa que existe la posibilidad del 30% que se presenten errores o irregularidades, esto se debe por:

- ✓ La compañía no cuenta con archivos sobre accidentes de tránsito ocurridos y no realizan reportes de las condiciones mecánicas y de mantenimiento de los vehículos

- ✓ No realizan reportes periódicos sobre las condiciones mecánicas y de mantenimiento de los vehículos
- ✓ No cuenta con información oportuna y confiable al no existir copias de respaldo de los gastos incurridos.
- ✓ No existe buena comunicación con los conductores

Respuesta a los Riesgos, es el quinto componente según la evaluación del control interno realizado se pudo observar que existe un nivel de confianza del 84% (Alto- Medio) considerando que el nivel de riesgo es del 16% (Medio- Bajo), bajo estos resultados obtenidos se pudo determinar que la compañía de Transporte Turístico Explotour S.A.:

- ✓ No cuentan con una metodología para analizar y tomar decisiones sobre respuestas a los riesgos, por lo tanto no minimizan los mismos.
- ✓ Los estados financieros son entregados al Gerente General y posteriormente a los accionistas
- ✓ El personal de logística no recibe capacitaciones constantemente

Actividades de Control, una vez analizado este componente, se obtuvo como resultado un nivel de confianza del 78% que según la matriz es igual a una confianza (Alto- Medio) y un nivel de riesgo del 22% (Alto - Bajo), esto se produce debido:

A la ausencia de una matriz de riesgos, y a la inexistencia de un diseño para aplicación de controles en el área contable

- ✓ No existe incentivos para el personal

A la **Información y Comunicación** se le asignó un nivel de confianza del 59% (Medio- Alto) con un nivel de riesgo del 41% (-Bajo- Medio), esto se debe a:

- ✓ Ausencia de canales de comunicación que permitan la supervisión, y la falta de oportunidad de la información.

- ✓ El software implementado ha funcionado como una herramienta de monitoreo para dar seguimiento a las transacciones de los servicios

Supervisión y Monitoreo, este es el último componente, y tiene un nivel de confianza del 67% (Alto-Bajo) es decir que existe 67% de seguridad en los resultados obtenidos y el nivel de riesgo del 33% (Bajo- Medio) que significa la posibilidad que se presenten errores o irregularidades, esto se debe a que la compañía de Transporte Turístico Explotour S.A.:

- ✓ No cuenta con un departamento de auditoria interna es decir la compañía no cuenta con un departamento encargado de la evaluación de las actividades administrativas, contables, y operativas, que permita determinar si se están desarrollando de manera correcta, bajo las normas y políticas de la empresa, situación que no ha permitido mejorar y fortalecer los controles de las actividades.

5.4. Propuesta de Implementación de Mejoras de Control Interno

Después de realizada la evaluación de Control Interno, es importante determinar puntos de acción que permitan mejorar el Sistema de Control Interno de la Compañía de Transporte Turístico Explotour S.A., para lo cual se plantean las siguientes propuestas:

1. AMBIENTE INTERNO

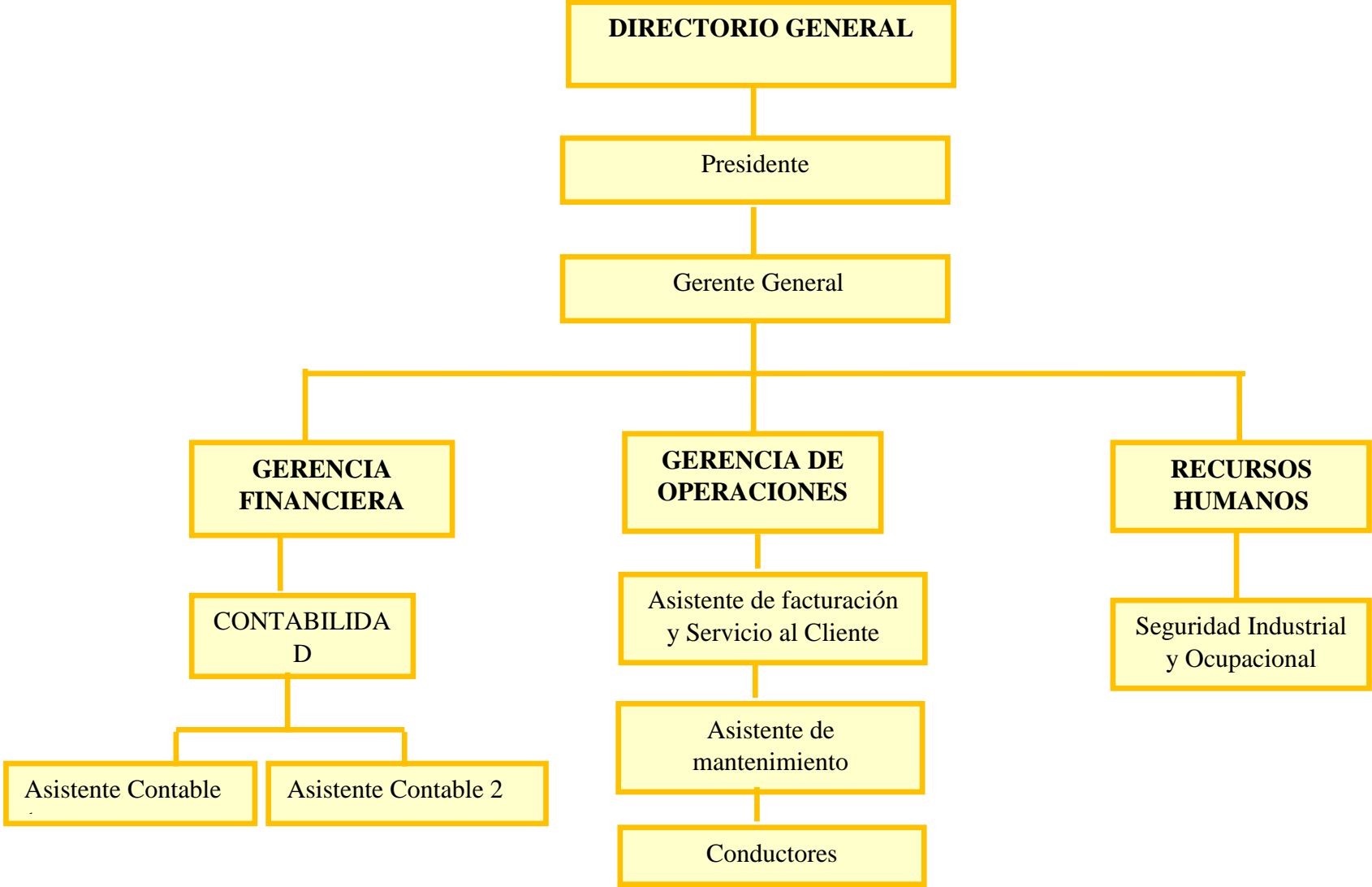
Para que Explotour S.A., posea un excelente ambiente de control es necesario adoptar las siguientes propuestas de mejora:

- a) La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. Es

por ello que se ha reestructurado el diseño organizacional de Explotour S.A. debido a que el anterior organigrama, no facilitaba las labores dentro de la organización.

- b) Se elaboró un código de ética, el cual servirá de guía para todos los miembros de la compañía en su forma de actuar el mismo que se encuentra conforme a los principios y normas íntegramente aceptables.
- c) Se elaboró el un manual de funciones para el área financiera y gerencia, el presente manual pretende formalizar e informar a su personal sobre cada una sus funciones, con el fin de evitar la evasión de responsabilidad, duplicidad de funciones, lentitud en las actividades y desconocimiento de los procesos.

5.4.1. Estructura Organizacional



5.4.2. Código de ética y conducta

Para ustedes mejoramos cada día

Código de ética y conducta

Este Código establece principios generales tendientes a conducir las actividades desarrolladas por EXPLOTOUR S.A. y por cada una de las personas que laboran, este documento constituye un instrumento orientador y facilitador de nuestro actuar.

MISIÓN

“Brindar el mejor servicio de transporte turístico y empresarial de pasajeros, con la más alta calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.”

VISIÓN

“Mantenernos como la mejor empresa en el servicio de transporte turístico y empresarial de pasajeros, brindando un servicio de excelencia y calidad, lo que nos ayudará a recibir a nuevos clientes estratégicos.”

NORMAS GENERALES DE CONDUCTA Y RESPONSABILIDAD

Todo miembro de esta empresa es responsable individualmente por sus acciones aplicaremos con buena fe la letra y el espíritu de la legislación, reglamentos y normativas

Normas de actuación

Servir a nuestros clientes

- Las relaciones con nuestros clientes se deben basar en el respeto mutuo
- Cuando enfrentemos una situación que no esté claramente regulada o descrita, consultaremos a nuestro superior sobre la forma de actuar

Apoyar a nuestros empleados

- Actuaremos siempre respetando las normas de prevención de riesgos, sin poner en peligro la integridad y seguridad de nuestros empleados, clientes, proveedores, bienes e instalaciones

Para ustedes mejoramos cada día

- Evitaremos y no se aceptarán comportamientos irrespetuosos entre nuestros empleados, incluso con aquellos que decidan abandonar la empresa.
- Siempre actuaremos como miembros de un mismo equipo, con una cultura corporativa de colaboración.
- Nuestros empleados se beneficiarán de posibilidades de desarrollo profesional, orientación, asesoramiento y valoración sobre su rendimiento.
- Una conducta insultante, ofensiva o de acoso es inaceptable, ya sea verbal, física o visual.
- Entre los ejemplos de dicha conducta figuran los comentarios despectivos basados en las características raciales o étnicas, o las insinuaciones sexuales no deseadas. Las amenazas o actos de violencia o intimidación física están prohibidos. Se le anima a denunciar la conducta de un compañero que le incomode a usted o a otros, así como a informar de las conductas de acoso o amenaza, si se producen.

SEGURIDAD

Todos los empleados tienen la responsabilidad de mantener un lugar de trabajo seguro mediante el establecimiento y la observancia de normas y políticas de seguridad e higiene. Es su deber informar inmediatamente de la existencia de accidentes, lesiones y condiciones de trabajo inseguras.

MANEJO Y USO DE LA INFORMACIÓN

Información confidencial es aquella que se nos entrega en razón de la confianza depositada en nosotros como trabajadores de la empresa y que por ello no debemos revelar a otras personas ni exponer a que sea utilizada por terceros.

Nuestra empresa requiere guardar estrictamente la información estratégica o aquella que aún no es oportuno revelar al mercado.

RELACIONES CON LAS AUTORIDADES

- Otorgaremos un trato respetuoso a las autoridades en razón de sus investiduras y de la cuidadosa proyección de nuestra imagen institucional.
- Ofreceremos un trato cordial y de buena educación, dentro de los límites del sentido común.
- Daremos oportuna respuesta a las solicitudes legítimas de información de las autoridades.

Para ustedes mejoramos cada día

RELACIONES CON LOS CLIENTES

- Nuestra empresa se debe a sus clientes y nuestra misión es otorgarles un servicio de mayor calidad, debemos prestarles servicios con profesionalismo, respeto, honestidad, oportunidad y amabilidad, cualquiera que sea nuestra posición en la organización.
- Las relaciones con los clientes se enmarcan dentro de las políticas, manuales y procedimientos de la empresa, compatibles con las disposiciones legales y de este código y proporcionando un servicio de la más alta calidad.

RELACIONES CON PROVEEDORES Y TERCEROS



- La colocación de órdenes y la celebración de contratos y compromisos con los proveedores será de total imparcialidad, sin favoritismo de ningún tipo, y se privilegiará siempre el interés comercial y patrimonio de nuestra empresa.

CONDUCTA PERSONAL

- La seguridad de sus clientes y trabajadores es una de las principales responsabilidades de la empresa y por ello es objeto de su permanente preocupación y dedicación.
- Sin embargo la empresa espera una adhesión constante por parte de los trabajadores a los valores más trascendentes del ser humano, velando así por el bien de la empresa y de su imagen.
- La compañía rechaza el abuso, comercialización y posesión del alcohol y del consumo de drogas ilícitas por parte de sus trabajadores.

