

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
ESPECIALIDAD FINANZAS Y AUDITORÍA**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

TESIS DE GRADO

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO POR
EL MÉTODO CORRE PARA LA EMPRESA “INCUBADORA ANHALZER CIA
LTDA.” UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA**

EDISON ANDRÉS TIPÁN GUALLE

DIRECTORA : Dra. Eugenia Camacho

CODIRECTOR: Ing. Pedro Rivadeneira

SANGOLQUÍ, OCTUBRE DEL 2007

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Politécnica del Ejército, institución prestigiosa que me permitió educarme con valores y principios, contando con profesores con basta experiencia y ética profesional y de esta manera alcanzar la superación intelectual.

A la Dra. Eugenia Camacho y al Ing. Pedro Rivadeneira, Directora y Codirector de tesis, por la invaluable ayuda y orientación para la realización de la presente investigación.

A la empresa Incubadora Anhalzer Cía. Ltda., por haberme facilitado la información necesaria para el desarrollo de esta tesis, permitiéndome de esta manera aplicar los conocimientos adquiridos.

A mis familiares, por los consejos y el apoyo moral e incondicional, que fue fundamental para la realización de este trabajo.

A mis amigos y compañeros de universidad y de vida, quienes mediante sus conocimientos, experiencias laborales y personales han sido un soporte importante para mi persona.

Edison Andrés Tipán Gualle

DEDICATORIA

La presente Tesis, es un trabajo realizado con mucho esfuerzo y sacrificio, es por eso que lo dedico a mi amada y respetada MADRE, quien con su cariño, sabiduría y apoyo incondicional, ha velado cada uno de los momentos de mi vida, legándome de la mejor herencia que se puede recibir, como es la educación; a mi madre le debo todo lo que hoy soy ya que gracias a ella e logrado culminar con éxito una de las etapas más importantes de mi vida.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
 <u>CAPÍTULO I</u>	
1. ASPECTOS GENERALES _____	1
1.1. Antecedentes _____	1
1.1.1 Base legal _____	2
1.1.2 Objetivo de la empresa _____	11
 1.2. La empresa _____	 11
1.2.1 Reseña Histórica _____	16
1.2.2 Organigramas _____	17
1.2.2.1. Estructural _____	18
1.2.2.2. Funcional _____	19
1.2.2.3. Personal _____	21
1.2.2.4. Por Procesos _____	22
 <u>CAPÍTULO II</u>	
2. ANÁLISIS SITUACIONAL _____	23
2.1. Análisis Interno _____	23
2.1.1 Áreas Administrativas _____	24
2.1.1.1. Sección Contabilidad _____	24
2.1.1.2. Sección Cobros y Pagos _____	25
2.1.1.3. Sección Importaciones _____	30
 2.2. Análisis Externo _____	 34
2.2.1 Influencias Macroambientales _____	34
2.2.1.1. Factor económico _____	34
2.2.1.2. Factor social _____	36
2.2.1.3. Factor tecnológico _____	36
2.2.1.4. Factor legal _____	37

2.2.2	Influencias Microambientales _____	38
2.2.2.1.	Cliente _____	38
2.2.2.2.	Proveedor _____	40
2.2.2.3.	Competencia _____	46
2.2.2.4.	Precios _____	48

CAPÍTULO III

3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO _____	49
3.1.	Misión _____	49
3.2.	Visión _____	50
3.3.	Objetivos _____	51
3.4.	Políticas _____	52
3.5.	Principios y Valores _____	53
3.6.	Estrategias _____	54

CAPÍTULO IV

4.	METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO POR EL MÉTODO CORRE _____	60
4.1.	Metodología CORRE _____	60
4.2.	Enfoque y filosofía del CORRE _____	63
4.3.	Conceptos modernos de control interno _____	64
4.4.	Componentes y factores básicos del control interno CORRE _____	67
4.4.1	Ambiente Interno de Control _____	67
4.4.2	Establecimiento de Objetivos _____	77
4.4.3	Identificación de Eventos _____	84
4.4.4	Evaluación de Riesgos _____	91
4.4.5	Respuesta a los Riesgos _____	95
4.4.6	Actividades de Control _____	98
4.4.7	Información y Comunicación _____	103
4.4.8	Supervisión y Monitoreo _____	110

4.5. Responsabilidad por el diseño y aplicación del control interno CORRE _____	114
4.6. Herramientas de Evaluación _____	115
4.6.1 Método de evaluación _____	119
4.6.2 Técnicas de evaluación _____	123

CAPÍTULO V

5. CASO PRÁCTICO: DISEÑO DE CONTROL INTERNO SEGÚN EL CORRE

5.1 Sección Contabilidad de Incubadora Anhalzer Cía. Ltda. _____	126
5.1.1 Diagnóstico y evaluación del control interno _____	126
5.1.2 Naturaleza y funciones _____	127
5.1.3 Objetivos de control interno administrativo _____	128
5.1.4 Diagrama del proceso actual _____	130
5.1.5 Debilidades detectadas _____	131
5.1.6 Diagrama de procesos propuestos _____	132
5.1.7 Propuesta del sistema del control interno _____	133
5.1.8 Componentes _____	133
5.1.8.1 Ambiente Interno de Control _____	149
5.1.8.2 Establecimiento de Objetivos _____	151
5.1.8.3 Identificación de Eventos _____	153
5.1.8.4 Evaluación de Riesgos _____	154
5.1.8.5 Respuesta a los Riesgos _____	155
5.1.8.6 Actividades de Control _____	156
5.1.8.7 Información y Comunicación _____	157
5.1.8.8 Supervisión y Monitoreo _____	159
5.2 Sección Cobros y Pagos de Incubadora Anhalzer Cia Ltda. _____	163
5.2.1 Diagnóstico y evaluación del control interno _____	163
5.2.2 Naturaleza y funciones _____	164
5.2.3 Objetivos de control interno administrativo _____	165
5.2.4 Diagrama del proceso actual _____	167
5.2.5 Debilidades detectadas _____	168

5.2.6	Diagrama de procesos propuestos _____	169
5.2.7	Propuesta del sistema del control interno _____	170
5.2.8	Componentes _____	170
5.2.8.1	Ambiente Interno de Control _____	187
5.2.8.2	Establecimiento de Objetivos _____	189
5.2.8.3	Identificación de Eventos _____	191
5.2.8.4	Evaluación de Riesgos _____	192
5.2.8.5	Respuesta a los Riesgos _____	193
5.2.8.6	Actividades de Control _____	193
5.2.8.7	Información y Comunicación _____	194
5.2.8.8	Supervisión y Monitoreo _____	196
5.3	Sección Importaciones de Incubadora Anhalzer Cía Ltda.	198
5.3.1	Diagnóstico y evaluación del control interno _____	198
5.3.2	Naturaleza y funciones _____	199
5.3.3	Objetivos de control interno administrativo _____	200
5.3.4	Diagrama del proceso actual _____	202
5.3.5	Debilidades detectadas _____	203
5.3.6	Diagrama de procesos propuestos _____	204
5.3.7	Propuesta del sistema del control interno _____	205
5.3.8	Componentes _____	205
5.3.8.1	Ambiente Interno de Control _____	221
5.3.8.2	Establecimiento de Objetivos _____	223
5.3.8.3	Identificación de Eventos _____	224
5.3.8.4	Evaluación de Riesgos _____	225
5.3.8.5	Respuesta a los Riesgos _____	226
5.3.8.6	Actividades de Control _____	227
5.3.8.7	Información y Comunicación _____	228
5.3.8.8	Supervisión y Monitoreo _____	230

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____231

6.1 Conclusiones _____231

6.2 Recomendaciones _____233

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	CONTENIDO	PÁGINA
CUADRO 1	DATOS OFICIALES DE LA EMPRESA	8
CUADRO 2	DIRECTIVOS DE LA EMPRESA	8
CUADRO 3	RETENCIONES EN LA FUENTE RENTA	28
CUADRO 4	RETENCIONES EN LA FUENTE IVA	30
CUADRO 5	DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES	40
CUADRO 6	PROVEEDORES EMPASTADO	42
CUADRO 7	PROVEEDORES EQUIPO COMPUTO	43
CUADRO 8	PROVEEDORES ÚTILES OFICINA	45
CUADRO 9	MATRIZ FODA	56
CUADRO 10	MATRIZ DE ESTRATEGIAS	57
CUADRO 11	COMPONENTES DE CONTROL INTERNO	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	CONTENIDO	PÁGINA
GRÁFICO 1	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	18
GRÁFICO 2	ORGANIGRAMA FUNCIONAL	19
GRÁFICO 3	ORGANIGRAMA DE PERSONAL	21
GRÁFICO 4	ORGANIGRAMA POR PROCESOS	22
GRÁFICO 5	DIARIO CONTABLE KEOPS	24
GRÁFICO 6	BALANCE GENERAL KEOPS	25
GRÁFICO 7	FACTURA DE VENTA KEOPS	26
GRÁFICO 8	COBRO CLIENTES KEOPS	27
GRÁFICO 9	FACTURA DE COMPRA KEOPS	28
GRÁFICO 10	PORCENTAJES DE RETENCIÓN KEOPS	32
GRÁFICO 11	PRESENTACIÓN PROGRAMA KEOPS	33
GRÁFICO 12	GASTOS EMPASTADO	42
GRÁFICO 13	GASTOS EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	44
GRÁFICO 14	GASTOS ÚTILES DE OFICINA	45
GRÁFICO 15	RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y EL CORRE	80
GRÁFICO 16	DIAGRAMA DE PARETO	117
GRÁFICO 17	DIAGRAMA CAUSA EFECTO	118
GRÁFICO 18	FLUJOGRAMA	119
GRÁFICO 19	CICLO SECCIÓN CONTABILIDAD	128
GRÁFICO 20	CICLO SECCIÓN COBROS Y PAGOS	163
GRÁFICO 21	CICLO SECCIÓN IMPORTACIONES	198

INTRODUCCIÓN

El Control Interno está orientado a promover una adecuada administración de todos los recursos de la organización, con el objetivo de buscar la efectividad, eficiencia y economía de la gestión empresarial; además de que el Control Interno incluye procedimientos encaminados a proporcionar una seguridad razonable para que las empresas puedan lograr los objetivos que se plantearon, basándose en principios administrativos, normas y disposiciones legales pertinentes.

Mi opinión es que el concepto de control interno que es aplicable en nuestro país es el del Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador, el cual está definido de la siguiente manera:

“El control interno es el medio más apropiado para que las organizaciones alcancen sus objetivos en un ambiente de eficiencia, honestidad y transparencia, porque se fundamenta en el compromiso de las mas altas autoridades para: emitir códigos de conducta institucional y constituirse en ejemplo de su cabal aplicación; cumplir y vigilar el cumplimiento de las leyes y otras normas; cuidar los recursos entregados para ejecutar las actividades; y, asumir la obligación de responder, reportar, explicar o justificar, ante una autoridad superior, los resultados alcanzados frente a los planes establecidos y, las responsabilidades asumidas por su gestión.”

El presente trabajo de investigación está orientado a fortalecer en todo momento las actividades que realiza la empresa Incubadora Anhalzer Cía. Ltda., mediante la aplicación del diseño de un sistema de control interno administrativo por el método del Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE)el cual servirá de guía para los directivos y empleados de la

organización, convirtiéndose éste en una herramienta útil y eficaz para el control en todos los procesos y actividades de la organización.

El presente trabajo contempla el desarrollo de los siguientes capítulos.

En el Capítulo I se incluyen antecedentes de la empresa, base legal a la que se sujeta, como leyes, códigos, reglamentos y estatutos. En términos generales se describen definiciones y clasificaciones de empresa, para concluir el capítulo con una reseña histórica y con una imagen formal de la organización mediante la presentación de la estructura orgánica, funcional, de personal y por procesos.

En el Capítulo II se realiza un diagnóstico situacional en el que se aborda los puntos clave que abarca el análisis interno y externo organizacional; el análisis interno comprende aspectos de la organización que se relacionan con clientes, proveedores, competencia, precios; el análisis externo comprende aspectos económicos, sociales, tecnológicos y legales que de alguna manera afectan a la empresa.

En el Capítulo III se realiza el direccionamiento estratégico, donde se incluye la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores de la empresa Incubadora Anhalzer Cia Ltda.

El Capítulo IV contempla la metodología que se seguirá para la aplicación del control interno administrativo en la empresa, basado en el método del Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador, con una combinación de la parte teórica de antecedentes y conceptos de control interno, con los componentes, factores, limitaciones, evaluaciones, que servirán como instrumento para la aplicación práctica del citado método.

En el Capítulo V se desarrolla el caso práctico sobre el control interno por el método de Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador, realizándose evaluaciones a las secciones de contabilidad, cobros y pagos e importaciones de la empresa y su interrelación. En cada sección se analizan diversos factores como funciones, características, objetivos, diagramas del proceso actual y propuesto de las actividades, sus debilidades, para concluir con la propuesta del Control Interno Administrativo basado en el método CORRE.

El Capítulo VI hace referencia a las conclusiones a que se ha llegado por el desarrollo de la presente investigación, las que a su vez han permitido delinear las concordantes recomendaciones que ayudarán a la gerencia a ejercer su administración con mayor eficiencia, mismas que se deben aplicar en el corto plazo, para obtener los resultados deseados.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

El Señor Jorge Anhalzer Bonyhar en su época de estudiante se decidió por la carrera Agropecuaria y en sus inicios de empresario fundó su primera empresa avícola que llevaba el nombre de “La Granja Sur”, que nació como una entidad familiar y se encontraba ubicada en la hacienda de su abuelo en Uyumbicho, empresa que se dedicaba a la crianza y venta de aves.

A inicios del año 1970 el señor Jorge Anhalzer incursionó en la incubación de huevos y es por eso que decidió asociarse con los señores Hugo Sánchez Romero y Arturo Tinajero Jaramillo, con los cuales llegaría a constituir la compañía Incubadora Anhalzer Cia Ltda.

El Capital social con el cual inició la empresa fue de CIENTO MIL SUCRES (s/. 100.000,00), dividido en cien partes sociales del valor de un mil sucres cada una.

La integración del capital fue íntegramente suscrito y pagado en la siguiente forma: noventa aportaciones del señor Jorge Anhalzer Bonyhar equivalentes a NOVENTA MIL SUCRES (s/. 90.000,00); cinco aportaciones del señor Hugo Sánchez Romero equivalentes a CINCO MIL SUCRES (s/. 5.000,00) y cinco aportaciones del señor Arturo Tinajero Jaramillo equivalentes CINCO MIL SUCRES (s/. 5.000,00).

El nombre de Incubadora Anhalzer se debe a que el mayor accionista de la empresa para la conformación del capital fue el señor Jorge Anhalzer Bonyhar.

La empresa Incubadora Anhalzer en sus inicios fue administrada por el señor Jorge Anhalzer, pero debido a su muerte, la empresa fue heredada a su hijo el señor Pablo Anhalzer.

En la actualidad Incubadora Anhalzer Cia Ltda., es una de las principales empresas avícolas del Ecuador, siendo administrada desde hace cuatro años por el empresario ecuatoriano de 41 años, señor Pablo Anhalzer.

Los actuales socios de la empresa Incubadora Anhalzer Cia. Ltda., son los señores Jorge Juan Anhalzer, Margarita Anhalzer, Xavier Anhalzer y Pablo Anhalzer, todos hermanos e hijos del señor Jorge Anhalzer Bonyhar.

1.1.1. Base Legal

La empresa está sujeta y se rige bajo los siguientes códigos, leyes, reglamentos y estatutos:

- **Constitución Política de la República**

La Constitución Política de la República es por excelencia la norma suprema del Estado y bajo la cual deben estar regidas todas y cada una de las actuaciones de las personas, sean éstas naturales o jurídicas; esto quiere decir que para la constitución de una empresa siempre se tendrá que observar primero lo que dispone la Constitución Política sobre la materia.

- **Ley de Compañías**

La aplicación de esta Ley es fundamental en la constitución de las compañías. Incubadora Anhalzer Cia Ltda., se rige principalmente por la Sección V, desde el Art. 92 al Art. 142, esta sección da lineamientos por los cuales deben dirigirse una empresa que se haya constituido como Compañía Limitada.

▪ **Código de Trabajo**

“Este Código regula las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren”¹.

El Código de Trabajo indica los tipos de contratos bajo los cuales se puede contratar un trabajador, formas por las cuales debe ser remunerado, riesgos del trabajo, obligaciones que tiene tanto el trabajador como el empleador, duración máxima de la jornada de trabajo, de los descansos obligatorios, vacaciones a que tiene derecho el empleado a gozar anualmente, forma en que debe ser remunerado el empleado, participación de los trabajadores en utilidades de la compañía, causas para la terminación del contrato de trabajo, desahucios y despidos intempestivos.

▪ **Código Tributario**

El Código Tributario regula las relaciones entre los contribuyentes que son los sujetos pasivos del tributo y el Estado como sujeto activo de los mismos.

La administración tributaria tiene las facultades de reglamentar, determinar, resolver, sancionar y recaudar los tributos es decir tiene la gestión de resolver las reclamaciones que contra ella se presenten.

Por consiguiente las disposiciones de este Código tienen que ser aplicadas en todo momento por la empresa, para la correcta administración y funcionamiento de la misma y de esta manera evitarse sanciones fiscales y tributarias.

¹ <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/Cod.Trabajo.CC.htm#anchor1411072>

- **Ley de Seguridad Social**

La Ley de Seguridad Social establece normas que amparan al trabajador y sus derechos primordialmente, así esta Ley determina principios fundamentales universalmente reconocidos, sobre los cuales se basa la protección prestada a los sectores más vulnerables como son los trabajadores o empleados.

“Art. 1.- Principios Rectores.- El Seguro General 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.

Art. 2.- Sujetos de Protección.- Son sujetos obligados a solicitar la protección del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella”².

Por consiguiente, la empresa Incubadora Anhalzer Cia Ltda., aplica la presente Ley en todo cuanto se relaciona con la Seguridad Social de sus trabajadores.

- **Ley de Registro Único de Contribuyentes**

Ley que determina la aplicación, alcance y funcionamiento del RUC.

El Art. 1.- Concepto de Registro Único de Contribuyente.- establece: “Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria”³.

Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o

² <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/LeyIESS.htm#anchor190166>

³ <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/content/documents.do?action=listLegalDocuments>

derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas, sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes RUC.

- **Ley de Régimen Tributario Interno**

La Ley de Régimen Tributario Interno es la encargada de regular el Impuesto a la Renta, el Impuesto al Valor Agregado IVA y el Impuesto a los Consumos Especiales ICE. Además están las normas que rigen la tributación de la actividad petrolera; en consecuencia la aplicación de esta Ley será primordial en el desarrollo de las actividades de la entidad.

- **Ley Orgánica de Aduanas**

El conocimiento y aplicación de esta Ley resulta de gran utilidad para la empresa por cuanto es indispensable la importación de maíz, soya e incluso huevos fértiles de aves. Siendo la Ley Orgánica de Aduanas la que regula el tráfico internacional de mercancías.

“Art. 1.- **Ámbito de aplicación.**- La presente Ley regula las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero. Mercancías son los bienes corporales muebles de cualquier clase.

En todo lo que no se halle expresamente previsto en esta Ley, se aplicarán las normas del Código Tributario y más leyes generales y especiales.”⁴

- **Reglamento General a la Ley Orgánica de Aduanas**

El Reglamento General a la Ley Orgánica de Aduanas regula la manera como ha de realizarse la determinación y recaudación de los tributos que por concepto de tasas aduaneras deben ser canceladas por actividades como importaciones y exportaciones.

⁴ http://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-mla-law-customs.html

- **Ley de Cheques**

La Ley de Cheques regula todo lo referente a los requisitos indispensables y solemnes que debe contener un cheque, el cual dentro de la empresa Incubadora Anhalzer Cia Ltda., es un instrumento de comercialización ya que se realiza pagos y cobros mediante este mecanismo.

- **Reglamento a la Ley de Cheques**

El Reglamento a la Ley de Cheques sirve para la aplicación de las disposiciones contenidas en la Ley de Cheques, así se encuentra la normativa relativa a la emisión y la forma del cheque, al cobro, al endoso, entre otros, que hacen necesario el conocimiento y aplicación de este reglamento, no solo para las empresas, sino también para el común de las personas que en la vida diaria hacen del cheque un documento financiero muy utilizado para realizar tareas de carácter financiero.

- **Reglamento de Facturación**

“El Reglamento de Facturación tiene por finalidad transparentar las actividades económicas en el país, a través de Comprobantes de Venta, que registren todas las transacciones que se realicen”⁵.

De esta manera, se crea un sistema de control a través del cruce de información y se asegura que el Impuesto al Valor Agregado (IVA) pagado por los consumidores en sus compras, sea transferido por los vendedores al Fisco.

“Todas las sociedades y personas naturales obligadas a llevar contabilidad que transfieran bienes o presten servicios independientemente del valor **ESTÁN OBLIGADOS A EMITIR Y ENTREGAR COMPROBANTES DE VENTA**, por lo tanto Incubadora Anhalzer Cia Ltda., al ser una sociedad y dedicarse a la venta de productos avícolas debe emitir comprobantes de venta como las facturas, notas o boletas de venta, notas de débito, notas de crédito, guías de remisión,

⁵http://descargas.sri.gov.ec/download/zip/pages/legislacion/reglamento_facturacion/reglamento_facturacion.html

liquidaciones de compra de bienes o prestación de servicios y comprobantes de retención”⁶.

▪ **Estatutos de la compañía Incubadora Anhalzer Cia Ltda.**

Un extracto de la Constitución de la compañía de responsabilidad limitada Incubadora Anhalzer detalla lo siguiente:

- Domicilio principal en la ciudad de Quito, capital de la Republica del Ecuador, provincia de Pichincha, quedando facultada para establecer agencias, sucursales, oficinas, y establecimientos en otros lugares de la República, así como en el exterior.
- Gobierno de la Compañía: La dirección general de la compañía le corresponde a la Junta General de Socios y la Administración al Presidente y al Gerente de conformidad con las normas del estatuto de constitución.

1.1.2. Organismos de Control Externos

Los organismos externos de control bajo los cuales está regida la empresa Incubadora Anhalzer Cia Ltda., son los siguientes:

A. Superintendencia de Compañías



“La Superintendencia de Compañías tiene la misión de controlar y fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo. La misión de control se la realiza a través de un servicio ágil, eficiente y proactivo, apoyando al desarrollo del sector productivo de la economía y del mercado de valores.”⁷

⁶http://descargas.sri.gov.ec/download/zip/pages/legislacion/reglamento_facturacion/reglamento_facturacion.html

⁷ http://www.supercias.gov.ec/Paginas_htm/vision_mision/Vision.htm

INCUBADORA ANHALZER CÍA. LTDA., se rige por la Ley de Compañías y su plazo de duración es de cincuenta años a partir del registro del acta de constitución en el Registro Mercantil, pudiendo restringirse o ampliarse este plazo de conformidad con la ley.

**CUADRO Nº 1
DATOS OFICIALES INCUBADORA ANHALZER CIA LTDA.**

NOMBRE:	INCUBADORA ANHALZER, COMPAÑÍA LIMITADA		
EXPEDIENTE:	10750	RUC:	1790007979001
FECHA CONSTITUCIÓN:	05/10/1970	PAÍS ORIGEN:	ECUADOR
OFICINA:	QUITO	PROVINCIA:	PICHINCHA
CIUDAD:	AMAGUAÑA	CALLE:	VÍA CONOCOTO AMAGUAÑA KM. 9
TELÉFONO:	2878108	FAX:	2877223
SITUACIÓN LEGAL:	ACTIVA	TIPO DE COMPAÑÍA:	RESPONSABILIDAD LIMITADA

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador

Realizado por: Andrés Tipán

**CUADRO Nº 2
DIRECTIVOS DE LA EMPRESA INCUBADORA ANHALZER CIA LTDA.**

ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA					
CEDULA	NOMBRE	FECHA NOMBRAMIENTO	CARGO	PERIODO (AÑOS)	REPRESENTANTE LEGAL
1703829646	ANHALZER VALDIVIEZO PABLO VÍCTOR	26/01/2004	PRESIDENTE	5	NO
1704880804	ANHALZER VALDIVIEZO FERNANDO JAVIER	22/06/2006	GERENTE	5	SI

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador

Realizado por: Andrés Tipán

B. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)



“El Instituto Ecuatoriano de seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte”.⁸

C. Servicio de Rentas Internas SRI



Es una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios, jurisdicción nacional y sede principal en la ciudad de Quito, que actúa como agente recaudador de los impuestos que se generan a nivel de todo el país, lo cual son destinadas para llevar a cabo obras públicas, salud educación, entre otras que son planificadas.

Cabe indicar que la empresa Incubadora Anhalzer Cia Ltda., con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) numero 1790007979001 fue designada **CONTRIBUYENTE ESPECIAL**, el 23 de mayo de 1996, por parte del Servicio de Rentas Internas.

“Contribuyente Especial es todo aquel contribuyente, persona natural o sociedad calificado como tal por la Administración Tributaria, sujeto a normas especiales con relación al cumplimiento de sus deberes formales y pago de sus tributos.”⁹

⁸ <http://www.iess.gov.ec/>

⁹ <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=157&codeContent=157>

D. Ministerio de Trabajo



“La función de este organismo del Estado es mantener la paz social, mediante armónicas y justas relaciones de trabajo entre empleados y trabajadores, para el desarrollo de las actividades productivas.

Precautelar y proteger la integridad física y salud mental de los trabajadores en el desempeño de sus labores e impulsar y auspiciar las organizaciones laborales conforme con lo que dispone la ley contribuyendo efectivamente a la consecución de los objetivos de la política de empleo y desarrollo de los recursos humanos.”¹⁰

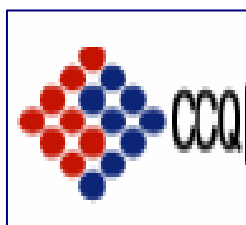
E. Corporación Aduanera del Ecuador



“La Corporación Aduanera Ecuatoriana es una empresa estatal, autónoma y moderna, orientada al servicio. Es parte activa del quehacer nacional e internacional, facilitadores del Comercio Exterior, con un alto nivel profesional, técnico y tecnológico.”¹¹

Además la empresa Incubadora Anhalzer Cia Ltda., esta afiliada a la Cámara de Comercio Quito.

F. Cámara de Comercio de Quito



“Promover el comercio, con visión nacional, defendiendo una economía libre, solidaria y competitiva, representando los intereses de todos sus socios, brindando servicios de calidad y desarrollando propuestas y acciones que contribuyan al progreso de Quito y del país.”¹²

¹⁰ <http://www.trabajo.gov.ar/institucional/objetivosyfunciones.htm>

¹¹ <http://www.aduana.gov.ec/contenido/historia.html>

¹² <http://www.ccp.org.ec>

1.1.3. Objetivos de la Empresa

1.1.3.1 Objetivo General

“La compañía tiene por objeto dedicarse a la producción de huevos fértiles de aves, así como todos los actos, negocios o contratos relacionados con tal producción, pudiendo también dedicarse a cualquier otra clase de actos de comercio relacionados con este sector, por medio de importaciones y exportaciones.”¹³

1.1.3.2 Objetivos Específicos

- Mantener un producto de buena calidad y con una provisión confiable, es y ha sido, su mayor motor y desafío.
- Mantener Objetivos claros y metas comunes.
- Valora la opinión en equipo, su nivel de motivación, criterios, su trabajo en equipo y su don de liderazgo.
- Satisfacer las necesidades de los clientes ofreciéndoles productos de calidad.

1.2. LA EMPRESA

Para iniciar con el conocimiento de la empresa, primeramente se efectúa una breve exposición de la situación legal de las empresas en nuestro país.

“La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado”¹⁴

¹³ Estatuto de Constitución de la Empresa Incubadora Anhalzer Cia Ltda.

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>

En cualquier sistema económico será el motor que mueva la economía de un país. Es importante puesto que es generadora de empleo, satisface necesidades y ayuda al desarrollo de un país.

Las empresas pueden ser clasificadas desde varios puntos de vista, para este caso se tomarán en consideración la siguiente clasificación:

A. Por la actividad que cumplen

- a. **Comerciales.-** Es aquella que se encarga de la compra venta de bienes (mercadería), se caracteriza porque no realiza ninguna clase de transformación de los bienes.
- b. **Industriales.-** Es la que se dedica a la transformación, modificación total o parcial de ciertos bienes, para este proceso es necesario contar con la ayuda de los factores de producción.
- c. **Servicios.-** Empresa creada con la finalidad de prestar servicios y calificarlos para satisfacer las necesidades de las personas a cambio de un determinado valor económico.

B. Por el tamaño

Las empresas de acuerdo a su tamaño se clasifican en pequeñas, medianas y grandes. El tamaño de una empresa está dado básicamente por el valor del patrimonio, volumen de sus activos fijos, capacidad instalada, número de personas, superficie o área de utilización, entre otros.

C. Por el sector al que pertenecen

- a. **Sector Privado.-** Son empresas cuyo capital pertenece a personas naturales o jurídicas del sector privado.
- b. **Sector Público.-** Es aquella cuyo capital corresponde al sector público.

-
-
- c. **Sector Mixto.-** Son aquellas entidades cuyo capital pertenece tanto al sector público como al sector privado.

D. Por la Forma de Constitución

- a. **Comandita simple.-** “La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

La razón social será necesariamente el nombre de uno o varios de los socios solidariamente responsables, al que se agregará siempre las palabras “compañía en comandita”, escritas en todas sus letras o la abreviatura que comúnmente suele usarse.

El capital de la compañía en comandita simple se compone de los aportes que cada uno de los socios entrega o promete entregar, para la constitución será necesario el pago de no menos del 50% del capital suscrito.

El comanditario que tolerare la inclusión de su nombre en la razón social quedará solidaria e ilimitadamente responsable de las obligaciones contraídas por la compañía”¹⁵

- b. **Nombre Colectivo.-** “La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social. La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía”.

El capital de la compañía en comandita simple se compone de los aportes que cada uno de los socios entrega o promete entregar, para la

¹⁵ Ley de Compañías, Pág. 41

constitución será necesario el pago de no menos del 50% del capital suscrito.”¹⁶

- c. Economía mixta.-** El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, podrán participar, conjuntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía.

Las empresas antes citadas podrán participar de esta compañía suscribiendo su aporte en dinero o entregando equipos, instrumentos agrícolas o industriales, bienes muebles e inmuebles, efectos públicos y negociables, así como también mediante la concesión de prestación de un servicio público determinado.

- d. Comandita por acciones.-** “El capital de esta compañía se dividirá en acciones nominativas de un valor nominal igual. La décima parte del capital social, por lo menos, debe ser aportada por los socios solidariamente responsables (comanditados), a quienes por sus acciones se entregarán certificados nominativos intransferibles.

La compañía en comandita por acciones existirá bajo la razón social que se formará con los nombres de unos o más socios solidariamente responsables, seguidos de las palabras “compañía en comandita” o su abreviatura”¹⁷.

- e. Sociedad Anónima.-** “La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de compañía anónima o sociedad anónima o las correspondientes siglas S.A.

¹⁶.Ley de Compañías, Pág. 34

¹⁷ Ibíd. Pág. 137

La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución, la compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de este capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de compañías que según resolución (RO-S 34: 13-03-200) establece que el capital suscrito para esta clase de compañías es de \$800)¹⁸

- f. **Compañía Limitada.-** “La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.

La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías, para esta clase de compañías es de de \$ 400 dólares.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación.

¹⁸ Ley de Compañías Pág. 138

Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.”¹⁹

1.2.1 Reseña Histórica

La Compañía se constituyó en el Ecuador el 17 de julio de 1970, ante el Notario José Vicente Troya Jaramillo y se inscribió bajo el número 1307 del Registro Mercantil, Tomo 101 el 05 de octubre de 1970, bajo la denominación de **“INCUBADORA ANHALZER CIA. LTDA.”**, con una duración de cincuenta años, que se contará desde la fecha de inscripción en el Registro Mercantil.

Mediante escritura Pública del 03 de mayo de 1988, el señor Hugo Sánchez Romero cedió la totalidad de las participaciones sociales a favor del señor Javier Anhalzer Valdivieso, de igual manera se concedió la posesión efectiva pro indiviso de los bienes del causante señor Jorge Anhalzer Bonyhar ante lo cual la Junta General de Socios resuelve aumentar el capital social de la compañía en la suma de S/.100'500.000 dando un capital social de S/.104'500.000, inscribiéndose con el Nro. 3176 del Registro Mercantil, Tomo 129 del 29 de diciembre de 1998

Incubadora Anhalzer Cía. Ltda. realizó la escritura pública de reforma de estatutos y aumento de capital, mediante la compensación de la cuenta Utilidad de ejercicios anteriores y Reserva Legal por los valores de USD \$464.655,50 y 1.164,50 respectivamente, aumento que fue celebrado el 22 de agosto del 2002 ante el Notario Décimo Octavo del Cantón Quito Dr. Enrique Díaz Ballesteros, misma que fue inscrita en el Registro Mercantil el 07 de octubre del 2002, bajo el Número 3365, Tomo 133, ante el Dr. Raúl Gaibor Secaira Registrador Mercantil del Cantón Quito. El capital actual de la compañía es de USD \$ 470.000,00.

¹⁹ Ley de Compañías, Pág. 73

La Dirección general de la Compañía le corresponde a la Junta General de Socios y la Administración al Presidente y Gerente General, de conformidad con las normas de sus estatutos, se encuentra representada legal, judicial y extrajudicialmente por el Presidente. Las operaciones societarias de la Compañía son controladas por la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

1.2.2. Organigramas

Los organigramas en una empresa son representaciones gráficas de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, puesto que nos proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta oficial.

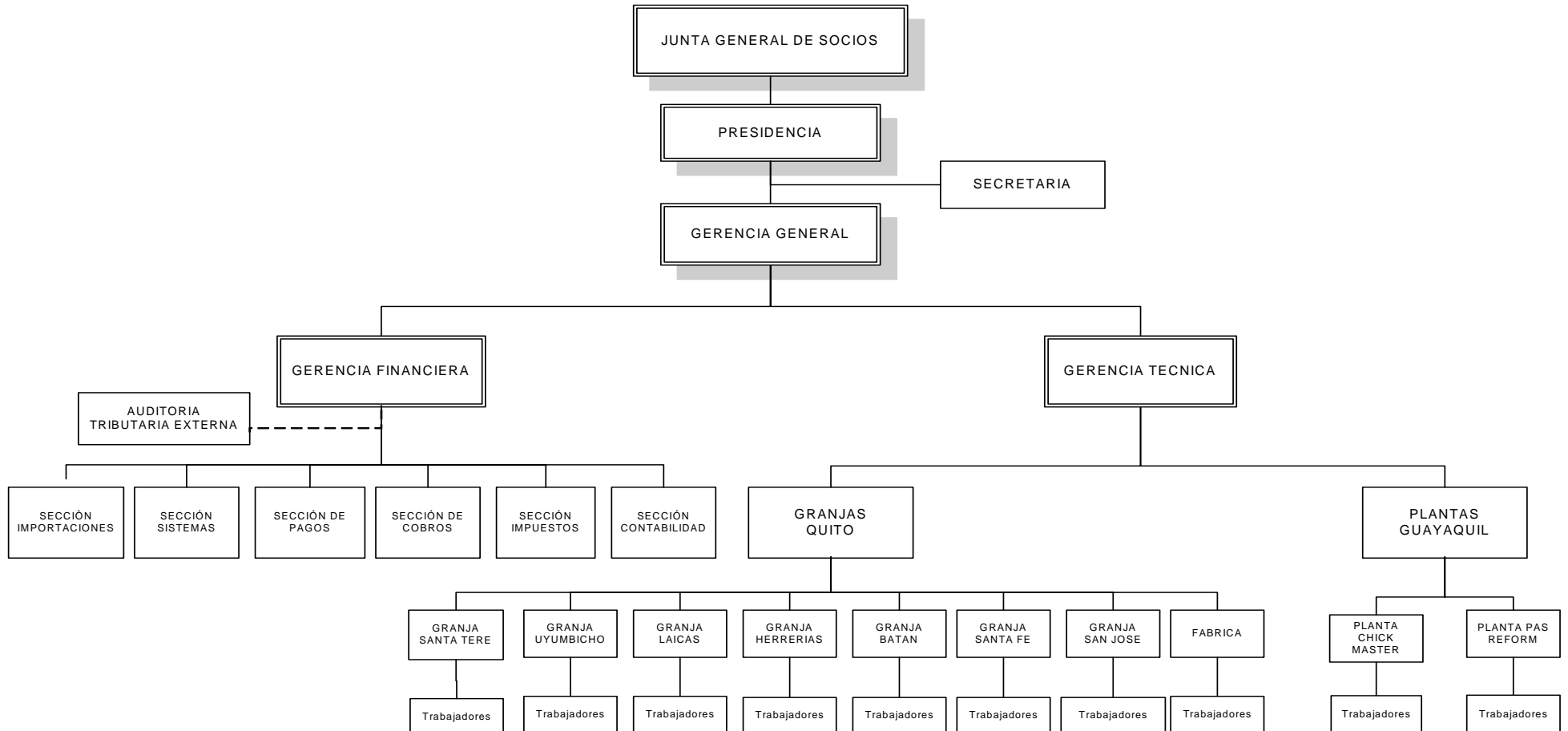
Los organigramas se consideran de gran utilidad, debido a que nos permiten visualizar objetivamente lo siguiente:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Detectar fallas estructurales.

1.2.2.1. Estructural

Un organigrama estructural representa el esquema básico de una organización, que permita conocer sus unidades administrativas y su relación de dependencia que existe entre ellas.

GRÁFICO Nº 1
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
INCUBADORA ANHALZER CIA LTDA.
AÑO 2007

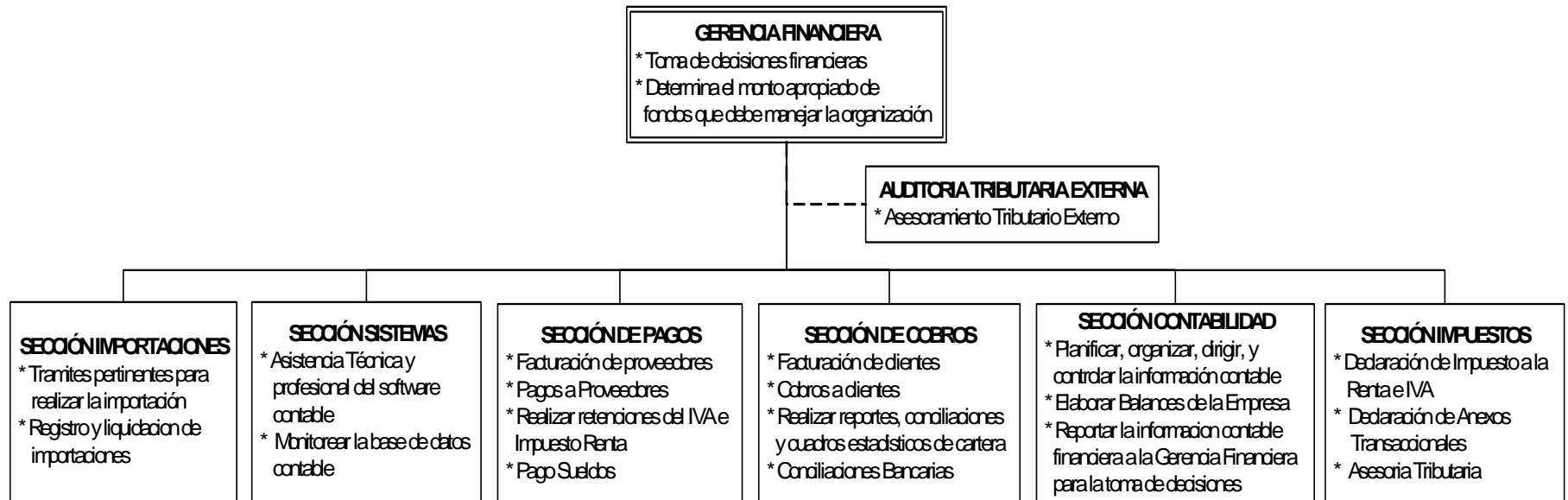


Fuente: Incubadora Anhalzer Cia Ltda.
Realizado por: Andrés Tipán

1.2.2.2. Funcional

En este organigrama se detalla las funciones iniciando desde la más importante hasta la menos trascendente.

GRÁFICO Nº 2
ORGANIGRAMA FUNCIONAL
INCUBADORA ANHALZER CIA LTDA.
AÑO 2007



Fuente: Incubadora Anhalzer Cia Ltda.
Realizado por: Andrés Tipán

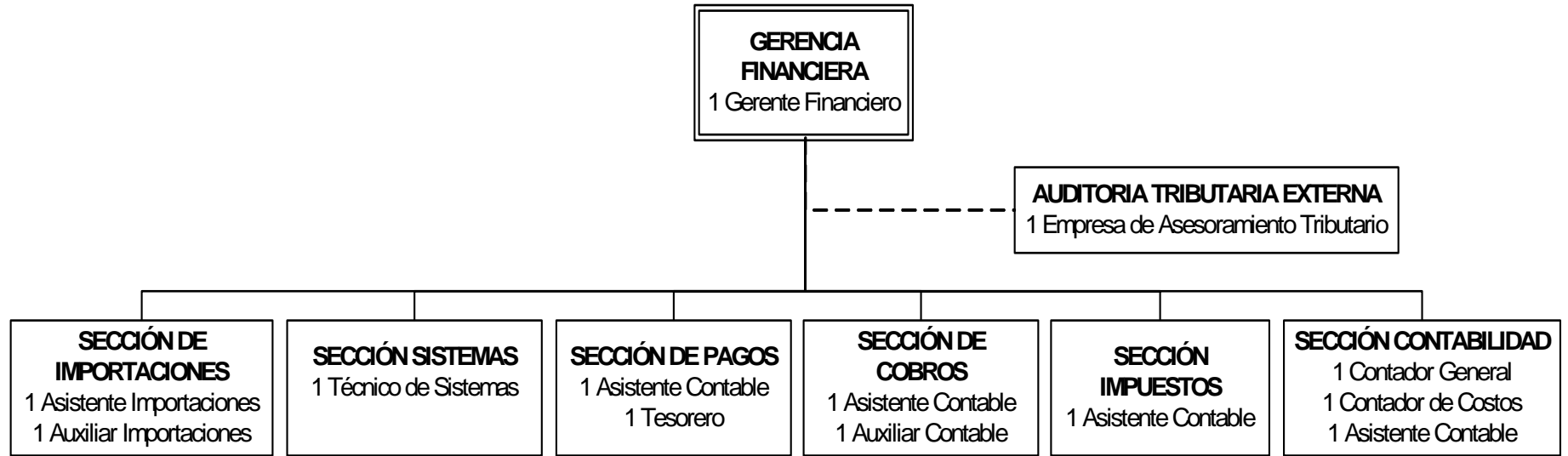
1.2.2.3. Personal

Este organigrama permite conocer a simple vista el número de persona que laboran en cada una de las áreas de la entidad.

El departamento Contable de Incubadora Anhalzer Cia Ltda., ofrece los servicios de outsourcing financiero a varias empresas, por lo tanto el personal que labora en el departamento financiero está distribuido de tal manera para que puedan realizar diversas funciones y cubrir las expectativas y demandas de los clientes.

A continuación se presenta el organigrama de personal, que está implantado dentro del departamento contable de Incubadora Anhalzer, para ofrecer los servicios contables a cada uno de los clientes.

GRÁFICO N° 3
ORGANIGRAMA DE PERSONAL
DEPARTAMENTO FINANCIERO INCUBADORA ANHALZER CIA LTDA.
AÑO 2007

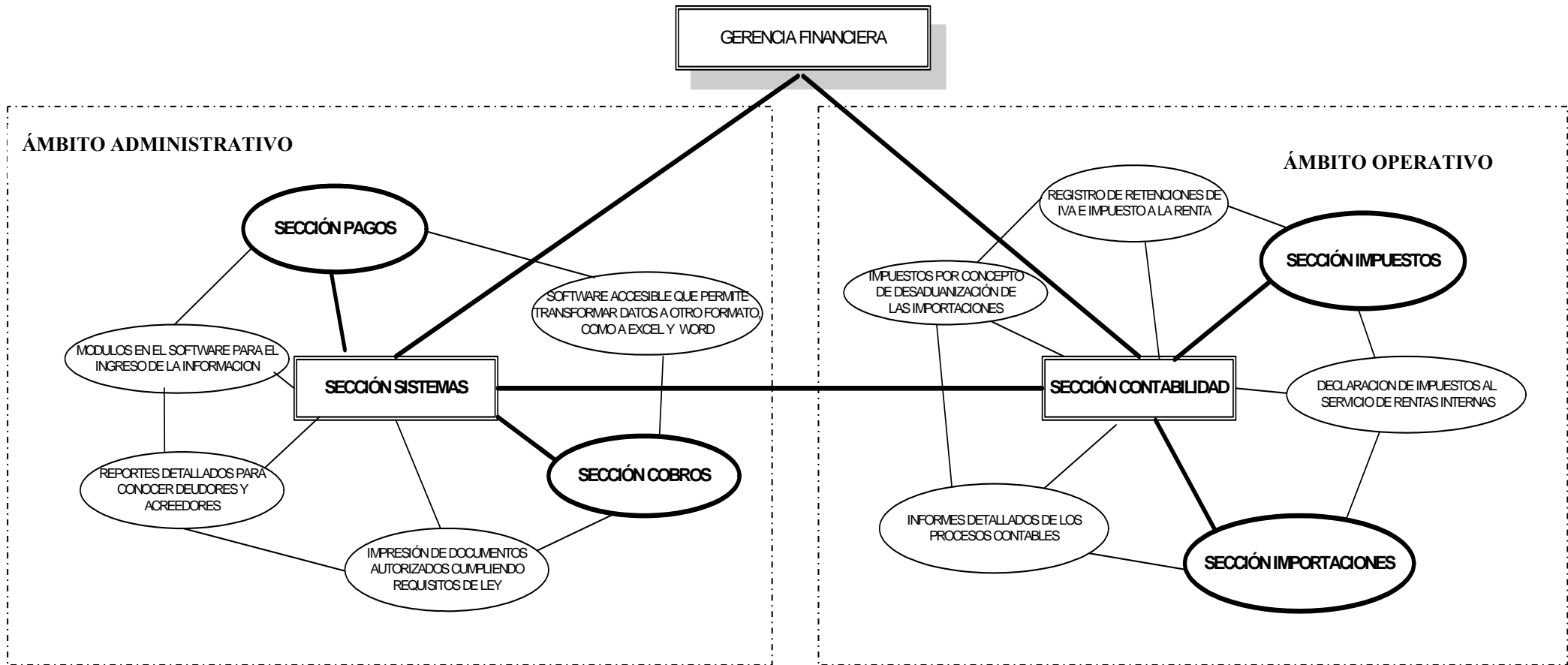


Fuente: Incubadora Anhalzer Cia Ltda.
Realizado por: Andrés Tipán

1.2.2.4. Por Procesos

Muestran la organización completa, dando a primera vista un panorama de todas las relaciones entre las divisiones.

**GRÁFICO Nº 4
ORGANIGRAMA POR PROCESOS
DEPARTAMENTO FINANCIERO**



Fuente: Andrés Tipán
Realizado por: Andrés Tipán

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

Hoy en día las empresas, se ven fortalecidas con la asimilación de la calidad total, excelencia gerencial y sistemas de información.

Existen nuevos enfoques orientados a optimizar la gestión empresarial en forma cualitativa para lograr que los consumidores, clientes y usuarios satisfagan sus necesidades. En este contexto, el sistema de control asume un rol relevante porque a través de sus evaluaciones permanentes posibilitan maximizar resultados en términos de eficiencia, eficacia y economía, indicadores que fortalecen el desarrollo de las empresas.

La evolución económica del país, sus condiciones de crecimiento y desarrollo, las relaciones internacionales, los tratados de libre comercio como la Comunidad Andina de Naciones, el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), han permitido y delimitado el campo de acción del negocio en el sector de la construcción, sin embargo, la globalización ha servido de parámetro para que la empresa Incubadora Anhalzer Cia Ltda., logre entrar el mercado competitivo.

2.1. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se relaciona con la identificación de los factores claves que han condicionado el desempeño, la evaluación que presenta la organización en su funcionamiento y operación, referente con la misión.

En una época como la actual en donde el cambio es permanente, la globalización y la internacionalización son una realidad inmediata, la competencia y las exigencias de los usuarios públicos son cada vez mayores, es por eso que se necesita de una mejor preparación para ofrecer a los clientes productos y servicios de calidad, con precios competitivos en el mercado.

Actualmente, el señor Pablo Anhalzer administra la mayor parte de la empresa heredada de su padre, siguiendo con el dinamismo que siempre caracterizó a la empresa e inyectándole un desarrollo integral a cada una de las áreas, para estar acorde a los requerimientos del mercado actual.

Para el tema de investigación se tomó el área contable de las tres empresas principales a las cuales presta los servicios contables.

2.1.1. Áreas Administrativas

A. Sección Contabilidad

La sección de contabilidad de la empresa Incubadora Anhalzer Cia. Ltda. está conformada por tres personas, que son los responsables de procesar la información ingresada en el software de contabilidad denominado KEOPS, y entregar los Estados de Costo de Producción, de Resultados y de Situación Financiera a la Gerencia Financiera y a los clientes de manera mensual, en un plazo de 10 días subsiguientes al mes analizado.

**GRÁFICO Nº 5
PROGRAMA KEOPS
DIARIO CONTABLE**

N°	CeCo	Código	MNE	Cotización	Debe	Haber	Dui	Debe
01.		2.01.01.01	<input checked="" type="checkbox"/>	1.00	0.00	92.10		
Nombre: Proveedores nacionales					Concepto: Fac. 2654 LAVADA OVEROLES			
2	AP.6.11	5.01.02.20	<input checked="" type="checkbox"/>	1.00	12.76	0.00		
Nombre: Uniformes e Implementos de Trabajo					Concepto: Fac. 2654 LAVADA OVEROLES			
3	AP.6.12	5.01.02.20	<input checked="" type="checkbox"/>	1.00	13.55	0.00		
Nombre: Uniformes e Implementos de Trabajo					Concepto: Fac. 2654 LAVADA OVEROLES			
4	AP.6.13	5.01.02.20	<input checked="" type="checkbox"/>	1.00	14.73	0.00		
Nombre: Uniformes e Implementos de Trabajo					Concepto: Fac. 2654 LAVADA OVEROLES			
5	AP.6.14	5.01.02.20	<input checked="" type="checkbox"/>	1.00	12.61	0.00		
Nombre: Uniformes e Implementos de Trabajo					Concepto: Fac. 2654 LAVADA OVEROLES			
6	AP.6.15	5.01.02.20	<input checked="" type="checkbox"/>	1.00	13.71	0.00		
Nombre: Uniformes e Implementos de Trabajo					Concepto: Fac. 2654 LAVADA OVEROLES			
					104.19	104.19	104.19	104.19

Fuente: Software Contable Keops
Realizado por: Andrés Tipán

El gráfico N° 5, muestra un ejemplo, de un diario generado en el programa Contable Keops, el cual sirve de base para la elaboración de los Estados Financieros de las empresas a las cuales se les ofrece el outsourcing contable.

GRÁFICO N° 6 PROGRAMA KEOPS BALANCE GENERAL

INCUBADORA ANHALZER BALANCE GENERAL		
		Página: 1 de 5
		Fecha: 10/07/2007
		Hasta: 31/01/2007
ACTIVO		
1.	ACTIVOS	10,896,497.24
1.01.	ACTIVO CORRIENTE	6,818,928.11
1.01.01.	Caja	680.00
1.01.01.01.	Caja general	680.00
1.01.01.01.01	Lenin Valladares	0.00
1.01.01.01.02	Marcia Alcocer	80.00
1.01.01.01.03	Magally Factos	300.00
1.01.01.01.04	Katherine Cajape	300.00
1.01.01.02.	Fondo Rotativo	0.00
1.01.01.02.01	Guayaquil	0.00
1.01.01.99.	Cuentas transitorias	0.00
1.01.01.99.01	Efectivo ctas x cobrar dep	-0.00
1.01.01.99.02	Efectivo cheques a la vista	-0.00
1.01.01.99.03	Cierre Importaciones	0.00
1.01.02.	Bancos	204,960.74
1.01.02.01.	Bancos Nacionales	93,150.82

Fuente: Software Contable Keops

Realizado por: Andrés Tipán

El gráfico N° 6 muestra una parte del Balance General que se presenta a la Gerencia Financieras. Además a la referida gerencia se presentan los respectivos anexos de los Estados Financieros.

B. Sección de Cobros

La sección de cobros del departamento contable de Incubadora Anhalzer Cia. Ltda., está conformada por dos personas que tienen a su cargo registrar en el módulo "CUENTAS POR COBRAR" del sistema KEOPS, todas las ventas que

realicen las empresas que son parte del grupo de clientes y de imprimir la respectiva factura, cuyo modelo se presenta a continuación.

GRÁFICO N° 7 PROGRAMA KEOPS FACTURA DE VENTA

The screenshot shows the 'Mantenimiento de Facturas de Venta' window. The main data fields are as follows:

Número:	20783	Tipo Factura:	FAC. LOCAL	Comprobante:	DIARIOS
Fecha:	15/05/2007	Periodo:		#Documento:	062260
Cliente:	1AM01	AVMARQUES CIA. LTDA.			
Bodega:	HUEVOS	Vendedor:	VENTAS ANHALZER		
Lista de Precios:	1	Factura:	OK		
Moneda:	DOLARES	Cotización:	1.00		
Observaciones:	39 cajas huevo fertil				
Total Neto	3,229.20				
Base Imponible	0.00				
Descuento	0.00 %	0.00			
IVA	0 %	0.00			
Total Factura	3,229.20				
Draw Back	<input type="checkbox"/>	Convenio Internacional	<input type="checkbox"/>		
Secuen. Transacción	VENTA A CLIENTE CON RUC				
FOB:	0.00				
Fecha Comprobante:	00/00/0000				
Tipo Comprobante:	DCTOS. AUTORIZADOS UTILIZADOS EN V				
ICE	0.00	Serie:	001-001		
Tipo Comprobante:	FORMULARIO UNICO DE EXPORTACION FI				
Num Comprob		Num Refren			

Fuente: Software Contable Keops
Realizado por: Andrés Tipán

El registro de las ventas en el sistema contable, sirve directamente para que los responsables de elaborar el estado de costos de producción y ventas, tengan la información suficiente, pertinente y puedan cumplir con los plazos establecidos por la Gerencia Financiera de las empresas relacionadas.

Los responsables de la sección cobros, lleva una base de datos de todos los clientes potenciales y recurrentes que tiene cada una de las empresas relacionadas a las cuales se ofrece el servicio de outsourcing financiero.

La sección cobros es la encargada de recibir y registrar los depósitos, por concepto de pagos de clientes, de cada una de las empresas relacionadas.

El gráfico N° 8 muestra una imagen, donde se puede identificar el registro de un cobro que las empresas relacionadas han recibido por parte de sus clientes, mediante un depósito en la cuenta del Banco de Guayaquil.

GRÁFICO Nº 8
PROGRAMA KEOPS
COBRO CLIENTES

N°	Cta. Corriente	Tipo	Fecha	N° Doc.	Monto	Ubicar En
1	BANCO DE GUAYAQUIL 7830939	DP	10/07/2007	54672	381.61	<input checked="" type="radio"/> Debe <input type="radio"/> Haber
Rubro: INGRESOS CLIENTES					Beneficiario:	
TOTAL:					381.61	

Fuente: Software Contable Keops

Realizado por: Andrés Tipán

C. Sección de Pagos

En la sección pagos de la empresa Incubadora Anhalzer Cia Ltda., existe un tesorero y un asistente contable, que tienen las funciones de recibir, revisar y pagar mediante cheque o transferencia bancaria, las facturas de compra que lleguen al departamento contable.

Se encargan de revisar detalladamente en las facturas recibidas, la fecha de emisión, validez y autorización del SRI, además, la razón social, el Registro Único de Contribuyentes RUC y la dirección, de cada una de las empresas a las que se ofrece el outsourcing financiero.

Las facturas se ingresan al sistema contable, de acuerdo al modelo que se presenta a continuación:

GRÁFICO Nº 9
PROGRAMA KEOPS
FACTURA DE COMPRA

The screenshot displays the 'Mantenimiento de Facturas de Compra' interface. Key data points include:

- Número: 2514
- Fecha: 04/07/2007
- Proveedor: MAYMOR S.A.
- Moneda: DOLARES
- Cotización: 1.00
- Observaciones: Fac. 2514 BIENESTAR DEL PERSONAL
- Tipo Transacción: Fac Local
- Documento Asociado a DU#
- Sustento Tributario: CREDITO TRIBUTARIO PARA DECLARACION DE N
- Devolución IVA (S/N)
- T. Comprobante: FACTURA
- Serie: 003-001
- # Autorización: 1104408079
- Fec. Caducidad: 28/02/2008
- Sec. Transacción: COMPRA A PROVEEDOR CON RUC
- % I.C.E.: Cero
- BASE ICE: 0.00
- Fecha Liquidación Pago: 00/00/0000
- Valor CIF: 0.00

Summary Table:

Total Neto	71.51
Base Imponible	7.86
Desuento	0.00%
IVA	12%
Total Al Costo	71.51
Total Factura	72.45

Fuente: Software Contable Keops

Realizado por: Andrés Tipán

Las dos personas encargadas de la sección pagos, ingresan las facturas de compra, en el módulo PROVEEDORES del sistema contable KEOPS, y realizan la respectiva retención del Impuesto a la Renta y/o del Impuesto al Valor Agregado IVA, basándose en el cuadro de retenciones que autoriza el SRI.

A continuación se presentan los porcentajes de retención del IVA e Impuesto a la Renta que son utilizados actualmente en la legislación tributaria del Ecuador.

CUADRO Nº 3
RETENCIONES EN FUENTE DEL IMPUESTO A LA RENTA
AÑO 2007

Número de campo	Concepto Retención en la Fuente de Impuesto a la Renta	%	Vigente DESDE	Vigente HASTA
303	Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales	8	1/07/2007	
303	Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales	5	1/01/2007	30/06/2007
304	Remuneración a otros trabajadores autónomos	2	1/07/2007	
305	Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales	25	1/04/2003	
306	Por compras locales de materia prima	2	1/07/2007	
306	Por compras locales de materia prima	1	1/04/2003	30/06/2007
307	Por compras locales de bienes no producidos por la sociedad	2	1/07/2007	
307	Por compras locales de bienes no producidos por la sociedad	1	1/04/2003	30/06/2007
308	Por compras locales de materia prima no sujeta a retención	-	1/04/2003	

309	Por suministros y materiales	2	1/07/2007	
309	Por suministros y materiales	1	1/04/2003	30/06/2007
310	Por repuestos y herramientas	2	1/07/2007	
310	Por repuestos y herramientas	1	1/04/2003	30/06/2007
311	Por lubricantes	2	1/07/2007	
311	Por lubricantes	1	1/04/2003	30/06/2007
312	Por activos fijos	2	1/07/2007	
312	Por activos fijos	1	1/04/2003	30/06/2007
313	Por concepto de servicio de transporte privado de pasajeros o servicio público o privado de carga	1	1/07/2007	
313	Por concepto de servicio de transporte privado de pasajeros o servicio público o privado de carga	1	1/04/2003	30/06/2007
314	Por regalías, derechos de autor, marcas, patentes y similares - Personas Naturales	8	1/07/2007	
314	Por regalías, derechos de autor, marcas, patentes y similares - Sociedades	2	1/07/2007	
314	Por regalías, derechos de autor, marcas, patentes y similares - Personas Naturales	8	1/04/2003	30/06/2007
314	Por regalías, derechos de autor, marcas, patentes y similares - Sociedades	1	1/04/2003	30/06/2007
315	Por remuneraciones a deportistas, entrenadores, cuerpo técnico, árbitros y artistas residentes	8	1/07/2007	
315	Por remuneraciones a deportistas, entrenadores, cuerpo técnico, árbitros y artistas residentes	5	1/04/2003	30/06/2007
316	Por pagos realizados a notarios y registradores de la propiedad o mercantiles	8	1/07/2007	
316	Por pagos realizados a notarios y registradores de la propiedad o mercantiles	8	1/04/2003	30/06/2007
317	Por comisiones pagadas a sociedades	2	1/07/2007	
317	Por comisiones pagadas a sociedades	1	1/04/2003	30/06/2007
318	Por promoción y publicidad	2	1/07/2007	
318	Por promoción y publicidad	1	1/04/2003	30/06/2007
319	Por arrendamiento mercantil local	2	1/07/2007	
319	Por arrendamiento mercantil local	1	1/04/2003	30/06/2007
320	Por arrendamiento de bienes inmuebles de propiedad de personas naturales	8	1/07/2007	
320	Por arrendamiento de bienes inmuebles de propiedad de personas naturales	5	1/01/2007	30/06/2007
320	Por arrendamiento de bienes inmuebles de propiedad de personas naturales	8	1/04/2003	31/12/2006
321	Por arrendamiento de bienes inmuebles a sociedades	8	1/07/2007	
321	Por arrendamiento de bienes inmuebles a sociedades	5	1/04/2003	30/06/2007
322	Por seguros y reaseguros (10% del valor de las primas facturadas)	2	1/07/2007	
322	Por seguros y reaseguros (10% del valor de las primas facturadas)	1	1/04/2003	30/06/2007
329	Por otros servicios	2	1/07/2007	
329	Por otros servicios	1	1/04/2003	30/06/2007
331	Por energía y luz	1	1/07/2007	
331	Por agua, energía, luz y telecomunicaciones	1	1/04/2003	30/06/2007
331	Por agua y telecomunicaciones	2	1/07/2007	
332	Otras compras de bienes y servicios no sujetas a retención	-	1/04/2003	
335	Por actividades de construcción de obra material inmueble, urbanización, lotización o actividades similares	2	1/07/2007	

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Realizado por: Servicio de Rentas Internas

**CUADRO Nº 4
RETENCIONES EN FUENTE DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO IVA
AÑO 2007**

RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO								
AGENTE DE RETENCIÓN (Comprador; el que realiza el pago) ↓	RETENIDO: El que vende o transfiere bienes, o presta servicios.							
	INSTITUCIÓN PÚBLICA	CONTRIBUYENTES ESPECIALES	SOCIEDADES	PERSONAS NATURALES				
				OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD	NO OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD			
					EMITE FACTURA	EMITE LIQUIDACIÓN DE COMPRAS DE BIENES O ADQ. SERVICIOS	PROFESIONALES	PROPIETARIOS DE BIENES INMUEBLES
INSTITUCIÓN PÚBLICA Y CONTRIBUYENTES ESPECIALES	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%
CONTRATANTE DE SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN	-----	BIENES ----- SERVICIOS 30%	BIENES ----- SERVICIOS 30%	BIENES ----- SERVICIOS 30%	BIENES ----- SERVICIOS 30%	BIENES ----- SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 30%	-----
SOCIEDAD Y PERSONA NATURAL OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%

Fuente: Servicio de Rentas Internas
Realizado por: Servicio de Rentas Internas

La sección de pagos, del departamento contable de Incubadora Anhalzer Cia. Ltda., es la encargada de realizar la afiliación de los empleados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, los roles de pagos mensuales, y las acreditaciones de los sueldos en las cuentas bancarias virtuales de los empleados de cada una de las empresas a las que ofrece el outsourcing financiero.

D. Sección Importaciones

Las personas responsables de la sección importaciones, son los encargados de tener en orden la documentación legal necesaria para los trámites de desaduanización de los productos y además realizan un informe detallado de los productos recibidos por concepto de importación de cada una de las empresas a las cuales se le entrega el outsourcing financiero.

Además se realiza el respectivo cierre de importaciones en el software contable KEOPS.

Esta sección trabaja directamente con la empresa de servicios Espinosa Espinosa & Asociados, que es la encargada de desaduanizar las importaciones en el puerto, y emite la respectiva factura para que sea pagada en las oficinas del departamento contable de Incubadora Anhalzer Cía. Ltda.

La sección de importaciones es la encargada de recibir la solicitud de disponibilidad, la lista de empaque, la factura proforma y comercial, el documento único de importación con el visto bueno del Banco Central del Ecuador, la póliza de seguro, el certificado de inspección y la liquidación aduanera y son guardados en una carpeta y archivadas en un anaquel de importaciones.

E. Sección Impuestos

En esta sección, el personal encargado realiza las declaraciones de los formularios del IVA e Impuesto a la Renta mensual de las empresas a las cuales ofrece los servicios de outsourcing financiero, además realiza los respectivos anexos transaccionales, cumpliendo con la normativa legal de la Ley de régimen tributario interno y sus reformas, así como a la normativa que existe en los relacionado a ser obligado a llevar contabilidad y ser contribuyente especial ante el Servicio de Rentas Internas.

En el gráfico N° 10, constan los porcentajes de retención en la fuente del impuesto a la renta y del IVA, que son ingresados y utilizados automáticamente por el programa contable Keops, para llevar un registro detallado de concepto y porcentajes retenidos durante el mes para la posterior declaración de los impuestos al Servicio de Rentas Internas.

GRÁFICO Nº 10
PROGRAMA KEOPS
PORCENTAJES DE RETENCIÓN

Nº	Código	Descripción	%	Cta. Contable	Tipo	Moneda	Estado	Coc
1	01	RET. FTE 5%	5.00	2.01.04.02	RETENCION EN LA FUEN	DOLARES	Act	
2	02	RET. FTE COM. 1%	1.00	2.01.04.02	RETENCION EN LA FUEN	DOLARES	Act	
3	03	100% (HONORARIOS) IVA COMPRAS	100.00	2.01.04.03	CRED.TRIBUT.(ret) IVA C	DOLARES	Act	851
4	04	70% (SERVICIOS) IVA COMPRAS	70.00	2.01.04.03	CRED.TRIBUT.(ret) IVA C	DOLARES	Act	863
5	05	30% (BIENES) IVA COMPRAS	30.00	2.01.04.03	CRED.TRIBUT.(ret) IVA C	DOLARES	Act	868
6	06	CRED.TRIBUT. EN COMPRAS	100.00	1.01.04.05	CRED.TRIB.RETENC.FUEN	DOLARES	Act	
7	07	1% OTROS SERVICIOS	1.00	2.01.04.02	RETENCION EN LA FUEN	DOLARES	Act	378
8	08	1% ACTIVOS FIJOS	1.00	2.01.04.02	RETENCION EN LA FUEN	DOLARES	Act	362
9	09	1% ACTIV.CORRIENTES	1.00	2.01.04.02	RETENCION EN LA FUEN	DOLARES	Act	357
10	10	1% SEGUROS	1.00	2.01.04.02	RETENCION EN LA FUEN	DOLARES	Act	372
11	11	1% LUBRICANTES	1.00	2.01.04.02	RETENCION EN LA FUEN	DOLARES	Act	361
12	12	100% (OTRAS COMPRAS) IVA COMPRAS	100.00	2.01.04.03	CRED.TRIBUT.(ret) IVA C	DOLARES	Act	855
13	13	RET.IVA EN VENTAS (30%)	30.00	1.01.04.04	RETENCION DEL IVA ver	DOLARES	Act	705
14	14	RET.IVA EN VENTAS (70%)	70.00	1.01.04.04	RETENCION DEL IVA ver	DOLARES	Act	705
15	15	CRED.TRIBUT. RETENC.FUENTE (Bienes)	1.00	1.01.04.04	RETENCION EN LA FUEN	DOLARES	Act	357

Fuente: Software Contable Keops

Realizado por: Andrés Tipán

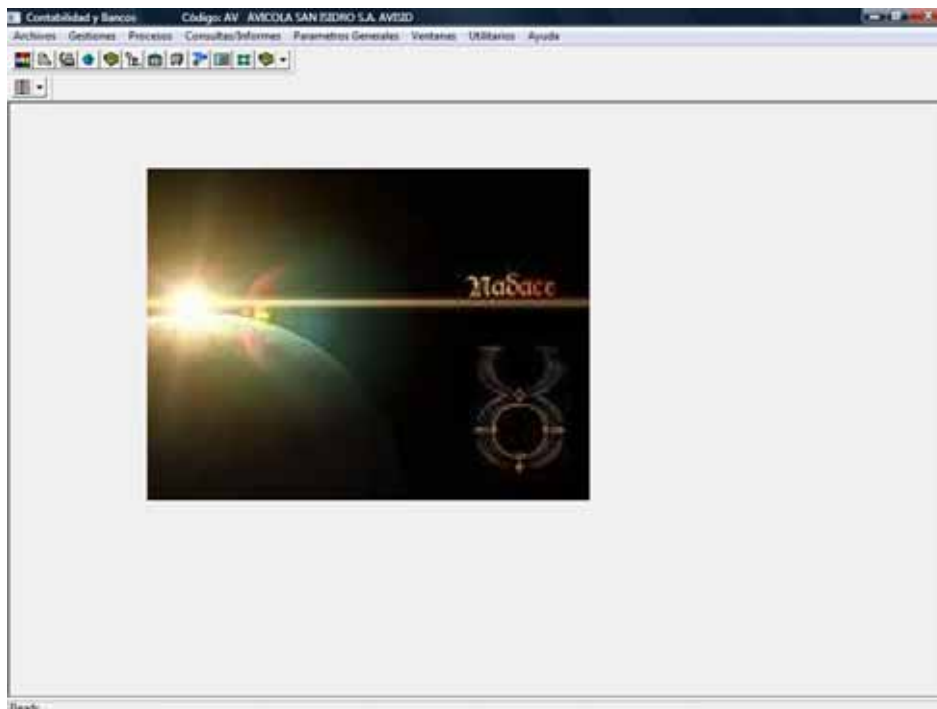
Además esta sección realiza el cálculo, declaración y pago de otros impuestos necesarios e indispensables para el funcionamiento normal de los clientes, cumpliendo con la normativa de la Superintendencia de Compañías y su respectiva ley.

F. Sistemas



Para el normal y correcto funcionamiento del área contable, se cuenta con el programa KEOPS, el cual es un programa de contabilidad práctico que ayuda a la gestión financiera de la empresa Incubadora Anhalzer Cia Ltda., ya que cuenta con diferentes módulos, en los que constan: Inventarios, Clientes, Proveedores, Contabilidad, Roles, Sistema, entre otros.

GRÁFICO N° 11
PROGRAMA KEOPS
PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA KEOPS



Fuente: Software Contable Keops

Realizado por: Andrés Tipán

El software contable es muy accesible a las variaciones legales que sean establecidas por el Gobierno de turno, o por las resoluciones que tome el Servicio de Rentas Internas en lo concerniente a Impuestos.

El área de sistemas es la encargada de realizar el mantenimiento y actualización de las redes inalámbricas, computadoras y del software contable, para evitar que en el departamento de contabilidad de la empresa Incubadora Anhalzer Cia Ltda., exista inconvenientes al momento de ingresar la información en el sistema KEOPS.

Una vez realizada la visita previa, se pudo identificar las siguientes falencias en el área contable de la empresa Incubadora Anhalzer Cia. Ltda.

- Inexistencia de personal capacitado para solucionar problemas graves o errores no comunes que origina el Software contable KEOPS, y esto se debe a que el sistema fue adquirido a un proveedor externo.

- No existe rotación de funciones en el personal del área contable, especialmente en la sección de contabilidad, ya que existen personas especializadas que realizan las mismas actividades durante varios años.
- No existe un plan de capacitación continua para el personal, y solo se le adiestra en ciertas actividades del departamento contable.
- Existe retrasos en el envío de información desde las oficinas de los clientes al departamento contable de Incubadora Anhalzer Cía. Ltda., ocasionando inconvenientes para la elaboración y entrega a tiempo de los estados Financieros a la Gerencia General.
- En el traslado de los documentos contables como facturas o cheques, desde los clientes al departamento contable de Incubadora Anhalzer, existe la posibilidad de que se pierdan o dañen, debido a que existe grandes distancias entre los clientes y las oficinas de la empresa.
- Existe una inadecuada distribución de funciones en el personal del departamento contable de la empresa Incubadora Anhalzer, ya que existen personas a las cuales se les recarga actividades laborales en fechas específicas.

2.2. ANÁLISIS EXTERNO

2.2.1 Influencias Macroambientales

2.2.1.1. Factor Económico

El sector de servicios contables en el Ecuador, es una fuente de ingresos que a crecido de manera considerable, ya que en la actualidad muchas empresa necesitan conocer cual es su situación financiera, para rendir cuentas a sus accionistas y además puedan cumplir, de manera correcta, con los requisitos legales que imponen los municipios y/o el Sistema de Rentas Internas.

Las empresas en la actualidad, deciden contratar el outsourcing financiero, para descartar la posibilidad de contratar y enrolar nuevo personal, evitando gastos ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y todos los reglamentos y normas que se estipula en el Código de Trabajo.

A. Política Monetaria.

También son importantes las decisiones que tome el Gobierno Nacional y sobre todo el Banco Central sobre las tasas de interés, ya que si la empresa quiere expandirse y ofrecer mayores servicios debería endeudarse y acudir al Sistema Financiero, para solicitar un préstamo y serían gastos adicionales para la empresa, o ampliar la plantilla, una política expansiva o restrictiva en ese sentido, sería quizá determinante en según que decisiones.

B. Inflación

Sería perjudicial para la empresa que la inflación en el Ecuador, tenga una tendencia a subir, considerando que estamos en una economía dolarizada, debido a que esto ocasionaría el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, originando a que los clientes no puedan pagar por los servicios contables que entrega la empresa Incubadora Anhalzer Cia Ltda.

C. El ciclo económico.

Es fundamental para la economía del país, en general, no solo para las empresas de servicios, como es el caso del departamento contable de Incubadora Anhalzer Cia Ltda., ya que si la economía pasa por una etapa de expansión, todo será favorable, con el aumento de la renta de los particulares, y si por el contrario se ve atravesando un período de recesión será perjudicial porque aumentarán seguramente los impuestos, por lo que disminuirá la renta de los particulares que son la causa de que disminuyan también nuestros beneficios.

2.2.1.2. Factor Social

A. Valores y creencias básicas de la sociedad:

Es muy importante para la empresa Incubadora Anhalzer Cia Ltda., el tener definidos los valores que deben cumplirse y creencias a respetar, para que los clientes se sientan satisfechos y la población se sienta identificada con la empresa. La clave es que los futuros clientes se adapten con rapidez, porque una demora, significaría pérdidas económicas para la empresa.

B. Las variables demográficas:

También es un factor decisivo en el departamento contable de la empresa Incubadora Anhalzer Cia Ltda., ya que se realiza transacciones en la región sierra y en la costa, en los cuales existen variables geográficas que no permiten el correcto y eficiente desenvolvimiento de las personas al momento de realizar cada una de las actividades encomendadas y que no exista retrasos en la información.

2.2.1.3. Factor Tecnológico

Todas las empresas que quieran ver incrementadas su eficiencia y conseguir a largo plazo que los rendimientos aumenten, el departamento contable de Incubadora Anhalzer Cia Ltda., cuenta con tecnología de punta, software legal y con la respectiva autorización de uso, incorporaremos a nuestra empresa la tecnología siguiente:

El departamento contable cuenta con 12 computadoras Pentium 4, todos conectados a la Red inalámbrica y con Internet banda ancha que fue contratado a la empresa de telecomunicaciones Telconet SA.

2.2.1.4. Factor Legal

A. Almacenamiento de Información.

El factor legal, que exige que ciertos documentos, sin importar si son físicos o digitales, se almacenen por un periodo de tiempo. Las regulaciones gubernamentales y fiscales hacen que hoy todas las empresas estén obligadas a guardar información durante cinco años como mínimo, y exigen que las organizaciones garanticen que la información no sea modificada en sus registros.

Esto representa un reto para las empresas que ofrecen los servicios de outsourcing financiero, ya que se deben esforzar por incrementar el nivel de funcionalidad para integrar las aplicaciones.

De la misma forma, es necesaria una estrategia de resguardo, respaldo y recuperación de los documentos impresos. De aquí la importancia de los archiveros y cajas de seguridad fabricados con materiales que les permitan resistir inundaciones, incendios o sismos.

B. La estabilidad y riesgos políticos.

Actualmente en el Ecuador, existe estabilidad económica, porque el gobierno impulsó una nueva tendencia de gobernar el país, siendo ésta con personas nuevas, transparentes y de manos limpias, por lo tanto la empresa Incubadora Anhalzer no se debe preocupar por cambios políticos que puedan afectar el normal funcionamiento de la empresa.

C. Sistema Institucional

El grado de poder que puede tener el Estado sobre la empresa Incubadora Anhalzer Cia Ltda., es el mismo que el que puede tener sobre cualquier empresa privada, el cual debe cumplir con todo lo que dispone la ley, con respecto a la actividad económica que realice la empresa.

El departamento contable tiene como objeto social, ofrecer los servicios de outsourcing financiero; y además toda clase de actos y contratos civiles y mercantiles, permitidos por la ley y relacionados con el objeto social principal.

2.2.2 Influencias Microambientales

2.2.2.1. Cliente

Cliente es la persona u empresa, que accede a un producto o servicio por el cual paga una cantidad de dinero, u otro medio de pago, generalmente satisfaciendo una única necesidad o un conjunto de éstas.

Los clientes son muy importantes dentro de una organización ya que son quienes compran los productos o servicios que oferta una empresa.

La empresa Incubadora Anhalzer Cia Ltda., cuenta con varios clientes a los que presta los servicios contables, mediante un adecuado registro de las operaciones financieras de la entidad o del negocio, cumpliendo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, entregando información actualizada y oportuna para la toma de decisiones.

Entre los clientes con los que cuenta del departamento contable de Incubadora Anhalzer tenemos los siguientes:

- **Avícola San Isidro SA AVISID.**

RUC: 1791924037001

Dirección: Vía Isidro Ayora s/n Isidro Ayora

Descripción: Venta al por mayor de otros productos diversos para el consumidor.

- **Incubadora Anhalzer Cia Ltda.**

RUC: 1790007979001

Dirección: Km. nueve Conocoto Amaguaña vía Conocoto - Amaguaña s/n.

Descripción: Cría de aves de corral: gallos, gallinas, pavos, patos, etc.

- **Maymor SA.**
RUC: 0992417471001
Dirección: Av. 9 de octubre 906 y Rumichaca
Descripción: Venta al por mayor de alimentos en general.

- **Macuna Sociedad Civil y Comercial**
RUC: 1791703197001
Dirección: Vía a Conocoto Amaguaña Km. 9 principal s/n.
Descripción: Venta al por mayor de productos veterinarios.

- **Multipollo Sociedad Civil y Comercial**
RUC: 1791845781001
Dirección: Conocoto Amaguaña García Moreno 225
Descripción: Cría de aves de corral: gallos, gallinas, pavos, patos, etc.

- **Ganadería Sixto Montalvo**
RUC: 1201574041001
Dirección: Cdla. Florida Solar 13 Mz 607
Descripción: Otras actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión.

El Departamento de Contabilidad de Incubadora Anhalzer Cia Ltda., recibe por los servicios contables que ofrece, aportes mensuales, por parte de los clientes, que son utilizados para el normal funcionamiento del departamento contable.

Los aportes mensuales en dólares, están distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO N° 5
DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES
APORTES MENSUALES - SERVICIOS CONTABLES

CLIENTE	APORTES MENSUALES	%
MACUNA SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL	\$ 300.00	5 %
INCUBADORA ANHALZER CIA LTDA	\$ 4890.00	75 %
AVICOLA SAN ISIDRO SA AVISID	\$ 500.00	8 %
MAYMOR SA	\$ 400.00	6 %
MULTIPOLLO SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL	\$ 200.00	3 %
GANADERIA SIXTO MONTALVO	\$ 180.00	3 %
OTROS	\$ 80.00	1 %
TOTAL	\$ 6550.00	100%

Fuente: Departamento Contable Incubadora Anhalzer Cía. Ltda.