“Cada uno de nosotros tendrá la responsabilidad de aplicar este código y de fomentar la adhesión hacia este esperamos que todos nos esforcemos por comportarnos siempre honesta y prudentemente, resguardando el bien de los trabajadores y el de la empresa”

5.4.2 Manual de Funciones

| | |
|--|---|
|  | <p align="center">MANUAL DE FUNCIONES ÁREA: GERENCIA FECHA: MARZO 2015</p> |
| <p>ESTRUCTURA:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[GERENTE GENERAL] --> B[GERENCIA FINANCIERA] A --> C[GERENCIA DE OPERACIONES] A --> D[RECURSOS HUMANOS] </pre> </div> | |
| <p>INFORMACIÓN BÁSICA</p> | |
| <p>Cargo: Gerente General</p> | |
| <p>Jefe Inmediato: N/A</p> | |
| <p>Supervisa: Gerencia Financiera, Gerencia de Operaciones, y Recursos Humanos</p> | |
| <p>Naturaleza del Cargo: Es responsable de dirigir el conjunto de estrategias y políticas a nivel de macro empresa., analiza si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la compañía es el adecuado y lo están realizando de una manera eficaz.</p> | |
| <p>Perfil Requerido :</p> | |

- Capacidad de análisis y de síntesis
- Capacidad de comunicación
- Espíritu de observación
- Capacidad de trabajo
- Fortaleza mental
- Capacidad de liderazgo
- Espíritu crítico


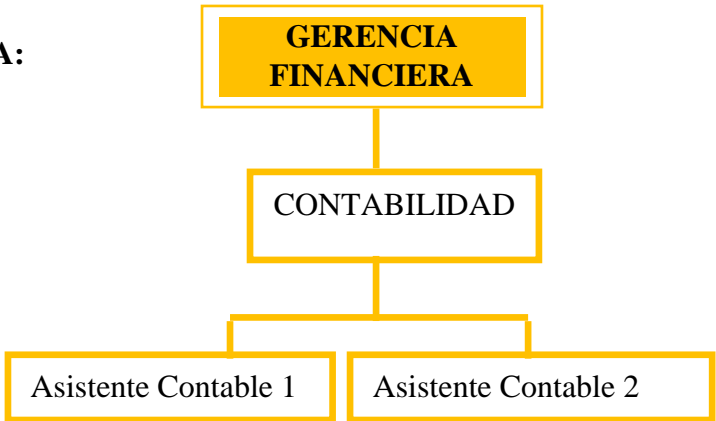
CONTINÚA

Funciones:

1. Definir asignaciones y otorgar la suficiente autoridad para permitir el cumplimiento de las metas propuestas.
2. Seleccionar a cada persona de acuerdo con el trabajo que debe realizar.
3. Mantener abiertas las líneas de comunicación haciendo posible un libre flujo de información para que exista una toma de decisiones acertadas.
4. Establecer controles adecuados que estén diseñados para mostrar irregularidades en el incumplimiento de las funciones.
5. Recompensar la delegación eficaz y la exitosa asunción de autoridad, ya que esto es un incentivo para el personal.
6. Realizar reajustes moderados y continuos de ser necesario.
7. Procurar que exista una descentralización en la toma de decisiones.
8. Dar capacitación en diferentes áreas funcionales.

REQUISITOS MÍNIMOS:

| | |
|-------------------------------|---|
| Edad: 30- 40 | Sexo: Masculino |
| Estudios: Tercer Nivel | Experiencia: 3 años en dirección del área de transporte. |

| | |
|---|---|
|  | MANUAL DE FUNCIONES ÁREA: FINANCIERA FECHA: MARZO 2015 |
| ESTRUCTURA: |  <pre> graph TD A[GERENCIA FINANCIERA] --> B[CONTABILIDAD] B --> C[Asistente Contable 1] B --> D[Asistente Contable 2] </pre> |
| INFORMACIÓN BÁSICA | |
| Cargo: Jefe Financiero | |
| Jefe Inmediato: Gerente General | |
| Supervisa a : Contador, Asistente contable1 y Asistente contable 2 | |
| <p>Naturaleza del Cargo: Dentro de las competencias encargadas al departamento financiero están la eficacia y efectividad de todo el proceso lo que busca es garantizar la transparencia de la información y cumplir con los objetivos propuestos dentro de la organización.</p> | |
| Perfil Requerido : | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y de síntesis • Capacidad de comunicación • Espíritu de observación | |

- Capacidad de trabajo
- Fortaleza mental
- Capacidad de liderazgo
- Espíritu crítico

Funciones:

1. Responder al gerente y junta directiva por la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y físicos de la empresa

CONTINÚA

2. Responder por la elaboración y presentación oportuna ante la gerencia y junta directiva de los estados financieros
3. Elaborar el plan de inversiones de la empresa y garantizar su cumplimiento
4. Elaboración de informes de gestión para la presentación de la junta
5. Coordinar y supervisar la ejecución de actividades administrativas delegadas a las dependencias bajo su cargo
6. Definir ay aplicar los parámetros de ingresos, gastos, compra de cativos
7. Establecer la metas de los indicadores de gestión definidos por la dirección administrativo
8. Responder por el oportuno pago de a los aportes y contribuciones establecidas por la ley
9. Establecer las medidas requeridas para garantizar la protección de los recursos y activos de la empresa evitando su uso inadecuado
9. Gestionar la adquisición de bienes y servicios, controlar su suministro, almacenamiento y uso
10. Coordinar el manejo y actualización del inventario de materiales, suministros, bienes muebles e inmuebles utilizados por la empresa
11. Participar con voz y voto en el Comité de Compras
12. Controlar el cumplimiento del presupuesto asignado para el funcionamiento de la dirección administrativa financiero
13. Participar en los comités en q se convoque acciones o problemas causados o previsibles en el área a cargo y solucionarlas
14. Realizar capacitaciones al personal cuando lo requieran

15. Mantener actualizada la información de su área
16. Ejercer y verificar el ejercicio del control interno
17. Participar en el proceso de selección y evaluación del desempeño del personal a cargo
18. Hacer cumplir el Reglamento Interno de la empresa y Manual de Funciones

REQUISITOS MÍNIMOS:

| | |
|---|---|
| Edad: 25-50 años | Sexo: Indistinto |
| Estudios: Tercer Nivel | Experiencia: 2 años en cargos similares. |
| Manejo de programas informáticos office | |

| | |
|--|---|
|  | <p align="center">MANUAL DE FUNCIONES ÁREA: FINANCIERA FECHA: MARZO 2015</p> |
| <p>ESTRUCTURA:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[GERENCIA FINANCIERA] --- B[CONTABILIDAD] B --- C[Asistente Contable 1] B --- D[Asistente Contable 2] </pre> </div> | |
| <p>INFORMACIÓN BÁSICA</p> | |
| <p>Cargo: Contador</p> | |
| <p>Jefe Inmediato: Jefe Financiero</p> | |
| <p>Supervisa a : Asistente contable1 y Asistente contable 2</p> | |
| <p>Naturaleza del Cargo: Responsable de llevar la contabilidad de los</p> | |

establecimientos. Dentro de las competencias encargadas al departamento contables están la eficacia y efectividad de todo el proceso lo que busca es garantizar la transparencia de la información y cumplir con los objetivos propuestos dentro de la organización.

Perfil Requerido :

- Capacidad de análisis y de síntesis
- Capacidad de comunicación
- Espíritu de observación
- Capacidad de trabajo
- Fortaleza mental
- Capacidad de liderazgo
- Espíritu crítico

Funciones:

1. Supervisar y Dirigir la Contabilidad de Explotours S.A.

CONTINÚA

2. Elaborar Estados Financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.
3. Verificar y depurar cuentas contables.
4. Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.
5. Revisar y aprobar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados.
6. Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores.
7. Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.
8. Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad.
9. Capacitar a las personas de Contabilidad en temas contables y tributarios
10. Verificar los balances con su firma, previa la verificación de la Contabilidad de Explotours S.A
11. Participar en reuniones de Gerencia Financiera, para el análisis de información.
12. Supervisar el cumplimiento de obligaciones legales, sociales y especiales.
13. Revisar los diarios con la respectivas facturas de proveeduría
14. Revisar correo electrónico, y comunicaciones recibidas.

15. Revisar y firmar conciliaciones bancarias
16. Revisar y comparar gastos mensuales.
17. Preparar asientos por ajustes varios a la contabilidad, procurado el orden contable.
18. Diseñar un plan de contingencia de efectivo
19. Aprobar ajustes NIIFS
20. Realizar el cierre año
21. Revisión de provisiones NIFFS
22. Revisión de cartera

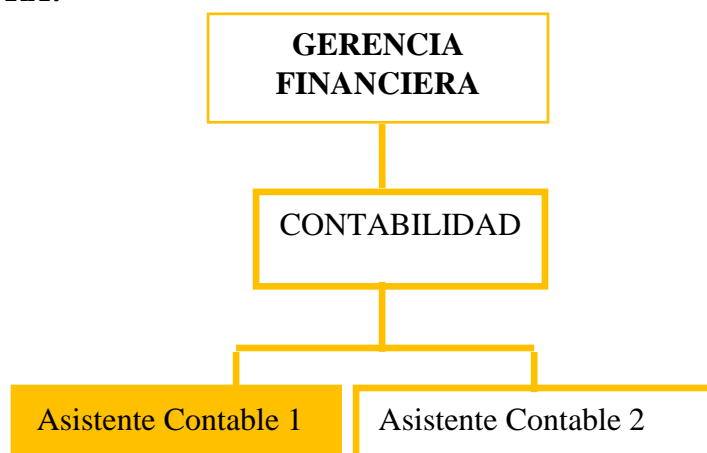
REQUISITOS MÍNIMOS:

| | |
|---|---|
| Edad: 25-50 años | Sexo: Indistinto |
| Estudios: Tercer Nivel | Experiencia: 2 años en cargos similares. |
| Manejo de programas informáticos office | |



**MANUAL DE FUNCIONES
ÁREA: FINANCIERA
FECHA: MARZO 2015**

ESTRUCTURA:



INFORMACIÓN BÁSICA

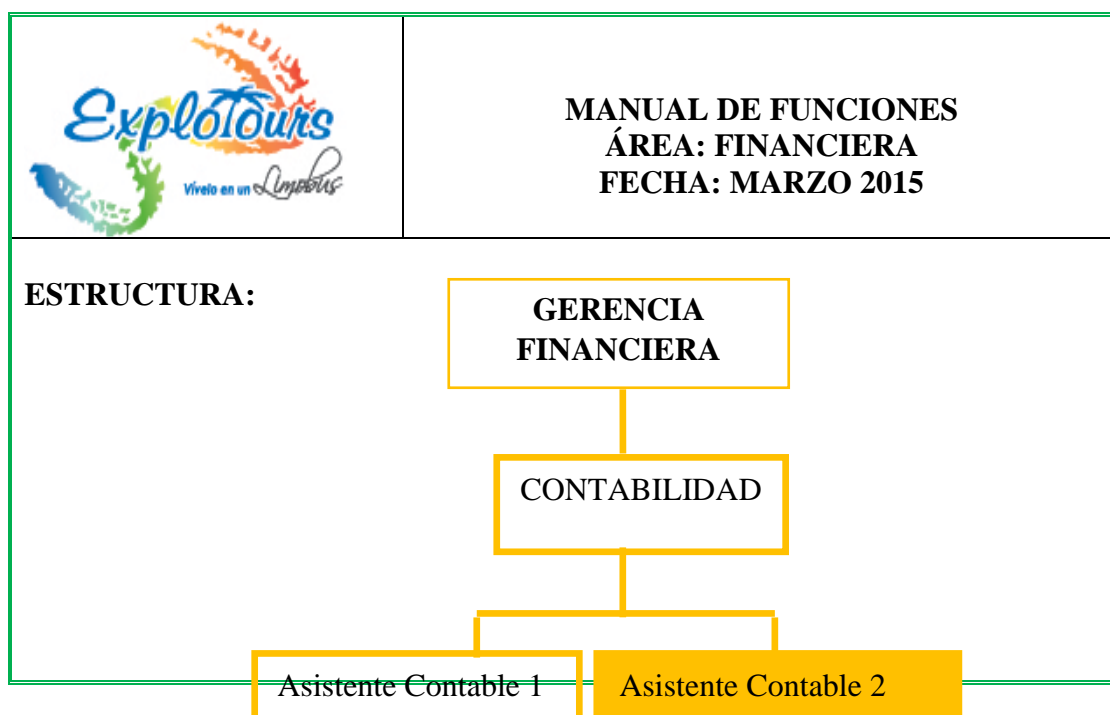
Cargo: Asistente contable 1

| |
|---|
| Jefe Inmediato: Jefe Financiero |
| Supervisa a : N/A |
| Naturaleza del Cargo: Las tareas a cargo del auxiliar de contabilidad son diversas. Todas ellas tienen relación con el control de información, documentos. |
| Perfil Requerido : |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y de síntesis • Capacidad de comunicación • Espíritu de observación • Capacidad de trabajo • Fortaleza mental • Capacidad de liderazgo • Espíritu crítico |
| <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reporte de estado de cuentas bancarios con sus respectivos saldos 2. Ingreso de facturas proveedores y retenciones <p style="text-align: right;">CONTINÚA</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Contabilización de diarios contables facturas, retenciones, etc 4. Emisión de cheques 5. Pago a proveedores los días martes 3:00 a 5:30 pm 6. Contabilización de reposición de caja chica 7. Elaboración de nómina mensual con los ajustes y descuentos respectivos 8. Generación y pago de las planillas del IESS 9. Ingreso de IESS las horas extras, etc. 10. Manejo de las cuenta BANCOS y sus auxiliares 11. Revisión de facturas corroborando facturas documentos anulados 12. Preparar los reportes de compras, ventas, anexos para sus respectivas declaraciones mensuales 13. Preparar asientos de depósito bancarios 14. Imprimir asientos contables de registro 15. Archivo de documentación NIFFS 16. Elaboración de las provisiones y amortizaciones NIFFS |

17. Elaboración de tablas de amortización de préstamos con sus intereses
18. Registro y contabilización de depreciaciones de activos fijos
19. Registro y contabilizar amortizaciones de inversiones
20. Registro y contabilización de facturas de proveedores locales
21. Registro, contabilización y cancelación
22. Realizar, contabilizar las liquidaciones de compras mensualmente
23. Encargada de la documentación de los seguros con el bróker

REQUISITOS MÍNIMOS:

| | |
|---|---|
| Edad: 25-40 años | Sexo: Indistinto |
| Estudios: Segundo Nivel | Experiencia: 2 años en cargos similares. |
| Manejo de programas informáticos office | |



INFORMACIÓN BÁSICA

Cargo: Auxiliar Contable 2

Jefe Inmediato: Jefe Financiero

Supervisa a : N/A

Naturaleza del Cargo: Las tareas a cargo del auxiliar de contabilidad son diversas. Todas ellas tienen relación con el control de información, documentos.

Perfil Requerido :

- Capacidad de análisis y de síntesis
- Capacidad de comunicación
- Espíritu de observación
- Capacidad de trabajo
- Fortaleza mental
- Capacidad de liderazgo
- Espíritu crítico

Funciones:

1. Reporte diario de ventas
 2. Reporte de Estados de Cuentas bancarios con sus respectivos saldos
 3. Ingreso de facturas proveedores y retenciones
 4. Contabilización en diarios contables facturas, retenciones, etc.
- CONTINÚA**
5. Emisión de cheques
 6. Pago a proveedores los días Martes 3:00 a 5:30 pm
 7. Reposición de Caja Chica
 8. Contabilización de facturas de caja chica
 9. Elaboración y pago de nomina
 10. Generación de planillas del IESS
 11. Ingreso a IESS horas extras
 12. Manejo de cuenta BANCOS
 13. Conciliaciones bancarias mensuales
 14. Revisión de facturas corroborando facturas o documentos anulados

15. Preparar los reportes de compras, ventas y anexos para sus respectivas declaraciones mensuales
16. Preparar los asientos de depósito
17. Archivo de documentación NIFFS
18. Elaboración provisiones NIFFS
19. Elaboración de tablas de amortización de préstamos con sus intereses
20. Reporte mensual de depreciaciones de activos fijos
21. Reporte mensual de amortizaciones de inversiones
22. Recuperación de retenciones para efectos de impuestos
23. Contabilización de facturas
24. Archivo de la documentación contable
25. Pago de servicios básicos y contabilización
26. Realizar cruces de cartera, anticipos proveedores
27. Realizar liquidaciones de compras

REQUISITOS MÍNIMOS:

| | |
|---|---|
| Edad: 25-40 años | Sexo: Indistinto |
| Estudios: Segundo Nivel | Experiencia: 2 años en cargos similares. |
| Manejo de programas informáticos office | |

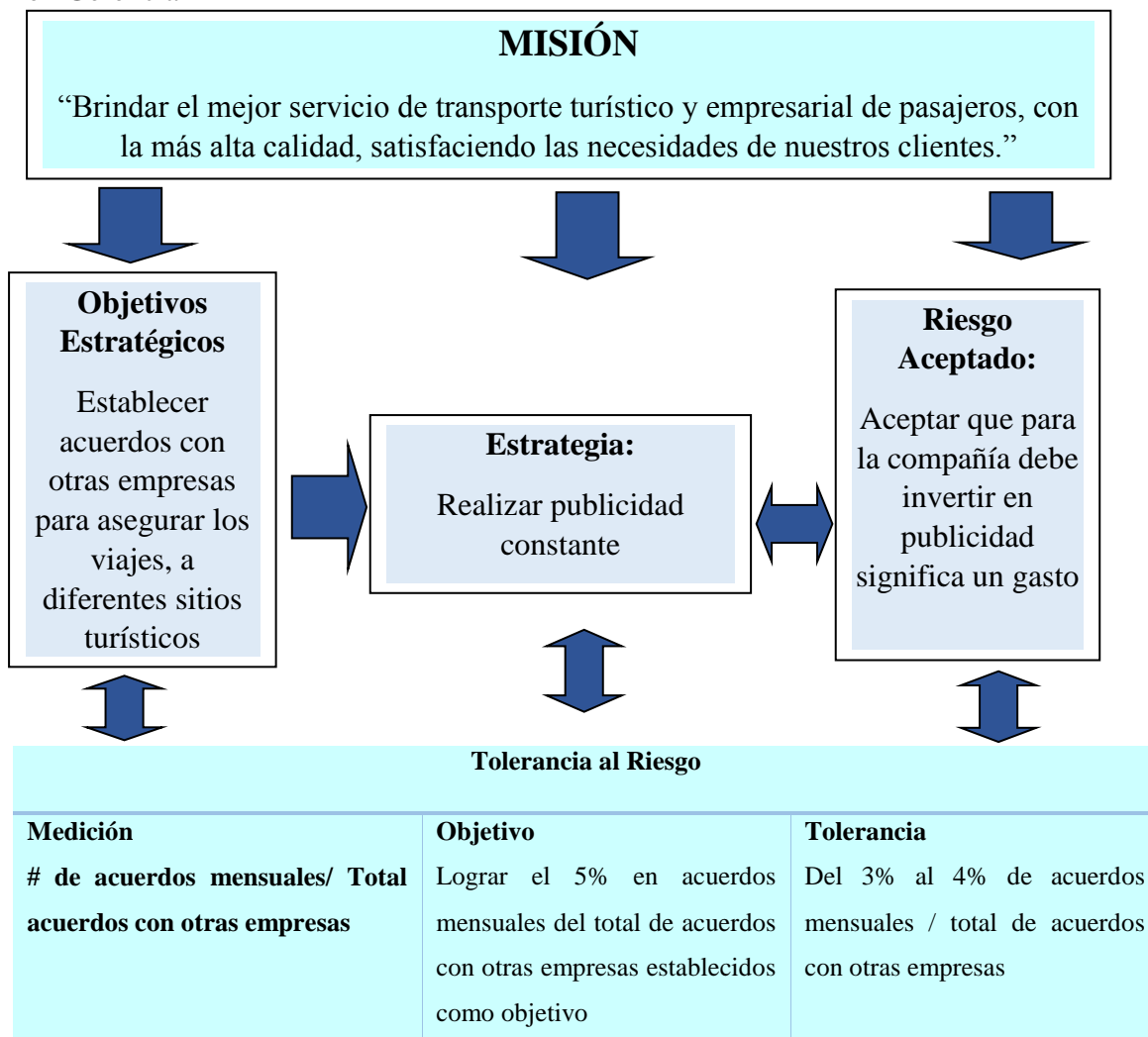
2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

En el capítulo dos de este trabajo se han detallado los objetivos de Explotours S.A., los cuales fueron alineados con la misión y visión de la compañía.

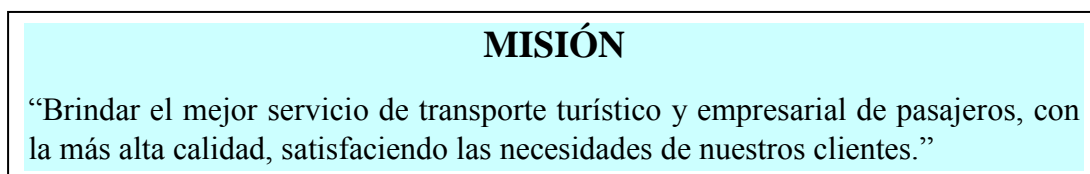
Es importante que la compañía pueda elaborar estrategias, las cuales estén alineadas con cada uno de los objetivos, que permitan determinar el riesgo aceptado y su tolerancia, sin dejar de lado la alineación con la misión de la empresa.

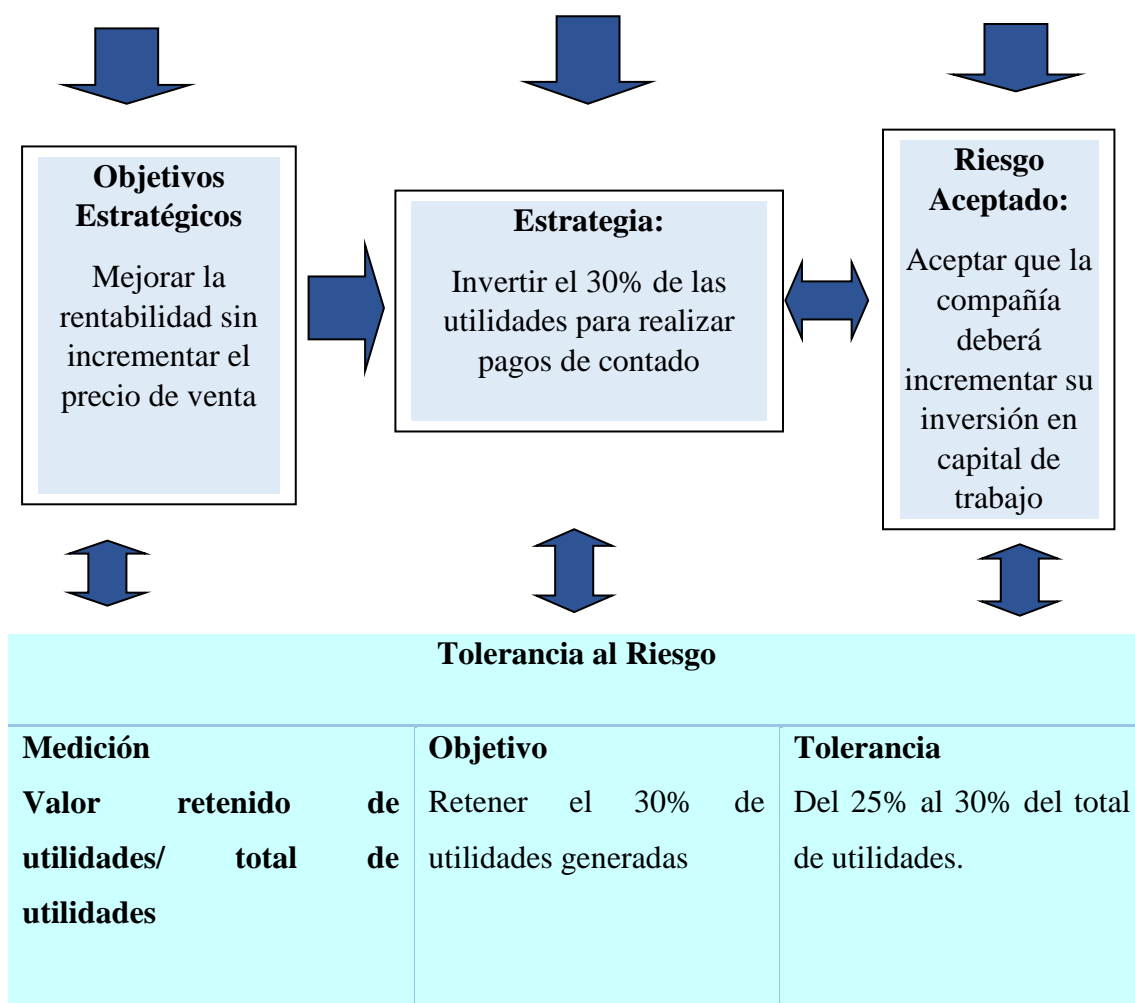
En el siguiente cuadro se demuestra cómo realizar el enlace de cada uno de estos elementos con los objetivos.

Cuadro 10. Relación entre misión, objetivos, riesgo aceptado y tolerancia al riesgo en Gerencia



Cuadro 11. Relación entre misión, objetivos, riesgo aceptado y tolerancia al riesgo en el área Financiera





3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Los eventos consisten en incidentes internos u ocurrencias que se presentan debido a la influencia de factores internos o externos a la entidad y que afectan a la

consecución de objetivos y la implementación de estrategias; estos pueden tener incidencia positiva o negativa.

Para llevar a cabo la identificación de eventos fue necesario aplicar algunas herramientas que permitan determinar posibles acontecimientos que puedan afectar el logro de los objetivos.

De los talleres de trabajo realizadas con lo los jefes del Área financiera, Logística, y Gerencia General, con el fin de analizar los procesos que se realizan en cada área, fue posible identificar aquellos eventos que se constituyen una amenaza para el logro de los objetivos empresariales, dicho eventos se jerarquizaron en orden de prioridad en base a su probabilidad e impacto.