Realizado por: Andrés Tipán

En el cuadro N° 5 están detallados los aportes mensuales de cada uno de los clientes, en el cual se identifica que la empresa que mayor aporta al departamento contable de Incubadora Anhalzer Cia Ltda., por concepto de outsourcing financiero es la sección productiva de Incubadora Anhalzer, con la cantidad de \$ 4.890,00 dólares mensuales, correspondientes al 75% de total de aportaciones, debido a que es la encarga de pagar los sueldos del personal del departamento contable. Además el cuadro nos muestra que la empresa de menor aportación es la Ganadería Sixto Montalvo con un valor de \$180.00 dólares mensuales y otras empresas pequeñas con \$80,00 dólares mensuales, correspondientes al 3% y 1% respectivamente de los ingresos totales por concepto de servicios contables.

2.2.2.2. Proveedor

Los proveedores son personas naturales o jurídicas que cumplen con los requisitos solicitados por la Institución para la prestación de bienes y / o servicios.

El departamento contable de Incubadora Anhalzer Cia Ltda., cuenta con un registro de proveedores, el mismo que se actualiza continuamente.

Al momento de elegir el proveedor que entregará el bien o servicio a la empresa, se realiza una selección de ofertas mediante proformas, luego se elige la mejor opción tomando en cuenta la parte económica y la calidad del producto o servicio.

El principal requisito para los proveedores, es contar con el Registro Único de Contribuyentes RUC y estar debidamente autorizado por el SRI para emitir facturas.

A continuación se detallan los principales proveedores de la empresa Incubadora Anhalzer Cia Ltda.

A. Servicio Internet

a. Telconet S.A.

Es la mayor empresa proveedora de Servicios de Internet (ISP) a nivel nacional (Ecuador), gestiona los servicios de voz, transmisión de datos, etc. bajo su propio sistema de fibra óptica, brindando con esto la más avanzada tecnología en telecomunicaciones.

Telconet S.A., proporciona transporte de servicios de banda ancha desde y hacia ciudades dentro de Quito y Guayaquil, mediante conexiones extremo a extremo.

B. Servicio de Empastado

Los proveedores que ofrecen el servicio de empastado de los documentos y archivos contables, son los siguientes:

- a. Alomaiza Yungla Jorge Humberto
- b. Narváez Carrasco Fernanda Elizabeth

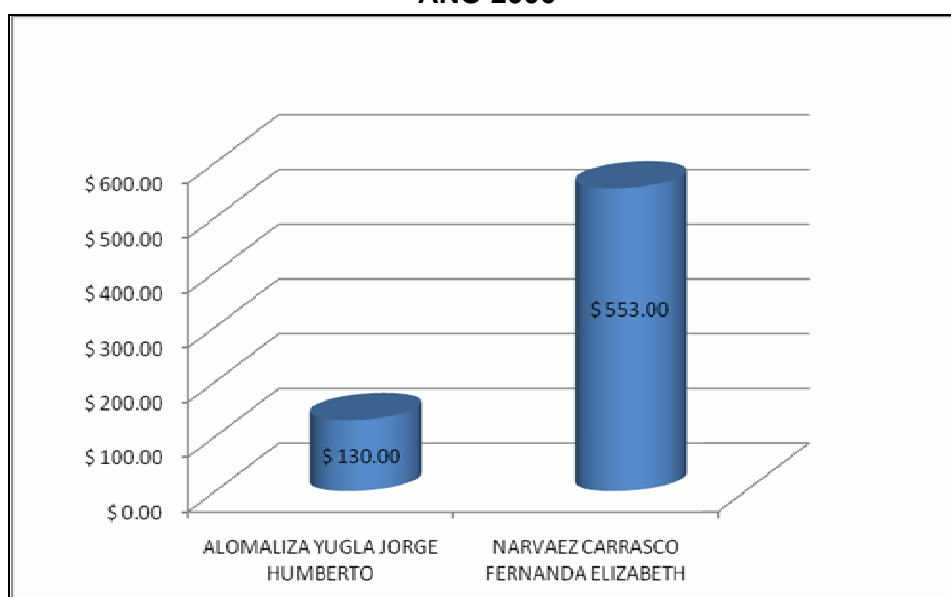
**CUADRO Nº 6
PROVEEDORES SERVICIO DE EMPASTADO
DISTRIBUCIÓN DE GASTOS**

PROVEEDOR	VALOR	%
ALOMALIZA YUGLA JORGE HUMBERTO	\$ 130.00	19.03%
NARVAEZ CARRASCO FERNANDA ELIZABETH	\$ 553.00	80.97%
Total	\$ 683,00	100%

Fuente: Departamento Contable Incubadora Anhalzer Cía. Ltda.

Realizado por: Andrés Tipán

**GRÁFICO Nº 12
GASTO SERVICIOS DE EMPASTADOS
AÑO 2006**



Fuente: Departamento Contable Incubadora Anhalzer Cía. Ltda.

Realizado por: Andrés Tipán

El proveedor Narváez Fernanda, es la persona a la cual se le ha pagado durante el año 2006 \$ 553,00 dólares por el servicio de empastado de los documentos contables, y al señor Alomaiza Jorge la cantidad de \$ 130,00 por el mismo servicio, siendo en porcentaje el 80.97% y 19.03% respectivamente.

Los gastos fueron destinados para empastar y distribuir de manera ordenada los egresos, diarios, conciliaciones, importaciones, retenciones, cobros, pagos, etc., de cada una de las empresas a las cuales se ofrece los servicios contables.

C. Equipo Computación

Los equipos y software de computación, son de suma importancia para el normal funcionamiento y eficiencia del departamento contable.

Los proveedores entregan equipos, suministros, repuestos y software de contabilidad computarizados, para que puedan ser instalados y utilizados en el departamento contable, para que exista eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos contables.

Entre los proveedores que ofrecen bienes de computación, tenemos los siguientes:

- a. Datapro S.A.
- b. Rocha Hidalgo Nancy Raquel
- c. Sharp del Ecuador Smartsystems S.A.

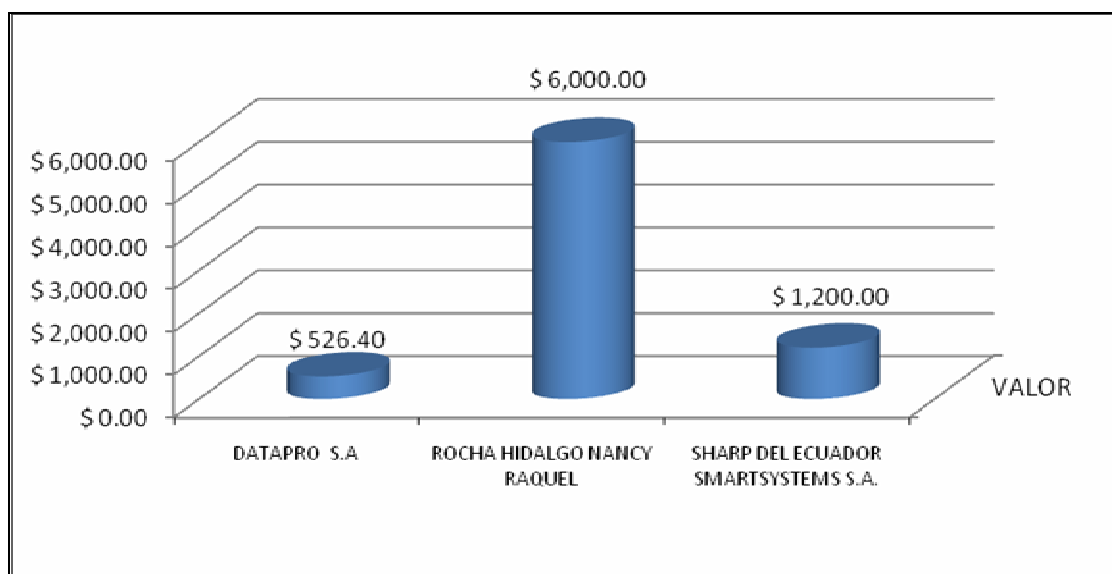
**CUADRO N° 7
PROVEEDORES EQUIPOS DE COMPUTACIÓN
DISTRIBUCIÓN DE GASTOS**

PROVEEDOR	VALOR	%
DATAPRO S.A	\$ 526.40	6.81%
ROCHA HIDALGO NANCY RAQUEL	\$ 6000.00	77.66%
SHARP DEL ECUADOR SMARTSYSTEMS S.A.	\$ 1200.00	15.53%
Total	\$ 7726.40	100.00%

Fuente: Departamento Contable Incubadora Anhalzer Cía. Ltda.

Realizado por: Andrés Tipán

GRÁFICO N° 13
GASTOS EQUIPOS DE COMPUTACIÓN
AÑO 2006



Fuente: Departamento Contable Incubadora Anhalzer Cía. Ltda.

Realizado por: Andrés Tipán

El mayor proveedor de equipos y software de computación es Rocha Nancy, con un valor de \$ 6000,00 dólares correspondientes el 77.66% del total de gastos en el año 2006, debido a un contrato de garantía que existe entre la empresa y el proveedor, obligándolo a visitar frecuentemente las oficinas del departamento contable de Incubadora Anhalzer.

Los demás proveedores entregan repuestos y suministros de computación, y es la razón por la que tienen un bajo porcentaje en la distribución de gastos.

D. Útiles de Oficina y Formularios

Los útiles de oficina y formularios son todos los bienes que sirven para el normal funcionamiento y desenvolvimiento del personal que labora en el departamento contable de la empresa.

Los proveedores que ofrecen estos bienes al departamento contable de Incubadora Anhalzer son los siguientes:

- a. Albuja Olalla Segundo Santiago
- b. Cedeño López Lilian Mercedes
- c. Coloma Guerrero Henry Amado
- d. Gualotuña María Cecilia
- e. Monsalve Moreno Cía. Ltda.
- f. Morales Mora Walter Efraín
- g. Redín Gonzáles Gustavo
- h. Sumecor Cía. Ltda.

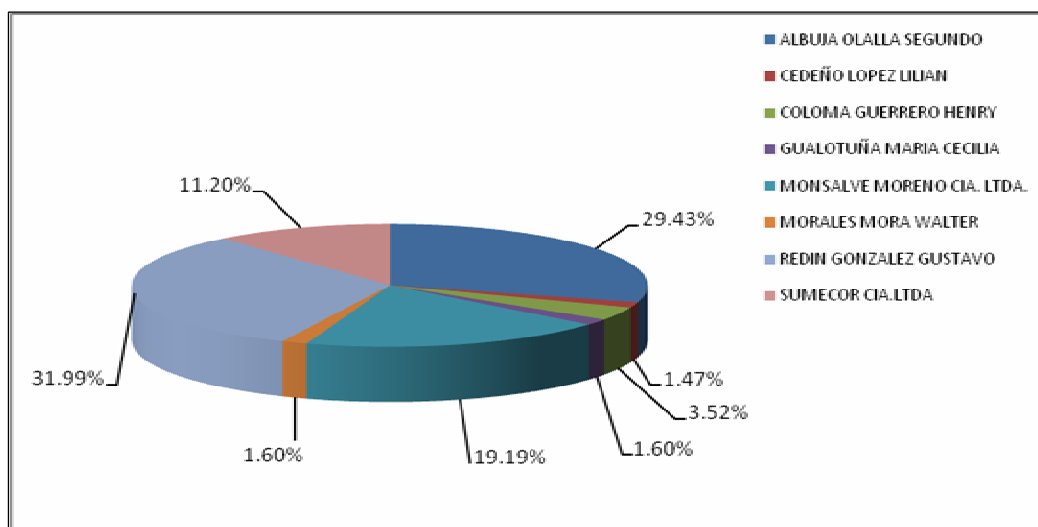
**CUADRO N° 8
PROVEEDORES ÚTILES DE OFICINA Y FORMULARIOS
DISTRIBUCIÓN DE GASTOS**

PROVEEDOR	VALOR	%
ALBUJA OLALLA SEGUNDO SANTIAGO	\$ 1,840.00	29.43%
CEDEÑO LÓPEZ LILIAN MERCEDES	\$ 92.00	1.47%
COLOMA GUERRERO HENRY AMADO	\$ 220.00	3.52%
GUALOTUÑA MARIA CECILIA	\$ 100.00	1.60%
MONSALVE MORENO CIA. LTDA.	\$ 1,200.00	19.19%
MORALES MORA WALTER EFRAÍN	\$ 100.00	1.60%
REDÍN GONZÁLEZ GUSTAVO	\$ 2,000.00	31.99%
SUMECOR CIA. LTDA.	\$ 700.00	11.20%
Total	\$ 6,252.00	100.00%

Fuente: Departamento Contable Incubadora Anhalzer Cía. Ltda.

Realizado por: Andrés Tipán

**GRÁFICO N° 14
GASTOS ÚTILES DE OFICINA Y FORMULARIOS
AÑO 2006**



Fuente: Departamento Contable Incubadora Anhalzer Cía. Ltda.

Realizado por: Andrés Tipán

Los gastos de útiles de oficina y formularios, ha sido repartido casi equitativamente entre todos los proveedores, sobresaliendo de entre estos el señor Redín Gustavo, al cual se le pago \$ 2000,00 en el año 2006, y le corresponde el 31.99% de los gastos totales en el diagrama de pastel del gráfico N° 14.

Los demás proveedores, son distribuidos en pequeñas cantidades y se los considera, proveedores ocasionales, es por tal razón que tienen bajos porcentajes del total de gastos en el año 2006, según el cuadro N° 8 de la distribución de gastos de útiles de oficina y formularios.

2.2.2.3. Competencia

Entre los actuales competidores que tiene el departamento contable de Incubadora Anhalzer Cia Ltda., en el mercado ecuatoriano son los siguientes:

A. Adico Cía. Ltda.

Es una empresa representante para Ecuador de **KRESTON INTERNATIONAL LTDA.**, una Red de Contadores Independientes y Consultores de Negocios a nivel mundial, con presencia en los cinco continentes.

ADICO Cia Ltda., ofrece los servicios de auditoría externa y contabilidad a medianas y grandes empresas, y entrega los estados financieros de forma anual.

B. Bustamante & Bustamante y Asociados BDO

BDO es una de las cinco organizaciones más importantes a nivel mundial en Auditoría y Consultoría, con más de 30,000 profesionales y 621 oficinas en 107 países.

En Ecuador BDO ofrece servicios en auditoría, consultoría tributaria, consultoría de negocios, consultoría en tecnologías de la información, consultoría del talento humano y outsourcing de servicios contables y administrativos.

C. Servicios Tributarios Integrados S.A. STI



Servicios Tributarios Integrados S.A. STI se dedica a proveer productos y servicios contables y tributarios para sus clientes, contando con alta tecnología.

Entre los productos que comercializamos se encuentra los Software Tributarios Especializados, denominados IVA21 y Renta21 los cuales están orientados hacia todo el universo de clientes pero principalmente hacia Contribuyentes Especiales para el cumplimiento de obligaciones con el SRI (Servicio de Rentas Internas) del Ecuador.

Entre los servicios que ofrece consta el outsourcing contable, gestión de trámites en todas las instituciones públicas y privadas, así como también auditorías de todo tipo.

D. DCrespínM Consulting Co.

DCrespínM Consulting Co., asesora o se hace cargo directamente de la contabilidad de la empresa a la que ofrece los servicios financieros, desde el inicio de actividades, hasta la generación de registros e informes necesarios para una óptima gestión contable, a fin de cumplir con requerimientos de información de sus dueños, clientes, instituciones financieras y organismos fiscalizadores.

El objetivo fundamental de esta empresa, consiste en brindar a sus clientes la certeza del cumplimiento efectivo de sus obligaciones arancelarias, suministrar ideas y soluciones para adoptar una estructura jurídica ventajosa, y optimizar la carga tributaria, tanto de empresas como de sus dueños o socios.

2.2.2.4. Precios

Los precios por el outsourcing contable, fluctúan entre los \$1500,00 hasta los \$ 4000,00 dólares, y esto depende de la empresa que ofrece los servicios financieros, que son tan indispensables para el normal funcionamiento y control de las empresas.

El departamento contable de Incubadora Anhalzer Cia Ltda., no cuenta con una tabla o algún precio establecido para cada una de las empresas a la que ofrece los servicios de contabilidad, y esto se debe a que los directivos de las empresas relacionadas no hicieron el respectivo análisis de cuan beneficioso sería el tener una fuente de ingreso adicional para la empresa y solo pensaron en un organismo que les ayude a controlar las finanzas.

El departamento contable de Incubadora Anhalzer Cia Ltda., no es solo un organismo de control de las finanzas, sino que se ha convertido en un departamento que brinda outsourcing contable a todos sus clientes, ofreciendo alternativas de solución, para que sean tomadas en cuenta por la gerencia para la toma de decisiones.

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. MISIÓN

Concepto.- “Misión es una declaración duradera de propósitos que distinguen una organización de otras similares, es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar los objetivos y formular estrategias.

Una buena misión debe reflejar las expectativas de sus clientes, es el cliente y solo el cliente quien decide o que es una organización.

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la organización”²⁰

Incubadora Anhalzer actualmente tiene definida la misión, que es la siguiente:

“Ser una organización integral de servicios contables y de asesoría administrativa reconocida por su alta calidad, excelencia, productividad y confiabilidad, sustentada en el desarrollo y capacitación de su personal dirigida a la satisfacción de las necesidades de sus clientes tanto en costo como en tiempo”

²⁰ Vázquez Hugo, *Organización Aplicada*, Págs. 106-107

3.2. VISIÓN

Concepto.- La visión “es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización esté dentro de cinco o diez años, es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

Lo que una organización es y quiere ser en el futuro, es la cadena o el lazo que une en la organización en presente y el futuro.”²¹

El departamento contable de Incubadora Anhalzer Cia Ltda., actualmente tiene definida la visión, que es la siguiente:

“Ser una organización líder en el segmento del mercado que requiere de nuestros servicios contables y de asesorías, caracterizados por su alta calidad, desarrollo y mejoramiento continuo de sus procesos.”

Lema

El lema del departamento contable de la empresa Incubadora Anhalzer Cia Ltda., es el siguiente:

**“NO LE PEDIMOS QUE CONSULTE A SU CONTADOR...
CONSULTE SU CONTABILIDAD”**

²¹ Vázquez, Hugo, *Organización Aplicada*, Pág.107

3.3. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO CONTABLE

Objetivo General

Administrar el proceso operativo y de generación de información contable de la empresa, en base a los principios contables de general aceptación y a las normas legales aplicables vigentes en el País.

Objetivos Específicos

El departamento contable de Incubadora Anhalzer Cia Ltda., actualmente tiene los siguientes objetivos:

- ✓ Mantener un servicio de buena calidad y con resultados confiables, que permitan a los clientes del departamento contable de Incubadora Anhalzer, tomar decisiones claras y oportunas.
- ✓ Asegurar la aplicación correcta de la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento, además todas las resoluciones de la Dirección General del Servicio de Rentas Internas.
- ✓ Evitar multas, intereses o cláusulas de los negocios, derivados por el incumplimiento de disposiciones legales tributarias.
- ✓ Brindar a la Gerencia General y Accionistas de la Empresa un punto de vista profesional e independiente sobre los resultados de la organización y el nivel de logro de sus objetivos.

3.4. POLÍTICAS

Son directrices generales que sirven para la toma de decisiones, éstas establecen los límites de las decisiones, delimitando aquellas que pueden tomarse y a su vez se exceptúan las que no se permiten.

Las políticas que se han establecido en el departamento contable, son las siguientes:

A. De Uso de Uniformes

Con la finalidad de que el personal se sienta cómodo en sus actividades laborales no se le obliga a utilizar un uniforme de la empresa, sino que el empleado decide cual es la forma de vestirse al momento de ingresar a las oficinas de la empresa.

B. De Horarios

El horario de trabajo de los empleados de la empresa Incubadora Anhalzer Cia Ltda., es de lunes a viernes de 08h00 a 17h00 p.m.

Existe una hora máxima para que el personal llegue a las oficinas y es hasta las 08h05, después de este tiempo fijado, cada minuto de atraso corre una multa de \$ 0,10.

Para el registro de la hora de entrada y la hora de salida de todos los empleados, existe una persona responsable en la puerta de las oficinas del departamento Contable de Incubadora Anhalzer Cia Ltda.

C. Bonos Especiales

Incentivar al personal a través de bonos especiales, con el fin de lograr que la información contable sea entregada a tiempo a las autoridades de la empresa.

D. Capacitación

Brindar capacitación al personal sobre las actualizaciones legales, tributarias y de servicios, que son de suma importancia para el correcto funcionamiento de la empresa.

3.5. PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios y valores son una base moral y ética de actuación y desempeño, los mismos que reflejan la imagen interna y externa de la empresa.

La empresa Incubadora Anhalzer Cia Ltda., cuenta con los siguientes principios y valores, los mismos que están difundidos a todo su personal:

- **Honestidad.-** Por parte de todo el personal de la organización.
- **Responsabilidad.-** Cumplir a cabalidad todas las actividades programadas en la organización.
- **Lealtad.-** Cumpliendo su compromiso con la sociedad, clientes, empleados, funcionarios y directivos.
- **Puntualidad.-** Cumplir con oportunidad los compromisos adquiridos, la observancia de este valor es una fortaleza para la empresa.
- **Ética profesional.-** Los empleados demuestran lealtad y seriedad por cumplimiento con la empresa, disponiéndose a trabajar con honradez.
- **Mejoramiento continuo.-** Ofrecer el servicio de outsourcing financiero de manera eficiente.
- **Vocación de servicio.-** Atender a los clientes oportuna y eficientemente.
- **Compañerismo.-** permitiendo mejorar la armonía del ambiente de trabajo.

- **Respeto.-** buen proceder del personal para actuar dentro y fuera de la empresa.
- **Colaboración.-** fortalecer los lazos de unión y trabajo en equipo entre todo el personal de la organización.

3.6. ESTRATEGIAS

A. Análisis FODA

“El análisis FODA resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización. El objetivo consiste en identificar hasta que punto la estrategia actual de una organización, y más concretamente sus fuerzas y debilidades, son relevantes y capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno económico. También puede utilizarse para determinar si existen oportunidades para explotar aún más los recursos exclusivos o las competencias nucleares de la organización. La palabra FODA esta formada por las siglas de << Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas>>.”²²

Esta matriz es una herramienta ideal para afrontar los factores internos y externos, con el objeto de generar diferentes opciones estratégicas y alcanzar la misión, por medio de la determinación de las necesidades y elementos que constituyan un apoyo o una desventaja al propósito planteado en la organización.

El análisis FODA consta de dos partes, una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de un negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún control, la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado.

²² Ferry, Jonson y Sccholes, Kevan, *Dirección Estratégica*, Pág. 173

-
- **Fortalezas.-** “Son actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan al logro de los objetivos de la compañía.”²³
 - **Debilidades.-** “Son actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa.”²⁴
 - **Oportunidades.-** “Son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.”²⁵
 - **Amenazas.-** “Son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan su desarrollo operativo.”²⁶

Los factores que se expondrán en el cuadro N° 9 de la matriz FODA atacan el análisis de un punto temporal en particular, pero las condiciones externas e internas de la organización son dinámicas, algunos factores pueden cambiar con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La matriz FODA nos permite identificar las fortalezas para impulsarlas, las oportunidades para aprovecharlas, las debilidades para eliminarlas o corregirlas y las amenazas para enfrentarlas.

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del departamento contable de la empresa Incubadora Anhalzer Cía. Ltda., se reflejan en el siguiente cuadro:

²³ Serna Gómez, Humberto, Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, Pág. 13

²⁴ *Ibíd.*, Pág. 31

²⁵ *Ibíd.*, Pág. 13

²⁶ *Ibíd.*, Pág. 31

**CUADRO N° 9
MATRIZ FODA**

Departamento Contable Incubadora Anhalzer Cía. Ltda.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajo costos y puntualidad en la entrega de sus servicios. ▪ Dispone de una oficina técnica y de Gestión contable de propiedad de la empresa. ▪ La calidad de los servicios contables que ofrece es de buen nivel. ▪ Mantiene una buena relación con la mayoría de los clientes. ▪ El personal está informado sobre las últimas resoluciones que emite el SRI, y del IESS. ▪ Trabajo en equipo, innovación, servicio de Excelencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnología avanzada, en servicios de contabilidad y equipos de computación. ▪ Servicios contables que los clientes necesitan y no se lo dan los competidores, como son los negocios electrónicos financieros. ▪ Obligación por parte del SRI para las grandes empresas a llevar contabilidad y presentar sus declaraciones de impuestos de manera mensual.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La actitud de muchas personas dentro de la empresa está dirigida a controlar y no se ha orientado a la creación de valor. ▪ Falta de Rotación del personal para darles mayor destreza y personalidad para poder ser competitivos. ▪ Ausencia de cobertura a nivel regional. ▪ Falta de descentralización de operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de incursión en nuevos servicios financieros o laborales. ▪ Cambio radical en el tipo de gobierno. ▪ Ineficientes medios de comunicación. ▪ Nuevas compañías incorporándose al segmento de mercado. ▪ La fuerte competencia de empresas grandes y transnacionales que ofrecen servicios contables a nivel nacional.

B. Matriz de Estrategias

“Plan general de acción en virtud del cual una organización trata de cumplir con sus objetivos”²⁷

**CUADRO Nº 10
MATRIZ DE ESTRATEGIAS**

Departamento Contable Incubadora Anhalzer Cía. Ltda.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	FA	FO
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistir de manera eficiente a los clientes que se tiene, a través de un servicio de calidad y de manera oportuna. ▪ Seguir captando clientes, ofreciendo nuevos servicios atractivos. ▪ Ofrecer y difundir los servicios de la empresa, a bajos costos y con puntualidad en los servicios entregados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar continuas inversiones en nuevas tecnologías, acompañadas de una continua formación del personal, provocaría un mayor beneficio a largo plazo para la empresa, ya que aumentaría la calidad de los servicios. ▪ Capacitar al personal las resoluciones tributarias y contables, para solucionar problemas o inconvenientes de empresas notificadas por el SRI para declarar los impuestos y llevar obligatoriamente contabilidad.
DEBILIDADES	DA	DO
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivar al personal de la empresa para que se sienta comprometido con la empresa y agregue valor en cada una de sus actividades. ▪ Realizar un seguimiento sobre los procesos de cada una de las secciones contables, para saber si se realizan de manera eficiente o necesitan cambios oportunos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descentralizar funciones del departamento contable de Incubadora Anhalzer para aprovechar de mejor maneras el tiempo de espera de información y se cumpla con los requerimientos de los clientes. ▪ Desarrollar políticas especiales en beneficio del personal del departamento contable para que exista comprometimiento con la empresa.

²⁷ Kotler, Philip; Amstrong, Gary, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Glosario.

a Fortalezas / Amenazas

El Departamento Contable de Incubadora Anhalzer con la finalidad de reducir el impacto de las amenazas externas, de falta de incursión en nuevos servicios financieros o laborales, cambio radical en el tipo de gobierno, ineficientes medios de comunicación, nuevas compañías incorporándose al segmento de mercado, la fuerte competencia de empresas grandes y transnacionales que ofrecen servicios contables a nivel nacional, usará las fortalezas de ésta para afrontarlas y tratar de minimizarlas, para lo cual se ha implementado las siguientes estrategias:

- Asistir de manera eficiente a los clientes que se tiene, a través de un servicio de calidad y de manera oportuna.
- Seguir captando clientes, ofreciendo nuevos servicios atractivos.
- Ofrecer y difundir los servicios de la empresa, a bajos costos y con puntualidad en los servicios entregados.

b Fortalezas / Oportunidades

El Departamento Contable de Incubadora Anhalzer para aprovechar de mejor manera las oportunidades del crecimiento del sector servicios contables, como es la tecnología avanzada, en servicios de contabilidad y equipos de computación, Servicios contables que los clientes necesitan y no se lo dan los competidores, como son los negocios electrónicos financieros, obligación por parte del SRI para las grandes empresas a llevar contabilidad y presentar su declaraciones de impuestos de manera mensual, para lo cual se ha implementado las siguientes estrategias:

- Realizar continuas inversiones en nuevas tecnologías, acompañadas de una continua formación del personal, provocaría un mayor beneficio a largo plazo para la empresa, ya que aumentaría la calidad de los servicios.

- Capacitar al personal las resoluciones tributarias y contables, para solucionar problemas o inconvenientes de empresas notificadas por el SRI para declarar los impuestos y llevar obligatoriamente contabilidad.

c Debilidades / Amenazas

Con el propósito de reducir las debilidades internas, de actitud de muchas personas dentro de la empresa ha estado dirigida a controlar y no se ah orientada a la creación de valor, falta de rotación del personal para darles mayor destreza y personalidad para poder ser competitivo, se utilizaran las siguientes estrategias defensivas.

- Incentivar al personal de la empresa para que se sienta comprometido con la empresa y agregue valor en cada una de sus actividades.
- Realizar un seguimiento sobre los procesos de cada una de las secciones contables, para saber si se realizan de manera eficiente o necesitan cambios oportunos

d Debilidades / Oportunidades

Las siguientes estrategias le permiten al departamento contable de Incubadora Anhalzer Cía. Ltda., mejorar las debilidades internas como: falta de descentralización de operaciones y la actitud de muchas personas dentro de la empresa ha estado dirigida a controlar y no se ah orientada a la creación de valor, se utilizaran las siguientes estrategias defensivas.

- Descentralizar funciones del departamento contable de Incubadora Anhalzer para aprovechar de mejor maneras el tiempo de espera de información y se cumpla con los requerimientos de los clientes.
- Desarrollar políticas especiales en beneficio del personal del departamento contable para que exista comprometimiento con la empresa.

CAPÍTULO IV

4. METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO POR EL MÉTODO CORRE

4.1. METODOLOGÍA CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS ECUADOR

“El Proyecto Anticorrupción ¡Si Se Puede! Que cuenta con financiamiento de la Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo Internacional (USAID), cuyo principal objetivo es apoyar al Ecuador en la lucha contra la corrupción, impulso la elaboración del estudio: CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS – ECUADOR (CORRE), porque considera que es el medio más eficaz para prevenir o identificar oportunamente errores o irregularidades.

El modelo CORRE tiene como referencia conceptual **tres investigaciones** realizadas por organizaciones profesionales de América, que tuvieron como objetivos principales: impulsar el uso racional de estrategias; promover la eficiencia en las operaciones; lograr los objetivos institucionales y empresariales; identificar y administrar los riesgos; cumplir con las normativas aplicables; y, contar con una herramienta apropiada para prevenir errores o irregularidades.”²⁸

Las tres investigaciones se detallan a continuación:

1. Informe del “Committee of Sponsoring Organizations” (COSO).

“El informe elaborado por el COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, (Informe de Organismos Patrocinadores) conocido como informe COSO, por sus siglas en inglés, fue publicado en los Estados Unidos en 1992. Este Comité surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida al control interno y, como una herramienta para promover la responsabilidad, transparencia

²⁸ Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador, Pág. 2

y la honestidad de la gestión de los administradores de los recursos públicos y privados.

Con este informe culmina una tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION a cargo del COSO.

El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executives Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

Otros organismos profesionales de los países industrializados han definido su enfoque sobre el control interno, basados en los criterios definidos en el Informe COSO, como los siguientes: Criterio of Control (CoCo), del Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA por las siglas del inglés); Comisión Cadbury del Instituto de Contadores del Reino Unido; Comisión King del Instituto de Contadores de Australia, entre los más difundidos.”²⁹

2. Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano MICIL

“La Conferencia Interamericana de Contabilidad de San Juan, Puerto Rico en 1999 se recomendó un marco latinoamericano de control interno similar al COSO en español en base de las realidades de la región. Se nombró una comisión especial de representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) para iniciar el desarrollo de tal marco.

²⁹ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador, Pág. 11

El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), que se emite en el año 2004 es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrollado en el informe COSO.

En la preparación del MICIL, expertos de varias organizaciones profesionales trabajaron conjuntamente para promover mejores prácticas de responsabilidad y transparencia. Particular mención merece la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) y la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC), a través de su Comisión Interamericana de Auditoría Interna.

El Informe COSO y el MICIL recomiendan que el control interno, como un modelo integrado a la gestión de las organizaciones, sea considerado como una asignatura obligatoria para todas las profesiones de nivel universitario. Consideró, además, que esta condición debe ser acogida por los organismos de profesionales y la sociedad civil, ya que parte importante del control interno se fundamenta en los valores y en un código de conducta ética, para sensibilizar a las personas de su responsabilidad por el cumplimiento de los deberes, con la entidad, los usuarios de los servicios y la sociedad en general.”³⁰

3. Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado (COSO II).

“Siempre con el afán de promover la adopción de estrategias que permitan el logro de los objetivos institucionales y de todos los niveles de la organización en un ambiente de transparencia y honestidad, la COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO), con el apoyo de agrupaciones profesionales, en el año 2004 emitieron un segundo Informe COSO, con el nombre de Gestión de Riesgos Empresariales-Marco Integrado denominado COSO II. Los aspectos más relevantes de esta nueva propuesta técnica frente al informe COSO y al MICIL, radica en los siguientes aspectos:

- a. Incorpora objetivos ESTRATÉGICOS como una nueva categoría de objetivos institucionales, pero mantiene las tres restantes categorías de

³⁰ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 12

objetivos que contiene el informe COSO; esto es: OPERATIVOS; DE INFORMACIÓN; y, DE CUMPLIMIENTO.

- b. Incrementa a ocho el número de componentes mediante la incorporación de los tres siguientes: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS; IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS; y, RESPUESTA A LOS RIESGOS.
- c. Pone especial énfasis en el establecimiento de estrategias y en la administración de los **riesgos** con la participación permanente de todos los miembros de la organización, mediante el uso de herramientas que permitan evitarlos, disminuirlos, compartirlos o aceptarlos. En todo caso, la gestión de los riesgos debe permitir al menos: alinear el riesgo aceptado y las estrategias; mejorar las decisiones en respuesta a los riesgos; aprovechar las oportunidades: disminuir sorpresas y pérdidas operativas; facilitar la adopción de respuestas integrales a múltiples riesgos cuyos impactos se interrelacionan. ”³¹

La presentación del CORRE se fundamenta principalmente en el COSO II, porque incluye al COSO y al MICIL. Además, procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación.

4.2. ENFOQUE Y FILOSOFÍA DEL CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS ECUADOR CORRE

“El control interno es el medio más apropiado para que las organizaciones alcancen sus objetivos en un ambiente de eficiencia, honestidad y transparencia, porque se fundamenta en el compromiso de las mas altas autoridades para: emitir códigos de conducta institucional y constituirse en ejemplo de su cabal aplicación; cumplir y vigilar el cumplimiento de las leyes y otras normas; cuidar los recursos entregados para ejecutar las actividades; y, asumir la obligación de responder, reportar, explicar o justificar, ante una autoridad superior, los resultados

³¹ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador, Pág. 12

alcanzados frente a los planes establecidos y, las responsabilidades asumidas por su gestión.

El estudio CORRE presenta para todos los conceptos o fundamentos técnicos, puntos o criterio mínimos para evaluar la calidad de los controles internos involucrados en cada uno de sus ocho componentes: Ambiente Interno de Control, Establecimiento de Objetivos, Identificación de eventos; Evaluación de Riesgos, Respuesta a los Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y, Supervisión y Monitoreo.

La condición para el éxito del modelo CORRE, es que todos los componentes funcionen en forma coherente e interrelacionadas y que sean aplicados en toda la organización para alcanzar los objetivos previstos, con el menor riesgo.

Es un estudio que presenta en forma narrativa y gráfica una serie de conceptos técnicos de naturaleza compleja y dinámica, en un lenguaje fácil de entender.

4.3. CONCEPTOS MODERNOS DE CONTROL INTERNO

La responsabilidad del funcionamiento eficaz y eficiente de una organización depende de todo su personal, la participación y colaboración de éste en el desempeño de sus actividades, ayuda a que el diseño del control interno integrado esté adecuadamente implantado y sólidamente mantenido. El conocimiento de los objetivos de la organización por parte de los funcionarios y la colaboración de éstos para su cumplimiento, promueven, y a su vez garantizan, el funcionamiento del control interno y el logro de los mismos.

A. Control Interno de acuerdo al COSO

“Un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad,
- Eficacia y eficiencia en las operaciones,
- Fiabilidad de la información,
- Salvaguarda de los recursos; y,
- Cumplimiento de las leyes y normas.”³²

Reflexiones para facilitar la comprensión del Control Interno.

a. El Control Interno como un Proceso

El control interno es un proceso que es empleado en todas las actividades que realiza una organización, además se ha constituido en un instrumento de ayuda para el logro de sus objetivos.

El proceso completo en que están integrados los controles internos diseñados y aplicados incluye las actividades que generan valor agregado, las de infraestructura, las de gestión institucional y las referidas a los procesos de control y gestión financiera.

b. El Control interno es diseñado y ejecutado por funcionarios y servidores.

El recurso humano es el más importante y elemental para el funcionamiento eficaz del control interno en la empresa. El diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno son ejecutados por todos los funcionarios y servidores de la organización, quienes realizan determinadas actividades o

³² Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador, Pág. 14

funciones orientadas al cumplimiento de los objetivos que persigue la empresa.

c. Aportar un grado de seguridad razonable

El grado de seguridad puede no ser total ni absoluto, pero es posible programarlo mediante el diseño y aplicación de un sistema de control interno integrado de las operaciones sustantivas de la organización.

El control interno ayuda a que los directivos tengan una seguridad razonable de que el control interno constituye un apoyo importante para la consecución de los objetivos de la organización y además constituye un punto importante para la toma de decisiones.

d. Facilitar la consecución de los objetivos de la organización

Una vez diseñado el control interno debe orientarse a facilitar la consecución de los objetivos de la organización, con relación a la eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y operativa, protección de los activos, y cumplimiento de las leyes, regulaciones y contratos. Cabe recalcar que estos objetivos se complementan uno con otro.

La eficiencia y eficacia de las operaciones de la organización constituye el objetivo principal que busca el control interno integrado.

e. Promover la honestidad y la responsabilidad

El control interno diseñado y aplicado adecuadamente es el mejor antídoto contra las irregularidades, el fraude y la corrupción en sus diferentes manifestaciones, porque establece la obligación de asumir conducta ética en todos los niveles de organización, como base para su funcionamiento. Además, la responsabilidad se entiende como la obligación de los funcionarios públicos o privados de: responder, reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior, por recursos recibidos y administrados y/o por los deberes y funciones asignados y aceptados.

4.4. COMPONENTES Y FACTORES BÁSICOS DEL CONTROL INTERNO CORRE

Se logrará eficiencia y eficacia en el CORRE, si sus ocho componentes funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización, en las instituciones públicas y privadas.

Para el desarrollo del CORRE, tomamos la estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:

4.4.9 Ambiente Interno de Control

Todos los componentes del CORRE, tienen como base el **ambiente interno de control y, dentro de éste, la integridad y los valores éticos**. Por su importancia, este elemento se presenta en la parte más amplia de la pirámide, sobre la que se soportan todos los demás elementos.

“El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura.”³³

Los subcomponentes que integran el Ambiente Interno de Control son los siguientes:

1. Integridad y Valores Éticos

La integridad y valores éticos son elementos esenciales del ambiente interno de control de una organización y afectan al diseño, administración y seguimiento de los otros componentes del CORRE.

³³ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador, Pág. 19

La integridad de la dirección es un requisito para la conducta ética en todas las actividades de una organización, cualquiera sea su finalidad. Los mensajes transmitidos por las acciones de la dirección se incorporan rápidamente a la cultura corporativa. Los valores de la dirección deben equilibrar los intereses de la organización, sus empleados, proveedores, clientes y competidores y del público en general.