Es indispensable saber que estos riesgos son considerados como pérdidas económicas reales o potenciales en cada área, ya sea por fallas en los procesos, ausencia de controles en las actividades, eventos externos, fraudes del personal o errores involuntarios.

Una vez identificados los riesgos en cada proceso se procedió a armar una matriz de riesgos, la cual es una herramienta de control que permite identificar los riesgos en cada proceso haciendo referencia a su causa y efecto.

Cuadro 12. Matriz de Identificación de Riesgos en Gerencia General (Plan de acción semanal)

| NO | PROCEDIMIENTO | RIESGO | CAUSA | EFECTO |
|-----------|--|--|--|--|
| 1 | Elaborar plan de direccionamiento | Que gerencia no establezca correctamente los objetivos | No tener claro el procedimiento del plan de acción | Plan acción poco comprensible |
| 2 | Convocar a reunión del directorio | Que no se encuentren en el país los accionistas | Viajan constantemente al exterior | No estar completo la junta general de accionistas para la elaboración del plan de acción |
| 3 | | Que no exista la colaboración del directorio | Que exista impuntualidad | Ocupar más tiempo del planificado |
| 4 | Aprobación del plan | Que el plan no sea difundido correctamente | Falta de organización y coordinación | El personal desconocerá de los objetivos que se plantea gerencia general |
| 5 | | Que los procedimientos no sean cumplidos | Falta de colaboración del personal | No cumplir con los objetivos propuestos del plan |

Cuadro 13. Matriz de Identificación de Riesgos en el Área Financiera

| NO | PROCEDIMIENTO | RIESGO | CAUSA | EFEECTO |
|-----------|---|--|---|--|
| 1 | Recepción de documentos | Que los documentos no cumplan con los parámetros legales y demás requisitos según la clase de documento. | No son revisados los comprobantes antes de su recepción | Documentos de respaldo sin sustento tributario |
| 2 | | Los documentos no poseen firmas de responsabilidad | Falta de control en la recepción de documentos | Documentos no abalizados por las partes |
| 3 | Registro contable | Que las transacciones realizadas no sean registradas correctamente | Inexperiencia del personal | Registro de datos errados a que no corresponden a la realidad |
| 4 | | Que los documentos no cuentan con un archivo adecuado de la documentación soporte | Falta de seguimiento y control al archivo | No se permite obtener evidencia razonable de los gastos incurridos |
| 5 | Elaboración de Estados Financieros | La información contable no se registra en tiempo real sino de manera atrasada. | Se registra información no ajustada a la realidad. | No poder realizar un análisis adecuado de las cuentas contables. |
| 6 | | Revisión de los estados financieros solo por parte del gerente general | Falta de compromiso, valores éticos y morales | Desconocimiento de parte de los accionistas |

4. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Luego de haber realizado la identificación de los principales eventos se definió los parámetros a utilizar para analizar y jerarquizar los riesgos planteados. La evaluación de los riesgos se utiliza en base a la probabilidad e impacto.

En la siguiente figura se presenta una escala de valoración de los riesgos determinados en función del impacto y probabilidad de ocurrencia.

Cuadro 14. Matriz de Severidad

| | | IMPACTO | | |
|--------------|---------|------------------|------------------|-----------------|
| | | Leve 5 | Tolerable 10 | Moderado 15 |
| PROBABILIDAD | Baja 1 | Riesgo Leve | Riesgo Tolerable | Riesgo Moderado |
| | Media 2 | Riesgo Tolerable | Riesgo Moderado | Riesgo Alto |
| | Alta 3 | Riesgo Moderado | Riesgo Alto | Riesgo Alto |

$$\text{Nivel de Riesgo} = \text{Probabilidad de Riesgo} * \text{Impacto de Riesgo}$$

De acuerdo a los posibles resultados obtenidos del producto del impacto por la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, se construye la presente matriz con los criterios, que se muestran en el cuadro No 15

| CRITERIOS DE SEVERIDAD | |
|-------------------------------|--------------------|
| ZONAS | LÍMITES |
| BAJA 1 | Del 0% al 25% |
| MEDIA 2 | Del 25,01% al 70% |
| ALTA 3 | Del 70,01% al 100% |

La probabilidad de ocurrencia de los riesgos se determina basándose en el índice de frecuencia con que llega a materializarse cada riesgo. A los riesgos identificados se les da una puntuación del 1,2 y 3, siendo 1 el nivel de probabilidad de ocurrencia más bajo, es decir la frecuencia con la que el riesgo pudiera ocurrir en la compañía va desde 0% a 25%. El nivel 2 tiene una puntuación Media, el porcentaje de ocurrencia va desde el 25,01% al 70% y por último la puntuación 3 Alta es asignada si la probabilidad de ocurrencia va desde 70,01% a 100%.

Para la evaluación del impacto, al mismo se le asigna una puntuación que va desde el nivel 5 leve, 10 Tolerable y 15 Moderado.

Cuadro 15. Análisis y Valoración de Riesgos en el Área de Gerencia

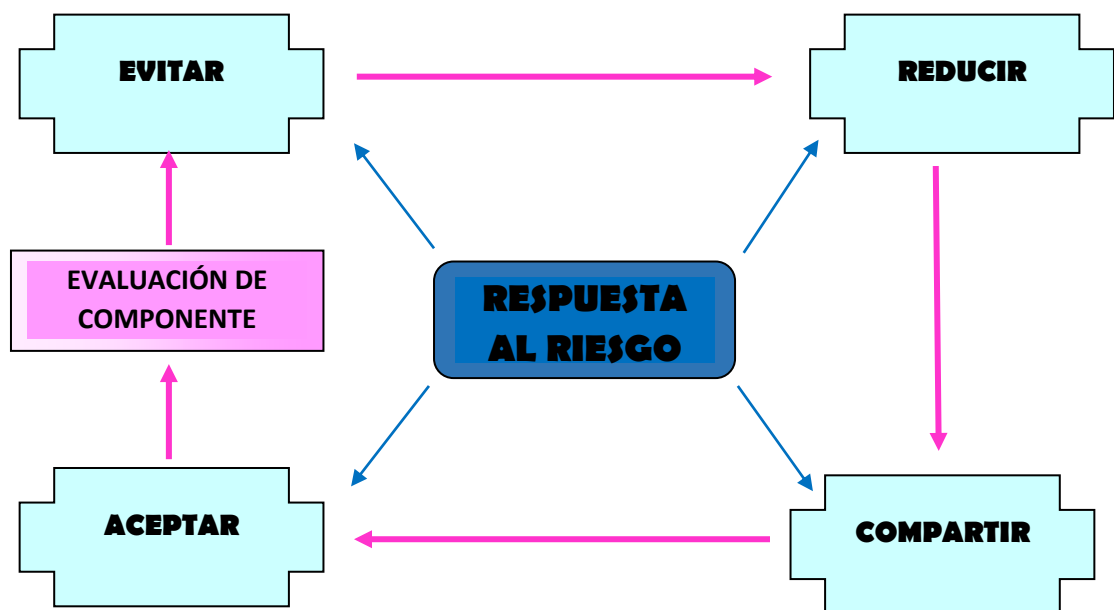
| NO | PROCEDIMIENTO | RIESGO | CAUSA | EFEECTO | IMPACTO | PROBABILIDAD | EVALUACIÓN |
|----|-----------------------------------|--|--|--|--------------|--------------|------------|
| 1 | Elaborar plan de direccionamiento | Que gerencia no establezca correctamente los objetivos | No tener claro el procedimiento del plan de acción | Plan acción poco comprensible | Moderado 15 | 2 Media | 65% |
| 2 | Convocar a reunión del directorio | Que no se encuentren en el país los accionistas | Viajan constantemente al exterior | No estar completo la junta general de accionistas para la elaboración del plan de acción | Tolerable 10 | 1 Baja | 20% |
| 3 | | Que no exista la colaboración del directorio | Que exista impuntualidad | Ocupar más tiempo del planificado | Leve 5 | 1 Baja | 15% |
| 4 | Aprobación del plan | Que el plan no sea difundido correctamente | Falta de organización y coordinación | El personal desconocerá de los objetivos que se plantea gerencia general | Moderado 15 | 3 alta | 90% |
| 5 | | Que los procedimientos no sean cumplidos | Falta de colaboración del personal | No cumplir con los objetivos propuestos del plan | Tolerable 10 | 2 Media | 50% |

Cuadro 16. Análisis y Valoración de Riesgos en el área Financiera

| NO | PROCEDIMIENTO | RIESGO | CAUSA | EFEECTO | IMPACTO | PROBABILIDAD | EVALUACIÓN |
|----|---|--|---|--|-----------------|--------------|------------|
| 1 | Recepción de documentos | Que los documentos no cumplan con los parámetros legales y demás requisitos según la clase de documento. | No son revisados los comprobantes antes de su recepción | Documentos de respaldo sin sustento tributario | Tolerable 10 | 2 Media | 60% |
| 2 | | Los documentos no poseen firmas de responsabilidad | Falta de control en la recepción de documentos | Documentos no abalizados por las partes | Leve 5 | 2 Media | 20% |
| 3 | Registro contable | Que las transacciones realizadas no sean registradas correctamente | Inexperiencia del personal | Registro de datos errados a que no corresponden a la realidad | Moderado 15 | 3 Alta | 80% |
| 4 | | Que los documentos no cuentan con un archivo adecuado de la documentación soporte | Falta de seguimiento y control al archivo | No se permite obtener evidencia razonable de los gastos incurridos | Moderado 15 | 3 Alta | 95% |
| 5 | Elaboración de estados Financieros | La información contable no se registra en tiempo real sino de manera atrasada. | Se registra información no ajustada a la realidad. | No poder realizar un análisis adecuado de las cuentas contables. | Moderado 15 | 2 Media | 40% |
| 6 | | Revisión de los estados financieros solo por parte del gerente general | Falta de compromiso, valores éticos y morales | Desconocimiento de parte de los accionistas | Moderado 15 | 1 Baja | 24% |

5. RESPUESTA AL RIESGO

El quinto componente determina que respuesta se debe dar a los riesgos que han sido identificados, analizados y evaluados. Es esta etapa implica definir qué estrategia de mitigación se puede considerar para cada riesgo. A continuación se mencionan las estrategias disponibles para dar respuesta a dichos riesgo.



🚫 Evitar el Riesgo

Se evita el riesgo cuando la compañía no quiere aceptarlo de ninguna manera, es decir que no permite ningún tipo de exposición al mismo, esto implica no comprometerse con la acción que origina el riesgo, la desventaja es que la compañía puede desaprovechar muchas oportunidades que vendrían consigo. Es siempre la primera alternativa a considerar. Se logra cuando al interior de los procesos generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas.

Reducir el Riesgo

Un riesgo es reducido cuando no puede ser evitado porque crea dificultades en los procesos operacionales de la compañía, lo cual implica reducirlo al más bajo nivel posible. La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue reduciendo o controlando al riesgo, por medio de la implementación de controles con un monitoreo constante, ya que esta estrategia permite mitigar la probabilidad o gravedad en las pérdidas.

Transferir o Compartir el Riesgo

El riesgo puede ser transferido de una entidad a otra que pueda asumirlo, es decir que la posibilidad de pérdida es compartida a un grupo a través de un seguro, cobertura o transferencia del riesgo. Esta técnica es usada para eliminar el riesgo de un lugar y pasarlo a otro o de un grupo a otro.