Para la evaluación independiente de la calidad con que se diseñaron y operan los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- “La existencia e implantación de códigos de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales aceptables, incompatibilidades o pautas esperadas de comportamiento ético y moral.
- El grado de compromiso de la alta dirección para cumplir los códigos de conducta, mediante el ejemplo y el liderazgo para su aplicación.
- La difusión dada a los códigos de conducta tanto interno como externo y, el uso en los procesos de inducción del personal.
- La incorporación de los códigos de conducta en los procesos y en las evaluaciones de desempeño.
- Las facilidades brindadas para que los funcionarios y empleados presenten denuncias sin temor a represalias.
- La forma en que se llevan a cabo las negociaciones con empleados, proveedores, clientes, inversores, acreedores, aseguradores, competidores, usuarios de los servicios y auditores.

- La presión para alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas, sobre todo en cuanto a los resultados a corto plazo y en qué medida la remuneración está basada en la consecución de dichos objetivos.”³⁴

2. Filosofía y Estilo de la Alta Dirección

La filosofía y estilo de la alta dirección refleja los valores de la entidad, influye en su cultura y estilo operativo y afecta la aplicación de todos los componentes del CORRE, incluyendo la identificación de riesgos, los tipos de riesgos aceptados y cómo son gestionados.

“La filosofía y estilo de la alta dirección se reflejan; entre otros, en los siguientes aspectos: la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias, su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento; el compromiso hacia el cumplimiento de leyes, normas y otras regulaciones aplicables; los niveles de riesgos que acepta; presentación amplia de la información financiera y de gestión; la selección de alternativas en cuanto a la aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados o las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); la prudencia utilizada en la determinación de las estimaciones; y, la comunicación amplia con el personal de la organización y con terceros relacionados.”³⁵

Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- “La naturaleza de los riesgos empresariales aceptados, por ejemplo, si participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos.
- La forma en que la alta dirección incentiva a su personal para el cumplimiento de las leyes y otras normativas.

³⁴ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador, Pág. 21,22

³⁵ *Ibíd.* Pág. 22

- El cuidado que tiene la gerencia para cuidar la imagen institucional mediante el respeto a los contratos o acuerdos alcanzados.
- La frecuencia con que se llevan a cabo los contactos entre la alta dirección y las direcciones operativas, sobre todo cuando están ubicadas en zonas geográficas diferentes.
- Las actitudes y actuaciones de la dirección respecto a la presentación de información financiera, incluyendo las discusiones acerca de la aplicación de los tratamientos contables.”³⁶

3. Consejo de Administración y Comités

“El consejo de administración (junta directiva, directorio u otras denominaciones) de una entidad es una parte crítica del ámbito interno e influye de modo significativo en sus componentes. Su independencia frente a la dirección, la experiencia y reputación de sus miembros, su grado de implicación y supervisión de las actividades y la adecuación de sus acciones, juegan un papel muy importante para el diseño y funcionamiento del CORRE de una organización.

El funcionamiento de los comités de adquisiciones, administración del capital humano y tecnologías de información, apoyan el compromiso adquirido por el Consejo de Administración frente a los controles y la gestión de riesgos.

El Comité de Auditoría es uno de los que más se ha desarrollado en los últimos tiempos, principalmente para cumplir con lo que dispone la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero del Ecuador. Su eficacia debe ser evaluada a través de la calidad del CORRE institucional, el adecuado funcionamiento de las unidades de auditoría interna, la independencia y profesionalismo de los auditores externos, la confiabilidad de la información financiera, el grado de cumplimiento de los planes de trabajo de los auditores internos y externos, el cumplimiento de

³⁶ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 23

las observaciones y recomendaciones formuladas y, la gestión de los riesgos por parte de la administración superior.”³⁷

Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- “La independencia de los miembros de los que integran el Consejo de Administración y de los comités.
- La reputación, méritos profesionales de los miembros del Consejo de Administración y los comités.
- La atención que brindan las autoridades a novedades importantes y a los informes de posibles violaciones a los códigos de conducta.
- La frecuencia y oportunidad de las reuniones con el director financiero y/o contable, auditores internos y externos.
- La suficiencia y oportunidad en que se facilita información a los miembros del consejo comité de auditoría que permita supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera, así como los resultados alcanzados por la entidad.
- La suficiencia y oportunidad con que se comunica al Consejo o Comité de Auditoría la información confidencial, los datos sobre investigaciones realizadas y las actuaciones incorrectas”³⁸

4. Estructura Organizativa

La estructura organizativa de una entidad proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades. Una estructura organizativa incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el

³⁷ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador, Pág. 23,24

³⁸ *Ibíd.* Pág. 24

establecimiento de líneas adecuadas de información y comunicación para facilitar la coordinación.

Sobre la base de la estructura orgánica se deben establecer los manuales de funciones y de procesos para darle operatividad. Cada gerencia, división o unidad debe tener finalidades, objetivos, funciones, niveles a los que reporta y de quien recibe información. Para asegurar la calidad de los productos o servicios, se debe contar con el diseño de los procesos que deben incorporar los controles necesarios para disminuir los riesgos en términos razonables.

Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- “La existencia e idoneidad de la estructura orgánica y funcional.
- La existencia de manuales de procesos para actividades sustantivas y adjetivas.
- El grado de actualización de los documentos citados y las facilidades de acceso.
- La idoneidad de la estructura organizativa de la entidad para proporcionar el flujo de información necesario para gestionar sus actividades.
- La claridad con la que se identifican los niveles de autoridad y responsabilidad.
- La facilidad que brindan para la coordinación institucional y la supervisión que se debe ejercer.
- El grado de comunicación y divulgación interna y externa por los medios disponibles.”³⁹

³⁹ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador, Pág. 25

5. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida

La responsabilidad que asume un funcionario o empleado de la organización siempre estará relacionada con la autoridad asignada. A mayor grado de autoridad mayor será el grado de responsabilidad de los funcionarios y empleados.

La asignación de mayor responsabilidad puede fomentar la creatividad, la toma de iniciativas y la reducción de los tiempos de respuesta, dando como resultado la competitividad y la satisfacción del cliente, usuarios y otros terceros vinculados. También exige procedimientos efectivos para que la dirección controle los resultados.

“Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para hacer frente a los objetivos, funciones operativas y requisitos reguladores, incluyendo la responsabilidad en cuanto a los sistemas de información y la autorización de cambios.
- La suficiencia de las normas y procedimientos relacionados con el control, incluyendo las descripciones de puestos de trabajo.
- El adecuado número de personas, sobre todo en relación con las funciones de procesamiento de datos y contabilidad, respecto al nivel necesario, teniendo en cuenta el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas.”⁴⁰

⁴⁰ *Ibíd.* Pág. 26

6. Gestión del Capital Humano

El recurso más importante en cualquier organización pública o privada, es el personal que la conforma. El ambiente de control estará totalmente fortalecido si la organización administra de manera eficiente y eficaz este recurso.

El proceso técnico definido para la administración del recurso humano parte de la integridad, el comportamiento ético y la competencia profesional, aspectos a ser demostrados con relación a las funciones que deben ejecutar y los productos a generar.

El funcionamiento de un Comité de Recursos Humanos es importante para promover el manejo justo y equitativo de las contrataciones y los resultados del desempeño. En este mismo sentido, las sanciones disciplinarias transmiten el mensaje de que no serán toleradas las violaciones de la conducta esperada.

Es esencial que los empleados estén preparados para enfrentarse a nuevos retos a medida que los temas y riesgos cambian en la entidad y se hacen más complejos. No es suficiente la contratación de personas competentes a las que se les proporciona solo formación en el momento inicial. El proceso formativo debe ser continuo, las políticas de formación pueden potenciar los niveles esperados de rendimiento y conducta mediante la comunicación de los papeles y responsabilidades futuras.

“Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- La existencia de un sistema de gestión del recurso humano.
- La existencia de descripciones de puestos de trabajos formales u otras formas de definir las tareas que componen trabajos específicos.
- El análisis de los conocimientos, la experiencia y las habilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo adecuadamente.

- La medida en que están actualizadas y son aplicadas las políticas y procedimientos adecuados para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados.
- La suficiencia de las acciones disciplinarias tomadas como respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados.
- La existencia del comité de recursos humanos y la forma en que opera.
- La idoneidad de la revisión de los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo, sobre todo en relación con acciones o actividades no admitidas en el seno de la entidad.
- La idoneidad de los criterios para retener y promocionar a los empleados y de las técnicas de obtención de datos sobre el personal.
- El grado de difusión y comunicación de las políticas, sistemas, procedimientos para la gestión del capital humano.”⁴¹

7. Responsabilidad y Transparencia

Responsabilidad significa la obligación de los funcionarios públicos o privados de: responder, reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior, por recursos recibidos y administrados y/o por los deberes y funciones asignados y aceptadas.

La responsabilidad es un proceso continuo y no un resultado en sí mismo

En el sector público, el principal destinatario del proceso de responsabilidad es la ciudadanía por su condición de principal accionista de la empresa llamada Estado. La ciudadanía tiene derecho a estar informada de la forma en que sus mandatarios han cumplido con la autoridad otorgada y la responsabilidad

⁴¹ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 27

asumida. En este sentido, todo servidor público, empezando por las más altas autoridades, están obligados a responder, reportar, explicar o justificar su gestión. Para transparentar su gestión, deben cumplir con las leyes y otras regulaciones que establecen la calidad, cantidad y periodicidad de información que deben poner en conocimiento de sus mandantes y otros usuarios internos y externos.

“Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- La cultura institucional dirigida a la responsabilidad.
- Establecimiento de objetivos con indicadores de rendimiento y medios de verificación objetiva.
- Establecimiento de políticas de responsabilidad en todos los niveles de la organización y verificación permanente de su cumplimiento.
- Incluir en todos los procesos mecanismos de responsabilidad.
- La producción de informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado.
- La disposición de alta dirección y de otros niveles de la organización, para analizar las variaciones y otras novedades relativas al cumplimiento de los objetivos y la aplicación del CORRE establecido.
- Facilidades de acceso a la información y estilo de comunicación.
- La calidad y periodicidad de las revisiones internas y externas a los informes financieros y de gestión.”⁴²

⁴² Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 29,30

4.4.10 Establecimiento de Objetivos

Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión/visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Es a partir de los objetivos que se facilita la gestión de los riesgos empresariales mediante la identificación de los eventos externos e internos; la evaluación de los riesgos; la respuesta a los riesgos; y, el diseño de actividades de control.

Los subcomponentes que integran el Establecimiento de objetivos son los siguientes:

1. Objetivos Estratégicos

La misión de una entidad establece en amplios términos su razón de ser y lo que se aspira alcanzar. En el sector público y en organizaciones sin fines de lucro, la finalidad o la misión generalmente constan en la norma de su creación. A partir de esto, la dirección fija los objetivos estratégicos, formula las estrategias y establece los correspondientes objetivos operativos, de información y de cumplimiento para la organización.

Los objetivos estratégicos son de alto nivel, están alineados con la misión de la entidad y le dan su apoyo. Reflejan la opción que ha elegido la dirección en cuanto a cómo la entidad creará valor para sus grupos de interés.

En la actualidad, la elaboración de planes estratégicos es muy utilizado por las organizaciones para establecer la misión, visión, objetivos, estrategias, valores y otros elementos.

“Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- Existencia formal de la misión o finalidad aprobada por el consejo de administración.
- Hasta qué punto los objetivos de los organismos e instituciones expresan clara y completamente lo que la entidad desea conseguir y la forma en que prevé conseguir teniendo en cuenta sus particularidades.
- Grado de vinculación de los diferentes niveles de la organización en el establecimiento de objetivos estratégicos y de las estrategias.
- La eficacia con que los objetivos de los organismos e instituciones se comunican a sus miembros.
- Establecimiento de la viabilidad de cumplimiento de los objetivos.
- Fijación de tiempos, responsables, indicadores de rendimiento, supuestos o eventualidades, recursos, informes o reportes.”⁴³

2. Objetivos Específicos

Al enfocar primero los objetivos estratégicos y la estrategia, una entidad está en posición de establecer objetivos de menor jerarquía vinculados con las operaciones y actividades, cuya consecución creará y conservará valor para las partes relacionadas. Los objetivos estratégicos de la empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a las diversas actividades.

Los objetivos deben ser fácilmente entendibles y medibles. Deben fijar como mínimo: tiempo/período, responsables, recursos, productos, factores críticos de

⁴³ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 33

éxito, formas de medición, informes, impactos, entre otros. La gestión de riesgos corporativos exige que el personal en todos los niveles alcance suficiente entendimiento de los objetivos de la entidad. Todas las personas, en los diferentes niveles de la organización, deben tener una comprensión mutua de lo que se ha de lograr y de los medios para medir lo que se consiga.

“Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- Conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la entidad.
- Coherencia entre los objetivos específicos para facilitar la coordinación y evitar duplicación de esfuerzos y uso de recursos.
- Relación de los procesos con los objetivos.
- Cantidad y calidad de los recursos en relación con los objetivos.
- Identificación de factores críticos de éxito, indicadores de gestión, medios de verificación objetiva, impactos.
- Participación en la determinación de objetivos de los empleados que ocupan puestos de responsabilidad a todos los niveles, y grado de compromiso con la consecución de los mismos.
- Métodos utilizados para informar los objetivos a los miembros de la organización.”⁴⁴

⁴⁴ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 34

3. Relación entre objetivos y componentes del CORRE

Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes del CORRE, que facilitan su logro. La relación se representa en la siguiente matriz tridimensional, en forma de cubo.

GRÁFICO N° 15
RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS DE LA ENTIDAD Y
COMPONENTES DEL CORRE



Fuente: Control de los recursos y los Riesgos Ecuador

Realizado por: Control de los recursos y los Riesgos Ecuador

Las cuatro categorías de objetivos: estratégico o de estrategia, operaciones, información y cumplimiento están representadas por columnas verticales; los ocho componentes están por filas horizontales; y, las unidades de la entidad, en la tercera dimensión del cubo, donde se destaca que los componentes deben ser considerados de manera integral en toda la organización para alcanzar los objetivos.

Este gráfico refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de una entidad o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado, sin perder de vista la totalidad de la organización.

“Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- La visión integral que tenga la entidad sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con los componentes del CORRE, en todos los niveles de la organización.
- Compromiso de la alta dirección y de todos los niveles de la organización para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos.
- Grado de conocimiento de todos los niveles de la organización de los elementos del CORRE establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar.
- Relación de los objetivos y componentes con la estructura orgánica de la entidad.”⁴⁵

4. Consecución de Objetivos

El CORRE proporciona una seguridad razonable de que la dirección y el consejo, en su papel de supervisión, estén informados oportunamente del progreso de la entidad en su camino hacia el logro de dichos objetivos. En su orden, quienes dirigen las unidades operativas o productivas así como de apoyo, deben estar seguros de que se están cumpliendo las políticas, las técnicas y los procesos establecidos con eficiencia, ética y diligencia para alcanzar los objetivos específicos. Actuando así, todos los miembros de la organización apuntan hacia el cumplimiento de los objetivos dentro de sus específicas competencias. La supervisión oportuna y proactiva crea las condiciones necesarias para que se produzca información confiable como resultado de cada uno de los procesos.

⁴⁵ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 36

En todos los niveles de la organización debe existir el compromiso de cumplir con las normas establecidas. Para asegurarse de su cumplimiento, es de importancia, la supervisión oportuna y de calidad.

“Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- La calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación.
- Disposición de la alta dirección para conocer y analizar los informes de cumplimiento de objetivos.
- Calidad de la supervisión en todos los niveles.
- Incorporación de controles en los procesos que aseguren el cumplimiento de las normas establecidas.
- Conocimiento y actualización de las políticas, normas y procedimiento por parte de los todos los miembros de la organización.
- Idoneidad de los indicadores de rendimiento.
- Informes de cumplimiento de indicadores y estándares.
- Apoyo de la alta dirección a los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones.”⁴⁶

⁴⁶ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 37

5. Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia

Según COSO II, “El riesgo aceptado es el volumen de riesgo, a un nivel amplio, que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor. Refleja la filosofía de gestión de riesgo de la entidad e impacta a su vez en su cultura”.

El riesgo aceptado se debe tener en cuenta al fijar la estrategia, pues el rendimiento deseado de la estrategia deber estar alineado con el riesgo aceptado de la entidad.

Las entidades pueden considerar el riesgo aceptado de un modo **cualitativo**, usando categorías como alto, moderado o bajo, o bien optar por un enfoque **cuantitativo**, que refleje los objetivos de crecimiento y rendimiento y los equilibre con los riesgos.

Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos.

“Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- Estilo de la dirección para la fijación del riesgo aceptado para de los objetivos establecidos.
- Interés de la alta dirección para apoyar la necesidad de determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia.
- Grado de comprensión de lo que implica la responsabilidad de aceptar niveles de riesgo y su correspondiente tolerancia.
- Evidencia de las acciones realizadas por la organización para determinar los niveles de aceptación de riesgo y su tolerancia relacionada.

- Supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos.
- Calidad de los sistemas de información para medir la forma en que se alcanzan los estándares y su relación con el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Atención de los niveles directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados.”⁴⁷

4.4.11 Identificación de Eventos

Se entiende por riesgo a la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos. Los riesgos también siempre se clasifican de alguna manera; en general, en cuatro grandes tipos: el riesgo de reputación, el riesgo de mercado, el riesgo de crédito y el riesgo operacional con sus divisiones.

Al identificar eventos, la dirección reconoce que existen incertidumbres, por lo que no sabe si alguno en particular tendrá lugar y, de tenerlo, cuándo será, ni su impacto exacto.

La dirección considera inicialmente una gama de eventos potenciales, derivados de fuentes internas o externas, sin tener que centrarse necesariamente sobre si su impacto es positivo o negativo.

Este componente será tratado con los siguientes subcomponentes:

⁴⁷ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 39

1. Factores Externos e Internos

“Son muchos los factores externos e internos que provocan eventos que afectan a la implantación de la estrategia y la consecución de objetivos. Según COSO II, los **factores externos** más importantes, son los siguientes:

- **Económicos**

Eventos tales como los cambios de precios, la disponibilidad de capital que generan mayores o menores costos de capital, nuevos competidores.

- **Medioambientales**

Incluyen las inundaciones, sequías, incendios y terremotos, que provocan daños a las instalaciones o edificios, un acceso restringido a las materias primas o la pérdida de capital humano.

- **Políticos**

Incluyen la elección de gobiernos con nuevos programas políticos, leyes y normas, que provocan, por ejemplo, nuevas restricciones o aperturas en el acceso a mercados extranjeros o impuestos mayores o menores.

- **Sociales**

Relacionados con los cambios demográficos, costumbres sociales, estructuras familiares, prioridades trabajo/ocio y actividades terroristas, que tienen como resultado cambios en la demanda de productos o servicios, nuevos puntos de venta, aspectos relacionados con recursos humanos y paros en la producción.

- **Tecnológicos**

Relativos a los nuevos medios de comercio electrónico, que generan una mayor disponibilidad de datos, reducciones de costes de infraestructura y un mayor aumento en la demanda de servicios basados en la tecnología.

Los **factores internos**, son los siguientes:

- **Infraestructura**

Eventos como el incremento de asignación de capital para mantenimiento preventivo y el apoyo a los centros de atención al cliente reducen el tiempo de inactividad del equipo y se mejora la satisfacción del cliente.

- **Personal**

Eventos como los accidentes laborales, las actividades fraudulentas y el vencimiento de convenios colectivos, causan pérdidas daños de imagen y paros en la producción.

- **Procesos**

Eventos como la modificación de procesos sin adecuadas estrategias de comunicación para la gestión de los cambios, los errores en la gestión de entrega al cliente, provocan pérdidas de cuota de mercado, ineficiencias e insatisfacción y pérdida de clientes.

- **Tecnología**

Eventos como el aumento de recursos para gestionar fallas de seguridad y la potencial caída de los sistemas dan lugar a atrasos en la producción, transacciones fraudulentas e incapacidad para continuar las operaciones del negocio.”⁴⁸

“Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- Compromiso de la dirección en apoyo a las acciones para la determinación de factores de riesgo externos e internos.
- Idoneidad de los mecanismos para identificar eventos de riesgos externos.

⁴⁸ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 41,42,43

- Idoneidad de los mecanismos para identificar eventos de riesgos de origen interno.
- Identificación de todos los riesgos importantes que pueden impactar sobre cada objetivo relevante establecido para las distintas actividades.
- Evidencias de las acciones efectuadas para conocer los factores de riesgo.
- El grado de participación de los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo.
- El uso dado a los resultados y el grado de coherencia con las decisiones adoptadas.
- El grado de comunicación de los estudios realizados.”⁴⁹

2. Identificación de Eventos

La metodología de identificación de eventos de una entidad puede comprender una combinación de experiencias y técnicas, junto con herramientas de apoyo. Por ejemplo, la dirección puede usar talleres interactivos de trabajo como parte de dicha metodología, con un monitor que emplee alguna herramienta tecnológica altamente especializada para ayudar a los participantes.

Las técnicas de identificación de eventos se aplican tanto al pasado como el futuro.

Aquellas centradas en eventos y tendencias pasadas consideran temas tales como historiales de créditos incobrables, cambios en los precios de los bienes y accidentes que provocan pérdidas de tiempo, comportamiento de los usuarios de servicios frente a los plazos para cumplir algún requisito. Las técnicas que se

⁴⁹ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 43

centran en los riesgos futuros consideran temas tales como cambios demográficos, nuevas condiciones de mercado y acciones de los competidores.

“COSO II, cita los siguientes ejemplos de técnicas para la identificación de eventos:

- **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. Las aplicaciones de software pueden generar relaciones relevantes de eventos genéricos potenciales, que algunas entidades usan como punto de partida para la identificación de eventos.

- **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. El análisis interno utiliza a veces la información procedente de grupos de interés de dicha unidad (clientes, proveedores y otras unidades de negocio) o de expertos en el tema ajenos a ella (expertos funcionales internos o externos o la auditoría interna). Por ejemplo, una empresa que esté considerando introducir un nuevo producto, usa su propia experiencia histórica, junto con investigación externa de mercado que identifique eventos que hayan afectado al éxito de productos de los competidores.

- **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. Un monitor lidera y facilita la discusión sobre los eventos que pueden afectar a la consecución de objetivos de la entidad o alguna de sus unidades. Al combinar los conocimientos y experiencia de los miembros del equipo, se identifican eventos importantes que de otro modo podrían haberse olvidado.

- **Análisis del flujo del proceso**

Esta técnica considera la combinación de entradas, tareas y responsabilidades, salidas de un proceso.

- **Identificar eventos con pérdidas**

Los archivos de datos sobre eventos individuales con pérdidas en el pasado son una fuente útil de información para identificar tendencias y causas principales.”⁵⁰

Frecuentemente, los eventos no ocurren de forma aislada. Un acontecimiento puede hacer que se desencadene otro, por lo que pueden ocurrir de forma concurrente. En la identificación de eventos, la dirección debería entender cómo éstos se relacionan entre sí.

“Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- Existencia de mecanismos dentro de la organización, para identificar acontecimientos o eventos relacionados con sus objetivos.
- Confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos.
- Grado de apoyo de la dirección a las acciones orientadas a identificar eventos y otros asuntos relacionados.
- Nivel de participación de los miembros de la organización en la identificación de eventos.
- Los mecanismos de difusión diseñados para la identificación de eventos.
- Mecanismos de actualización e investigación de nuevos acontecimientos.”⁵¹

⁵⁰ Control De los Recursos y los Riesgos Ecuador CORRE Pág. 44

⁵¹ Ibíd. Pág. 45

3. Categorías de Eventos

Algunas entidades desarrollan categorías de eventos basadas en la clasificación de sus objetivos por categorías, usando una jerarquía que empieza con los objetivos de alto nivel y luego, en cascada hasta los objetivos relevantes para las unidades organizativas, funciones o procesos de negocio.

Agrupar los eventos de tal forma que horizontalmente conste toda la entidad y verticalmente las unidades operativas, la dirección desarrolla un entendimiento de las relaciones entre eventos, obteniendo una mejor información como base para la evaluación de los riesgos. Mediante esta agregación de eventos similares, la dirección puede determinar mejor las oportunidades y riesgos.

“Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- Grado de apoyo de la dirección a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la entidad.
- Idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados.
- Relación existente entre las categorías de eventos con los objetivos.
- Políticas y procedimientos utilizados para informar a los miembros de la organización sobre las categorías de eventos y su relación con los objetivos.”⁵²

⁵² Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 46,47

4.4.12 Evaluación de Riesgos

La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto – y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

El Riesgos Inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto; es decir, siempre existirán haya o no controles, debido a la naturaleza de las operaciones.

El riesgo residual es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

Los subcomponentes que integran la Evaluación de Riesgos son los siguientes:

1. Estimación de Probabilidad e Impacto

La incertidumbre de los eventos potenciales se evalúa desde dos perspectivas: probabilidad e impacto. La primera representa la posibilidad de que ocurra un evento determinado, mientras que la segunda refleja su efecto.

La estimación de probabilidades e impactos puede comprender una combinación de experiencias y técnicas, junto con herramientas de apoyo; sin embargo, se destaca el uso de tecnología especializada que facilita el trabajo y permite mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los riesgos.

“Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- Idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer las probabilidades y los impactos.
- Apoyo de la dirección para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos.
- Calidad de la evidencia recopilada de los estudios efectuados.”⁵³

2. Evaluación de Riesgos

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 a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su costo.

Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas. De acuerdo con el estudio COSO II, los siguientes son ejemplos de técnicas cuantitativas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos:

- **Benchmarking**
“Es un proceso comparativo entre entidades, que enfoca eventos o procesos concretos, compara medidas y resultados mediante métricas comunes e identifica oportunidades de mejora.
- **Modelos probabilísticos**
Sobre la base de ciertas hipótesis. Los modelos probabilísticos relacionan una gama de eventos con su probabilidad de ocurrencia e impacto resultante.

⁵³ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 49,50

- **Modelos no probabilísticos**

Los modelos no probabilísticos aplican hipótesis subjetivas para estimar el impacto de eventos sin una probabilidad asociada cuantificada.

Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- Uso de la información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos.
- Idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y para evaluar los riesgos.
- Involucramiento de la dirección en la evaluación de los riesgos.
- Calidad de la documentación recopilada de los estudios efectuados.
- Transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo.

3. Riesgos Originados por los Cambios

Los cambios generados en el entorno de la organización y en las actividades desarrolladas por las organizaciones hacen que el CORRE establecido no se constituya en la respuesta adecuada para estimular el logro de los objetivos con un razonable riesgo de que existan errores e irregularidades.

El impacto potencial de algunos elementos requiere de una atención especial y los principales son:

- **Cambios en el entorno operacional.** Los cambios en el contexto económico, legal y social pueden generar nuevos riesgos para la organización.

-
-
- **Nuevo personal.** Principalmente en los niveles directivos que no se integren en la filosofía y enfoque de la organización.
 - **Sistemas de información nuevos o modernizados.** Los nuevos sistemas deterioran los controles claves que en el pasado funcionaban.
 - **Rápido crecimiento de la organización.** El personal y los sistemas se ven sometidos a requerimientos adicionales y los procedimientos de control son menos exigentes.
 - **Tecnologías modernas.** Requieren modificaciones en los controles internos, muchos de los cuales se integran en los programas de computación.
 - **Nuevos servicios y actividades.** Es necesario adecuar los controles internos a las nuevas actividades y que por lo regular incluirán tecnología moderna para su operación.
 - **Reestructuraciones internas.** Ajustes para equilibrar los resultados de operaciones debido a requerimientos de los propietarios. Esto puede debilitar el CORRE por limitaciones de recursos humanos y financieros.
 - **Actividades en el extranjero.** Estas operaciones llevan un grado de riesgo mayor, debido a la cultura del país donde se opere, las disposiciones legales y el enfoque de la gestión local.”⁵⁴

“Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- Apoyo de la dirección para conocer o investigar posibles acontecimientos internos y externos.

⁵⁴ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 50

- Existencia de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la entidad de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención de la alta dirección.
- Forma en que se utiliza información interna y externa para conocer los hechos que pueden generar cambios.
- Calidad de los sistemas de información y comunicación.”⁵⁵

4.4.13 Respuesta a los Riesgos

La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida. En la perspectiva de riesgo global de la entidad (cartera de riesgos), la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

Los subcomponentes que integran el la Respuesta a los Riesgos son los siguientes:

1. Categorías de Respuestas

COSO II, establece las siguientes categorías de respuestas respecto de los riesgos identificados, cuyo análisis previo a la decisión se puede realizar con mayor o menor uso de tecnología especializada:

- *Evitar (los riesgos)*
“Supone salir de las actividades que generen riesgos porque no se identificó alguna opción de respuesta que redujera el impacto y probabilidad hasta un nivel aceptable. Evitar el riesgo puede implicar el

⁵⁵ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 51

cese de una línea de producto o de actividad, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o la venta de una división.

- *Reducir (los riesgos)*

Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez. Significa reducir el riesgo residual para ubicarlo en línea con la tolerancia de riesgo deseada.

- *Compartir (los riesgos)*

La probabilidad o el impacto del riesgo se reduce trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo. Igual que la opción de compartir, significa reducir el riesgo residual para ubicarlo en línea con la tolerancia de riesgo deseada.

Las técnicas comunes incluyen la contratación de seguros, la tercerización de una actividad sustantiva o adjetiva como una parte de la gestión del recurso humano.

- *Aceptar (los riesgos)*

No se emprende ninguna acción que afecte la probabilidad o el impacto del riesgo. (Los riesgos se aceptarán como se identificaron)”⁵⁶

“Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- Existencia de mecanismos para analizar las alternativas para apoyar la adopción de decisiones.
- Confiabilidad de la metodología utilizada para respaldar el análisis.
- Calidad de la evidencia que respalda el análisis de alternativas.

⁵⁶ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 53,54

-
-
- El grado de participación de los niveles de organización que tienen conocimientos especializados de las diferentes áreas de negocio.
 - El apoyo de la dirección a las acciones orientadas al estudio de alternativas.
 - La forma en que se comunican a los diferentes miembros de la organización, los resultados obtenidos.”⁵⁷

2. Decisión de Respuestas

Según COSO II, para decidir la respuesta a los riesgos, la dirección debería tener en cuenta lo siguiente:

- Los costos y beneficios de las respuestas potenciales.
- Las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la entidad, lo que va más allá del tratamiento de un riesgo concreto.

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.

Una vez que la dirección selecciona una respuesta, es posible que necesite desarrollar un plan de implantación para ejecutarla.

“Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- Existencia de mecanismos para apoyar las decisiones.
- Confiabilidad de la metodología utilizada para respaldar las decisiones.

⁵⁷ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 54

- Calidad de la evidencia que respalda las decisiones tomadas.
- El grado de participación de los niveles de organización que tienen conocimientos especializados de las diferentes áreas de negocio.
- La forma en que se comunican a los diferentes miembros de la organización, las decisiones adoptadas.”⁵⁸

4.4.14 **Actividades de Control**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Los procedimientos 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 a los riesgos.

Las actividades de control pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionadas: estrategia, operaciones, información y cumplimiento.

El componente actividades de control establece los siguientes subcomponentes:

1. Integración con las Decisiones sobre Riesgos

“Establecer una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos por la organización, brindará una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzarán con razonable seguridad de que no existan errores o irregularidades. Será recomendable que esta matriz u otro documento relacionen los riesgos y los controles con los objetivos en sus diferentes jerarquías.

⁵⁸ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 55

Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- Grado en que las actividades de control guardan relación con los objetivos y las decisiones adoptadas por la dirección sobre los riesgos.
- Calidad de la información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos.”⁵⁹

2. Principales Actividades de Control

Estas actividades de control deben enmarcarse en políticas y procedimientos emitidos por la dirección y otros niveles de la organización encargados de ejecutarlos. La política establece lo que debe hacerse y los procedimientos la forma para llevarla a cabo.

“Las actividades de control incluyen controles preventivos, para detener ciertas transacciones riesgosas antes de su ejecución, y, controles de detección, para identificar aquellas que tienen posibles errores o irregularidades.

Las actividades de control combinan controles informáticos y manuales, incluyendo aquellos automatizados que aseguran la captación correcta de la información, y procedimientos de autorización y aprobación de las decisiones de inversión por parte de las personas responsables.

A continuación se presentan las siguientes actividades de control como una ilustración general, que no debe ser considerada exhaustiva:

- **Revisiones y supervisiones**

La alta dirección revisa el funcionamiento real en contraste con presupuestos, previsiones y datos de períodos previos y de competidores. También se supervisa la implantación de planes financieros o de otro tipo.

⁵⁹ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 57

- **Gestión directa de funciones o actividades**

Los directivos que gestionan las funciones o actividades revisan los informes de rendimiento. Estos directores también se centran en temas de cumplimiento, revisando los informes que requieren los reguladores sobre nuevos depósitos que superen unos importes específicos.

- **Procesamiento de la información**

Se lleva a cabo una variedad de controles para verificar la exactitud, integridad y autorización de las transacciones. Se aceptará el pedido de un cliente, sólo después de verificar con un fichero de clientes y el límite de crédito autorizado.

- **Repetición**

Las acciones aplicadas durante el procesamiento de las operaciones se repiten por otra persona para validar los datos y los controles aplicados.

- **Validación**

Mediante la autorización, comparación y verificación de la pertinencia y la legalidad de la transacción.”⁶⁰

“Para la evaluación independiente de la calidad de los controles de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- Apoyo de la alta dirección para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos.
- Forma en que los controles se incorporan a los procesos.
- Relación de las actividades de control seleccionadas, con los objetivos y con los riesgos.

⁶⁰ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 58,59

-
-
- Existencia de mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar.
 - Grado de comprensión de los funcionarios involucrados en el diseño de los procesos para incorporar controles apropiados que guarden una relación adecuada de costos con beneficios.
 - Calidad de los sistemas de información y comunicación.”⁶¹

3. Controles sobre los Sistemas de Información

Pueden usarse amplios grupos de actividades de control de los sistemas de información.

El primero lo forman los controles generales, que se aplican a muchos de esos sistemas, sino a todos, y ayudan a asegurar que siguen funcionando continua y adecuadamente.

El segundo son los controles de aplicación, que incluyen fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso.

Ambos tipos de controles, combinados con controles manuales de proceso cuando sea necesario, operan juntos para asegurar la integridad, exactitud y validez de la información.

Controles Generales

Los controles generales incluyen controles sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software.

⁶¹ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 59

Controles de Aplicación

Los controles de aplicación se centran directamente en la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos. Ayudan a asegurar que los datos se captan o generan en el momento de necesitarlos, que las aplicaciones de soporte estén disponibles y que los errores de interfaz se detecten rápidamente.

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 la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- Existencia de un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos.
- Existencia y apoyo para el desarrollo de tecnología de información relacionada con los controles y la gestión de los riesgos.
- Apoyo de la dirección a la implantación de los planes estratégicos de tecnología de información.
- Idoneidad de la metodología para integrar las estrategias, las operaciones, los requerimientos de información y comunicación y el cumplimiento de las normas, con el desarrollo tecnológico de la institución.
- La calidad de la información y comunicación sobre los planes y los avances sobre tecnología de información.”⁶²

⁶² Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 61

4.4.15 Información y Comunicación

El componente dinámico del CORRE es la “información y comunicación”, que por su ubicación en la pirámide comunica el ambiente de control interno (base) con la supervisión (cima), con la evaluación del riesgo y las actividades de control, conectando en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de comunicación generada por la supervisión ejercida.

Los informes deben contener datos relevantes para posibilitar la gestión eficaz de la gerencia y reunir los siguientes atributos:

- Cantidad suficiente para la toma de decisiones.
- Información disponible en tiempo oportuno.
- Datos actualizados y que corresponden a fechas recientes.
- Los datos incluidos son correctos.
- La información es obtenida fácilmente por las personas autorizadas.

Los subcomponentes que integran Información y Comunicación son los siguientes:

1. Cultura de Información en todos los Niveles

La información relevante como resultado de las operaciones sustantivas y adjetivas se produce periódicamente, es difundida en forma sistemática a los niveles responsables de las unidades de producción y administración y, luego, distribuida al resto del personal bajo su dirección.

Es importante comunicar al personal de la empresa sobre los resultados periódicos de las unidades de operación para lograr su apoyo, ya que es el recurso más importante para el funcionamiento del CORRE y la consecución de los objetivos de las unidades y de la institución.

“Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- Existencia de políticas institucionales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles.
- Grado de compromiso de la alta dirección para cumplir con las políticas y las normas relativas a la provisión de información y a la comunicación interna y externa.
- Supervisión interna y evaluaciones externas para verificar el cumplimiento de las normas aplicables.”⁶³

2. Herramienta para la Supervisión

Existen varios niveles en los que se utiliza la información como la principal herramienta de supervisión, ya que es la pauta para conocer la forma en que se han ejecutado las actividades, se han logrado los objetivos, se han alcanzado las metas e indicadores y se han utilizado los recursos de la organización.

La información es una herramienta fundamental para la supervisión aplicada por los niveles directivos superiores e intermedios para apoyar el cumplimiento de los objetivos programados y la generación de acciones que permitan controlar los riesgos en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

“Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- Idoneidad de las políticas y procedimientos para el establecimiento de los niveles de autoridad y responsabilidad y su relación con la información que debe recibir.

⁶³ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 64

- Grado de análisis por parte de la dirección en sus diferentes niveles con base en la información recibida.
- El suministro de información a las personas adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente.
- El desarrollo o revisión de los sistemas de información para lograr tanto los objetivos generales de la entidad como los de cada actividad.
- Atención que brindan los diferentes niveles directivos de la organización a los informes de las unidades a su cargo”⁶⁴

3. Sistemas Estratégicos e Integrados

La arquitectura de los sistemas de información de una organización debe ser suficientemente flexible y ágil como para integrarse eficazmente con los terceros vinculados.

El diseño de una arquitectura de sistemas de información y la adquisición de la tecnología son aspectos importantes de la estrategia de una entidad y las decisiones respecto a la tecnología pueden resultar críticas para lograr los objetivos.

“Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- El diseño de los sistemas y procedimientos considerando la integración de todas las unidades de la organización que tienen relación con los objetivos.
- La existencia de políticas que permitan la integración de la información.

⁶⁴ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 65

- Los planes de tecnología de información que consideren los objetivos institucionales como orientación de su diseño.
- Grado de coordinación entre las unidades administrativas, financieras y operativas con las de tecnologías de información para orientar sus esfuerzos en función de los objetivos institucionales y de las unidades que la integran.
- El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios se pone de manifiesto en la aportación de los recursos adecuados, tanto humanos como financieros.”⁶⁵

4. Confiabilidad de la Información

“Las decisiones se adoptan con base en la información disponible. Por ello es fundamental que la información, además de oportuna, sea confiable. Esta necesidad se logra mediante la aplicación efectiva del CORRE integrado a los procesos y, la supervisión y validación permanente de su aplicación efectiva. Se debe tener presente que la información nace de un proceso de captación de datos con respaldo suficiente; el proceso de los mismos a través de los procedimientos diseñados para las actividades sustantivas y adjetivas y, la información de salida.

Siendo este un objetivo de las organizaciones que depende en amplia medida de su liderazgo interno, la identificación de los riesgos en todos los procesos y las respuestas a través de las actividades de control, permitirá dotar de confiabilidad a la información en todos los niveles. La calidad de la información incluye averiguar si:

- Su contenido es adecuado -¿Está al nivel correcto de detalle?
- Es oportuna -¿Está disponibles cuando se necesita y dentro de un plazo adecuado?
- Está actualizada -¿Es la última información disponible?

⁶⁵ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 66

- Es exacta -¿Sus datos son correctos?
- Está accesible -¿Las personas que la necesitan pueden obtenerla fácilmente?

Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- El grado en que la entidad ha identificado los riesgos sobre errores o irregularidades en la producción de informes y la respuesta adoptada para remediarla a través de los controles establecidos.
- La forma en que los sistemas y procedimientos de las actividades aseguran la confiabilidad de los datos e informes de entrada, el proceso adecuado y seguro y, la información de salida.
- Determinar la calidad de los controles vigentes y su grado de aplicación por parte de toda la organización.
- Frecuencia y calidad de la supervisión efectuada en todos los niveles, respecto de los procesos y de la información.
- Calidad de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información.
- Compromiso de todos los niveles de la organización para proveer información con base en los estándares establecidos.”⁶⁶

⁶⁶ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 66,67

5. Comunicación Interna

“La comunicación deber expresar eficazmente:

- Los objetivos de la entidad.
- La importancia y relevancia del control interno orientado a disminuir los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos.
- El riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo de la entidad.
- Un lenguaje común de los controles frente a los riesgos identificados.
- Los papeles y responsabilidades del personal al desarrollar y apoyar los componentes del CORRE.

Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- La eficacia de la comunicación al personal, respecto de sus responsabilidades frente al CORRE y de la cultura empresarial hacia el control.
- El establecimiento de líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos.
- La sensibilidad de la dirección a las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad, la calidad, etc.
- El nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con clientes, proveedores y otros terceros para la captación de información sobre las necesidades cambiantes de los clientes.
- El nivel de comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad.
- La realización oportuna y adecuada del seguimiento por parte de la dirección de las informaciones obtenidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros terceros”⁶⁷

⁶⁷ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 67,68

6. Comunicación Externa

“Con canales de comunicación externos abiertos, los clientes y proveedores pueden proporcionar información muy significativa sobre el diseño o la calidad de los servicios o producto, permitiendo a la empresa tratar las demandas o preferencias del cliente en evolución.

La comunicación con grupos de interés, reguladores, analistas financieros y otros terceros les proporciona información relevante para sus necesidades, pues pueden comprender rápidamente las circunstancias y riesgos a los que se enfrenta la entidad. Esta comunicación debería ser significativa, pertinente y oportuna y estar de acuerdo con las disposiciones legales y otras normas aplicables.

Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- El compromiso de la dirección superior hacia la transparencia y la forma en que este compromiso es compartido por los miembros de la organización.
- El grado de comprensión de los directivos y funcionarios de la organización, respecto de la información que debe entregar a instituciones reguladoras, de control o con las que existen intereses relacionados.
- El nivel de comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad.
- La realización oportuna y adecuada del seguimiento por parte de la dirección de las informaciones obtenidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros terceros”⁶⁸

⁶⁸ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 68,69

4.4.16 **Supervisión y Monitoreo**

El CORRE diseñado y aplicado en la ejecución de las operaciones de una organización evoluciona con el paso del tiempo y de igual manera los cambios en los métodos para ejecutar las operaciones. Procedimientos que fueron eficaces en un determinado momento, pueden perder su eficacia o simplemente dejan de aplicarse por ser innecesarios, sin que se introduzcan los mecanismos de reemplazo requeridos.

El componente del CORRE denominado supervisión y monitoreo permite evaluar si éste continúa funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios. El proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.

El componente supervisión y monitoreo están compuestos por los siguientes subcomponentes:

1. Supervisión Permanente

“La evaluación del CORRE constituye un proceso en sí mismo. Son los directivos de línea o función de apoyo quienes llevan a cabo las actividades de supervisión y dan meditada consideración a las implicaciones de la información que reciben.

Hay que establecer políticas y procedimientos para identificar qué información se necesita a un nivel determinado para tomar decisiones en forma eficaz. En todo caso, los altos directivos deberían ser informados de las deficiencias de control interno y de la gestión de riesgos que afecten a la entidad o a las unidades específicas de manera significativa.

Los supervisores definen los procedimientos de información para sus subordinados. Las partes interesadas a las que hay que comunicar las

deficiencias a veces proporcionan directrices concretas respecto a lo que debería comunicarse.

Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- Las políticas emitidas por la dirección superior sobre las políticas de comunicación de la institución y la forma en que ha sido comunicada a los miembros de la organización.
- Los medios por los que el personal que realiza sus actividades normales obtiene evidencia de que el CORRE está funcionando adecuadamente.
- En qué medida las comunicaciones procedentes de terceros corroboran la información generada internamente o indican problemas.
- En qué medida los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones facilitan información a la dirección sobre si el CORRE opera eficazmente.
- Comparaciones periódicas entre los importes registrados por el sistema contable con los activos físicos.
- Receptividad ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto de la forma de mejorar el CORRE.
- El grado de facilidades que tiene el personal para presentar sus denuncias u otra información que estima de utilidad institucional.”⁶⁹

⁶⁹ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 71,72

2. Evaluación Interna

“Las evaluaciones del CORRE ejecutadas por la Auditoría Interna es de fundamental importancia, porque de manera independiente puede evaluar la calidad de su diseño y comprobar la forma en que se aplican sus elementos.

La alarma temprana incorporada en la información producida puede dar una señal para que la Auditoría Interna actúe con oportunidad. Por esa razón debe tener acceso sin restricción a la información que emite la institución y a la de otras organizaciones relacionadas o de la competencia.

La evaluación del CORRE también puede estar motivada por cambios importantes en la estrategia o la gerencia, adquisiciones o enajenaciones importantes, modificaciones relevantes en la producción o en los métodos de registro y de la información financiera. En este caso, la evaluación debe centrarse en cada componente del CORRE relacionados con todas las actividades importantes.

Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- Alcance y frecuencia de las evaluaciones puntuales del CORRE.
- Idoneidad del proceso de evaluación.
- Lógica y adecuada metodología para evaluar el sistema.
- Existencia de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el CORRE.
- Idoneidad de los procedimientos de comunicación.
- Idoneidad de las acciones de seguimiento.

- Atención de la alta dirección y de otras unidades de la organización a los resultados de las auditorías practicadas.
- Existencia y aplicación de planes de acción correctiva con base en los resultados de auditoría interna.
- Políticas de comunicación de los resultados de auditoría interna.
- Calidad del personal de auditoría interna y apoyo que recibe de las autoridades superiores.
- Forma en que opera el Comité de Auditoría de la organización.”⁷⁰

3. Evaluación Externa

“El diseño del CORRE debe incorporar la necesidad de evaluaciones externas realizadas en forma periódica, principalmente cuando se ejecutan auditorías de los estados e informes financieros, sin descartar otro tipo de evaluaciones dirigidas a las operaciones, los sistemas y los procesos.

La evaluación del CORRE como parte de una auditoría externa toma como base los procedimientos aplicados por la administración de la empresa y sirve para dos importantes propósitos: (1) para el diseño de las pruebas y el alcance con el que deben aplicar los auditores en el ejercicio de la auditoría; y, (2) para informar a la alta dirección de la organización sobre la existencia de riesgos de errores o irregularidades importantes que no están adecuadamente controlados.

Este informe, en la actualidad no es exigido por organismos reguladores de nuestro país y tiene escasa publicidad. Siguiendo buenas prácticas y disposiciones internacionales, se espera que en el corto plazo, en nuestro país, sea de obligatoria difusión.

⁷⁰ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 73,74

Para la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

- Atención de la dirección superior a los informes de los auditores y organismos reguladores.
- Existencia de planes de acción correctiva y el grado de cumplimiento del mismo.
- Niveles a los que reportan los auditores y los organismos reguladores.
- Grado de coordinación entre auditores internos y externos.
- Los medios utilizados para que conozcan los informes de auditoría los miembros de la organización
- Reportes de cumplimiento al Comité de Auditoría.”⁷¹

4.5. RESPONSABILIDAD POR EL DISEÑO DEL CONTROL INTERNO CORRE

Dentro del diseño del Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador CORRE, todos los funcionarios y personal de la organización poseen responsabilidades que deben cumplir.

La dirección superior (presidente o director general), asume la responsabilidad principal sobre el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno de la institución.

Los directores intermedios, quienes están relacionados con las operaciones, la administración y la gestión financiera, poseen la suficiente autoridad y

⁷¹ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador Pág. 74

responsabilidad para realizar los controles internos en el contorno de las funciones de sus unidades.

Al Consejo de Administración le corresponde la responsabilidad de dictar las políticas con relación a las operaciones ejecutadas por la entidad y aquellas relacionadas con el diseño y funcionamiento del marco integrado de control interno.

4.6. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

“Las herramientas de evaluación son útiles para la conducción de una evaluación del sistema de control interno de las entidades.

Las herramientas pueden ser utilizadas en cualquiera de las siguientes formas:

- Individualmente, cuando se evalúa un componente particular ó juntos cuando se evalúan todos los componentes.
- En la evaluación los controles relacionados con una categoría de controles, como la veracidad de los reportes financieros, o más de una categoría.
- En el enfoque de ciertas actividades, como la adquisición o la venta, ó en todas las actividades.

Las herramientas de evaluación son presentadas como sigue:

- Una serie de herramientas modelo, organizadas por componentes, junto con una para ayudar en el ensamble de los resultados al hacer una evaluación.
- Un manual de referencia diseñado para ayudar al evaluador a completar la Hoja de Trabajo de Riesgo y Actividades. También presentarlo como un modelo genérico de negocios, el cual sirve como una base organizacional para el Manual de Referencia.”⁷²

⁷² http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capítulo7/coso_5.htm

Existen varias herramientas de evaluación, a continuación se describirá algunas de ellos:

A. Diagrama de Pareto

Es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los genera, separa los problemas muy importantes de los menos importantes, estableciendo un orden de prioridades.

Esta herramienta nos permite:

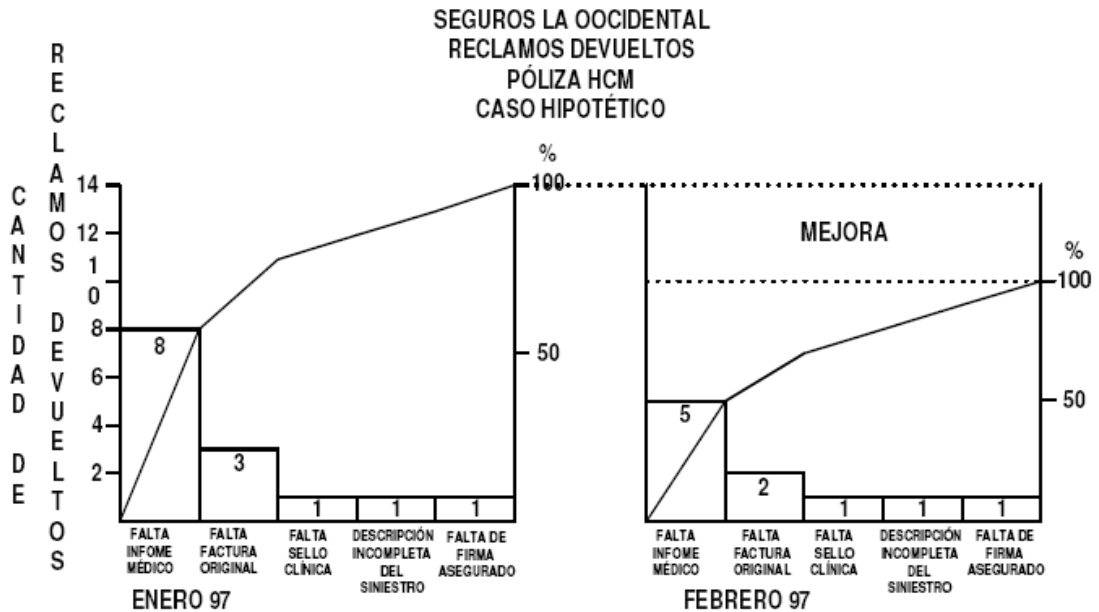
- Identificar la causa clave de un problema, separándolo de otros presentes pero menos importantes.
- Concentrarse más fácilmente en las causas que tendrán mayor impacto en caso de ser resueltas.
- Proporcionar una visión simple y rápida de la importancia relativa de los problemas de una organización.
- Comunicar fácilmente a otros miembros de la organización las conclusiones sobre causas, efectos y costos de los errores.

Cuando se la puede aplicar:

- Al evaluar los resultados de los cambios realizados a un proceso.
- Al buscar las causas principales por las que se suscito un problema y establecer prioridades de soluciones.
- Al planear una mejora en los procesos.
- Para mejorar la calidad de un producto.

A continuación de muestra un ejemplo gráfico de un Diagrama de Pareto:

GRÁFICO Nº 16
DIAGRAMA DE PARETO
EJEMPLO SEGUROS LA OCCIDENTAL



Fuente: http://www.emagister.com/uploads_user_home/Comunidad

Realizado por: http://www.emagister.com/uploads_user_home/Comunidad

B. Diagrama de Causa – Efecto

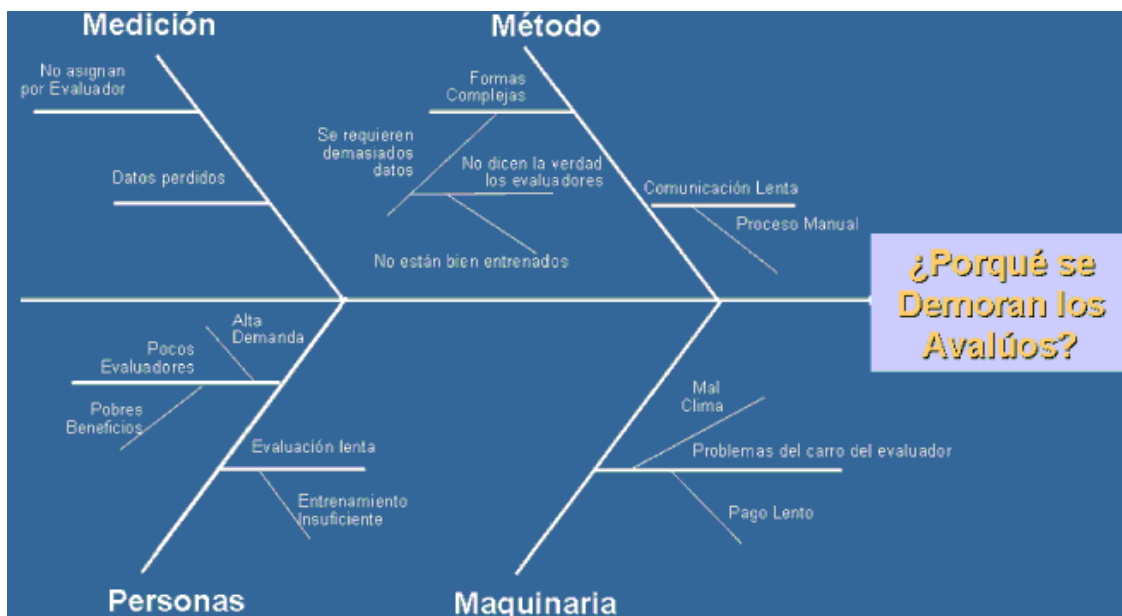
Es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad, es decir nos ayuda a que el grupo se concentre en el contenido del problema, no en la historia del problema ni en los distintos intereses de los integrantes del equipo.

Lo podemos aplicar cuando busquemos:

- Identificar las causas principales y efectos de un problema.
- Lograr un conocimiento común de un problema complejo.
- Clasificar y relacionar las interacciones entre los factores que están afectando al resultado de un proceso.

A continuación de muestra un ejemplo gráfico de un Diagrama Causa Efecto:

GRÁFICO N° 17
DIAGRAMA CAUSA EFECTO
EJEMPLO GRÁFICO



Fuente: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/>

Realizado por: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/>

C. Flujograma

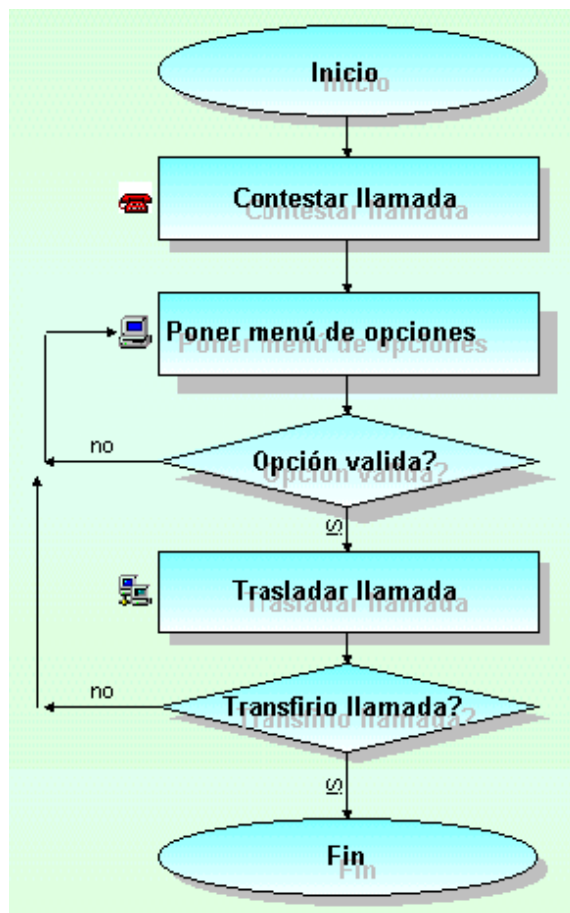
EL Flujograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

Es importante ya que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este. El flujograma de conocimiento, como su nombre lo indica, representa el flujo de información de un procedimiento.

En la actualidad los flujogramas son considerados en las mayorías de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier métodos y sistemas.

A continuación se muestra un ejemplo gráfico de un flujograma:

GRÁFICO N° 18
FLUJOGRAMA
EJEMPLO ADMINISTRATIVO



Fuente: <http://www.megasistemas.com/paraiso/manual/FlujogramaFinal.gif>

Realizado por: <http://www.megasistemas.com/paraiso/manual/FlujogramaFinal.gif>

4.6.3 Métodos de Evaluación

Debido al mundo económico globalizado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de diseñar e implementar metodologías en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas de las empresas con la finalidad de ser competitivos y poder responder a las nuevas exigencias empresariales de información y comunicación; es por esto que es inobjetable la importancia que reviste para las empresas el control de los recursos materiales, financieros y humanos, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

1. Modelo de Control COSO

El informe es un método de evaluación de 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 al control en las organizaciones.

El modelo COSO, tanto con la definición de Control que propone, como con la estructura de Control que describe, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones, y ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de Control a nivel internacional. En esencia, todos los modelos hasta ahora conocidos, persiguen los mismos propósitos y las diferentes definiciones, aunque no son idénticas, muestran mucha similitud. Este modelo posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías para evaluar el control interno de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño.

Este método de evaluación señala el propósito del Control en cuanto a asegurar razonablemente el cumplimiento de objetivos de tipo operacional, financiero y normativo, se comprende mejor cuando se analizan los cinco componentes del modelo COSO y sus 17 factores que en conjunto forman una estructura integrada de control, ya que existe una relación directa entre los objetivos que la organización persigue y los citados componentes, puesto que estos representan lo necesario para la consecución de tales objetivos.

2. Modelo COCO-Canadá

El modelo COCO es producto de una profunda revisión del Comité de Criterios de Control de Canadá sobre el reporte COSO y cuyo propósito fue hacer el planteamiento de un modelo más sencillo y comprensible, ante las dificultades que en la aplicación del COSO enfrentaron inicialmente algunas organizaciones. El resultado es un modelo conciso y dinámico encaminado a mejorar el Control, el cual describe y define al control en forma casi idéntica a como lo hace el modelo COSO.

El modelo busca proporcionar un entendimiento del control y dar respuesta a las tendencias que se observan en los desarrollos siguientes:

- En el impacto de la tecnología y el recorte a las estructuras organizacionales.
- En la creciente demanda de informar públicamente acerca de la efectividad del control, respecto de ciertos objetivos.
- En el énfasis de las autoridades para establecer controles, como una forma de proteger los intereses de los accionistas.

El propósito del modelo es desarrollar orientaciones o guías generales para el diseño, evaluación y reportes sobre los sistemas de control dentro de las empresas.

3. Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano(MICIL)

En vista de las múltiples necesidades empresariales y para mejorar el método COSO nace el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), que es un sistema de control por actividades que ha sido de gran contribución e impacto para las ciencias administrativas y está siendo utilizado en las entidades públicas y privadas para ayudar a cumplir con los objetivos de la empresa y lograr una buena estructuración organizacional.

4. Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado (COSO II).

Incorpora objetivos ESTRATÉGICOS como una nueva categoría de objetivos institucionales, pero mantiene las tres restantes categorías de objetivos que contiene el informe COSO; esto es: OPERATIVOS; DE INFORMACIÓN; y, DE CUMPLIMIENTO.

Incrementa a ocho el número de componentes mediante la incorporación de los tres siguientes: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS; IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS; y, RESPUESTA A LOS RIESGOS.

Pone especial énfasis en el establecimiento de estrategias y en la administración de los **riesgos** con la participación permanente de todos los miembros de la organización, mediante el uso de herramientas que permitan evitarlos, disminuirlos, compartirlos o aceptarlos. En todo caso, la gestión de los riesgos debe permitir al menos: alinear el riesgo aceptado y las estrategias; mejorar las decisiones en respuesta a los riesgos; aprovechar las oportunidades: disminuir sorpresas y pérdidas operativas; facilitar la adopción de respuestas integrales a múltiples riesgos cuyos impactos se interrelacionan.

5. Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador CORRE

Resalta que lo fundamental es la conducta ética permanente en el trabajo de todo el personal de una institución, especialmente aplicado en la alta dirección. Así mismo se refiere a la filosofía y estilo de la gerencia, componente muy importante para cumplir con responsabilidad social y que refleja en la imagen institucional.

Una vez analizadas las ventajas de los diferentes métodos de evaluación mencionados anteriormente; el método por el cual se evaluará el control interno del departamento contable de la empresa Incubadora Anhalzer Cia Ltda., es por método del Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador CORRE, debido que es el método más actualizado y por cual se logrará un diseño eficaz de control interno para la empresa.

A continuación se muestra un cuadro con los componentes de los principales métodos de evaluación del control interno

CUADRO N° 11
COMPONENTES DE LOS MÉTODOS DE CONTROL INTERNO

COSO II	COSO	MICIL	CORRE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente Interno. 2. Establecimiento de Objetivos. 3. Identificación de Eventos 4. Evaluación de Riesgos. 5. Respuesta a los Riesgos 6. Actividades de Control 7. Información y Comunicación 8. Supervisión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entorno o Ambiente de Control. 2. Ninguno 3. Ninguno 4. Igual 5. Evaluación de riesgos. 6. Actividades de Control. 7. Información y Comunicación. 8. Supervisión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de Control y Trabajo Institucional. 2. Ninguno 3. Ninguno 4. Igual 5. Evaluación de Riesgos 6. Actividades de Control 7. Información y Comunicación. 8. Supervisión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente Interno de Control. 2. Establecimiento de Objetivos 3. Identificación de Eventos 4. Evaluación de Riesgos 5. Respuesta a los Riesgos 6. Actividades de Control 7. Información y Comunicación 8. Supervisión y Monitoreo

Fuente: Control de los recursos y los Riesgos Ecuador

Realizado por: Andrés Tipán

4.6.4 **Técnicas de Evaluación**

Las técnicas de evaluación son métodos prácticos de investigación y prueba que se emplean para comprobar la razonabilidad de la información y son las siguientes:

A. Técnicas de Verificación Ocular

Son técnicas que 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 similitudes o diferencias existentes entre los aspectos comparados.
- b. Observación.-** Es la verificación visual de como se está realizando una actividad, un proceso, es mirar como se están efectuando las operaciones.

-
-
- c. **Revisión selectiva.-** Consiste en una breve o rápida revisión ocular de una parte (muestra) del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar las transacciones que no son normales o que reviste un indicio especial en cuanto a su originalidad o naturaleza.
 - d. **Rastreo.-** Es el seguimiento y control de una o varias operaciones desde el inicio hasta el final de su proceso.

B. Técnicas de Verificación Verbal

Estas técnicas se basan en la comunicación verbal y son las siguientes:

- a. **Indagación.-** Consiste en obtener información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios sobre las operaciones o cualquier aspecto motivo de examen, la indagación por si sola no es una evidencia suficiente y competente.
- b. **Entrevistas.-** Consiste en realizar entrevistas a funcionarios de la entidad y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.
- c. **Encuestas.-** Consiste en realizar encuestas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.

C. Técnicas de Verificación Escrita

- a. **Análisis.-** Consiste en descomponer una cuenta con el fin de su saldo, así como verificar las transacciones que tengan relación con la cuenta durante el período analizado.

- b. Conciliación.-** Consiste en poner de acuerdo datos de una misma operación siempre y cuando provengan de distintas fuentes.
- c. Confirmación.-** Consiste en cerciorarse de la autenticidad de la información proporcionada por la entidad, a través de la afirmación o negación escrita de una persona o institución independiente, que conozca la existencia y veracidad de la operación consultada.

D. Técnicas de Verificación Documental

Estas técnicas nos permiten tener respaldos de las operaciones, transacciones examinadas y son las siguientes:

- a. Comprobación.-** Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad, de los documentos que sustentan una transacción u operación.
- b. Computación.-** Esta técnica tiene por objetivo verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Esto se lo puede hacer a través de sumas, restas, multiplicación, división, cálculos de amortizaciones y depreciaciones.

E. Técnicas de Verificación Física

Técnica que consiste en la constatación física y ocular y está conformada de la siguiente manera:

- a. Inspección.-** Esta técnica consiste en realizar un examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer la existencia y autenticidad de los mismos.

CAPÍTULO V

5. CASO PRÁCTICO: DISEÑO DE CONTROL INTERNO SEGÚN EL MÉTODO DE CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS – ECUADOR (CORRE)

5.1 SECCIÓN CONTABILIDAD DE INCUBADORA ANHALZER CÍA. LTDA.

5.1.9 Diagnóstico y evaluación del control interno de la sección contabilidad.

Actualmente en la sección de contabilidad, el personal que ingresa por primera vez, no cuenta con la suficiente capacitación en lo referente a impuestos, costos y manejo del sistema contable, incumpliendo con la política de capacitación continua del personal, y esto es, porque no existe un seguimiento de las actividades que realiza cada empleado, ocasionando que los procesos no sean eficaces, eficientes y oportunas.

La falta de rotación de funciones del personal en la sección contable, e impuestos, hace que el empleado ocupe el mismo cargo durante varios años, y esto origina la concentración de funciones en una sola persona para realizar actividades específicas y luego no puedan ser realizadas por otra persona de manera inmediata, debido a la falta de desenvolvimiento en el área.

El programa contable Keops, fue adquirido a un proveedor externo, debido a que en la empresa no hay una persona con conocimientos en programación y esto repercute al momento de solucionar problemas o errores que origina el sistema contable, ya que no se puede solucionar de manera inmediata, originando retrasos en los procesos contables.

5.1.10 Naturaleza y funciones de la sección contabilidad

La sección contabilidad es la parte fundamental de la organización, ya que en este se concentra toda la información financiera y está directamente ligada a otras áreas, permitiendo a la Gerencia tomar decisiones que ayuden a que los procesos sean más eficientes y eficaces.

Las funciones que se realizan en esta sección, están detalladas a continuación:

- Iniciar y dar accesibilidad del software contable al personal, para que empiece a realizar las actividades laborales dentro de la sección contable de la empresa Incubadora Anhalzer Cía. Ltda.
- Procesar y estructurar el Estado de Costo de Producción, de Resultados y de Situación Financiera de manera mensual, con un plazo de presentación de 10 días subsiguientes al mes analizado.
- Realizar anexos de los Estados financieros realizados, para que exista un respaldo al momento de realizar evaluaciones posteriores al final del año contable.
- Efectuar un análisis de los Estados Financieros, para cada una de las empresas a las cuales se ofrece el outsourcing financiero, y entregar a la Gerencia Financiera, para que esta informe al representante legal de las empresas que son clientes del departamento contable de Incubadora Anhalzer Cía. Ltda.
- Realizar las declaraciones del Impuesto al Valor Agregado IVA, e Impuesto a la Renta IR, de manera mensual de cada uno de los clientes, con sus respectivos anexos transaccionales, para ser enviados vía Internet a la base de datos del Servicio de Rentas Internas.

-
-
- Realizar el cálculo de otros impuestos necesarios e indispensables para el funcionamiento normal de cada una de las empresas que son clientes del departamento contable de Incubadora Anhalzer, y presentarlos en los respectivos formularios autorizados por el Municipio Zonal respectivo.
 - Archivar de manera ordenada las declaraciones, anexos transaccionales, y estados financieros de cada uno de los clientes, para que luego sean llevadas a empastar y su posterior almacenamiento en la bodega del departamento contable de Incubadora Anhalzer Cía. Ltda.
 - Realizar el mantenimiento de las redes inalámbricas, computadoras y del software de contable, con la finalidad de tener actualizada la base de datos de cada uno de los clientes y se pueda trabajar de manera eficaz y eficiente dentro del sistema de contabilidad KEOPS.

5.1.11 **Objetivos de control interno administrativo de la sección de contabilidad**

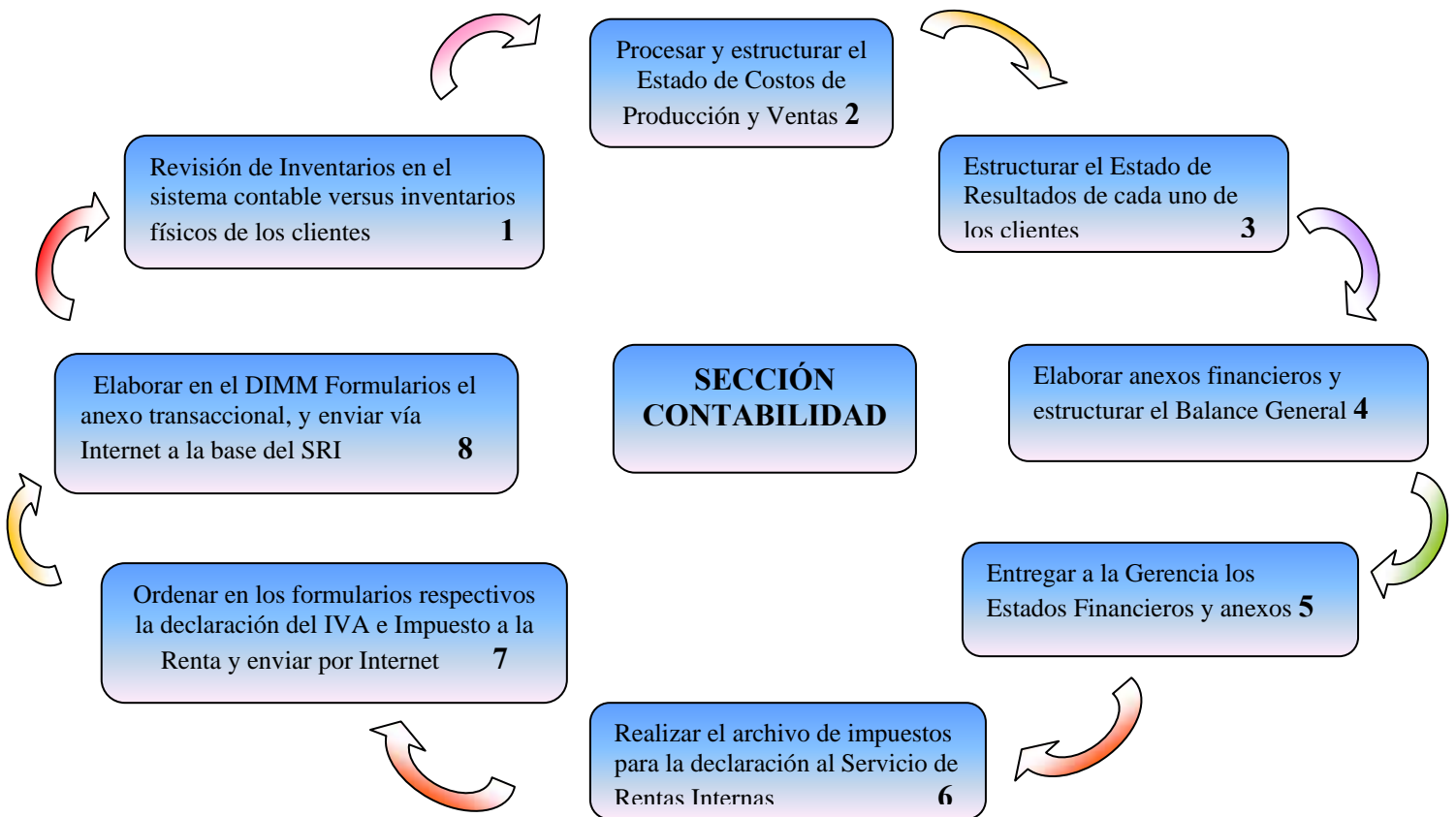
- **Autorización.-** El Gerente Financiero es la persona encargada del área de contabilidad, ya que es el responsable de autorizar, revisar y tomar las decisiones trascendentales que beneficien a la empresa.
- **Procesamiento de Información.-** Las diferentes secciones del área contable procesarán la información oportunamente, la que servirá posteriormente para estructurar los balances financieros, que serán remitidos a la Gerencia Financiera.
- **Clasificación.-** Los documentos, archivos, anexos e informes se clasificarán administrativa y financieramente de acuerdo a las políticas y normativa legal vigente en la entidad.
- **Verificación y evaluación.-** Las actividades de la sección contable serán monitoreadas y evaluadas en forma permanente, con la finalidad de

determinar errores, para luego corregirlos, colaborando en el mejoramiento y desarrollo del área.

- **Protección física.-** La información procesada en la sección de contabilidad debe estar archivada físicamente en un lugar que cuente con condiciones óptimas: libre de humedad, espacio adecuado, debidas seguridad y de acceso restringido para terceras personas.

A continuación se presenta el ciclo de la sección contabilidad.

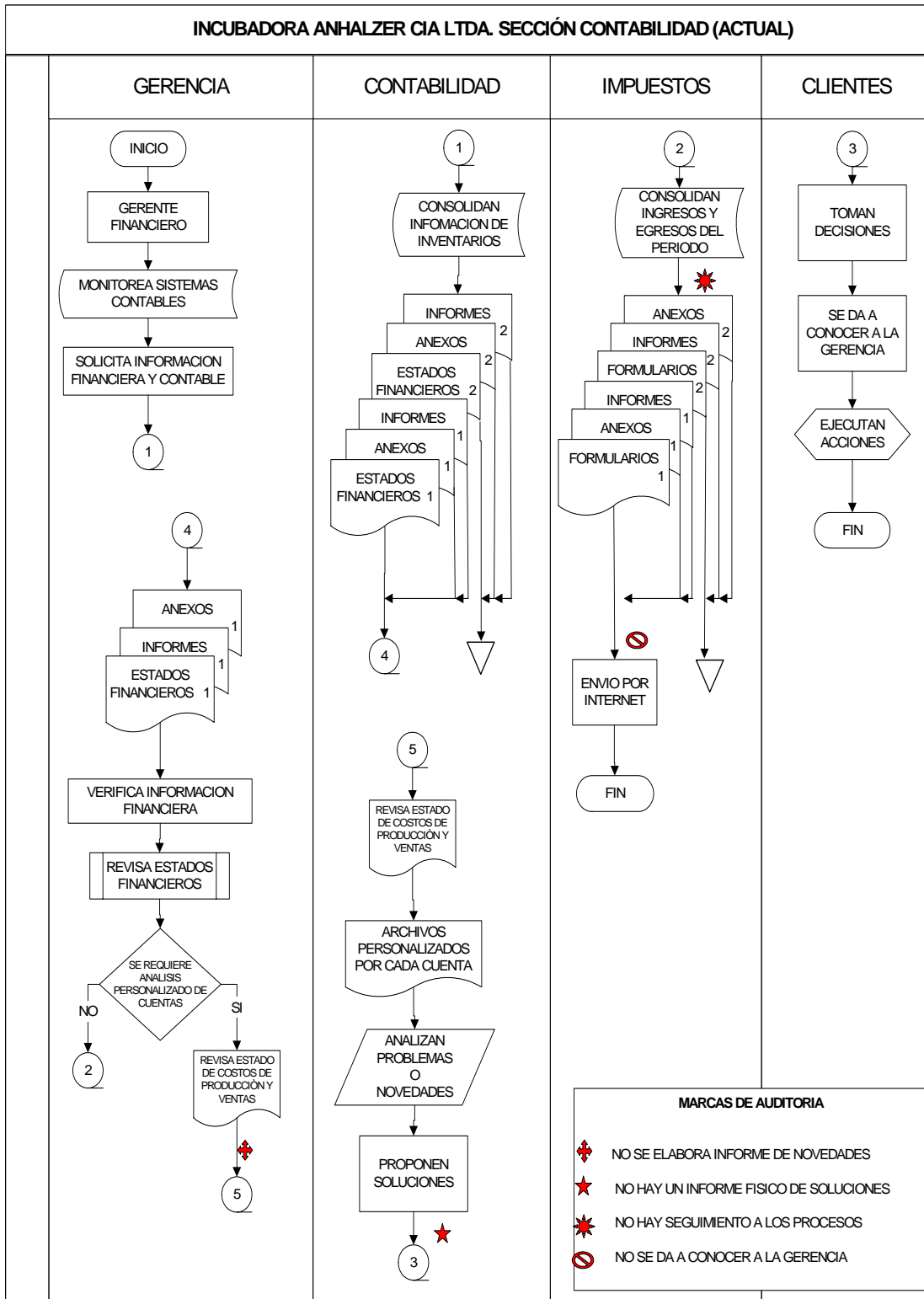
GRÁFICO N° 19
CICLO DE LA SECCIÓN CONTABILIDAD



Fuente: Departamento Contable Incubadora Anhalzer Cía. Ltda.