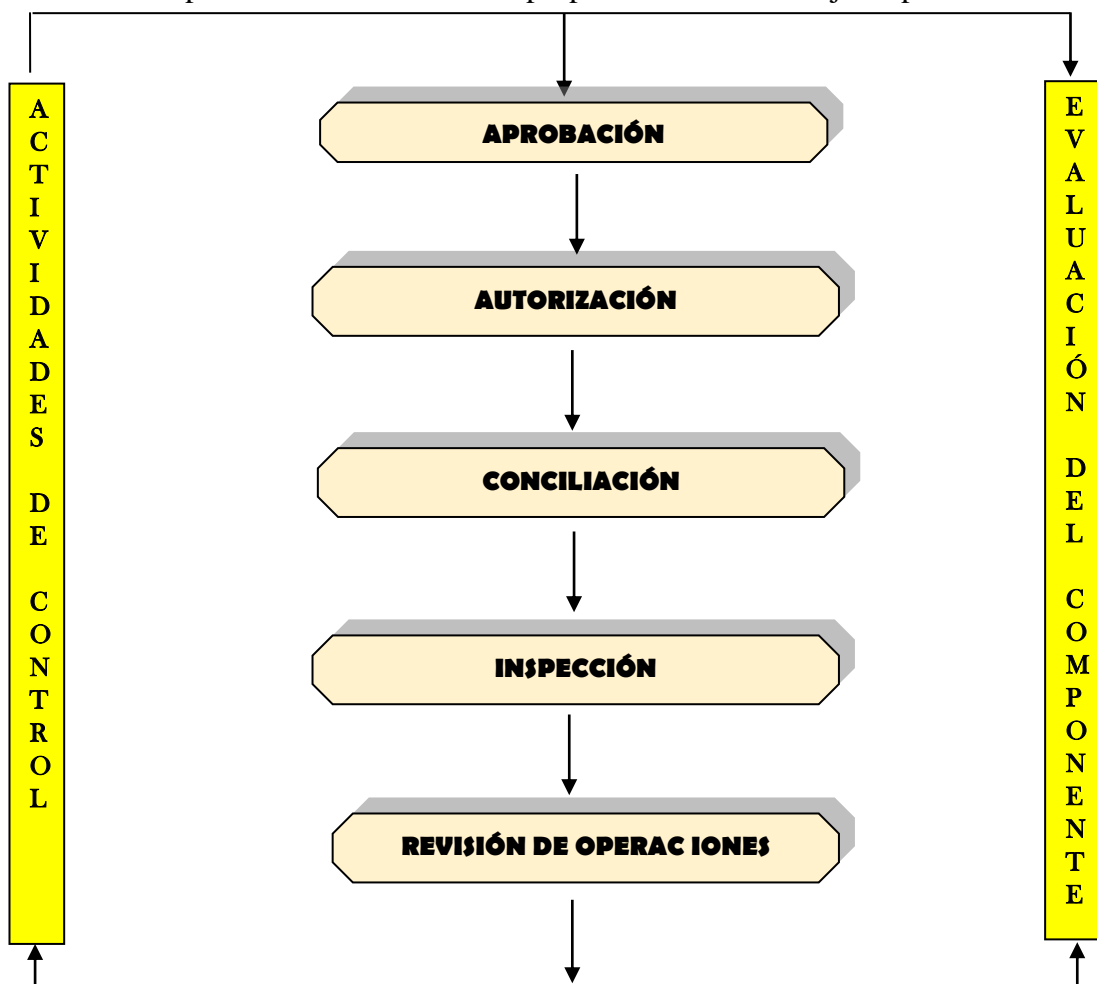
Aceptar el riesgo

Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, por lo tanto la dirección acepta la pérdida y a la vez elabora planes de contingencia para su manejo.

6. ACTIVIDADES DE CONTROL

Son las actividades expresadas en políticas, sistemas y procedimientos; realizadas por gerencia y demás personal de la firma para cumplir diariamente con las actividades asignadas.

Dichas actividades garantizan las acciones necesarias que apuntan hacia los riesgos reales o potenciales; en beneficio de la organización, su misión y objetivos; así como a la protección de los recursos propios o de terceros bajo su poder.



ESTRUCTURACIÓN DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS E INDICADORES

Las funciones realizadas en las áreas estudiadas son de vital importancia para el crecimiento económico de la compañía y una vez determinado las falencias en el sistema de control interno, se considera necesario que todo el personal involucrado en los procesos, disponga de una guía práctica que dirija sus actividades diarias.

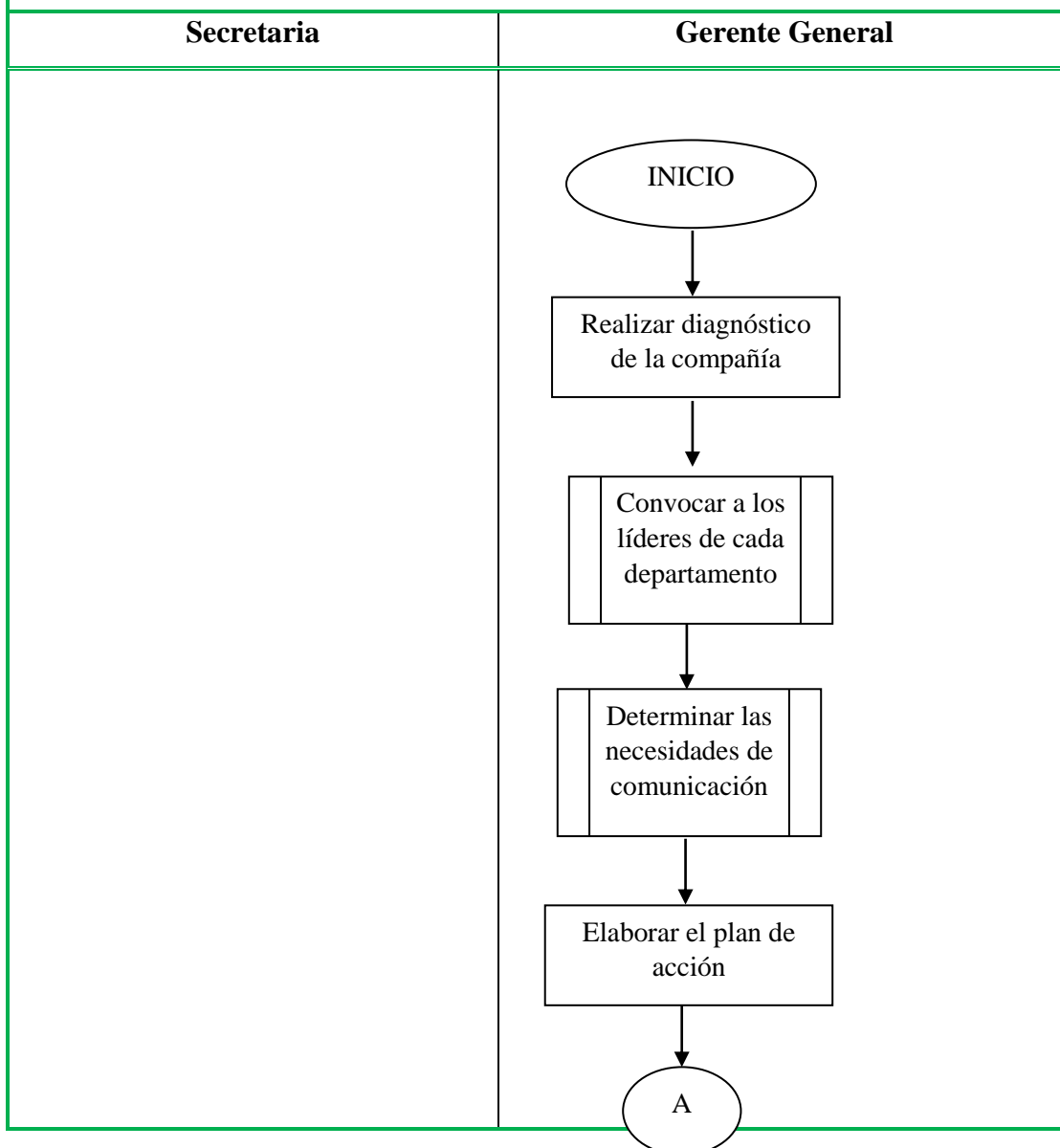
Los procedimientos detallados en este documento podrán ser modificados, actualizados con el fin de que se ajusten a las necesidades de la compañía, previa la autorización del Gerente General de la empresa.

Por la utilidad de este documento como fuente de consulta y apoyo al personal que labora en la compañía acerca de sus funciones y responsabilidades, se propone a la gerencia que este documento se mantenga en la secretaría administrativa, Área de Gerencia y Área Financiera.

| ÁREA DE GERENCIA | | | |
|--|--|---|-----------------|
| Objetivo | | | |
| Definir estrategias y líneas de acción que den rumbo y destino a la compañía para la consecución de objetivos. | | | |
| Alcance | | | |
| Establecer lineamientos acorde a las necesidades de la compañía hasta efectuar talleres con el personal | | | |
| DESARROLLO DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE PLAN DE ACCIÓN | | | |
| No. | ACTIVIDAD | PLAZO | RESPONSABLE |
| 1 | Establecer lineamientos acorde a las necesidades de la compañía para el desarrollo de un contexto estratégico que le permita tomar acciones de mejora y formular estrategias para la mejora continua de la compañía. | Inmediato | Gerente General |
| 2 | Realizar un diagnóstico de la compañía a partir de un análisis FODA | Inmediato | Gerente General |
| 3 | Realizar talleres con los líderes de departamento | Inmediato | Gerente General |
| INDICADORES DE GESTIÓN | | | |
| NOMBRE DEL INDICADOR | EXPLICACIÓN (qué mide) | Fórmula | |
| Porcentaje de Talleres por mes | Garantiza 6 talleres en el año. | Numero de talleres/ número de trabajadores *100 | |

| | | |
|-------------------------------|--|--|
| Tiempo que conlleva un taller | Se analizará el número total de horas de talleres impartidos en un periodo de seis meses | Total de horas/ veces que se impartirá los talleres al año |
|-------------------------------|--|--|

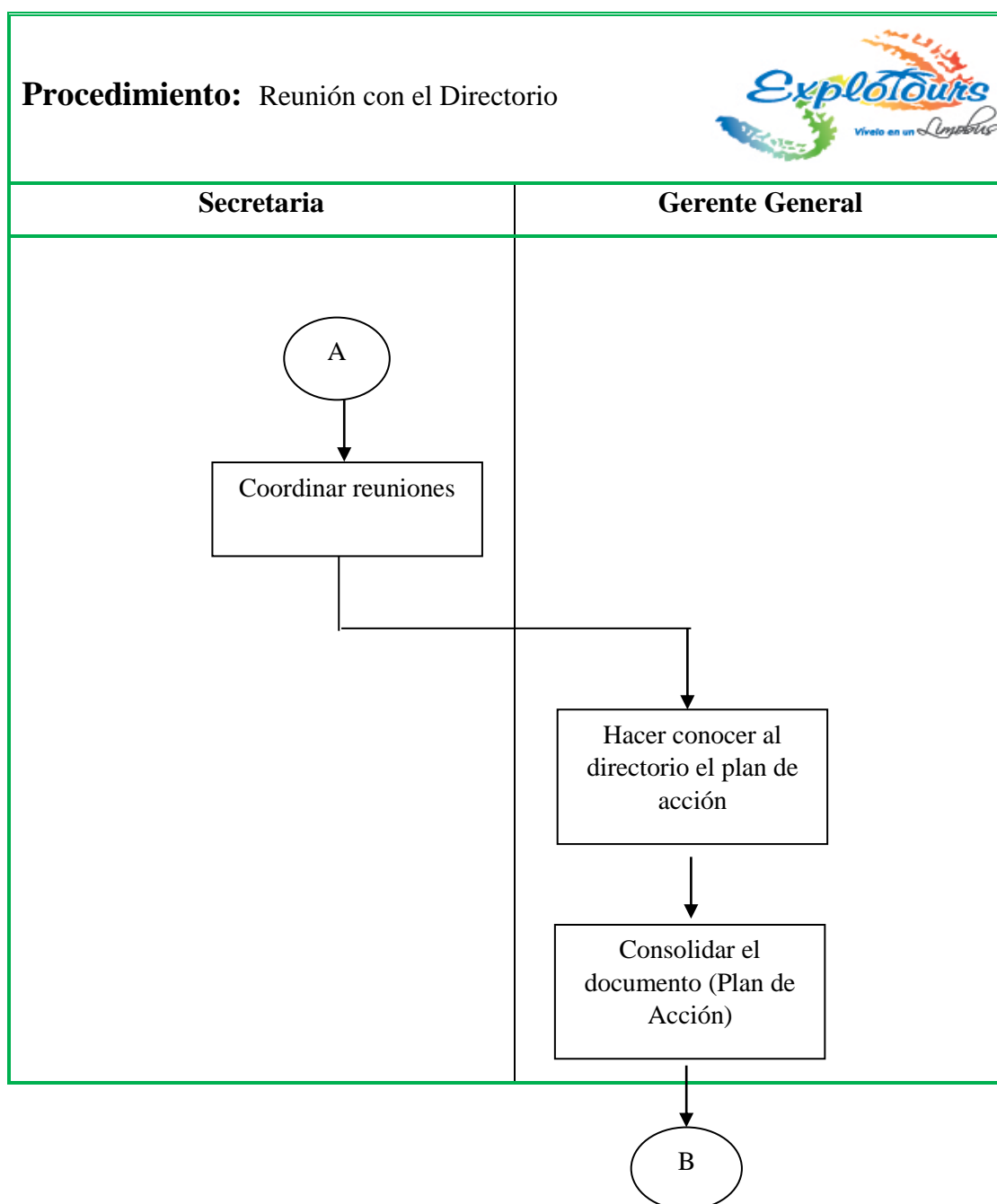
Procedimiento: Elaborar plan de direccionamiento



| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

| ÁREA DE GERENCIA | | | |
|---|---|-----------|-----------------|
| Objetivo | | | |
| Diseñar, aprobar, difundir y aplicar el plan de acción mensual de la compañía de Transportes Explotours S.A. para la consecución de objetivos | | | |
| Alcance | | | |
| Coordinar reuniones para establecer objetivos y ser difundidos | | | |
| DESARROLLO DEL PROCESO REUNIÓN CON EL DIRECTORIO | | | |
| No. | ACTIVIDAD | PLAZO | RESPONSABLE |
| 1 | Se coordinan las reuniones para consultar y consensuar la formulación del plan de acción | Inmediato | Secretaria |
| 2 | Definidos y aprobados los elementos del plan de acción por parte del comité Directivo, se consolida el documento. | Inmediato | Gerente General |
| 3 | Realizar los ajustes respectivos | Inmediato | Gerente General |
| | Una vez revisado el plan de acción mensual se aprueba el documento final | Inmediato | Gerente General |

| INDICADORES DE GESTIÓN | | |
|--|---|---|
| NOMBRE DEL INDICADOR | EXPLICACIÓN (qué mide) | Fórmula |
| Trabajadores identificados con la compañía | Aumentar el compromiso de los trabajadores del 20% al 50% con la compañía | No de Trabajadores que laboran en la compañía |



| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

ÁREA DE GERENCIA

Objetivo

Difundir y aplicar el plan de acción mensual de la compañía de Transportes Explotours S.A. para la consecución de objetivos