Elaborado por Andrés Tipán

5.1.12 Diagrama del proceso actual de la sección de contabilidad.



Realizado por: Andrés Tipán
 Fecha de Evaluación: 10/08/2007

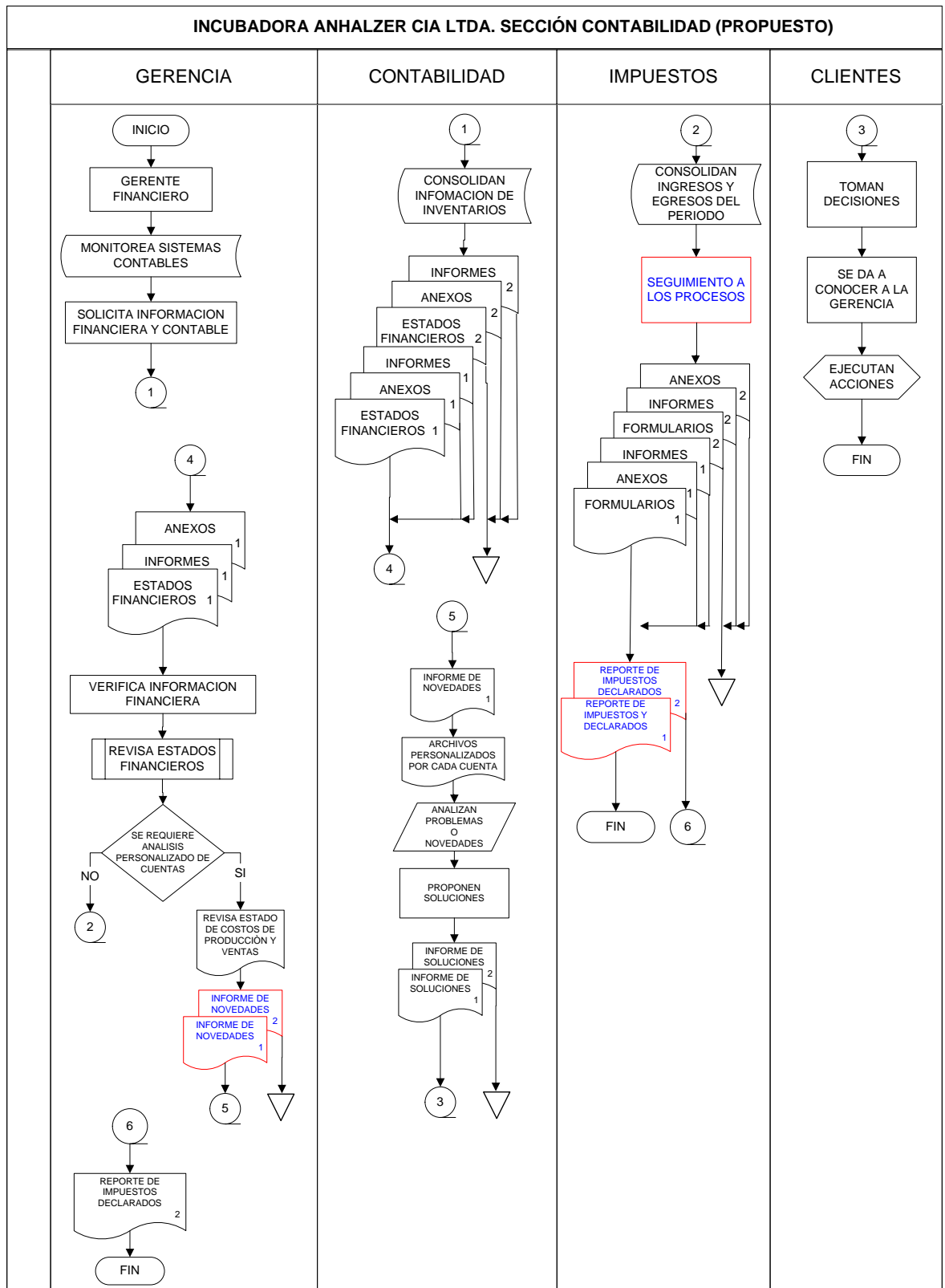
5.1.13 **Debilidades detectadas de la sección de contabilidad**

INCUBADORA ANHALZER CIA LTDA.	
DEPARTAMENTO CONTABLE	
CÉDULA NARRATIVA	
SECCIÓN: Contabilidad	A1
FECHA: 10 de agosto del 2007	
<p>Al observar los procesos de la Sección Contabilidad se detectó lo siguiente:</p> <p>Durante el proceso de revisión y aprobación de los Estados Financieros por parte de la Gerencia, existen cambios en los resultados obtenidos con respecto a periodos anteriores y se observó que no se elabora un informe de novedades encontradas, para que exista una constancia física de que se ha informado a la sección contabilidad y sean justificados los cambios y a la vez evitar una evasión de responsabilidades.</p> <p>La sección contabilidad no extiende un documento que respalde las justificaciones o sugerencias que se entrega a la Gerencia, dando a lugar de que no se informe de manera precisa a los clientes los justificativos del caso y no se pueda tomar las decisiones oportunas para mejorar la eficiencia o eficacia de los procesos productivos y contables.</p> <p>El proceso de declaración de impuestos del IVA y Renta, no tiene un seguimiento por parte de la Gerencia, ya que debería existir un control y aprobación antes de que la información sea enviada por Internet a la base de datos del Servicio de Rentas Internas, y esto se debe a que la persona encargada de realizar las declaraciones, también tiene otras funciones y el tiempo de presentación llega antes de que se pueda informar a la Gerencia.</p>	

Elaborado por: Andrés Tipán

Fecha 10-08-2007

5.1.14 Diagrama de procesos propuestos de la sección de contabilidad.



Realizado por: Andrés Tipán
 Fecha de Evaluación: 10/08/2007

5.1.15 **Propuesta del sistema del control interno de la sección contabilidad de Incubadora Anhalzer Cía. Ltda.**

El sistema de control que se propone para la Sección contabilidad de Incubadora Anhalzer Cía. Ltda., se basa en el Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador (CORRE), debido a que es el medio más eficaz para prevenir o identificar oportunamente errores o irregularidades dentro de la empresa.

5.1.16 **Componentes**

Los componentes que integran el Control de los Recursos y los riesgos Ecuador, que se va a evaluar en la sección contabilidad del departamento contable son:

- Ambiente Interno de Control
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

**INCUBADORA ANHALZER CIA LTDA.
DEPARTAMENTO CONTABLE
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

SECCIÓN: Contabilidad
FECHA: 17 de agosto del 2007

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
AMBIENTE INTERNO DE CONTROL				
1. Integridad y valores éticos				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un código de conducta que sirva de pauta, para el comportamiento ético y moral dentro de la práctica profesional? 		X		No cuentan con un código de conducta de ética y moral.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay facilidades para que el personal pueda dar su opinión, sin temor a represalias, antes de que se tomen decisiones trascendentales para la sección contabilidad? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El personal practica valores éticos y morales, en cada una de las funciones para las cuales fue contratado? 	X			
2. Filosofía y estilo de la alta dirección				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El Contador General practica e incentiva el cumplimiento de leyes y normas de contabilidad generalmente aceptados? 	X			Falta de responsabilidad por parte de los clientes en la entrega de información oportuna.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe responsabilidad en la entrega de información, acuerdos o contratos pactados entre funcionarios, empleados y clientes? 		X		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen políticas contables prudentes, que se apliquen, cuando se trata de registrar información contable importante en el sistema? 	X			
3. Consejo de administración y Comités				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El Contador General, da alternativas de solución a las novedades que se suscitan en la sección contabilidad? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los funcionarios tienen reuniones frecuentes y oportunas con el director financiero? 	X			

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Realizan informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado? • ¿Hay una revisión periódica financiera por parte de los organismos externos? <p>4. Estructura organizativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Dentro del organigrama estructural de la empresa se encuentran claramente identificados los niveles de autoridad? • ¿Cuentan con una manual de funciones, que sirva de guía para el control las actividades particulares que debe cumplir cada empleado? • ¿Están claramente identificados los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la sección? • ¿Existe una supervisión periódica de las prácticas contables que se realizan dentro de la sección? <p>5. Autoridad asignada y responsabilidad asumida</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen asignadas tareas y responsabilidades, cada uno de los miembros de la sección de contabilidad? • ¿Existe el personal suficiente para cumplir a cabalidad con los objetivos de la sección contabilidad? <p>6. Gestión del capital humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe personal calificado y profesional dentro de la sección contabilidad? • ¿Existe un comité de recursos humanos, que vele por los beneficios del personal? • ¿Existen evaluaciones periódicas de rendimiento y conducta del personal? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>	<p>No hay una política de control de las actividades planificadas dentro de la sección.</p> <p>No hay un documento en el cual este detallado las funciones de cada empleado.</p> <p>Las autoridades no se han preocupado por realizar evaluaciones para verificar el conocimiento actual del personal.</p>

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<p>7. Responsabilidad y Transparencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una cultura organizacional que incentive al personal a cumplir sus actividades con responsabilidad y transparencia? • ¿Se presentan informes periódicos dirigidos a las autoridades, para que tomen decisiones oportunas? • ¿El departamento contable difunde por medios escritos los estados financieros de las empresas a las cuales ofrece el outsourcing financiero? 	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>		<p>No tienen una política de difusión de los estados financieros.</p>
<p>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</p> <p>1. Objetivos estratégicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una planificación estratégica dentro de la sección contabilidad? • ¿La sección contabilidad cuenta con objetivos seccionales y la forma en que se prevé cumplir dichos objetivos? • ¿Existe comunicación en forma eficaz y oportuna de los objetivos a los miembros de la sección contable? • ¿Los objetivos de la sección se encuentran establecidos a corto plazo? <p>2. Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una revisión periódica de los informes financieros con la finalidad de identificar el cumplimiento de principios de contabilidad generalmente aceptados? • ¿Existe participación activa de las autoridades al momento de establecer tiempos de entrega de los balances y demás información importante para la toma de decisiones? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>		<p>No cuentan con una planificación estratégica.</p>

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe compromiso por parte de las autoridades y el personal de la sección, en la consecución de los objetivos? 	X			
<p>3. Relación entre objetivos y componentes del CORRE</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe compromiso de la alta dirección para cumplir con los objetivos programados, por el departamento contable? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El personal de la sección contabilidad conoce los componentes que conforman el CORRE? 		X		Falta de capacitación con respecto a controles internos, principalmente del método CORRE.
<p>4. Consecución de Objetivos</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe supervisión permanente en todos los niveles, que verifiquen los avances en la consecución de los objetivos seccionales? 		X		No existe supervisión inmediata y de calidad.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La persona encargada del procesamiento de la información contable, ha implementado controles para la confidencialidad de la información? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La dirección financiera aporta con ideas que sirvan de solución en las deficiencias encontradas durante el procesamiento de la información contable? 	X			
<p>5. Riesgo aceptado y niveles de tolerancia</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se cumple de una manera eficiente y oportuna con los plazos establecidos para entregar de información contable a los clientes? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Llega la información financiera en los plazos establecidos en su totalidad de una forma completa a la sección contable y sin retrasos? 		X		Los clientes no envían la información financiera en los plazos establecidos.

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<p>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</p> <p>1. Factores externos e internos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El proceso de implantación de un nuevo método de información contable se lo realiza de una manera eficaz? • ¿Es eficaz la comunicación en todos los niveles, sobre prácticas contables que se deben aplicar para minimizar los riesgos? <p>2. Identificación de eventos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen entrevistas con el grupo de trabajo, con el objeto de identificar posibles eventos que afecten a la sección? • ¿Existen los medios idóneos que permitan evitar la pérdida de documentación contable importante? • ¿Se realiza comparaciones con otras empresas que ofrecen outsourcing financiero, para determinar posibles eventos que ocurran en el mercado? <p>3. Categoría de eventos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Es prioridad para la sección entregar los estados financieros a tiempo, para que los clientes tomen decisiones oportunas? • ¿Se comunica al personal las prioridades en sus funciones, para que no exista retrasos en los procesos que se realiza dentro de la sección contabilidad? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>	<p>Falta de capacitación al personal del nuevo método que se pretende aplicar.</p> <p>Los medios de comunicación no son los adecuados, debido a la distancia geográfica que existe con los clientes.</p> <p>No hay una política de comparación con otras empresas que ofrecen un servicio similar.</p>
<p>EVALUACIÓN DE RIESGOS</p> <p>1. Estimación de probabilidad e impacto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuentan con información financiera oportuna? 	<p></p>	<p>X</p>	<p></p>	<p>Falta de cumplimiento en los plazos de entrega de información de otras secciones o de los clientes.</p>

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El sistema contable es el adecuado para realizar el registro y procesamiento de los estados financieros? <p>2. Evaluación de riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El gerente financiero cuenta con reportes periódicos para el seguimiento de los resultados contables obtenidos? • ¿Las autoridades de la sección evalúan los cambios en los estados financieros e identifican los posibles riesgos? <p>3. Riesgos originados por los cambios</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿La implantación de un nuevo formato para el registro de información contable, ayuda a que los procesos se cumplan de una forma eficiente y eficaz? • ¿El Sistemas de información contable, se adapta a las resoluciones y leyes gubernamentales que se aplican a las empresas privadas? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p>X</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p>X</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p>Los métodos no tienen una comprobación de su exactitud y por lo tanto no hay seguridad razonable en sus resultados.</p>
<p>RESPUESTA A LOS RIESGOS</p> <p>1. Categoría de respuestas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se analiza los estados financieros y se entrega los respaldos necesarios de forma oportuna, cuando existen valores significativos, que no han sido considerados por las autoridades? • ¿Existe compromiso del personal en la entrega de información financiera en forma eficaz? <p>2. Decisión de respuestas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las autoridades de la sección, toman las decisiones oportunas y adecuadas luego de analizar los estados financieros? • ¿Se comunica al personal en forma inmediata, sobre los procedimientos a seguir para disminuir o prevenir el riesgo financiero? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p>

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
ACTIVIDADES DE CONTROL				
1. Integración con las decisiones sobre riesgos				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una matriz en la cual se identifique los posibles riesgos financieros y cuáles van a ser los controles para prevenirlos? 		X		No está establecida una matriz que ayude a verificar el cumplimiento de controles preventivos.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los objetivos seccionales se cumplen de una manera eficiente y con una seguridad razonable en sus procesos contables? 	X			
2. Principales actividades de control				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los sistemas informáticos son seguros e inviolables para que se pueda realizar un control efectivo de los procesos contables? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las autoridades revisan los estados financieros finales y analizan las cuentas principales para verificar sus movimientos? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se revisa las operaciones contables para validar los datos y cumplimiento de principios de contabilidad que realiza cada uno de los empleados? 	X			
3. Controles sobre los sistemas de información				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un sistema de información contable, que permita conseguir la entrega de información de una manera eficaz, eficiente y oportuna? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen iniciativas por parte de las autoridades de mejorar los sistemas tecnológicos de información? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los sistemas de información y comunicación son de calidad y van a la par con los avances tecnológicos del mundo actual? 	X			

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<p>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p> <p>1. Cultura de información en todos los niveles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se comunica de manera periódica al personal de la sección, sobre las resoluciones tomadas, para el proceso de la información contable? <p>2. Herramientas para la supervisión</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe interpretación de resultados por parte de las autoridades de la sección contabilidad? • ¿Los sistemas de información son los adecuados, para la correcta revisión de los informes o balances entregados por la sección contabilidad? <p>3. Sistemas estratégicos e integrados</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El sistema de información computarizado, almacena datos actualizados de la situación económica de cada uno de los clientes? • ¿Los sistemas de información son flexibles a los requerimientos financieros de cada uno de los clientes? <p>4. Confiabilidad de la información</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿La información que entrega la sección contabilidad a la Gerencia es actualizada y oportuna? • ¿La información financiera está accesible en todo momento, para las personas que la necesitan? • ¿La información financiera es exacta al momento de tomar decisiones trascendentales? <p>5. Comunicación interna</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe comunicación eficiente y oportuna dentro del departamento contable? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p>X</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p>Existe incompatibilidad de criterios por la falta de seminarios de compañerismo e integración del personal.</p>

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen líneas de comunicación establecidas para informar sobre procedimientos que no son comunes dentro de la sección? <p>6. Comunicación externa</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe compromiso por parte de las autoridades de la sección en la entrega de información a los organismos externos que regulan a las empresas privadas? 	X			
<p>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</p> <p>1. Supervisión permanente</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe recomendaciones por parte de las autoridades de la sección para mejorar los procesos financieros contables? • ¿Existen seminarios o cursos de capacitación para todo el personal, que sirvan de retroalimentación para mejorar la gestión de riesgos? • ¿Las autoridades encargadas solicitan reportes por muestreo periódico y realizan el seguimiento respectivo? <p>2. Supervisión interna</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Realizan un seguimiento oportuno a las recomendaciones establecidas por las autoridades? • ¿Existen planes de acción correctivos, cuando se encuentran errores en los procesos contables? <p>3. Evaluación externa</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen planes de acción correctivos cuando llega un informe de un organismo de control externo? • ¿Se realiza un seguimiento oportuno para no incurrir en nuevas notificaciones de los organismos externos? 	X	X		<p>No hay una política clara de capacitación del personal.</p>

**INCUBADORA ANHALZER CÍA. LTDA.
DEPARTAMENTO CONTABLE**

SECCIÓN: CONTABILIDAD

FECHA: 18 de agosto del 2007

**CUESTIONARIO RESUMEN DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO APLICANDO EL MÉTODO CORRE
(CONTROL DE RECURSOS Y RIESGOS-ECUADOR)**

N°	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
1	AMBIENTE INTERNO DE CONTROL	50	36	100%	72%	14.00	
	1. Integridad y valores éticos	13	9	26%	18%	4.00	No cuenta con un código de ética.
	2. Filosofía y estilo de la alta dirección	7	6	14%	10%	1.00	Los clientes no entregan en los plazos establecidos la información financiera.
	3. Consejo de administración y Comités	8	5	16%	11%	3.00	No cuenta con una política de control de las actividades planificadas.
	4. Estructura organizativa	5	3	10%	7%	2.00	Inexistencia de un manual de funciones.
	5. Autoridad asignada y responsabilidad asumida	6	6	12%	12%	0.00	Tienen asignadas tareas y responsabilidades cada uno de los empleados.
	6. Gestión del capital humano	8	5	16%	11%	3.00	Las autoridades no realizan evaluaciones periódicas de rendimiento y conducta del personal.
	7. Responsabilidad y Transparencia	3	2	6%	4%	1.00	No tienen una política de difusión de los servicios contables.

N°	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	5	3.6	100%	72%	1.40	
	1. Objetivos estratégicos.	1	0.7	20%	13%	0.30	No cuentan con una planificación estratégica.
	2. Objetivos específicos	1	1	20%	20%	0.00	Objetivos seccionales claramente establecidos.
	3. Relación entre objetivos y componentes del CORRE	1	0.6	20%	13%	0.40	El personal desconoce los componentes del CORRE, por la falta de capacitación.
	4. Consecución de Objetivos	1	0.7	20%	13%	0.30	No existe supervisión inmediata de los procesos que se realizan dentro de la sección.
	5. Riesgo aceptado y niveles de tolerancia	1	0.6	20%	13%	0.40	Los clientes no envían la información financiera en los plazos establecidos.
3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	5	2.9	100%	58%	2.10	
	1. Factores externos e internos	2	1	40%	19%	1.00	Falta de capacitación al personal sobre nuevos métodos que se pretende aplicar.
	2. Identificación de eventos	2	0.9	40%	19%	1.10	Ineficientes medio de comunicación y falta de análisis de la competencia para identificar eventos.
	3. Categoría de eventos	1	1	20%	20%	0.00	Comunicación eficiente de las prioridades que debe cumplir cada empleado.

N°	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
4	EVALUACIÓN DE RIESGOS	10	6.7	100%	67%	3.30	
	1. Estimación de probabilidad e impacto.	4	1.8	40%	18%	2.20	Los clientes y otras secciones no entregan la información financiera de forma oportuna.
	2. Evaluación de riesgos	4	4.0	40%	40%	0.00	Revisión oportuna de los reportes financieros.
	3. Riesgos originados por los cambios	2	0.9	20%	9%	1.10	Los métodos no tienen una comprobación de su exactitud y por lo tanto no hay seguridad razonable en sus resultados.
5	RESPUESTA A LOS RIESGOS	10	10	100%	100%	0.00	
	1. Categoría de respuestas	6	6	60%	60%	0.00	Hay compromiso del personal en la entrega de la información financiera en forma eficaz y oportuna.
	2. Decisión de respuestas	4	4	40%	40%	0,00	Las autoridades toman decisiones, luego de revisar los estados financieros finales.
6	ACTIVIDADES DE CONTROL	10	8.70	100%	87%	1.3	
	1. Integración con las decisiones sobre riesgos	5	3.70	50%	37%	1.30	No existe una matriz que sirva para verificar el cumplimiento de los controles preventivos.
	2. Principales actividades de control	3	3.00	30%	30%	0.0	Los registros cumplen con principios de contabilidad generalmente aceptados.
	3. Controles sobre los sistemas de información	2	2.00	20%	20%	0.0	Sistema de contabilidad eficiente que permite revisión detalla de las cuentas contables.

N°	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	5	4.50	100%	90%	0.50	
	1. Cultura de información en todos los niveles	1	1	20%	20%	0.00	Información oportuna sobre nuevos procedimientos, leyes o principios contables.
	2. Herramientas para la supervisión	1	1	20%	20%	0.00	El sistema contable ofrece seguridad razonable para interpretar resultados.
	3. Sistemas estratégicos e integrados	0.5	0.5	10%	10%	0.00	El sistema contable es flexible a los requerimientos de cada una de las empresas.
	4. Confiabilidad de la información	1	1	20%	20%	0.00	Se entrega datos financieros exactos, confiables y oportunos a la gerencia financiera.
	5. Comunicación Interna	1	0.5	20%	10%	0.50	Comunicación ineficiente por la falta de actividades de integración del personal.
	6. Comunicación Externa	0.5	0.5	10%	10%	0.00	Entregan documentación oportuna a los organismos externos.
8	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	5	4.3	100%	86%	0.7	
	1. Supervisión permanente	2	1.3	40%	26%	0.70	No hay una política clara de capacitación del personal.
	2. Supervisión interna	2	2.0	40%	40%	0.0	Cumplimiento eficaz de las recomendaciones que hacen las autoridades.
	3. Evaluación externa	1	1.0	20%	20%	0.0	Se realiza correctivos necesarios cuando existe un informe de auditoría tributaria externa.

Realizado por: Andrés Tipán
Fecha de Evaluación: 17/08/2007

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO POR EL MÉTODO CORRE EN LA SECCIÓN CONTABILIDAD

- **El Ambiente Interno de Control**, debido a que constituye la base fundamental para un control interno efectivo, se le ha asignado 50 puntos que equivalen al 100% como óptimo, ha tenido una calificación de 36 puntos equivalentes al 72%. Esta diferencia se produce por la ausencia de un código de ética, no cuentan con una política de control de las actividades planificadas, la información financiera no llega a las oficinas en los plazos acordados, no tienen un documento en el cual este estipulado un manual de funciones. Además no se realizan evaluaciones periódicas del desempeño al personal y la falta de una política de difusión de los servicios contables.
- **Al Establecimiento de Objetivos**, se le asignado una ponderación óptima de 5 puntos equivalentes al 100%, en el cual la sección contabilidad cumple con el 72% con una calificación de 3.6 puntos, debido a que no cuentan con una planificación estratégica, existe un desconocimiento de los componentes que conforman el CORRE, no se realiza una supervisión inmediata de los procesos que se desarrollan en la sección, y la falta de coordinación con los clientes para el envío de información necesaria para el registro contable.
- Para la **Identificación de Eventos**, cuya propuesta óptima es de 5 puntos, equivalentes al 100%, luego de haber analizado se obtuvo un puntaje de 2.9, existiendo una diferencia de 2.10 puntos, debido a que no existe la capacitación adecuada al personal sobre nuevos métodos de información contable implantados, los medios de comunicación no son los eficientes para el que la información llegue en forma oportuna, y además las autoridades no tienen una política de expansión a nuevos mercados.
- **La Evaluación de Riesgos**, se ha establecido como ponderación óptima 10 puntos, equivalentes al 100%, obteniendo un resultado según la evaluación realizada de 6.7 puntos equivalentes al 67% debido a que no se cumplen con

tiempos y plazos establecidos por las autoridades y los métodos de implantados no tienen la seguridad razonable en sus resultados.

- La **Respuesta a los riesgos** tienen una ponderación óptima de 10 puntos equivalentes al 100%, y luego de realizar el análisis se pudo identificar que las autoridades toman decisiones oportunas y se comunica de manera inmediata a las personas que intervienen en los procesos para que se tomen las medidas necesarias para disminuir o prevenir el riesgo financiero.
- Las **Actividades de Control** tiene 10 puntos como óptimo, equivalentes al 100%, obteniendo 8.7 puntos, luego de haber realizado la evaluación en la sección, existiendo una diferencia de 1.3 puntos, esto se debe principalmente a que no existe una matriz o algún otro archivo con el cual se pueda verificar el cumplimiento de los controles preventivos.
- A la **Información y Comunicación**, se le asignado como puntaje óptimo 5 equivalente al 100%, obteniendo 4.5 puntos, existiendo una diferencia de 0.5 puntos, debido a una ineficiente comunicación dentro del departamento contable, ya que no hay una política que ayude a la integración del personal.
- La **Supervisión y Monitoreo**, tiene 5 puntos como óptimo, equivalentes al 100%, luego de haber realizado el análisis se obtuvo como calificación de 4.3 puntos equivalentes al 86%, esto se debe principalmente a que no cuentan con una política clara de capacitación al personal, que sirva de retroalimentación para mejorar la gestión de riesgo.

5.1.8.1 Ambiente Interno de Control

En el ambiente de control el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, sus atributos constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa.

A continuación se detalla los subcomponentes del Ambiente Interno de Control:

a. Integridad y Valores Éticos

La integridad y valores éticos son fundamentales para una empresa, debiendo ser practicado desde la más alta autoridad, con el objeto de solucionar problemas de una manera segura, y sin contradecir los principios que tiene la empresa.

- Mediante una reunión conjunta entre el Gerente Financiero y sus subalternos deberán proponer un código de ética para que sea divulgado en las partes visibles de la oficina, para que los empleados se sientan comprometidos con la empresa.

b. Filosofía y Estilo de Alta Dirección

La filosofía y estilo de alta dirección es de responsabilidad de las autoridades de la sección, para que de una forma eficaz fomenten lineamientos para que el personal cumpla con los objetivos propuestos, minimizando los riesgos.

- Las autoridades deben establecer políticas claras y prudentes de control interno, para que la información financiera llegue al departamento de una oportuna cumpliendo con los plazos establecidos.

c. Consejo de Administración y Comités

La propuesta sobre la conformación de un Comité de Administración, es el de aportar con ideas, políticas, estrategias, con el propósito de dar solución a los problemas que se presentan en el desarrollo de las operaciones.

- Es necesario que se realice un modelo de informe que sirva para comparar entre lo planificado y lo ejecutado (ver anexo N° 1), para tener un control eficiente de los procesos.

d. Estructura Organizativa

La distribución de una estructura organizativa es de suma importancia ya que ayuda a controlar y supervisar de mejor manera las actividades y procesos dentro de la sección.

- Las autoridades del departamento contable se deben reunir y proponer la elaboración de un manual de procesos que sirva de guía para las actividades que se deben cumplir dentro de la sección contabilidad.

e. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida

Es el grado de responsabilidad que asume cada miembro de la sección, y el compromiso adquirido para conseguir los objetivos, minimizando los riesgos.

- Cada empleado tiene asignadas tareas y responsabilidad que deben cumplir con eficiencia y eficacia, para llegar al cumplimiento de los objetivos de forma oportuna.

f. Gestión de Capital Humano

El personal es el recurso más importante dentro de una organización, es por eso que se debe contar con el personal calificado y capacitado para que puedan enfrentarse a nuevos retos, en los cuales la empresa quiera incursionar.

- Elaborar conjuntamente con la gerencia financiera, evaluaciones periódicas al personal para que se pueda medir el nivel de conocimiento del recurso humano con el que cuenta la sección contabilidad.

- Capacitar al personal en temas trascendentales que ayuden al mejor desenvolvimiento en las tareas asignadas y de esta manera cumplir con los objetivos de una manera eficiente y oportuna.

g. Responsabilidad y Transparencia

Responsabilidad es la capacidad de responder o justificar por los actos realizados dentro de su actividad laboral y de una manera transparente es cumpliendo con principios, leyes o regulaciones que sean establecidos por los organismos de control.

- Mediante una reunión conjunta entre el Gerente Financiero y las máximas autoridades del departamento contable deberán proponer la difusión por medios escritos de los estados financieros finales de cada una de los clientes para transparentar la realización del outsourcing financiero de Incubadora Anhalzer Cía. Ltda., y a la vez brindar un servicio adicional.

5.1.8.2 Establecimiento de Objetivos

El establecimiento de objetivos ayuda a que la empresa pueda prevenir o gestionar riesgos, y diseñar actividades de control eficiente.

A continuación se detalla los subcomponentes del Establecimiento de Objetivos:

a. Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son de alto nivel, y los planes estratégicos son los más utilizados al momento de establecer dichos objetivos

- Mediante una reunión entre las autoridades de la empresa, proponer la elaboración de una planificación estratégica y de esta manera establecer los objetivos específicos para gestionar los riesgos.

b. Objetivos específicos

Son los objetivos que se establecen para cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la sección, para gestionar los posibles riesgos.

- Objetivos seccionales claramente establecidos, crea un ambiente de seguridad razonable en los procesos financieros, y de esta manera gestionar los riesgos y entregar la información contable cumpliendo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

c. Relación entre objetivos y componentes del CORRE

Los objetivos seccionales, se deben basar en cada uno de los componentes del método CORRE, para que se faciliten los logros propuestos lo más pronto posible.

- Las autoridades de la sección deben planificar un cronograma de capacitación al personal, con cursos de actualización contables, tributarias y métodos de control interno (CORRE).

d. Consecución de Objetivos

Son los procedimientos que se aplican para lograr la consecución de los objetivos propuestos con eficiencia y honestidad.

- Los responsables de realizar los informes financieros finales deben supervisar de manera permanente los procesos que se realizan dentro de la sección antes de entregar los estados financieros a la gerencia.

e. Riesgo aceptado y niveles de tolerancia

El riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo son niveles de desviación que la empresa considera al momento cumplir con los objetivos.

- Realizar acuerdos y establecer un plazo máximo de entrega de la información contable, entre las autoridades de la sección y los clientes, para que se pueda estructurar los estados financieros y entregarlos a la gerencia.

5.1.8.3 Identificación de Eventos

Sirve para que la empresa identifique posibles eventos que afecten a la sección, pero se desconoce cuándo sucederá y sus posibles impactos.

A continuación se detalla los subcomponentes de la Identificación de eventos:

a. Factores externos e internos

Son factores internos o externos que dan lugar a eventos que repercuten en la consecución de los objetivos.

- El responsable de la creación de nuevos métodos de información contable, debe realizar una planificación para realizar una capacitación al personal para que los procesos se realicen de forma eficiente.

b. Identificación de eventos

Son técnicas utilizadas para identificar posibles eventos que generen pérdidas o deficiencias en la entrega oportuna de la información contable.

- Las autoridades deben analizar mecanismos que agilicen la entrega inmediata de la información, o comprometer a los clientes para que envíen la información financiera de manera completa e inmediata.
- A largo plazo planificar la creación de una sucursal en Guayaquil, para estar más cerca de los clientes y evitar el traslado de información desde Guayaquil a Quito.

- Mediante una reunión conjunta entre el Gerente Financiero y sus subalternos deberán encargar una comisión para analizar la competencia y analizar posibles eventos que afectan al mercado.

c. Categoría de eventos

Es clasificar los objetivos por categorías desde los más primordiales a los menos trascendentales.

- Una comunicación eficiente de las prioridades que debe cumplir cada empleado, permite cumplir con el objetivo de entregar los estados financieros de forma oportuna a la Gerencia Financiera y a los clientes para la toma de decisiones.

5.1.8.4 Evaluación de Riesgos

Permite a la sección evaluar los riesgos desde la perspectiva de su probabilidad de ocurrencia y el impacto que pueda tener.

A continuación se detalla los subcomponentes de la evaluación de riesgos:

a. Estimación de probabilidad e impacto.

La estimación de un evento potencial, genera incertidumbre, por lo tanto es necesario que se determine su probabilidad y el impacto que pueda tener dentro de la sección contabilidad.

- Las autoridades deben comprometer al personal de otras secciones y a los clientes, en la entrega de la información financiera primordial para la realización de los estados financieros y de ser el caso implantar multas económicas.

b. Evaluación de riesgos

Es la revisión de procedimientos contables que permitan identificar posibles efectos negativos y afecten en la consecución de los objetivos seccionales.

- La revisión oportuna de los reportes financieros entregados por la sección contabilidad a la gerencia ha permitido una buena evaluación de los procedimientos y a la vez prevenir riesgos.

c. Riesgos originados por los cambios

Son riesgos que se analizan, al momento en el que se realiza algún cambio en los procesos contables.

- Los responsables de crear métodos de información financiera, primero deben realizar pruebas a la par con los procedimientos anteriores, para que se pueda identificar las falencias en del nuevo método e implantarlo cuando ya se tenga la plena seguridad de que sus resultados son eficientes y eficaces.

5.1.8.5 Respuesta a los Riesgos

Es la tolerancia que se da a los riesgos y su determinación con el riesgo aceptado.

A continuación se detalla los subcomponentes de la respuesta a los riesgos:

a. Categoría de respuestas

Son estudios que se realizan para determinar si se acepta, evita, reduce o comparte el riesgo que se a presentado y cumplir con de los objetivos seccionales propuestos.

- El personal se siente comprometido en la entrega de información financiera y contable de forma detalla en forma eficaz y oportuna, permitiendo a la sección transparentar sus funciones cumplir con los requerimientos de las autoridades.

b. Decisión de respuestas

En la decisión de respuesta se analiza los costos y beneficios que se obtiene y las posibles oportunidades que llegaran al momento de elegir una opción.

- Las autoridades de la sección analizan los estados financieros de manera detallada para tomar decisiones que permitan mejorar los procesos y controles que deben aplicar cada uno de los empleados con la finalidad de prevenir riesgos financieros.

5.1.8.6 Actividades de Control

Son procedimientos y políticas de control que son implantados por las autoridades para prevenir riesgos y cumplir con los objetivos seccionales.

A continuación se detalla los subcomponentes de las actividades de control:

a. Integración con las decisiones sobre riesgos

Son actividades que se deben cumplir, considerando un control de los riesgos que existen y el cumplimiento de los objetivos seccionales propuestos.

- Las autoridades de la sección, deben implementar una matriz, mediante la cual se identifique claramente los posibles riesgos, los controles preventivos y el seguimiento a dichos controles (Anexo 2).

b. Principales actividades de control

Son las políticas y procedimientos que se realizan para que exista un control eficiente y prevenir los riesgos.

- La revisión de los estados financieros, por parte de las autoridades, se lo hace una manera eficiente, analizando los movimientos de las diversas cuentas contables y el cumpliendo con principios de contabilidad generalmente aceptados

c. Controles sobre los sistemas de información

Los controles sobre los sistemas de información, son mecanismos tecnológicos que permiten un mejor control sobre las actividades y procedimientos contables.

-
-
- La sección contabilidad cuenta con un sistema de información que permite la revisión y control de cada uno de los registros contables que se realizan dentro de la sección, y de esta manera lograr la entrega de estados financieros seguros y confiables.

5.1.8.7 Información y Comunicación

Es indispensable identificar, procesar, y comunicar a todo el personal sobre los cambios o correctivos que se deben realizar, para mejorar los procesos y cumplir con los plazos establecidos.

A continuación se detalla los subcomponentes de información y comunicación:

a. Cultura de información en todos los niveles.

Es la responsabilidad de las autoridades el comunicar a los diferentes niveles sobre las resoluciones tomadas.

- Las autoridades cumplen con el objetivo de informar a todo el personal de la sección, sobre los nuevos procedimientos, leyes o principios contables que se deben aplicar dependiendo de los eventos que ocurran.

b. Herramientas para la supervisión

Son herramientas que permiten la supervisión e interpretación de los procedimientos o resultados obtenidos en la sección contabilidad.

- Las autoridades realizan una eficaz interpretación de los resultados financieros, utilizando los sistemas de información como el medio adecuado para la revisión de los informes, debido a la seguridad razonable que ofrece el sistema.

c. Sistemas estratégicos e integrados

Es la eficiencia con lo que los sistemas de información se adaptan a las necesidades de la empresa y ayudan a cumplir con los objetivos seccionales.

- El sistema de información con el que cuenta la sección contabilidad es eficiente, ya que es flexible a los requerimientos de cada una de las empresas a las cuales se ofrece el outsourcing financiero y es de mucha seguridad financiera, ya que entrega datos exactos y actualizados.

d. Confiabilidad de la información

La confiabilidad de la información, significa que los datos que se analizan sean actuales, eficientes y oportunos para la toma de decisiones.

- La sección contabilidad entrega datos financieros exactos, confiables y oportunos a la gerencia financiera, para que esta analice e informe a los clientes sobre las medidas a tomar para una eficiente administración de la empresa.

e. Comunicación interna

Es la comunicación que debe existir dentro del departamento contable para que se pueda identificar problemas de mejor manera y plantear alternativas de solución.

- Las autoridades de la sección deben programar seminarios de autoestima e integración del personal para que las personas se sientan comprometidos y trabajen como equipo.

f. Comunicación externa

Son los canales de comunicación eficientes de deben existir con proveedores, clientes y organismos externos de control.

- La sección contabilidad realiza todos los trámites pertinentes para entregar la documentación necesaria e informar la situación financiera de cada uno de los clientes a los organismos gubernamentales.

5.1.8.8 Supervisión y Monitoreo

Es la supervisión de cada una de las funciones del personal, evaluando el rendimiento mediante de forma continua o con evaluaciones periódicas.

A continuación se detalla los subcomponentes de supervisión y monitoreo:

a. Supervisión permanente

Es la supervisión que realizan las autoridades de la sección para determinar deficiencias y tomar decisiones en forma eficaz.

- Programar con la participación de la Gerencia Financiera y autoridades de la sección, cursos de capacitación por lo menos una vez al año, con la finalidad obtener conocimientos y reducir los riesgos.

b. Supervisión interna

Son autoevaluaciones que se realizan dentro de la sección contabilidad para verificar el cumplimiento de las recomendaciones para mejorar los procesos contables.

- Dentro de la sección contabilidad, realizan un seguimiento de las recomendaciones puntuales que hacen las autoridades para cumplir con los objetivos específicos.
- Las autoridades de la sección cuentan con alternativas de solución legales, que se pueden implantar al momento de identificar errores en los procesos contables.

c. Evaluación externa

Son evaluaciones realizadas por organismos externos, y el seguimiento que se realiza a los informes de novedades.

- Los informes de auditores externos, en los cuales se detalla observaciones a los procesos tributarios, se los considera de manera inmediata, y se realiza los correctivos necesarios, para evitar problemas posteriores.

5.2 SECCIÓN COBROS Y PAGOS DE INCUBADORA ANHALZER CÍA. LTDA.

5.2.1. Diagnóstico y evaluación del control interno de la sección cobros y pagos.

En la sección pagos se emite cheques, en algunos casos sin un respaldo documental, debido a que no llegan a tiempo las facturas originales por gastos que han realizado los clientes del departamento contable de Incubadora Anhalzer, esto se debe a la falta de medios efectivos de traslado de información y por las distancias que existe con los clientes, pero como son pagos urgentes, se los realiza de manera inmediata, existiendo la posibilidad de que los archivos físicos no se encuentren legalmente respaldados y autorizados por el Servicio de Rentas Internas.

Los clientes no envían la información de las compras y ventas realizadas en el mes de una manera oportuna y eficiente al departamento contable de Incubadora Anhalzer, ocasionando retrasos al momento de ingresar los movimientos al sistema contable, y esto repercute en que no se tiene actualizada la base de datos de cada uno de los clientes y los informes parciales no muestran la realidad de la empresa.

La falta de concentración en el desarrollo de las actividades de cada uno de los empleados que labora en el departamento contable de Incubadora Anhalzer, ocasiona en algunos casos errores involuntarios que se reflejan en el al final del mes en el Sistema contable, y esto se debe a la falta un seguimiento adecuado de las actividades de cada uno de los empleados, ocasionado retrasos en la elaboración de los Estados Financieros y para el envío de las declaraciones de impuestos al Servicio de Rentas Internas.

5.2.2. Naturaleza y funciones de la sección cobros y pagos

En la sección cobros y pagos, se realiza el ingreso de las compras y ventas en el sistema contable, y es una actividad sustancial para que la base de datos de cada una de las empresas esté actualizada y se pueda conocer cuáles son los deudores y acreedores al momento de sacar un estado de cuenta del sistema contable KEOPS.