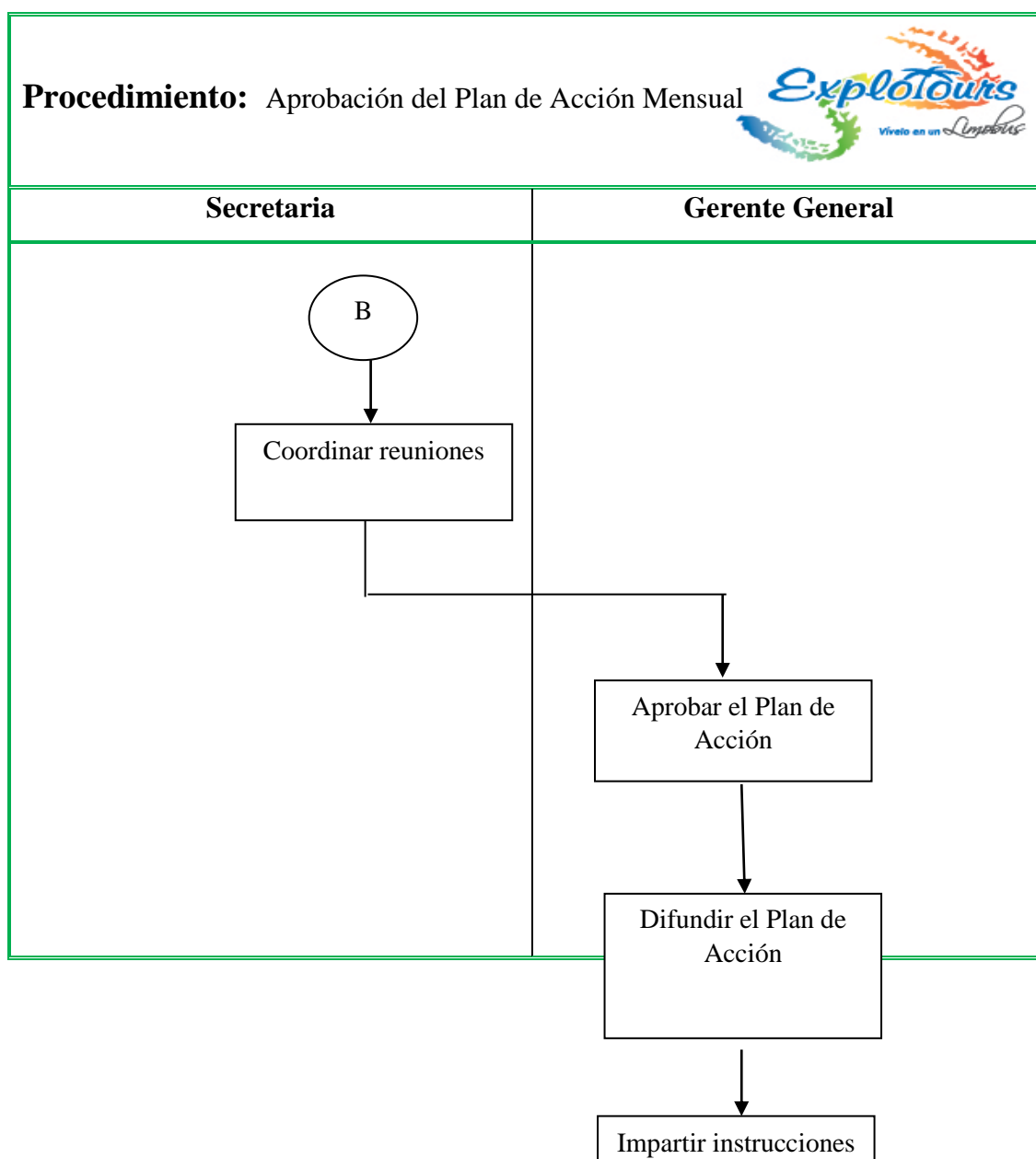
Alcance

Coordinar reuniones para la formulación del plan hasta verificar el cumplimiento de la ejecución

DESARROLLO DEL PROCESO APROBACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

| No. | ACTIVIDAD | PLAZO | RESPONSABLE |
|-----|--|-----------|-----------------|
| 1. | Se coordinan las reuniones para consultar y consensuar la formulación del plan de acción | Inmediato | Secretaria |
| 2. | Difundir el plan de acción mensual con el apoyo del personal de la compañía | Inmediato | Gerente General |
| 3. | Impartir instrucciones para la difusión del plan | Inmediato | Gerente General |

| 4. | Se verifica el cumplimiento y la ejecución del Plan de Acción haciendo seguimiento a las actividades y metas planteadas | Inmediato | Gerente General |
|-------------------------------|---|---|-----------------|
| INDICADORES DE GESTIÓN | | | |
| NOMBRE DEL INDICADOR | EXPLICACIÓN (qué mide) | Fórmula | |
| Ejecución del plan | Verificación del cumplimiento de la ejecución del plan de acción | Número de ejemplares distribuidos / Total de ejemplares | |



| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

AREA FINANCIERA

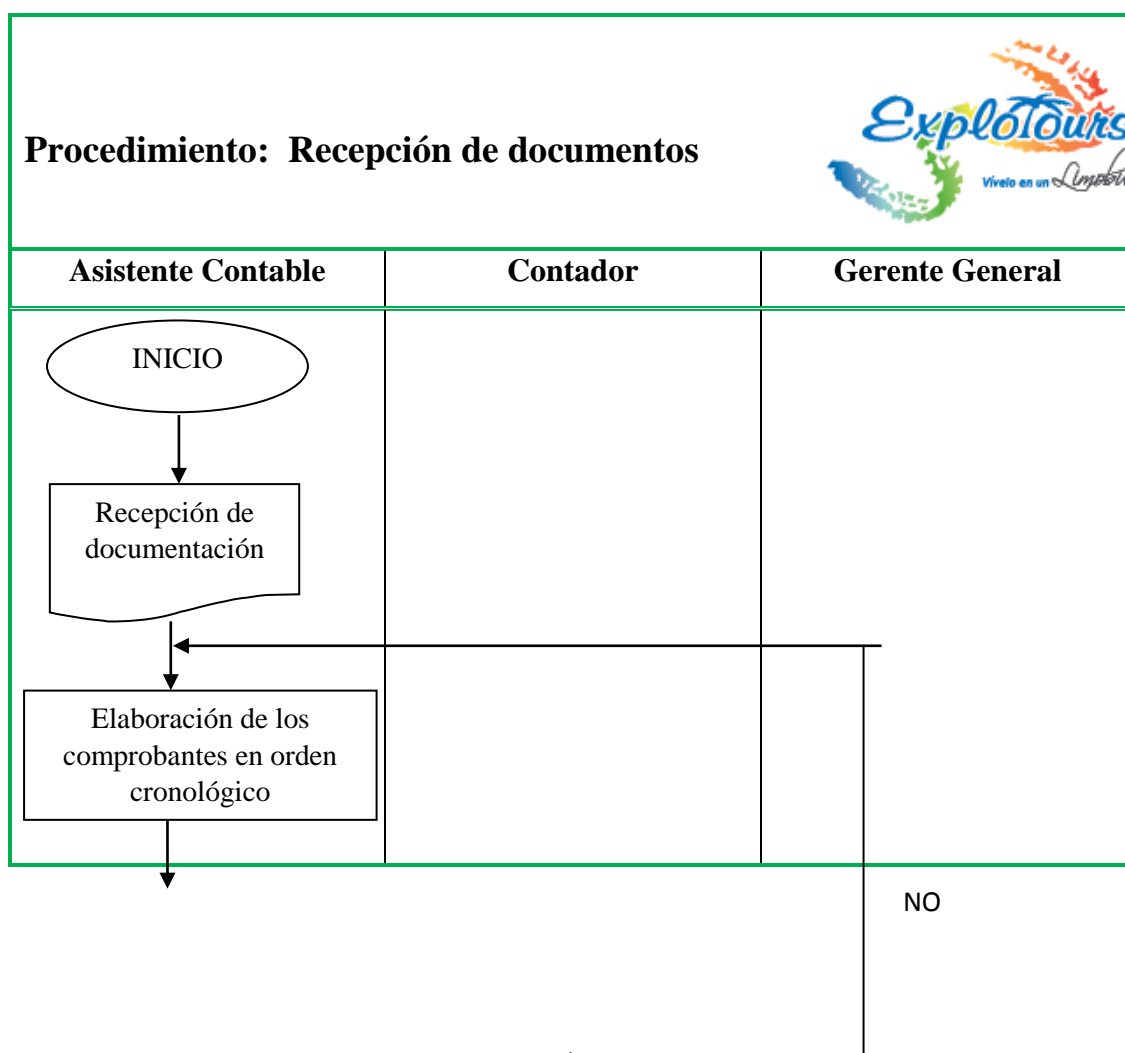
Objetivo: Establecer el procedimiento para la recepción de documentos

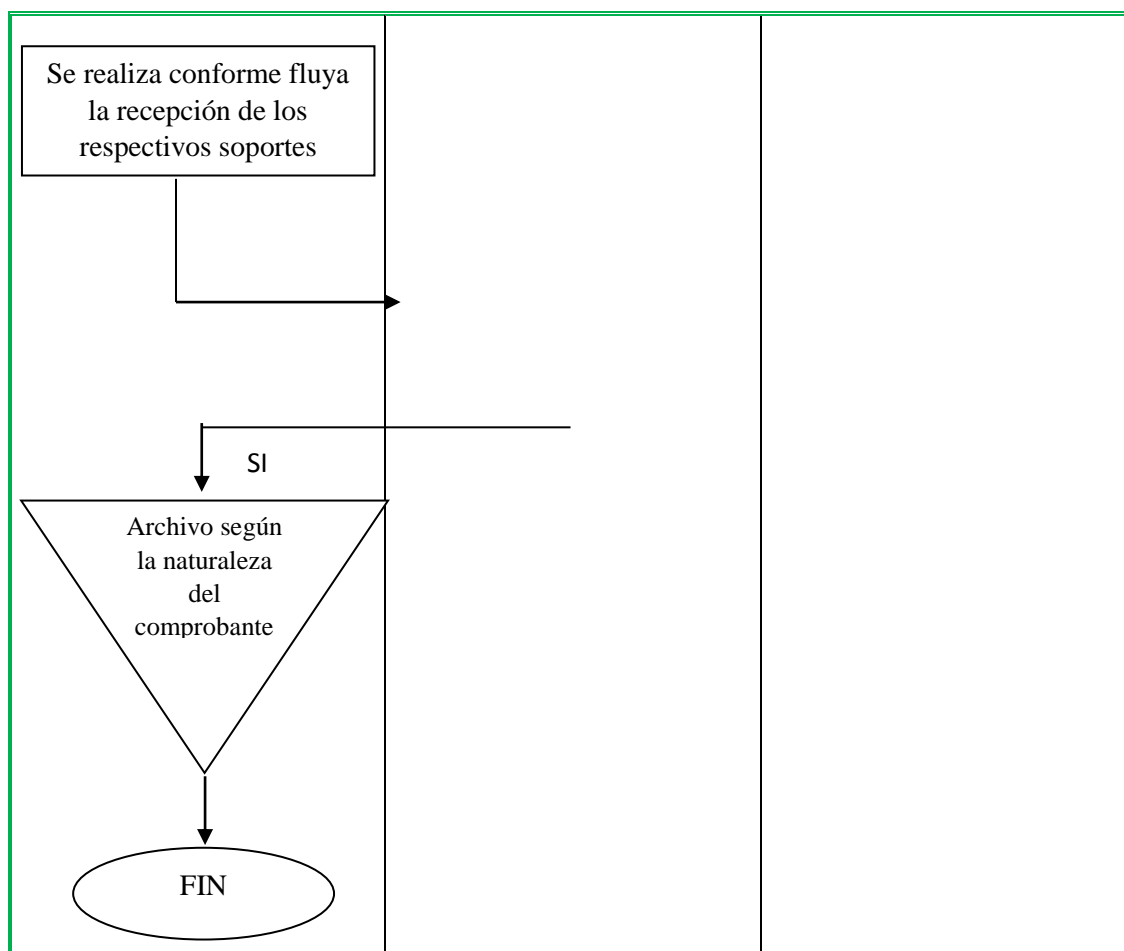
Alcance: Este manual abarca los procedimientos desde la recepción del soporte hasta la elaboración y archivo del comprobante