Las funciones que se realizan en esta sección, están detalladas a continuación:

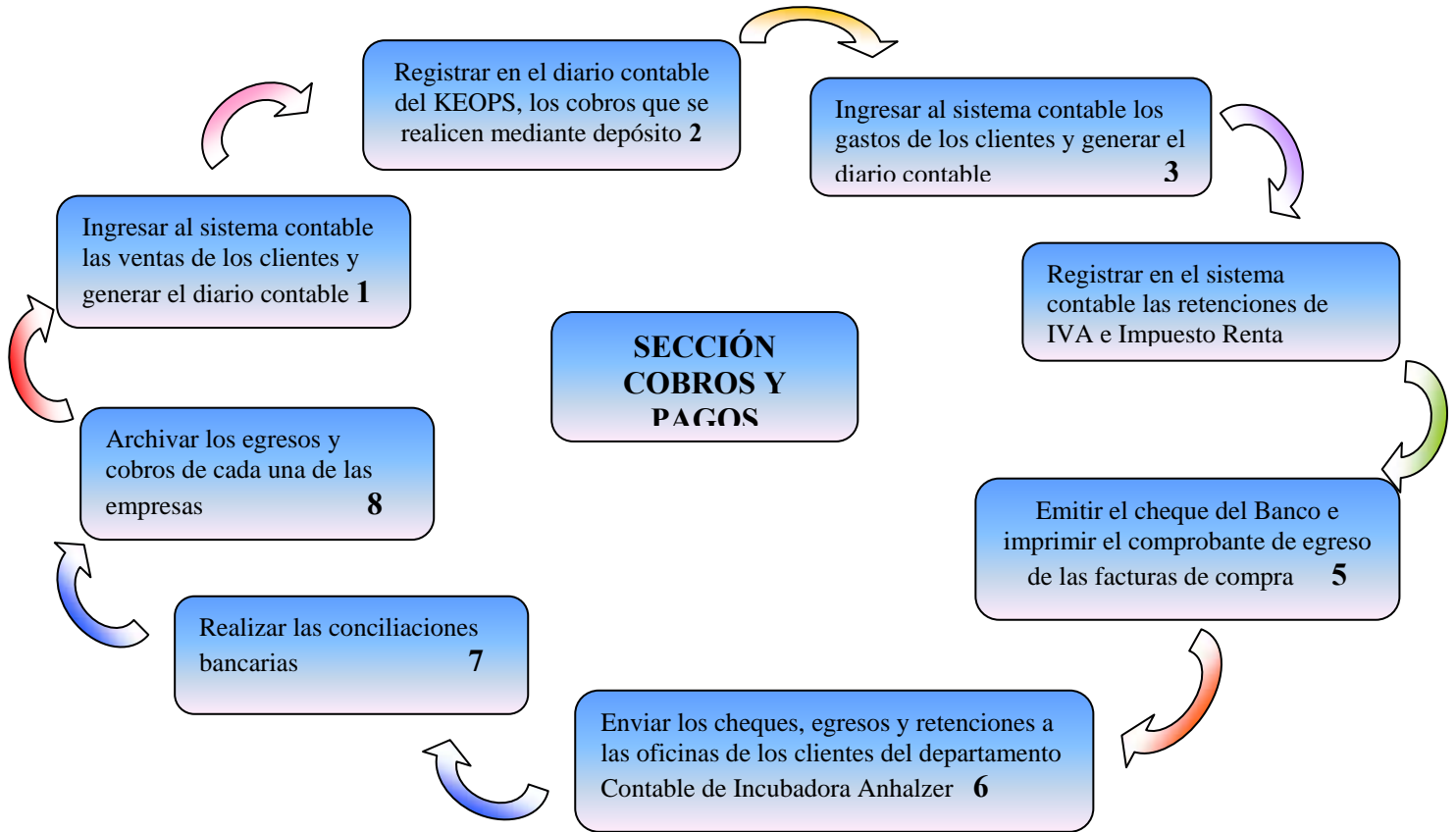
- La sección cobros y pagos, es la encargada de recibir e ingresar al sistema contable, todas las facturas de venta que envían las empresas a las cuales se ofrece el outsourcing financiero.
- Además está encargada de registrar los depósitos, que recibe por cobros de las facturas de venta y hacer las respectivas conciliaciones bancarias de los bancos que los clientes manejan en su actividad empresarial.
- Entrega a la Gerencia Financiera informes de ingresos o egresos de cada una de las empresas a las cuales se ofrece el outsourcing financiero, para que se tomen decisiones oportunas.
- En esta sección también se recibe, e ingresa en el sistema contable KEOPS, facturas de compra por gastos que han incurrido los clientes, para su posterior retención en la fuente y la respectiva emisión de cheques.
- Realiza la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, de los empleados de cada una de las empresas a las cuales ofrece el outsourcing financiero, además es el encargado de emitir los roles de pago y la acreditación de sueldos en las cuentas bancarias.

5.2.3. Objetivos de control interno administrativo de la sección de cobros y pagos

- **Autorización.-** El Gerente Financiero es la persona responsable de revisar y autorizar los pagos a proveedores y dar plazos de cobro a los clientes de la empresa.
- **Procesamiento de Información.-** La sección cobros y pagos son de suma importancia en el procesamiento de información debido a que por medio de estos se ingresa la información para que se realicen los diarios contables en el sistema computarizado KEOPS.
- **Clasificación.-** Los documentos, archivos, anexos e informes se clasificarán administrativa y financieramente de acuerdo a las políticas y normativa legal vigente en la entidad.
- **Verificación y evaluación.-** Las actividades de la sección cobros y pagos serán monitoreadas y evaluadas en forma permanente, con la finalidad de determinar errores, para luego corregirlos, colaborando en el mejoramiento y desarrollo del área.
- **Protección física.-** Los egresos, cobros y retenciones físicos, debe estar archivadas en un lugar que cuente con condiciones óptimas: libre de humedad, espacio y seguridades adecuadas, con acceso restringido para terceras personas.

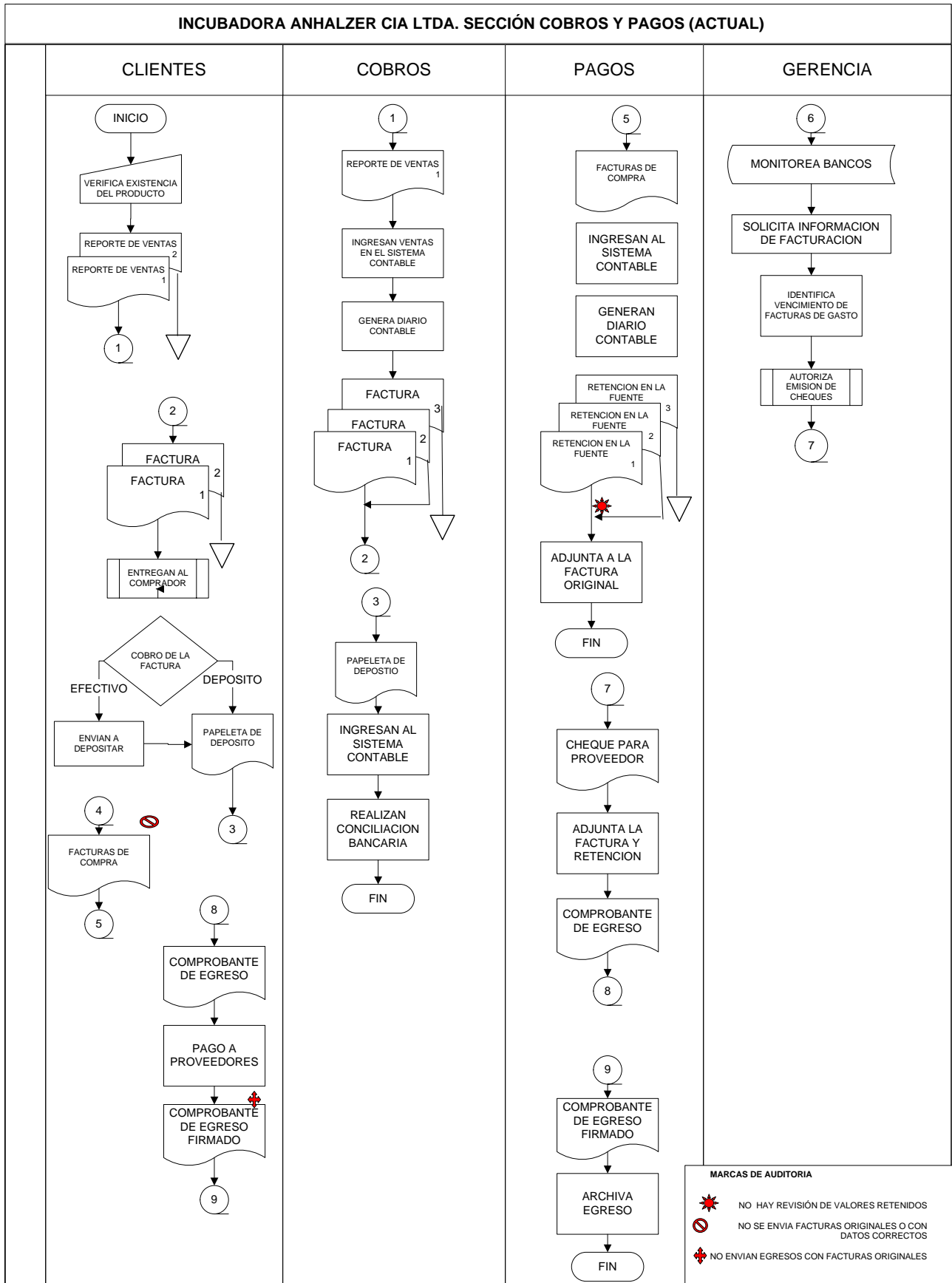
A continuación se presenta el ciclo de la sección cobros y pagos

GRÁFICO 20
CICLO DE LA SECCIÓN COBROS Y PAGOS



Fuente: Marco Perdomo
Elaborado por Andrés Tipán

5.2.4. Diagrama del proceso actual de la sección de cobros y pagos.



Realizado por: Andrés Tipán
 Fecha de Evaluación: 10/08/2007

5.2.5. Debilidades detectadas de la sección de Cobros y Pagos

INCUBADORA ANHALZER CIA LTDA.
DEPARTAMENTO CONTABLE
CÉDULA NARRATIVA

A2

SECCIÓN: Cobros y Pagos
FECHA: 10 de agosto del 2007

Al observar los procesos de la Sección Cobros y pagos se detectó lo siguiente:

Las facturas de compra no son revisadas antes de enviarlas a las oficinas de Incubadora Anhalzer, ocasionando inconvenientes y pérdidas de tiempo, debido a que la factura no es ingresada en el sistema y se la devuelve para ser cambiada, retrasando el pago de la factura de compra.

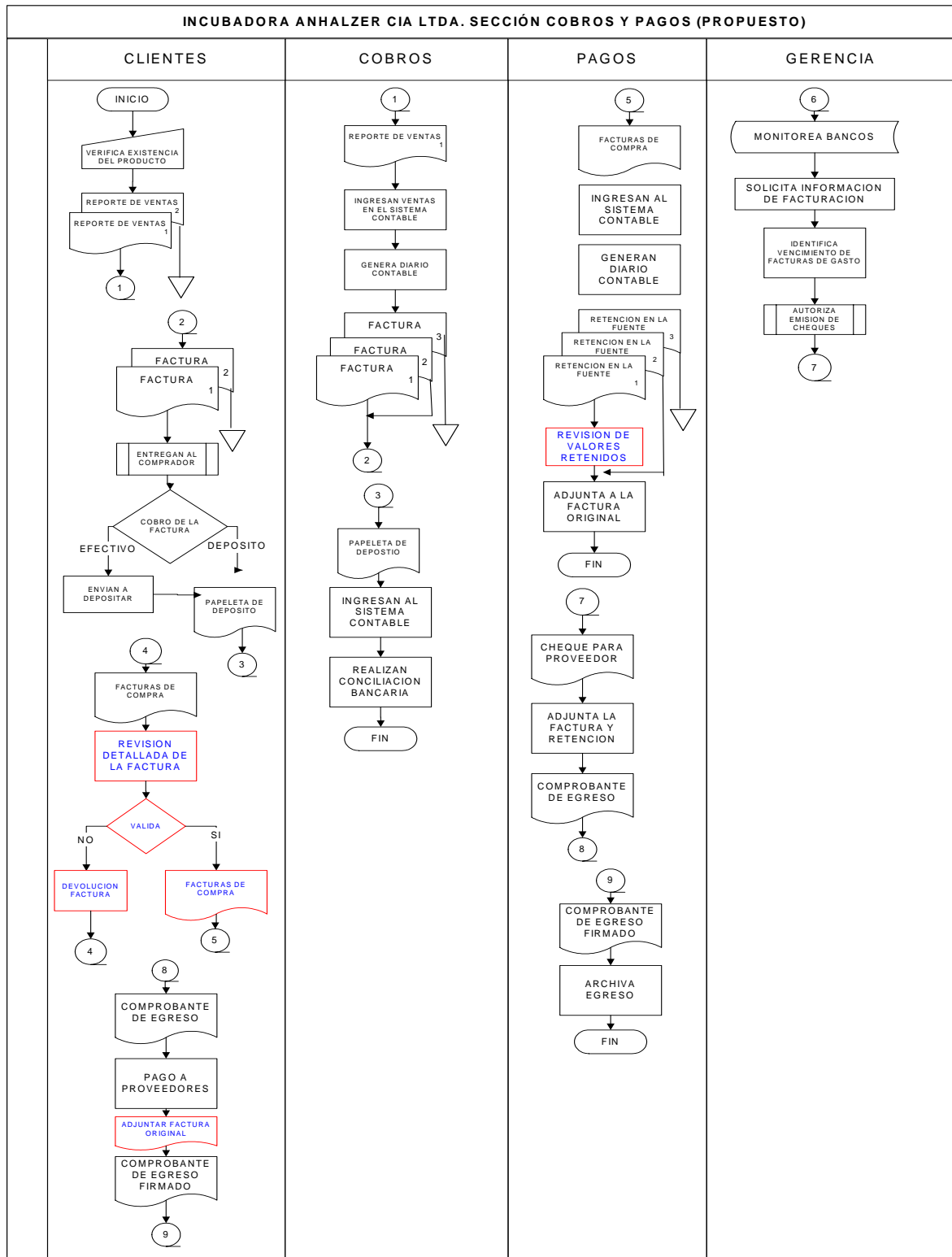
Las empresas clientes de Incubadora Anhalzer en algunos casos solo envían copias de las facturas y no las originales, para la emisión de cheques, esto puede ocasionar que al momento de enviar el egreso no se le adjunte la factura original, incumpliendo con el debido proceso de archivar los respaldos legales en los egresos de cada una de las empresas

Existente procesos que no son revisados por una segunda persona, como es el caso de las retenciones emitidas, ocasionando que exista errores al momento de retener de forma incorrecta, y como no existe supervisión, no se lo puede corregir de una forma oportuna

Elaborado por: Andrés Tipán

Fecha 10-08-2007

5.2.6. Diagrama de procesos propuestos de la sección Cobros y Pagos



Realizado por: Andrés Tipán
 Fecha de Evaluación: 10/08/2007

5.2.7. Propuesta del sistema del control interno de la sección de cobros y pagos de Incubadora Anhalzer Cía. Ltda.

El sistema de control que se propone para la Sección cobros y pagos de Incubadora Anhalzer Cía. Ltda., se basa en el Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador (CORRE), debido a que es el medio más eficaz para prevenir o identificar oportunamente errores o irregularidades dentro de la empresa.

5.2.8. Componentes

Los componentes que integran el Control de los Recursos y los riesgos Ecuador, que se va a evaluar en la sección cobros y pagos del departamento contable son:

- Ambiente Interno de Control
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

**INCUBADORA ANHALZER CIA LTDA.
DEPARTAMENTO CONTABLE
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

SECCIÓN: Cobros y Pagos

FECHA: 17 de agosto del 2007

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
AMBIENTE INTERNO DE CONTROL				
1. Integridad y valores éticos				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un código de conducta que sirva de pauta, para el comportamiento ético y moral dentro de la práctica profesional? 		X		No cuentan con un código de conducta de ética y moral.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay facilidades para que el personal pueda dar su opinión, sin temor a represalias, antes de que se tomen decisiones trascendentales para la sección cobros y pagos? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El personal practica valores éticos y morales, en cada una de las funciones para las cuales fue contratado? 	X			
2. Filosofía y estilo de la alta dirección				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las autoridades practican e incentivan el cumplimiento de leyes tributarias, de trabajo y normas de contabilidad generalmente aceptados? 	X			Los clientes no entregan de manera oportuna la documentación contable y legal.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe responsabilidad en la entrega de documentación, por parte de los clientes? 		X		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen políticas contables, tributarias y legales prudentes, que se apliquen, cuando se trata de registrar información contable importante en el sistema? 	X			
3. Consejo de administración y Comités				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El Contador General, da alternativas de solución a las novedades que se suscitan en la sección cobros y pagos? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los funcionarios de la sección tienen reuniones frecuentes y oportunas con el Gerente Financiero? 	X			

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Realizan informes de cumplimiento de las actividades encomendadas? • ¿Hay una revisión periódica por parte de los organismos externos, sobre el cumplimiento de las obligaciones que se tiene con el IESS? • ¿Hay una revisión periódica de organismos externos sobre procedimientos realizados como agente de retención de los impuestos tributarios? 		X		No hay un control de las actividades encomendadas.
<p>4. Estructura organizativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Dentro del organigrama estructural de la empresa se encuentran claramente identificados los niveles de autoridad? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuentan con una manual de funciones, que sirva de guía para el control las actividades particulares que debe cumplir cada empleado? 		X		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están claramente identificados los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la sección? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una supervisión periódica de los registros generados en el sistema contable, por el ingreso de facturas de compra o venta de cada uno de los clientes? 	X			
<p>5. Autoridad asignada y responsabilidad asumida</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen asignadas tareas y responsabilidades, cada uno de los miembros de la sección de cobros y pagos? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe el personal suficiente para cumplir a cabalidad con los objetivos de la sección cobros y pagos? 	X			

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La Gerencia Financiera es la encargada de autorizar la emisión de cheques para los pagos a proveedores? <p>6. Gestión del capital humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe personal calificado y profesional dentro de la sección cobros y pagos? • ¿Existe un comité de recursos humanos, que vele por los beneficios del personal? • ¿Existen evaluaciones periódicas de rendimiento y conducta del personal? <p>7. Responsabilidad y Transparencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una cultura organizacional que incentive al personal a cumplir sus actividades con responsabilidad y transparencia? • ¿Se presentan informes detallados de cada cliente, a la Gerencia Financiera de manera oportuna, para la toma de decisiones? • ¿Se administra eficientemente los recursos económicos de cada uno de los clientes? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>		<p>Las autoridades no consideran fundamental la evaluación periódica del personal de la sección.</p>
<p>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</p> <p>1. Objetivos estratégicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una planificación estratégica dentro de la sección cobros y pagos? • ¿La sección cobros y pagos cuenta con objetivos seccionales y la forma en que se prevé cumplir dichos objetivos? • ¿Existe comunicación en forma eficaz y oportuna de los objetivos a los miembros de la sección cobros y pagos? • ¿Los objetivos de la sección se encuentran establecidos a corto plazo? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>		<p>No cuentan con una planificación estratégica.</p>

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<p>2. Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una revisión periódica de los mayores contables con la finalidad de identificar y corregir el registro de los diarios contables? • ¿Está establecido mensualmente tiempos, para poder ingresar facturas de cobro y pago al sistema contable? • ¿Se realiza el pago a proveedores, empleados y funcionarios en las fechas máximas de vencimiento? • ¿Existe compromiso por parte de las autoridades y el personal de la sección, en la consecución de los objetivos? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>			
<p>3. Relación entre objetivos y componentes del CORRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe compromiso de la alta dirección para cumplir con los objetivos programados, por el departamento contable? 	<p>X</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El personal de la sección cobros y pagos conoce los componentes que conforman el CORRE? 		<p>X</p>		<p>Falta de un programa de capacitación con respecto a controles internos.</p>
<p>4. Consecución de Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe supervisión permanente en todos los niveles, que verifiquen los avances en la consecución de los objetivos seccionales? • ¿La persona encargada de realizar las transferencias bancarias, tiene una clave confidencial para autorizar los débitos bancarios? • ¿La Gerencia financiera es la persona encargada de aprobar la emisión de cheques con montos altos? • ¿Se realiza un reporte de retenciones emitidas en el plazo establecido? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>		<p>No existe supervisión inmediata.</p>

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<p>5. Riesgo aceptado y niveles de tolerancia</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se cumple de una manera eficiente y oportuna con los plazos establecidos para entregar la información a la sección cobros y pagos? • ¿Se cuadra mensualmente los sueldos pagados de acuerdo a las transferencias realizadas? • ¿Existen plazos establecidos para registrar los cobros en el sistema contable? • ¿Se realizan las retenciones del IVA e Impuesto a la renta, con cinco días máximo luego de la emisión de la factura? 		X		<p>Las facturas de compra que envían los clientes no llegan a tiempo a las oficinas.</p>
<p>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</p>				
<p>1. Factores externos e internos</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El proceso de implantación de un sistema de identificación de errores se lo implanta de manera eficaz? • ¿Es eficaz la comunicación en todos los niveles, sobre prácticas contables que se deben aplicar para minimizar los riesgos? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es eficaz la comunicación en todos los niveles, sobre prácticas contables que se deben aplicar para minimizar los riesgos? 	X			
<p>2. Identificación de eventos</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen entrevistas con el grupo de trabajo, con el objeto de identificar posibles eventos que afecten a la sección? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen los medios idóneos que permitan evitar la pérdida de documentación contable importante? 		X		<p>Ineficientes medios de comunicación de traslado de la documentación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un contrato con una aseguradora para que se responsabilice por el traslado de la documentación contable? 		X		<p>Falta de un contrato con una aseguradora que se responsabilice por el traslado de la documentación.</p>

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<p>3. Categoría de eventos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Es prioridad para la sección ingresar al sistema contable todas las facturas de compra y de venta de cada uno de los clientes? • ¿Se comunica al personal las prioridades en sus funciones, para que no exista retrasos en los procesos que se realiza dentro de la sección cobros y pagos? • ¿El sistema contable está distribuido por clientes y con restricciones para terceras personas? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>			
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
<p>1. Estimación de probabilidad e impacto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuentan con la documentación e información de los diferentes movimientos operacionales para el registro en el sistema contable de una manera oportuna? • ¿Los clientes adjuntan las facturas legales al egreso, cuando se envían cheques sin un respaldo documental? 	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>		<p>La documentación e información llega acumulada de varios días.</p>
<p>2. Evaluación de riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El gerente financiero cuenta con reportes detallados para el seguimiento de los cobros y pagos realizados? • ¿Se lleva un control de los inventarios físicos y se los compara con los inventarios del sistema contable? • ¿Se realiza conciliaciones bancarias para identificar valores que no constan en el sistema contable? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>			
<p>3. Riesgos originados por los cambios</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El sistema contable es flexible y acepta modificaciones de índole laboral debido a resoluciones tomadas por el IESS? 	<p>X</p>			

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El Sistema de información contable, se adapta a los cambios tributarios implantados por el Servicio de Rentas Internas? <p>RESPUESTA A LOS RIESGOS</p> <p>1. Categoría de respuestas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una revisión de los códigos usados en los diarios contables para verificar su relación con el plan de cuentas implantado? • ¿Existe compromiso del personal de la sección, en el registro de todos los movimientos contables de cada uno de los clientes? <p>2. Decisión de respuestas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las autoridades de la sección, analizan los estados de cuenta emitidos por el sistema contable, para tomar medidas de cobro de la cartera vencida de cada uno de los clientes? • ¿Se comunica al personal en forma inmediata, sobre los procedimientos a seguir para disminuir o prevenir el riesgo financiero? 	<p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p>			
<p>ACTIVIDADES DE CONTROL</p> <p>1. Integración con las decisiones sobre riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El sistema contable permite realizar informes detallados de cada uno de los clientes para identificar riesgos financieros? • ¿Se establece controles, antes de entregar los datos contables a otras secciones para que se continúe con los procesos contables? • ¿Los objetivos seccionales se cumplen de una manera eficiente y con una seguridad razonable en sus procesos contables? 	<p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p>			

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<p>2. Principales actividades de control</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Los sistemas informáticos son seguros e inviolables para que se pueda realizar un control efectivo de los procesos contables? • ¿Las autoridades revisan los estados de cuenta de cada uno de los clientes y mayores contables de forma mensual para verificar sus movimientos? <p>3. Controles sobre los sistemas de información</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El sistema de información contable permite transferir la información a otros programas como Microsoft Word o Microsoft Excel? • ¿Existen iniciativas por parte de las autoridades de mejorar los sistemas tecnológicos de información? • ¿Los sistemas de información y comunicación son de calidad y van a la par con los avances tecnológicos del mundo actual? • ¿Se encuentra instalado el sistema contable KEOPS en las oficinas de los clientes? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>			
<p>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p> <p>1. Cultura de información en todos los niveles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se comunica de manera periódica al personal de la sección, sobre las resoluciones tomadas, para el proceso de la información contable? <p>2. Herramientas para la supervisión</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Los sistemas de información son los adecuados, para la correcta revisión de los informes entregados por la sección de cobros y pagos a la Gerencia Financiera? 	<p>X</p> <p>X</p>			

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La sección entrega información detallada y oportuna a las personas que necesitan la información, para tomar decisiones? 	X			
<p>3. Sistemas estratégicos e integrados</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El sistema de información computarizado, almacena datos actualizados de la situación económica de cada uno de los clientes? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El sistema de información contable es flexibles a los requerimientos financieros de cada uno de los clientes? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se utiliza eficaz y eficientemente el sistema contable KEOPS en las oficinas de los clientes? 		X		Solo se lo utiliza para ingresar valores pequeños de pagos realizados y en algunos casos no se lo utiliza.
<p>4. Confiabilidad de la información</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La información que entrega la sección cobros y pagos a la Gerencia es actualizada? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La información de los movimientos de cada uno de los clientes ingresados al sistema contable, es accesible en todo momento, para las personas que la necesitan? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La información financiera es exacta al momento de tomar decisiones trascendentales? 	X			
<p>5. Comunicación interna</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe comunicación eficiente y oportuna dentro del departamento contable? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen líneas de comunicación establecidas para informar sobre procedimientos que no son comunes dentro de la sección? 		X		Existe incompatibilidad de criterios por la falta de seminarios de compañerismo e integración del personal.

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<p>6. Comunicación externa</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe compromiso por parte de las autoridades de la sección en la entrega de información a los organismos externos que regulan a las empresas privadas? 	X			
<p>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</p> <p>1. Supervisión permanente</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe recomendaciones por parte de las autoridades de la sección para mejorar los procesos de ingreso de información al sistema contable? • ¿Existen seminarios o cursos de capacitación para todo el personal, que sirvan de retroalimentación para mejorar la gestión de riesgos? • ¿Las autoridades encargadas solicitan reportes por muestreo periódico y realizan el seguimiento respectivo? <p>2. Supervisión interna</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Realizan un seguimiento oportuno a las recomendaciones establecidas por las autoridades? • ¿Existen planes de acción correctivos, cuando se encuentran errores en los procesos contables? <p>3. Evaluación externa</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen planes de acción correctivos cuando llega un informe de un organismo de control externo? • ¿Se realiza un seguimiento oportuno para no incurrir en nuevas notificaciones de los organismos externos? 	X	X		No hay una política clara de capacitación del personal.

Realizado por: Andrés Tipán
Fecha de Evaluación: 17/08/2007

**INCUBADORA ANHALZER CIA LTDA.
DEPARTAMENTO CONTABLE**

SECCIÓN: COBROS Y PAGOS

FECHA: 18 de agosto del 2007

**CUESTIONARIO RESUMEN DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO APLICANDO EL MÉTODO CORRE
(CONTROL DE RECURSOS Y RIESGOS-ECUADOR)**

N°	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
1	AMBIENTE INTERNO DE CONTROL	50	39.60	100%	79%	10.40	
	1. Integridad y valores éticos	13	9.70	26%	19%	3.30	No cuenta con un código de ética.
	2. Filosofía y estilo de la alta dirección	7	5.20	14%	10%	1.80	Los clientes no entregan de manera oportuna la documentación contable y legal.
	3. Consejo de administración y Comités	8	6.00	16%	12%	2.00	No cuenta con una política de control de las actividades encomendadas.
	4. Estructura organizativa	5	3.70	10%	7%	1.30	Inexistencia de un manual de funciones.
	5. Autoridad asignada y responsabilidad asumida	6	6.00	12%	12%	0.00	Tareas y responsabilidades asignadas para cumplir con eficiencia y eficacia.
	6. Gestión del capital humano	8	6.00	16%	12%	2.00	Las autoridades no consideran fundamental la evaluación periódica del personal de la sección.
	7. Responsabilidad y Transparencia	3	3.00	6%	6%	0.00	Administra y controla eficientemente los recursos económicos.

N°	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	5	3.90	100%	78%	1.10	
	1. Objetivos estratégicos.	1	0.73	20%	15%	0.27	No cuentan con una planificación estratégica.
	2. Objetivos específicos	1	1.00	20%	20%	0.00	Objetivos seccionales están claramente identificados.
	3. Relación entre objetivos y componentes del CORRE	1	0.72	20%	15%	0.28	Falta de un programa de capacitación con respecto a controles internos.
	4. Consecución de Objetivos	1	0.73	20%	15%	0.27	No existe supervisión inmediata de las funciones de cada empleado.
	5. Riesgo aceptado y niveles de tolerancia	1	0.72	20%	15%	0.28	Las facturas de compra que envían los clientes no llegan a tiempo a las oficinas.
3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	5	3.60	100%	71%	1.40	
	1. Factores externos e internos	2	2.00	40%	40%	0.00	Correcta capacitación de los métodos implantados.
	2. Identificación de eventos	2	0.60	40%	11%	1.40	Ineficientes medios de comunicación y falta de un contrato con una aseguradora que se responsabilice por el traslado de la documentación.
	3. Categoría de eventos	1	1.00	20%	20%	0.00	Comunicación eficiente de las prioridades que debe cumplir cada empleado.

N°	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
4	EVALUACIÓN DE RIESGOS	10	8.60	100%	86%	1.40	
	1. Estimación de probabilidad e impacto.	4	2.60	40%	26%	1.40	La documentación e información llega acumulada de varios días.
	2. Evaluación de riesgos	4	4.00	40%	40%	0.00	Revisión oportuna de los reportes detallados de cobros y pagos.
	3. Riesgos originados por los cambios	2	2.00	20%	20%	0.00	El sistema contable, flexible a las modificaciones de índole laboral y tributaria.
5	RESPUESTA A LOS RIESGOS	10	10	100%	100%	0.00	
	1. Categoría de respuestas	6	6	60%	60%	0.00	Personal se siente comprometido en la entrega de información contable.
	2. Decisión de respuestas	4	4	40%	40%	0.00	Análisis de los estados de cuenta de cada uno de los clientes de forma detallada e individual.
6	ACTIVIDADES DE CONTROL	10	10	100%	100%	0.00	
	1. Integración con las decisiones sobre riesgos	5	5	50%	50%	0.00	Realiza controles y verificaciones, antes de entregar la información contable.
	2. Principales actividades de control	3	3	30%	30%	0.00	Analizar los movimientos económicos y dar soluciones a eventos encontrados.
	3. Controles sobre los sistemas de información	2	2	20%	20%	0.00	Sistema de información contable eficiente que permite la revisión y control de cada uno de los movimientos financieros.

N°	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	5	4.00	100%	80%	1.00	
	1. Cultura de información en todos los niveles	1	1.00	20%	20%	0.00	Informan a todo el personal de la sección, sobre los nuevos procedimientos.
	2. Herramientas para la supervisión	1	1.00	20%	20%	0.00	Interpretación de los informes de situación actual de los clientes, utilizando el sistema KEOPS.
	3. Sistemas estratégicos e integrados	0.5	0.20	10%	3%	0.33	Solo se lo utiliza para ingresar valores pequeños de pagos realizados y en algunos casos no se lo utiliza.
	4. Confiabilidad de la información	1	1.00	20%	20%	0.00	Informes contables exactos y confiables a la gerencia financiera.
	5. Comunicación Interna	1	0.30	20%	7%	0.67	Comunicación ineficiente por la falta de actividades de integración del personal.
	6. Comunicación Externa	0.5	0.50	10%	10%	0.00	Documentación oportuna a los organismos externos.
8	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	5	4.30	100%	86%	0.70	
	1. Supervisión permanente	2	1.30	40%	26%	0.70	No hay una política clara de capacitación del personal.
	2. Supervisión interna	2	2.00	40%	40%	0.00	Correctivos necesarios y oportunos.
	3. Evaluación externa	1	1.00	20%	20%	0.00	Informes de auditoría se los considera de manera urgente.

Realizado por: Andrés Tipán

Fecha de Evaluación: 17/08/2007

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO POR EL MÉTODO CORRE EN LA SECCIÓN COBROS Y PAGOS

- **El Ambiente Interno de Control**, debido a que constituye la base fundamental para un control interno efectivo, se le ha asignado 50 puntos que equivalen al 100% como óptimo, ha tenido una calificación de 39.60 puntos equivalentes al 79%. Esta diferencia se produce por la ausencia de un código de ética, no cuentan con una política de control de las actividades encomendadas, la documentación contable y legal no llega a las oficinas en forma inmediata, no tienen un documento en el cual este estipulado un manual de funciones. Además no se realizan evaluaciones periódicas del desempeño y conocimientos al personal.
- **Al Establecimiento de Objetivos**, se le asignado una ponderación óptima de 5 puntos equivalentes al 100%, en el cual la sección cobros y pagos cumple con el 78% con una calificación de 3.9 puntos, debido a que no cuentan con una planificación estratégica, existe un desconocimiento de los componentes que conforman el CORRE, no se realiza una supervisión inmediata de las funciones que realiza cada empleado, además las facturas de compra que envían los no llegan a tiempo a las oficinas para que puedan ser ingresadas en el sistema contable.
- Para la **Identificación de Eventos**, cuya propuesta óptima es de 5 puntos, equivalentes al 100%, luego de haber analizado se obtuvo un puntaje de 3.60, existiendo una diferencia de 1.40 puntos, debido a un Ineficiente medio de comunicación para que los documentos llegue en forma oportuna a la Sección Cobros y Pagos. Además no tienen un contrato con una aseguradora que se responsabilice por el traslado de la documentación contable.
- **La Evaluación de Riesgos**, se ha establecido como ponderación óptima 10 puntos, equivalentes al 100%, obteniendo un resultado según la evaluación realizada de 8.6 puntos equivalentes al 86% debido a que la documentación e información llega a la sección cobros y pagos de forma acumulada de varios días

-
-
- La **Respuesta a los riesgos**, tuvo una calificación total en porcentaje del 100% ya que luego de haber realizado el análisis se pudo identificar que la sección realiza una revisión de los mayores contables para identificar posibles errores en los códigos de cuenta, dando una seguridad razonable para que los siguientes procesos contables se realicen con eficiencia.
 - En el componente **Actividades de Control**, luego de haber realizado la evaluación en la sección, se pudo identificar que se establecen controles preventivos con la finalidad de cumplir con los objetivos seccionales, además el sistema contable es seguro y permite transferir información a otros programas para facilitar su procesamiento, dando a lugar como calificación total de 10 puntos equivalentes al 100%.
 - A la **Información y Comunicación**, se le asignado como puntaje óptimo 5 equivalente al 100%, obteniendo 4 puntos, existiendo una diferencia de 1 punto, debido a que no se utiliza eficientemente el sistema contable instalado en las oficinas de los clientes, además existe ineficiente comunicación dentro del departamento contable, ya que no hay una política que ayude a la integración del personal.
 - La **Supervisión y Monitoreo**, tiene 5 puntos como óptimo, equivalentes al 100%, luego de haber realizado el análisis se obtuvo como calificación de 4.3 puntos equivalentes al 86%, esto se debe principalmente a que no cuentan con una política clara de capacitación al personal, que sirva de retroalimentación para mejorar la gestión de riesgo.

5.2.8.1. Ambiente Interno de Control

a. Integridad y Valores Éticos

Son valores y principios que deben ser cumplidos desde los niveles más altos de autoridad, ya que se administra recursos económicos de varias empresas.

- Mediante una reunión conjunta entre el Gerente Financiero y sus subalternos deberán proponer un código de ética para que sea divulgado en las partes visibles de la oficina, para que los empleados se sientan comprometidos con la empresa.

b. Filosofía y Estilo de Alta Dirección

Son lineamientos que establecen las autoridades para que sean cumplidos por el personal con la finalidad de minimizar riesgos en los registros contables.

- Las autoridades deben establecer claramente a los clientes políticas claras, para que la documentación e información contable, llegue a la sección de una forma oportuna, cumpliendo con los plazos establecidos.

c. Consejo de Administración y Comités

La propuesta sobre la conformación de un Comité de Administración, es el de aportar con ideas, políticas, estrategias, con el propósito de dar solución a los problemas que se presentan en el desarrollo de las operaciones.

- Es necesario que se realice un modelo de informe que sirva para controlar las funciones encomendadas a la sección cobros y pagos (ver anexo N° 1).

d. Estructura Organizativa

La distribución de una estructura organizativa es de suma importancia ya que ayuda a controlar y supervisar de mejor manera las actividades y procesos dentro de la sección.

- Las autoridades del departamento contable se deben reunir y proponer la elaboración de un manual de procesos que sirva de guía para las actividades que deben cumplir cada uno de los empleados de la sección cobros y pagos.

e. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida

Es el grado de responsabilidad que asume cada miembro de la sección, y el compromiso adquirido para conseguir los objetivos, minimizando los riesgos.

- Cada empleado tiene asignadas tareas y responsabilidad que deben cumplir con eficiencia y eficacia, para llegar al cumplimiento de los objetivos de forma oportuna.
- La Gerencia Financiera es la persona idónea para administrar eficientemente los recursos económicos de cada uno de los clientes, y mantener efectivo disponible.

f. Gestión de Capital Humano

El personal es el recurso más importante dentro de una organización, es por eso que se debe contar con el personal calificado y capacitado para que puedan enfrentarse a nuevos retos, en los cuales la empresa quiera incursionar.

- Elaborar conjuntamente con la gerencia financiera, evaluaciones periódicas al personal para que se pueda medir el nivel de conocimiento del recurso humano con el que cuenta la sección cobros y pagos.

g. Responsabilidad y Transparencia

Es la capacidad de responder o justificar por los actos realizados dentro de su actividad laboral y de una manera transparente.

- En la sección cobros y pagos administra y controla eficientemente los recursos económicos de cada uno de los clientes, entregando informes detallados, que permiten transparentar los datos ingresados en el sistema contable KEOPS.

5.2.8.2. Establecimiento de Objetivos

a. Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son de alto nivel, y los planes estratégicos son los más utilizados al momento de establecer dichos objetivos.

- Mediante una reunión entre las autoridades de la empresa, proponer la elaboración de una planificación estratégica y de esta manera establecer los objetivos específicos para gestionar los riesgos.

b. Objetivos específicos

Son los objetivos que se establecen para cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la sección, para gestionar los posibles riesgos.

- Los objetivos seccionales están claramente identificados, y se realiza revisiones periódicas de las actividades, creando un ambiente de seguridad razonable en los procesos financieros, y de esta manera gestionar los riesgos y entregar la información contable cumpliendo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

c. Relación entre objetivos y componentes del CORRE

Los objetivos seccionales, se deben basar en cada uno de los componentes del método CORRE, para que se faciliten los logros propuestos lo mas pronto posible.

- Las autoridades de la sección deben planificar un cronograma de capacitación al personal, con cursos de actualización contables, tributarias y métodos de control interno (CORRE).

d. Consecución de Objetivos

Son los procedimientos que se aplican para lograr la consecución de los objetivos propuestos con eficiencia y honestidad.

- Las autoridades de la sección deben supervisar y comparar permanentemente los diarios contables con el módulo de cobros o pagos, para verificar el correcto proceso de registro de la información.

e. Riesgo aceptado y niveles de tolerancia

El riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo son niveles de desviación que la empresa considera al momento cumplir con los objetivos.

- Realizar acuerdos y establecer un plazo máximo de entrega de la información contable, entre las autoridades de la sección y los clientes, para que se pueda estructurar los estados financieros y entregarlos a la gerencia.
- Analizar la posibilidad entre las máximas autoridades, la factibilidad de enviar el personal adecuado para que dentro de las empresas de los clientes se realice un control y capacitación de la importancia de enviar la información y documentación a las oficinas de la sección cobros y pagos.

5.2.8.3. Identificación de Eventos

a. Factores externos e internos

Son factores internos o externos que dan lugar a eventos que repercuten en la consecución de los objetivos.

- Se ah realizado una correcta capacitación de los métodos de identificación de errores dentro de la sección, permitiendo agilizar los procesos y entregar resultados de calidad.

b. Identificación de eventos

Son técnicas utilizadas para identificar posibles eventos que generen pérdidas o deficiencias en la entrega oportuna de la información económica, de cada uno de los clientes.