DESARROLLO DEL PROCESO RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

| No. | ACTIVIDAD | PLAZO | RESPONSABLE |
|-----|---|-----------|--------------------|
| 1 | Recepción de documentación | Inmediato | Asistente contable |
| 2. | Elaboración de los comprobantes en orden cronológico | Inmediato | Asistente contable |
| 3. | Se realizara conforme fluya la información la recepción de los respectivos soportes | Inmediato | Asistente contable |
| 4. | Revisión de la documentación | Inmediato | Contador |
| 5. | Archivo de comprobantes según la naturaleza | Inmediato | Asistente contable |

| INDICADORES DE GESTIÓN | | |
|-------------------------------|---|---|
| NOMBRE DEL INDICADOR | EXPLICACIÓN (qué mide) | Fórmula |
| Índice de comercialidad | La rentabilidad del servicio de transporte | Ventas del servicio/ mensual/ Ventas Totales |
| Calidad de facturación | Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos | Facturas emitidas con errores / Total facturas emitidas |
| Atención de reclamos | La eficiencia de resolver los reclamos de los clientes | Número de reclamos solucionados/ Total reclamos |





AREA FINANCIERA

Objetivo: Establecer el procedimiento para el registro contable

Alcance: Este procedimiento comprende desde el momento que se alimenta a la base de datos hasta la revisión de la información ingresada.

DESARROLLO DEL PROCESO RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

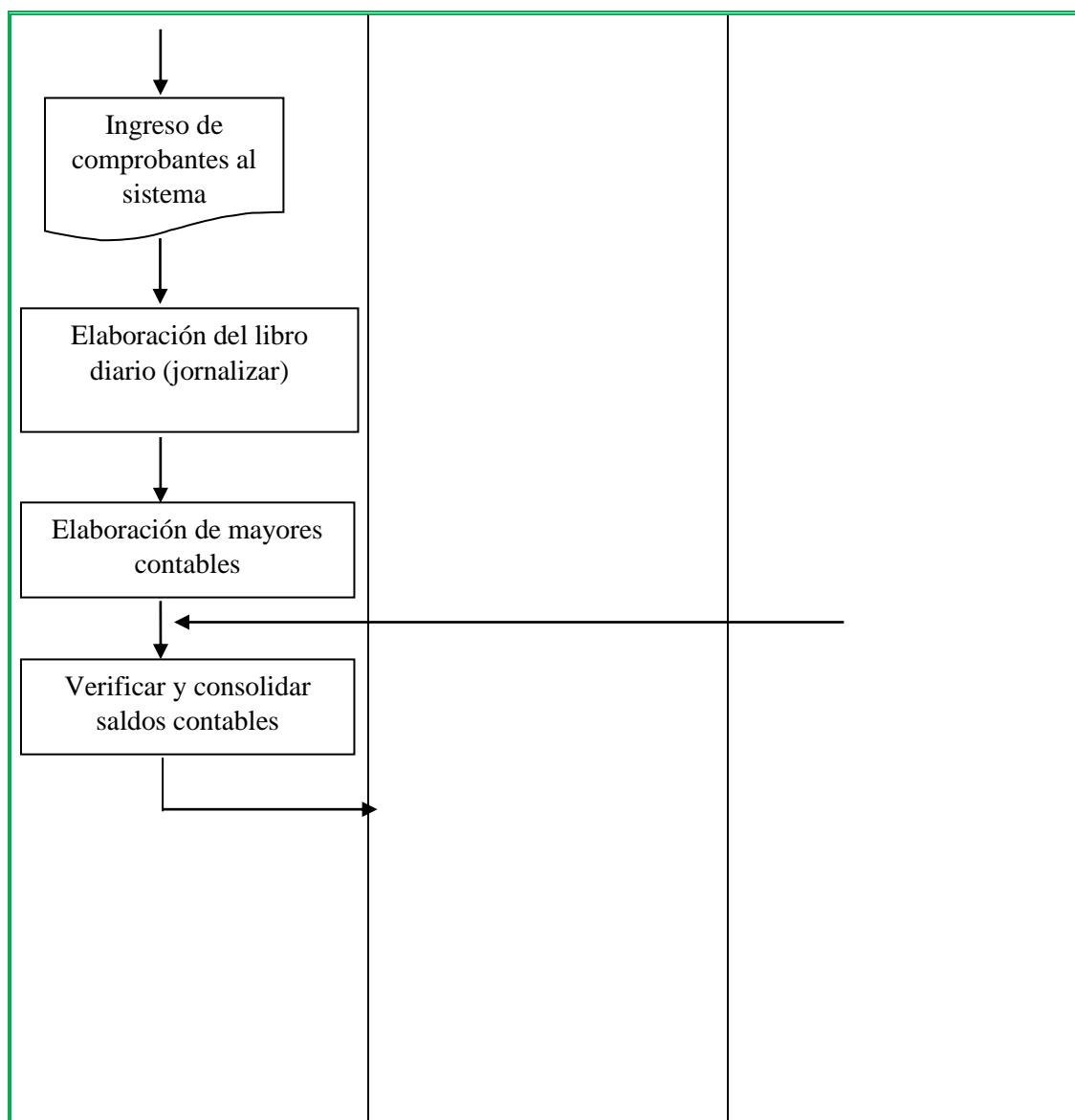
| No. | ACTIVIDAD | PLAZO | RESPONSABLE |
|-----|--|-----------|--------------------|
| 1 | Generan la transacción u operación | Inmediato | Asistente contable |
| 2 | Ingreso de facturas al sistema contable, elaboración de la | Inmediato | Asistente contable |

| | retención | | |
|---------------------------------------|---|--|--------------------|
| 3 | Cancelaciones y cruce de anticipos | Inmediato | Asistente contable |
| 4 | Elabora diarios contables | Inmediato | Asistente contable |
| 5 | Genera asientos contables mayorizados | Inmediato | Contador General |
| 6 | Revisa la información ingresada | Inmediato | Contador General |
| INDICADORES DE GESTIÓN | | | |
| NOMBRE DEL INDICADOR | EXPLICACIÓN (qué mide) | Fórmula | |
| Tiempo de ingreso de la documentación | Tiempo utilizado para el ingreso de documentos al sistema contable | Tiempo de ingreso factura/ hora de recepción de factura entregada a contabilidad | |
| Revisión de documentos | Que los documentos se encuentren llenos, acorde a los parámetros que estable la ley de comprobantes de venta. | Número de documentos llenos/Total de documentos recibidos | |
| Calidad de emisión de documentos | Número y porcentaje de retenciones con error | Número de retenciones anuladas/Total retenciones generadas | |

Procedimiento: Registro Contable



| Asistente Contable | Contador | Gerente General |
|---------------------------|-----------------|------------------------|
| | | |



| |
|---|
| AREA FINANCIERA |
| Objetivo: Establecer el procedimiento para la elaboración de los estados financieros |
| Alcance: Este procedimiento comprende los pasos desde la recopilación de los comprobantes realizados por el asistente de Contabilidad y Caja hasta la determinación de utilidad/pérdida de la compañía |
| DESARROLLO DEL PROCESO ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS |

| No. | ACTIVIDAD | PLAZO | RESPONSABLE |
|-----|---|-----------|--------------------|
| 1 | Solicitar los comprobantes realizados para la elaboración de los balances Financieros. | Inmediato | Contador |
| 2 | Ingreso al software de la compañía | Inmediato | Contador |
| 3 | Verificar la información con los documentos fuentes recibidos, declaraciones, planillas de pagos, y demás documentos de soporte válidos para la contabilidad de la compañía | Inmediato | Asistente contable |
| 4 | Presentar los balances Financieros actualizados hasta la primera semana de cada mes, con el fin de evitar posibles retrasos | Inmediato | Contador |

| INDICADORES DE GESTIÓN | | |
|--|---|--|
| NOMBRE DEL INDICADOR | EXPLICACIÓN (qué mide) | Fórmula |
| Indicador de capital de Trabajo | Mide la liquidez y a la vez asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores de la compañía. | Capital de trabajo/ Activo Circulante |
| Independencia financiera | Mide el Nivel de endeudamiento de la compañía, a través del mismo podemos conocer cuántas veces, el total de obligaciones supera al patrimonio. | Total Pasivo/ Patrimonio |

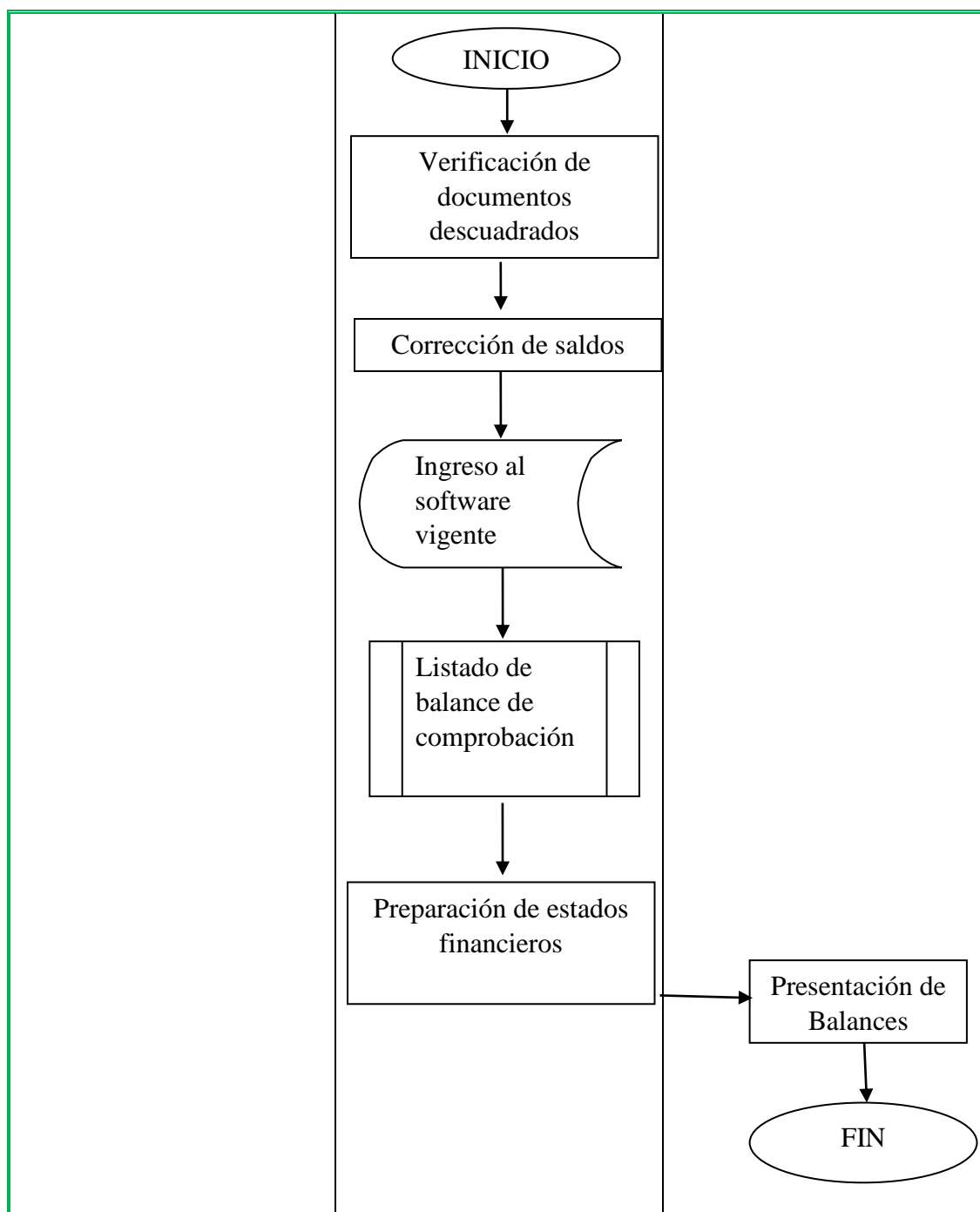
Procedimiento: Elaboración de Estados Financieros



Asistente Contable

Contador

Gerente General

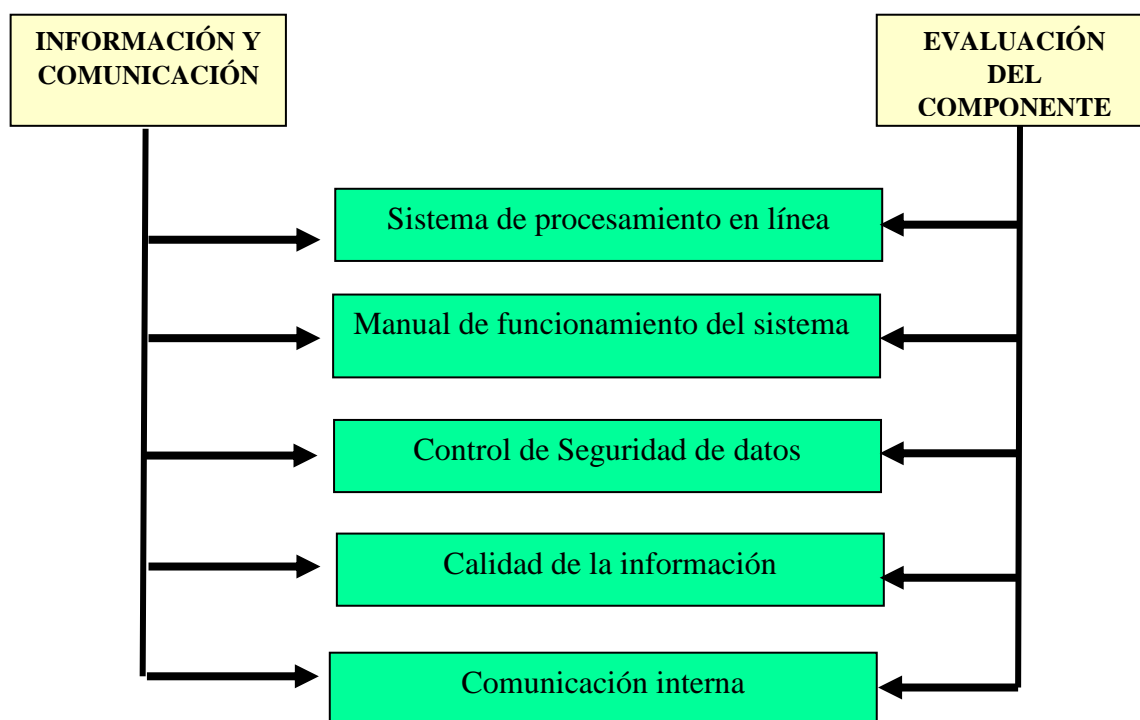


7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Para poder controlar a la compañía y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de recursos; es necesario disponer de información

adecuada y oportuna, generada internamente así como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior.

En este componente EXPLOTOUR S.A., considera que para lograr una seguridad razonable, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:



Sistema de procesamiento en línea

El nivel de integración dentro de los sistemas automatizados debe ser altamente eficiente, de modo que al momento de registrar una transacción, se actualicen simultáneamente garantizando la oportunidad e integridad en los datos para la toma de decisiones.

Manual de funcionamiento del sistema

Debe existir información suficiente para el correcto funcionamiento y características del sistema, para esto se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Mantener un manual de funcionamiento actualizado y crear procesos acorde al mismo.
- ✓ Solicitar mejoras al fabricante del programa con el fin de establecer mejoras en los procesos contables

Control de Seguridad de datos

Acceso restringido a los sistemas: A los empleados de acuerdo al tipo de actividad que tienen que desempeñar, se debe asignar claves de acceso con el fin preservar la seguridad, dichas claves deben cambiarse constantemente para lograr mayor eficiencia en los sistemas.

Respaldo de la base de datos: Generar copias de seguridad diariamente en dispositivos de almacenamiento externo.

Acceso restringido a la documentación: La documentación referente a los sistemas informáticos, debe ser custodiada evitando el libre acceso a los empleados.

Calidad de la información

La información generada por los sistemas debe ser de calidad, ya que esta puede afectar a la gerencia en la toma de decisiones apropiadas para la administración y control de las actividades de la compañía. En la prestación de un servicio esta información debe ser precisa, disponible cuando requiera teniendo la información actualizada, correcta; ya que por esta se puede proporcionar al cliente una mejor visión de su negocio; así como también los lineamientos para una oportuna identificación y corrección de desviaciones que afectan el desarrollo de la empresa.

Comunicación interna y externa

La comunicación es inherente en el proceso de la información la cual debe de ser amplia respecto a las responsabilidades que cada uno tiene, está debe ser efectiva para el logro de los objetivos establecidos; se puede dar por reuniones periódica y supervisión constante. La comunicación debe ser interna y externa; la comunicación interna nos ayuda mejorando el control de las actividades que son asignadas a cada una de las personas que conforman la compañía. Existe la necesidad de una comunicación externa la cual está dada por parte del cliente debido al servicio que se le proporciona

8. MONITOREO

La realización de las actividades diarias permite observar efectivamente que los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente.

Los niveles de supervisión y gerencia juega un papel importante al respecto, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo; tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige.

Para asegurar el funcionamiento de los controles implementados por la Gerencia de la Compañía, es necesario ejecutar permanentemente actividades de supervisión y monitoreo en cada uno de los procesos de la organización, con la finalidad de detectar oportunamente falencias y aplicar correctivos.

La mejor manera de llevar un control eficiente sobre las actividades de cada proceso es que EXPLOTOUR., establezca un departamento de auditoría interna, con la finalidad de asignar funciones de evaluación de los elementos que forman el sistema de control interno. La función de auditoría interna representaría el principal apoyo, a gerencia general, para una adecuada administración y monitoreo continuo de los riesgos que puedan impedir el cumplimiento de los objetivos de negocio, mediante la

ejecución de un plan de auditoría interna el cual incluye la revisión de las áreas y procesos críticos del negocio.

Las principales funciones del departamento de auditoría interna están determinados por su misión de asegurar, principalmente, que:

- Los riesgos están identificados y gerenciados de manera apropiada
- La información significativa sobre aspectos financieros, administrativos y operativos es exacta, confiable y oportuna.
- Los empleados actúan conforme a las políticas, procedimientos y regulaciones.
- Los recursos adquiridos son utilizados y protegidos eficientemente
- Los programas, planes y objetivos son alcanzados
- La calidad y mejoras continuas forman parte integral de los controles
- Los asuntos significativos en materia legal o regulatoria que impactan a la organización son reconocidos y direccionados apropiadamente

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluido el proceso de evaluación de control interno de la Compañía de Transporte Turístico Explotour S.A. a las Áreas de gerencia y Área financiera las siguientes conclusiones:

La Compañía de Transporte Turístico Explotour S.A necesariamente debe contar con un sistema de control interno que le permita garantizar, entre otros propósitos, la confiabilidad y transparencia de la información contenida en los Estados Financieros, el cumplimiento y observación de las disposiciones legales.

Debe tenerse en cuenta que el Sistema de Control Interno, es una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas de la organización, desde la gerencia hasta el nivel organizacional más bajo, solo de esta manera se podrá obtener alertas a tiempo y un reporte sobre el bajo rendimiento de una gestión, y así la administración podrá volverse eficiente.

Del diagnóstico y el análisis se determinó como principales conclusiones las siguientes:

6.1.1 CONCLUSIÓN

- ✓ El gerente tiene a su cargo actividades tanto administrativas, financieras como operativas, es decir que en la compañía no existe una segregación adecuada de funciones, ocasionado que el control de las actividades sea realizada por una sola persona desde el principio hasta el final.

6.2.1 RECOMENDACIÓN

- ✓ Definir y delimitar las funciones de cada puesto utilizando organigramas en los que se identifique claramente la cadena de mando, asignando autoridad y responsabilidad al personal de tal forma que las actividades desarrolladas no se encuentren duplicadas o desatendidas dentro de los diferentes niveles de la organización.

6.1.2 CONCLUSIÓN

- ✓ Carece de un manual de funciones que facilite la ubicación y orientación del personal, además de que permita establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

6.2.2 RECOMENDACIÓN

- ✓ Se complementará con la realización de un manual de funciones de las áreas de Gerencia y Financiera en el que conste las funciones, responsabilidades que debe desempeñar cada uno de los directivos y empleados dentro de la compañía.

6.1.3 CONCLUSIÓN

- ✓ La Compañía de Transporte Turístico Explotour S.A no cuenta con adecuados procesos de capacitación y entrenamiento que faciliten a sus empleados el conocimiento claro de sus actividades dentro de la empresa.

6.2.3 RECOMENDACIÓN

- ✓ Realizar una evaluación del perfil de cada empleado con el fin de determinar su idoneidad y de ser necesario brindar la capacitación necesaria para transmitir conocimientos o información de tal manera se podrá cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades el cumplimiento de sus funciones.

6.1.4 CONCLUSIÓN

- ✓ En la Compañía de Transporte Turístico Explotour S.A. no se han desarrollado clara políticas y estrategias departamentales que permitan accionar los esfuerzos a la consecución de los objetivos empresariales.

6.2.4 RECOMENDACIÓN

- ✓ Dar seguimiento a las políticas y estrategias departamentales las que permitirán integrar al personal de la Compañía de Transporte Turístico Explotour S.A. condicionándolos a las buenas prácticas y a la cultura, asociándola con los valores y principios empresariales

6.1.5 CONCLUSIÓN

- ✓ La Compañía de Transporte Turístico Explotour S.A no cuenta con un código de ética que sirva como un marco de referencia para el desarrollo de la práctica profesional, en el que detalle claramente las normas de conducta, valores y principios que debe asumir cada persona que conforma la compañía y a su vez emplear en el desempeño de sus actividades diarias.

6.2.5 RECOMENDACIÓN

- ✓ Aprobar y socializar el código de conducta propuesto en este trabajo, difundiendo ejemplares necesarios para la entrega posterior a todos los miembros de la compañía.

6.1.6 CONCLUSIÓN

- ✓ Las funciones y los procedimientos desarrollados para el Área de Gerencia y al Área Financiera no se encuentran formalizados. Esta formalización, debe considerar que las actividades y responsabilidades deben ser asignadas, comprendidas por el personal y monitoreadas por gerencia

6.2.6 RECOMENDACIÓN

- ✓ Crear una unidad especializada en el área de control y monitoreo que se encargue de evaluar y dar seguimiento a las distintas actividades con el fin de detectar cualquier desviación en los procedimientos, políticas y normas desarrolladas y puestas en marcha.

Bibliografía

- ABELLA, R. R. (09 de Noviembre de 2006). *COSO II la gestión integral de riesgos del negocio*. Obtenido de <http://pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf>
- Abrosone, M. (Mayo de 2007). *La administracion del riego empresarial*. Obtenido de <http://ayhconsultores.com/img/COSO.pdf>
- CLOC. (s.f.). Obtenido de <http://cloc-viacampesina.net/pt/temas-principales/reforma-agraria/93-reforma-agraria-ecuador>
- DE LARA, B. M. (2007). *MANUAL BÁSICO DE REVISIÓN Y VERIFICACIÓN CONTABLE*. MADRID: DYKINSON S.L.
- ESTUPIÑAN, G. R. (2006). *CONTROL INTERNO Y FRAUDES*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Francisco, M. (2000). *Economía*. Madrid - España: McGraw- Hill.
- Gerry Johnson, 2. (2005). *Business and Economics*. Oxford: Prentice Hall.
- GESTIOPOLIS. (s.f.). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/impoerporg.htm>
- Gómez, Giovanni E. (s.f.). *Control interno. Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial*. Obtenido de gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>
- Internal Control Integrated Framework*. (Mayo de 2013). Obtenido de http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf

- Isobel, W. (29 de Marzo de 2014). *E how en Español*. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/analisis-interno-empresa-hechos_118926/
- MANTILLA, B. S. (2005). *AUDITORIA DEL CONTROL INTERNO*. Bogotá : Ecoe Ediciones .
- Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración, Teoría General y Proceso Administrativo* (Primera ed.).
- Revista El AGRO. (s.f.). Obtenido de <http://www.revistaelagro.com/2012/02/29/sector-agropecuario-hacia-el-desarrollo-sostenible/>
- SYSPAD. (13 de Febrero de 2013). Obtenido de http://corporativopad.com/index.php?option=com_content&view=article&id=283:la-importancia-de-los-sistemas-erp-para-la-empresa&catid=15:noticias&Itemid=26
- Vásquez, V. (2007). *Organización Aplicada* . Quito: Gráficas Vásquez.