- Las autoridades deben analizar mecanismos que agiliten la entrega inmediata de la información, o comprometer a los clientes para que envíen la información financiera de manera completa e inmediata.
- A largo plazo planificar la creación de una sucursal en Guayaquil, para estar más cerca de los clientes y evitar el traslado de información desde Guayaquil a Quito.
- Mediante una reunión entre las autoridades del departamento contable, analizar la factibilidad de contratar una aseguradora que se responsabilice por el traslado de la información y documentación contable.

c. Categoría de eventos

Es clasificar los objetivos por categorías desde los más primordiales a los menos trascendentales.

- Una comunicación eficiente de las prioridades que debe cumplir cada empleado, permite cumplir con el objetivo seccional, de entregar toda la información contable ingresada en el sistema de manera mensual, para que posteriormente se pueda elaborar sin ningún inconveniente los estados financieros de cada uno de los clientes.

5.2.8.4. Evaluación de Riesgos

a. Estimación de probabilidad e impacto.

La estimación de un evento potencial, genera incertidumbre, por lo tanto es necesario que se determine su probabilidad y el impacto que pueda tener dentro de la sección cobros y pagos.

- Las autoridades y el personal deben presionar a los clientes para que estos envíen los documentos de respaldo de compras y ventas, todos los días de la semana, para poder ingresar al sistema contable y tener actualizada la base de datos.

b. Evaluación de riesgos

Es la revisión de procedimientos contables que permitan identificar posibles efectos negativos y afecten en la consecución de los objetivos seccionales.

- La revisión oportuna de los reportes detallados de cobros y pagos ingresados por la sección cobros y pagos y entregados a la gerencia ha permitido la evaluación y administración de los recursos económicos de cada uno de los clientes y prevenir posibles riesgos.

c. Riesgos originados por los cambios

Son riesgos que se analizan, al momento en el que se realiza algún cambio en los procesos contables.

-
-
- El sistema de información contable es la principal herramienta de la sección de cobros y pagos y de esta manera se pudo analizar que es flexible a las modificaciones de índole laboral y tributaria, logrando eficiencia en los procesos contables.

5.2.8.5. Respuesta a los Riesgos

a. Categoría de respuestas

Son estudios que se realizan para determinar si se acepta, evita, reduce o comparte el riesgo que se a presentado y cumplir con de los objetivos seccionales propuestos.

- El personal se siente comprometido en la entrega de información contable de forma detalla en forma eficaz y oportuna, permitiendo a la sección transparentar sus funciones y cumplir con los requerimientos de las autoridades.

b. Decisión de respuestas

En la decisión de respuesta se analiza los costos y beneficios que se obtiene y las posibles oportunidades que llegaran al momento de elegir una opción.

- Las autoridades de la sección analizan los estados de cuenta de cada uno de los clientes de forma detallada e individual, para tomar decisiones que permitan mejorar los procesos y controles, con la finalidad de prevenir riesgos financieros.

5.2.8.6. Actividades de Control

a. Integración con las decisiones sobre riesgos

Son actividades que se deben cumplir, considerando un control de los riesgos que existen y el cumplimiento de los objetivos seccionales propuestos.

- La sección cobros y pagos realiza controles y verificaciones, antes de entregar la información contable a las siguientes secciones, debido a que el sistema contable le permite realizar cuadros comparativos e identificar errores, pero esto solo se lo puede hacer al final del mes y no de manera inmediata, ocasionando retrasos de la entrega de la información.

b. Principales actividades de control

Son las políticas y procedimientos que se realizan para que exista un control eficiente y prevenir los riesgos.

- La Gerencia Financiera revisa los estados de cuenta de cada uno de los clientes y mayores contables generados por el sistema contable, para analizar los movimientos económicos y dar soluciones a eventos encontrados.

c. Controles sobre los sistemas de información

Los controles sobre los sistemas de información, son mecanismos tecnológicos que permiten un mejor control sobre las actividades y procedimientos contables.

- La sección cobros y pagos cuenta con un sistema de información contable eficiente que permite la revisión y control de cada uno de los movimientos financieros de los clientes, y de esta manera lograr un análisis minucioso de cuentas contables e identificar eventos que han ocasionado los cambios en los estados de cuenta.

5.2.8.7. Información y Comunicación

a. Cultura de información en todos los niveles.

Es la responsabilidad de las autoridades el comunicar a los diferentes niveles sobre las resoluciones tomadas.

- Las autoridades cumplen con el objetivo de informar a todo el personal de la sección, sobre los nuevos procedimientos, leyes o principios contables que se deben aplicar dependiendo de los eventos que ocurran.

b. Herramientas para la supervisión

Son herramientas que permiten la supervisión e interpretación de los procedimientos o resultados obtenidos en la sección cobros y pagos.

- Las autoridades realizan una eficaz interpretación de los informes de situación actual de los clientes, utilizando el sistema contable como el medio adecuado para la revisión de los informes, debido a la seguridad razonable que ofrece el sistema KEOPS.

c. Sistemas estratégicos e integrados

Es la eficiencia con lo que los sistemas de información se adaptan a las necesidades de la empresa y ayudan a cumplir con los objetivos seccionales.

- El sistema contable con el que cuenta la sección cobros y pagos es eficiente, ya que es flexible a los requerimientos de cada una de las empresas a las cuales se ofrece el outsourcing financiero y es de mucha seguridad financiera, ya que entrega datos exactos y actualizados.
- Es necesario que se capacite y de mayor responsabilidad a los clientes para que utilicen de manera eficiente el sistema contable KEOPS, que lo tienen instalado en sus oficinas, ya que información que puede ser ingresada por los clientes, la envían a la sección cobros y pagos.

d. Confiabilidad de la información

La confiabilidad de la información, significa que los datos que se analizan sean actuales, eficientes y oportunos para la toma de decisiones.

- La sección cobros y pagos entrega informes contables exactos y confiables a la gerencia financiera, para que esta analice e informe a los clientes sobre las medidas a tomar para una eficiente administración de la empresa.

e. Comunicación interna

Es la comunicación que debe existir dentro del departamento contable para que se pueda identificar problemas de mejor manera y plantear alternativas de solución.

- Las autoridades de la sección deben programar seminarios de autoestima e integración del personal para que las personas se sientan comprometidos y trabajen como equipo.

f. Comunicación externa

Son los canales de comunicación eficientes de deben existir con proveedores, clientes y organismos externos de control.

- La sección cobros y pagos realiza todos los trámites pertinentes para entregar la documentación e información necesaria tanto legal como tributaria a los organismos gubernamentales, para cumplir con los requerimientos de ley que tiene cada una de las empresas que son clientes de Incubadora Anhalzer Cia. Ltda.

5.2.8.8. Supervisión y Monitoreo

a. Supervisión permanente

Es la supervisión que realizan las autoridades de la sección para determinar deficiencias y tomar decisiones en forma eficaz.

- Programar con la participación de la Gerencia Financiera y autoridades de la sección, cursos de capacitación por lo menos una vez al año, con la finalidad obtener conocimientos y reducir los riesgos.

b. Supervisión interna

Son autoevaluaciones que se realizan dentro de la sección cobros y pagos, para verificar el cumplimiento de las recomendaciones y mejorar los procesos contables.

- Dentro de la sección cobros y pagos, realizan un seguimiento de las recomendaciones puntuales que hacen las autoridades para cumplir con los objetivos específicos.
- Las autoridades de la sección cuentan con alternativas de solución permitidas, que se pueden implantar al momento de identificar errores en los procesos contables.

c. Evaluación externa

Son evaluaciones realizadas por organismos externos, y el seguimiento que se realiza a los informes de novedades.

- Los informes de auditores externos, en los cuales se detalla observaciones a los procesos tributarios, se los considera de manera inmediata, y se realiza los correctivos necesarios, para evitar problemas posteriores.

5.3 SECCIÓN IMPORTACIONES DE INCUBADORA ANHALZER CÍA. LTDA.

5.3.1. Diagnóstico y evaluación del control interno de la sección importaciones.

En la sección importaciones se recibe facturas que no respaldan crédito tributario para los clientes, debido a que son proveedores extranjeros y no llenan de manera correcta la razón social en las facturas de importación, dando a lugar que la documentación no sea la adecuada para respaldar ante los organismos de control externos y gubernamentales.

Las facturas de importación o de seguros llegan con varios días de retraso a la sección de importaciones, originando el ingreso al sistema de dichos valores de manera tardía al sistema contable, ocasionando que no se realice el cierre oportuno de las importaciones con los anticipos de manera mensual.

La compañía de seguros contratada no tiene la misma metodología de cierre de anticipos que la sección importaciones de Incubadora Anhalzer, ocasionando problemas al momento de pagar o cobrar las diferencias que se estipulen luego del cálculo que se realice.

La falta de responsabilidad por parte de la empresa intermediaria en la entrega de los números de DUI, a la sección importaciones de Incubadora Anhalzer, ocasiona que existan ingresos de facturas al sistema contable sin el debido registro de importación DUI, ocasionando problemas al momento de cerrar las importaciones y retrasos en los pagos

Ineficiente comunicación dentro de la sección importaciones, origina que los procesos no se realicen de forma eficiente, dando a lugar errores que pueden dar a lugar pérdidas de dinero o de tiempo.

5.3.2. Naturaleza y funciones de la sección importaciones

La sección importaciones, es la encargada de realizar todos los trámites pertinentes para la importación de materia prima o insumos de cada uno de los clientes, y realizar las transferencias bancarias para poder cerrar las importaciones en el sistema contable KEOPS, de manera mensual.

Las funciones que se realizan en esta sección, están detalladas a continuación:

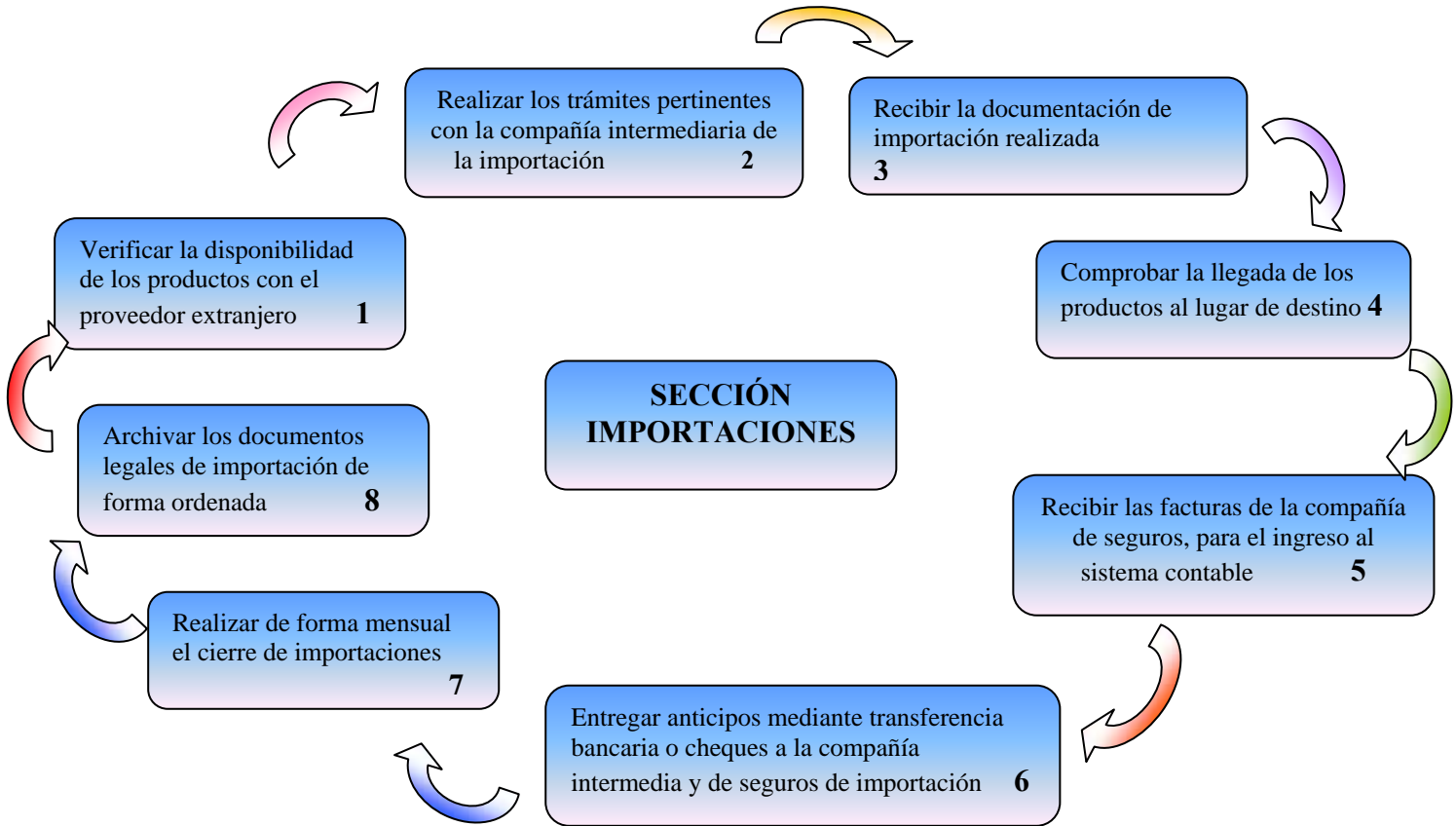
- La sección importaciones coordina los trámites pertinentes para efectuar las importaciones de los productos que necesitan cada una de las empresas a las cuales se ofrece el outsourcing financiero.
- La persona responsable es la encargada de preparar la solicitud de disponibilidad de productos en el exterior y estimar valores que se deberán pagar.
- Son encargados de recibir la aprobación del documento único de importación DUI, por parte de la compañía intermediaria “Espinosa y Espinosa Asociados”.
- Se realiza la liquidación y contabilización en el sistema contable KEOPS, de las importaciones de manera mensual.
- Archivar en una carpeta la documentación de las importaciones realizadas, con los debidos respaldos legales.
- Registrar las importaciones realizadas con los requisitos legales necesarios, para reportar al Servicio de Rentas Internas.

5.3.3. Objetivos de control interno administrativo de la sección importaciones.

- **Autorización.-** El Gerente Financiero es la persona responsable de revisar y autorizar los anticipos entregados a las empresas intermediarias en la importación, y verificar la disponibilidad de nuevos productos.
- **Procesamiento de Información.-** La sección importaciones es la encargada de revisar que los documentos y requisitos legales se cumplan a cabalidad, para poderlos ingresar al sistema contable KEOPS y luego realizar el respectivo cierre de importación.
- **Clasificación.-** Los documentos, archivos, anexos e informes se clasificarán administrativa y financieramente de acuerdo a las políticas y normativa legal vigente en la entidad.
- **Verificación y evaluación.-** Las actividades de la sección importaciones serán monitoreadas y evaluadas en forma permanente, con la finalidad de determinar errores, para luego corregirlos, colaborando en el mejoramiento y desarrollo del área.
- **Protección física.-** Los documentación de importación como facturas, DUI y demás documentos legales, deben estar archivadas en un lugar que cuente con condiciones óptimas: libre de humedad, espacio y seguridades adecuadas, con acceso restringido para terceras personas.

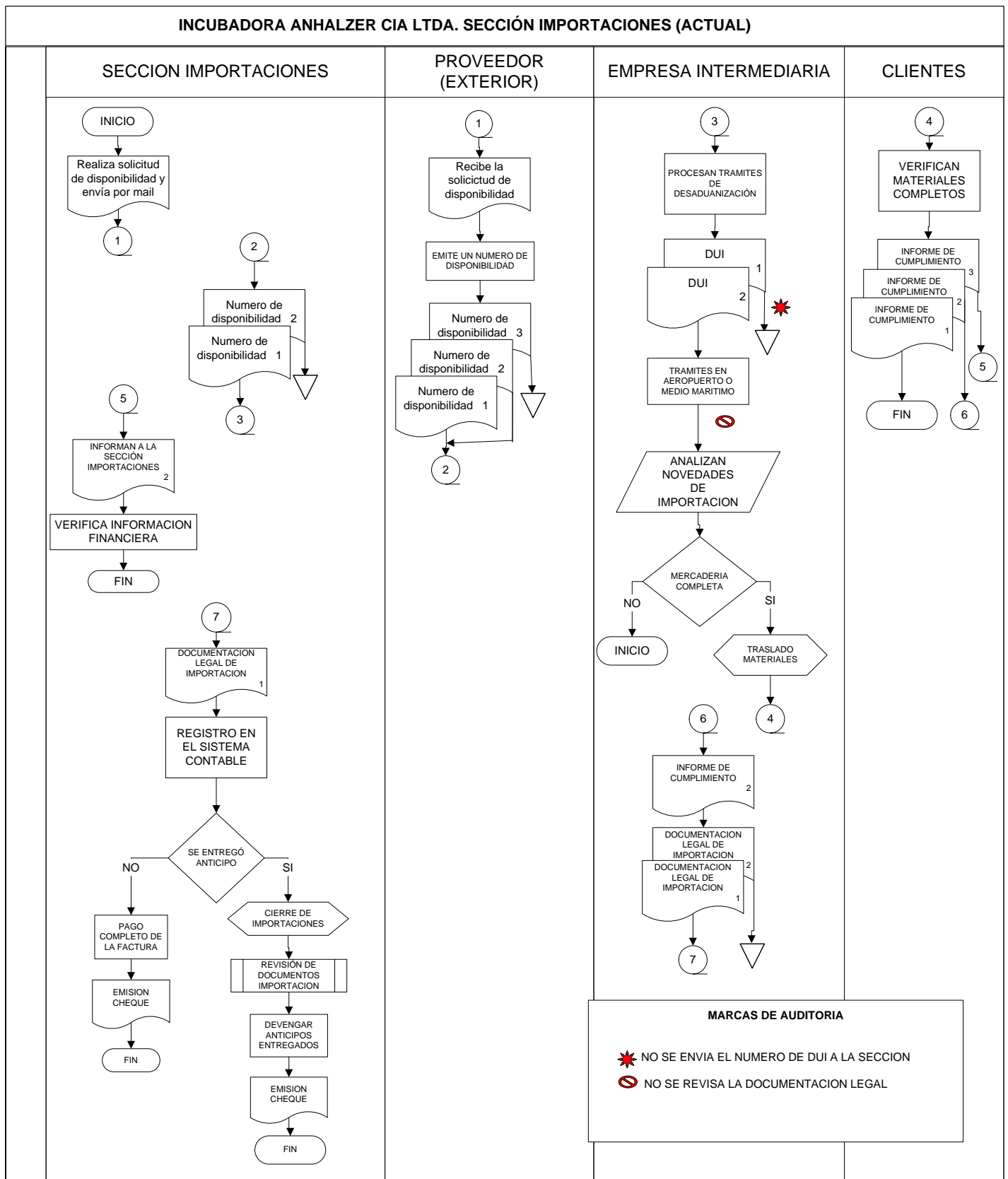
A continuación se presenta el ciclo de la sección importaciones:

GRÁFICO 21
CICLO DE LA SECCIÓN IMPORTACIONES



Fuente: Viviana Ávila
Elaborado por Andrés Tipán

5.3.4. Diagrama del proceso actual de la sección importaciones



Realizado por: Andrés Tipán
 Fecha de Evaluación: 17/08/2007

5.3.5. Debilidades detectadas de la sección importaciones

**INCUBADORA ANHALZER CIA LTDA.
DEPARTAMENTO CONTABLE
CÉDULA NARRATIVA**

SECCIÓN: Importaciones
FECHA: 10 de agosto del 2007

A3

Al observar los procesos de la Sección Importaciones se detectó lo siguiente:

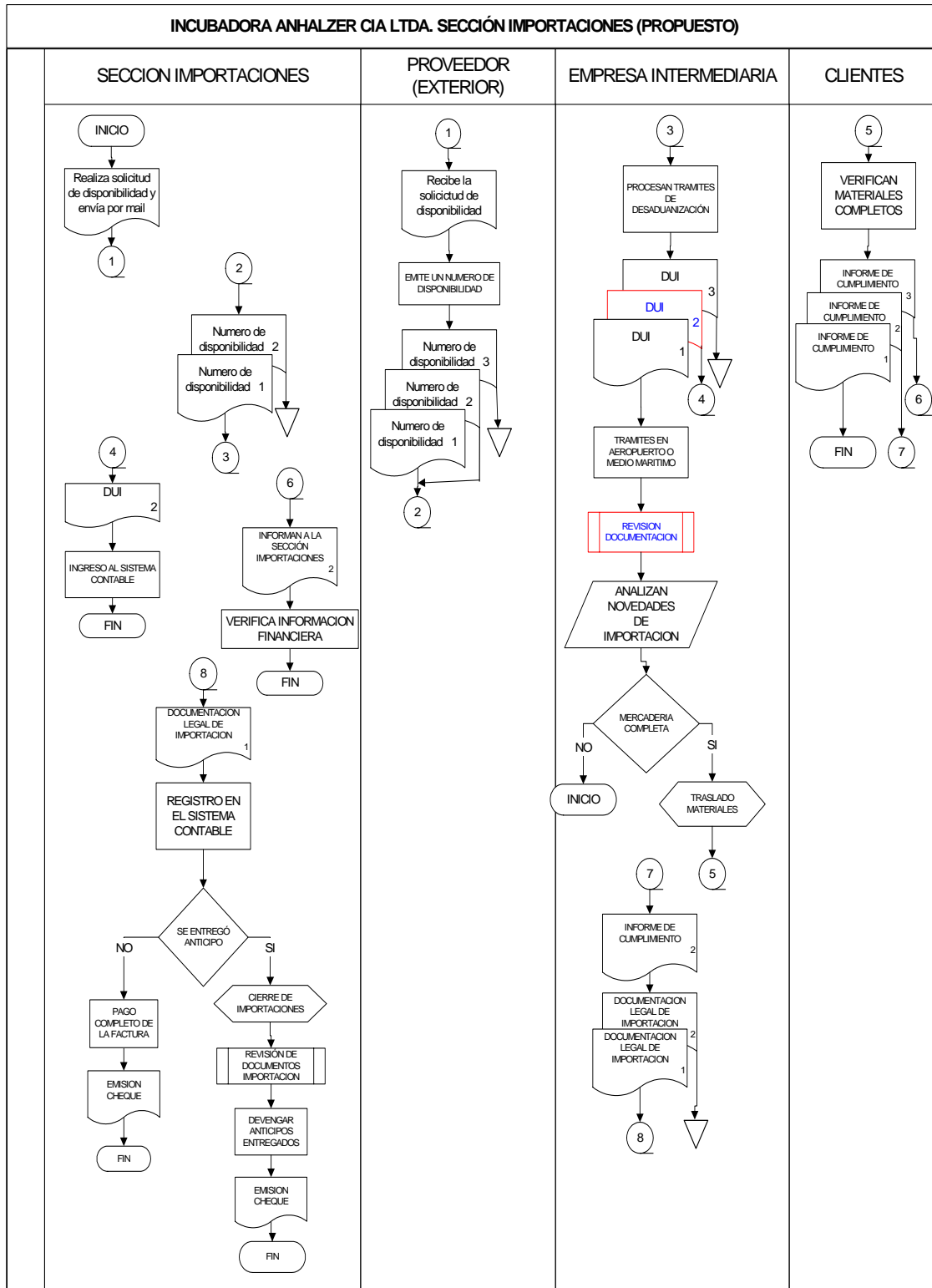
Durante el proceso de desaduanización de la importación y cuando ya tienen el intermediario el numero de DUI no lo hace llegar de manera oportuna a la sección contabilidad para que pueda ser ingresada al sistema contable, ocasionando que en el sistema no se lo pueda identificar de mejor manera y ocasionando que no se pueda declarar al SRI, porque no se tiene el numero de autorización.

La compañía intermediaria no revisa detalladamente los documentos de respaldo de la importación, dando a lugar que cuando llega a la sección importaciones los documentos no identifica errores de forma en la documentación.

Elaborado por: Andrés Tipán

Fecha 10-08-2007

5.3.6. Diagrama del proceso propuesto de la sección importaciones



Realizado por: Andrés Tipán
 Fecha de Evaluación: 17/08/2007

5.3.7. Propuesta del sistema del control interno de la sección importaciones de Incubadora Anhalzer Cía. Ltda.

El sistema de control que se propone para la Sección importaciones de Incubadora Anhalzer Cía. Ltda., se basa en el Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador (CORRE), debido a que es el medio más eficaz para prevenir o identificar oportunamente errores o irregularidades dentro de la empresa.

5.3.8. Componentes

Los componentes que integran el Control de los Recursos y los riesgos Ecuador, que se va a evaluar en la sección importaciones del departamento contable son:

- Ambiente Interno de Control
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

**INCUBADORA ANHALZER CIA LTDA.
DEPARTAMENTO CONTABLE
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

SECCIÓN: Importaciones

FECHA: 17 de agosto del 2007

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
AMBIENTE INTERNO DE CONTROL				
8. Integridad y valores éticos				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un código de conducta que sirva de pauta, para el comportamiento ético y moral dentro de la práctica profesional? 		X		No cuentan con un código de conducta de ética y moral.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay facilidades para que el personal pueda dar su opinión, sin temor a represalias, antes de que se tomen decisiones trascendentales para la sección importaciones? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El personal practica valores éticos y morales, en cada una de las funciones para las cuales fue contratado? 	X			
9. Filosofía y estilo de la alta dirección				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las autoridades practican e incentivan el cumplimiento de normas legales de importación y respaldo documental? 	X			No entregan a tiempo la documentación de importación.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe responsabilidad en la entrega de documentación, por parte de las compañías intermediarias en la intermediación de importaciones? 		X		
10. Consejo de administración y Comités				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El Contador General, da alternativas de solución a las novedades que se suscitan en la sección importaciones? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los funcionarios de la sección tienen reuniones frecuentes y oportunas con el Gerente Financiero? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Realizan informes de cumplimiento de las actividades encomendadas? 	X			

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay un análisis periódico junto con los intermediarios para identificar valores y documentos de respaldo de importación? 		X		Se analizan valores por separado y solo se comunican las diferencias encontradas.
<p>11. Estructura organizativa</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dentro del organigrama estructural de la empresa se encuentran claramente identificados los niveles de autoridad? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuentan con una manual de funciones, que sirva de guía para el control las actividades particulares que debe cumplir cada empleado? 		X		No hay un documento en el cual este detallado las funciones de cada empleado.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una supervisión periódica de los registros generados en el sistema contable, por el ingreso de facturas de importación y los respectivos anticipos? 	X			
<p>12. Autoridad asignada y responsabilidad asumida</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen asignadas tareas y responsabilidades, cada uno de los miembros de la sección importaciones? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe el personal suficiente para cumplir a cabalidad con los objetivos de la sección importaciones? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La Gerencia Financiera es la encargada de autorizar la emisión de cheques para anticipos a la importación? 	X			
<p>13. Gestión del capital humano</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe personal calificado y profesional dentro de la sección importaciones? 		X		Falta de capacitación al personal sobre temas de importación.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un comité de recursos humanos, que vele por los beneficios del personal? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen evaluaciones periódicas de rendimiento y conducta del personal? 		X		Las autoridades no consideran las evaluaciones periódicas del personal de la sección.

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<p>14. Responsabilidad y Transparencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una cultura organizacional que incentive al personal a cumplir sus actividades con responsabilidad y transparencia? • ¿Se presentan informes detallados de cada importación realizada, a la Gerencia Financiera de manera oportuna, para la toma de decisiones? 	<p>X</p> <p>X</p>			
<p>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</p> <p>6. Objetivos estratégicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una planificación estratégica dentro de la sección importaciones? • ¿Existe comunicación en forma eficaz y oportuna de los objetivos a los miembros de la sección importaciones? <p>7. Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una revisión periódica de los mayores contables con la finalidad de identificar y corregir el registro de los diarios contables? • ¿Está establecido mensualmente tiempos, para poder ingresar facturas de importación al sistema contable? • ¿Se realiza las transferencias bancarias en forma oportuna para evitar problemas con la importación? <p>8. Relación entre objetivos y componentes del CORRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe compromiso de la alta dirección para controlar las importaciones y los debidos documentos de respaldo? • ¿El personal de la sección importaciones conoce los componentes que conforman el CORRE? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		<p>No cuentan con una planificación estratégica.</p> <p>No están establecidos plazos máximos de recibir las facturas por concepto de importación.</p> <p>Falta de un programa de capacitación con respecto a controles internos.</p>

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<p>9. Consecución de Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe supervisión permanente en todos los niveles, que verifiquen los avances en la consecución de los objetivos seccionales? • ¿La persona encargada de realizar las transferencias bancarias, tiene una clave confidencial para autorizar los debitos bancarios? • ¿La Gerencia financiera es la persona encargada de aprobar la emisión de cheques con montos altos? <p>10. Riesgo aceptado y niveles de tolerancia</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se cumple de una manera eficiente y oportuna con los plazos establecidos para entregar la información a la sección importaciones? • ¿Se cuadra mensualmente las importaciones realizadas con los anticipos entregados? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>		<p>No existe supervisión inmediata.</p> <p>Las facturas de importación y los DUI, no llegan a tiempo a las oficinas.</p>
<p>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</p> <p>4. Factores externos e internos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Es eficaz la comunicación en todos los niveles, sobre prácticas contables que se deben aplicar para minimizar los riesgos? <p>5. Identificación de eventos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen entrevistas con el encargado de registro de importaciones, con el objeto de identificar posibles eventos que afecten a la importación? • ¿Existen los medios idóneos que permitan evitar la pérdida de documentación contable importante? • ¿Existe un contrato con una aseguradora para que se responsabilice por la documentación contable e importación? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>			

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<p>6. Categoría de eventos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Es prioridad para la sección ingresar al sistema contable todas las facturas de importación de forma inmediata? • ¿Se comunica al personal las prioridades en sus funciones, para que no exista retrasos en los procesos que se realiza dentro de la sección importaciones? • ¿El sistema contable permite el ingreso de facturas de importación luego del cierre de Balances? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>			
<p>EVALUACIÓN DE RIESGOS</p> <p>4. Estimación de probabilidad e impacto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuentan con la documentación e información de los diferentes movimientos operacionales para el registro en el sistema contable de una manera oportuna? • ¿Los anticipos de importación se cierran sin ningún inconveniente? <p>5. Evaluación de riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El gerente financiero cuenta con reportes detallados para el seguimiento de las importaciones realizadas? • ¿Se lleva un control de los productos importados y se los compara con los inventarios del sistema contable? <p>6. Riesgos originados por los cambios</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuándo se realiza la importación con otra compañía intermediaria se lo realiza sin ningún inconveniente? • ¿El Sistema de información contable, se adapta a los cambios legales implantados por organismo de control aduanero? 	<p></p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p></p> <p>X</p>		<p>La documentación e información llega con varios días de retraso.</p> <p>Existen diferentes métodos de cálculo entre la sección importaciones y la compañía intermediaria.</p> <p>Existen inconvenientes al momento de respaldar con documentos las importaciones realizadas.</p>

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<p>RESPUESTA A LOS RIESGOS</p> <p>3. Categoría de respuestas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe compromiso del personal de la sección, en el registro de todos los movimientos contables de cada una de las importaciones? <p>4. Decisión de respuestas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las autoridades de la sección, analizan los informes detallados de importación por productos y proveedores, para realizar un nuevo proceso de importación? • ¿Se comunica al personal en forma inmediata, sobre los procedimientos a seguir para disminuir o prevenir el riesgo en el registro contable y financiero? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>			
<p>ACTIVIDADES DE CONTROL</p> <p>4. Integración con las decisiones sobre riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El sistema contable permite realizar informes detallados de cada una de las importaciones para identificar riesgos financieros? • ¿Se controla de manera eficiente que los documentos legales lleguen a la sección, antes de cerrar la importación? <p>5. Principales actividades de control</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Los sistemas informáticos son seguros e inviolables para que se pueda realizar un control efectivo de los procesos contables? • ¿Las autoridades revisan en forma detallada las importaciones realizadas y su registro en el diario contable de forma mensual para verificar sus movimientos? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>			

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<p>6. Controles sobre los sistemas de información</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El sistema de información contable permite transferir la información a otros programas como Microsoft Word o Microsoft Excel? • ¿Existen iniciativas por parte de las autoridades de mejorar los sistemas tecnológicos de información? • ¿Los sistemas de información y comunicación son de calidad y van a la par con los avances tecnológicos del mundo actual? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>			
<p>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p> <p>7. Cultura de información en todos los niveles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se comunica de manera periódica al personal de la sección, sobre las resoluciones tomadas, para el proceso de la información contable? <p>8. Herramientas para la supervisión</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Los sistemas de información son los adecuados, para la correcta revisión de los informes entregados por la sección importaciones a la Gerencia Financiera? • ¿La sección entrega información detallada y oportuna a las personas que necesitan la información, para tomar decisiones? <p>9. Sistemas estratégicos e integrados</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El sistema de información computarizado, almacena datos detallados de cada una de las importaciones y registros contables? • ¿El sistema de información contable es flexibles a los requerimientos de importación de cada uno de los clientes? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>			

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<p>10. Confiabilidad de la información</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿La información que entrega la sección importaciones a la Gerencia es actualizada? • ¿La información financiera es exacta al momento de tomar decisiones trascendentales? <p>11. Comunicación interna</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe comunicación eficiente y oportuna dentro de la sección importaciones? <p>12. Comunicación externa</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe compromiso por parte de las autoridades de la sección en la entrega de información a los organismos externos que regulan a las empresas privadas o auditoría externa? 	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>		<p>Existe incompatibilidad de criterios por la falta de seminarios de compañerismo e integración del personal.</p>
<p>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</p> <p>4. Supervisión permanente</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe recomendaciones por parte de las autoridades de la sección para mejorar los procesos de ingreso de información al sistema contable? • ¿Existen seminarios o cursos de capacitación para todo el personal, que sirvan de retroalimentación para mejorar la gestión de riesgos? • ¿Las autoridades encargadas solicitan reportes de importación por muestreo periódico y realizan el seguimiento respectivo? <p>5. Supervisión interna</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Realizan un seguimiento oportuno a las recomendaciones establecidas por las autoridades? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>		<p>No hay una política clara de capacitación del personal.</p>

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen planes de acción correctivos, cuando se encuentran errores en los procesos contables? 	X			
<p>6. Evaluación externa</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen planes de acción correctivos cuando llega un informe de un organismo de control externo? 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se realiza un seguimiento oportuno para no incurrir en nuevas notificaciones de los organismos externos? 	X			

Realizado por: Andrés Tipán
Fecha de Evaluación: 17/08/2007

**INCUBADORA ANHALZER CIA LTDA.
DEPARTAMENTO CONTABLE**

SECCIÓN: IMPORTACIONES
FECHA: 18 de agosto del 2007

**CUESTIONARIO RESUMEN DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO APLICANDO EL MÉTODO CORRE
(CONTROL DE RECURSOS Y RIESGOS-ECUADOR)**

N°	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
1	AMBIENTE INTERNO DE CONTROL	50	35.00	100%	70%	15.0	
	1. Integridad y valores éticos	13	8.20	26%	16%	4.80	No cuenta con un código de ética.
	2. Filosofía y estilo de la alta dirección	7	4.40	14%	9%	2.60	Los documentos legales de importación no llegan a tiempo a la sección importaciones.
	3. Consejo de administración y Comités	8	5.10	16%	10%	2.90	No hay una política común de cálculo entre la sección importaciones y los intermediarios.
	4. Estructura organizativa	5	3.20	10%	6%	1.80	Inexistencia de un manual de funciones.
	5. Autoridad asignada y responsabilidad asumida	6	6.00	12%	12%	0.00	Tareas y responsabilidades asignadas para cumplir con eficiencia y eficacia.
	6. Gestión del capital humano	8	5.10	16%	10%	2.90	Falta de capacitación y evaluaciones periódicas al personal para conocer el nivel de conocimiento.
	7. Responsabilidad y Transparencia	3	3.00	6%	6%	0.00	Cumplimiento de las actividades con transparencia y responsabilidad.

N°	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	5	2.90	100%	58%	2.10	
	1. Objetivos estratégicos.	1	0.58	20%	12%	0.42	No cuentan con una planificación estratégica.
	2. Objetivos específicos	1	0.58	20%	12%	0.42	Documentos de importación no llegan a tiempo a la sección.
	3. Relación entre objetivos y componentes del CORRE	1	0.58	20%	12%	0.42	Falta de un programa de capacitación con respecto a controles internos.
	4. Consecución de Objetivos	1	0.58	20%	12%	0.42	No existe supervisión inmediata de las funciones de cada empleado.
	5. Riesgo aceptado y niveles de tolerancia	1	0.58	20%	12%	0.42	Las facturas de importación y los DUI, no llegan a tiempo a las oficinas.
3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	5	5	100%	100%	0.00	
	1. Factores externos e internos	2	2	40%	40%	0.00	Comunicación eficiente sobre prácticas contables que se deben aplicar.
	2. Identificación de eventos	2	2	40%	40%	0.00	Existe un seguro que respalda que los documentos y la mercancía lleguen al destino.
	3. Categoría de eventos	1	1	20%	20%	0.00	Comunicación eficiente de las prioridades que debe cumplir cada empleado.

N°	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
4	EVALUACIÓN DE RIESGOS	10	5.00	100%	50%	5.00	
	1. Estimación de probabilidad e impacto.	4	0.70	40%	7%	3.30	La documentación e información llega con días de retraso y existe diferentes métodos de cálculo para el cierre de la importación.
	2. Evaluación de riesgos	4	4.00	40%	40%	0.00	Revisión oportuna de los reportes detallados de importaciones.
	3. Riesgos originados por los cambios	2	0.30	20%	3%	1.70	Existen inconvenientes al momento de respaldar con documentos las importaciones realizadas.
5	RESPUESTA A LOS RIESGOS	10	10	100%	100%	0.00	
	1. Categoría de respuestas	6	6	60%	60%	0.00	Personal se siente comprometido en la entrega de información detalla de importaciones.
	2. Decisión de respuestas	4	4	40%	40%	0.00	Análisis de informes detallados de importación por productos y proveedores, para nuevos procesos.
6	ACTIVIDADES DE CONTROL	10	10	100%	100%	0.00	
	1. Integración con las decisiones sobre riesgos	5	5	50%	50%	0.00	Se cierra las importaciones cuando se tiene toda la documentación de respaldo.
	2. Principales actividades de control	3	3	30%	30%	0.00	Revisan importaciones y el registro en el diario contable de forma mensual para verificar sus movimientos.
	3. Controles sobre los sistemas de información	2	2	20%	20%	0.00	Sistema de información contable eficiente que permite la revisión y control de importaciones.

N°	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	5	4.40	100%	89%	0.60	
	1. Cultura de información en todos los niveles	1	1.00	20%	20%	0.00	Informan a todo el personal de la sección, sobre los nuevos procedimientos.
	2. Herramientas para la supervisión	1	1.00	20%	20%	0.00	Los Informes de importaciones se los analiza, utilizando el sistema KEOPS.
	3. Sistemas estratégicos e integrados	0.5	0.50	10%	10%	0.00	El sistema contable es eficiente y da flexibilidad a los registros de importación.
	4. Confiabilidad de la información	1	1.00	20%	20%	0.00	Informes de importación son actualizados permanentemente para tomar decisiones.
	5. Comunicación Interna	1	0.40	20%	9%	0.60	Comunicación ineficiente por la falta de actividades de integración del personal.
	6. Comunicación Externa	0.5	0.50	10%	10%	0.00	Documentación oportuna a los organismos externos.
8	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	5	4.30	100%	86%	0.70	
	1. Supervisión permanente	2	1.30	40%	26%	0.70	No hay una política clara de capacitación del personal.
	2. Supervisión interna	2	2.0	40%	40%	0.0	Correctivos necesarios y oportunos.
	3. Evaluación externa	1	1.0	20%	20%	0.0	Informes de auditoría se los considera de manera urgente.

Realizado por: Andrés Tipán

Fecha de Evaluación: 17/08/2007

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO POR EL MÉTODO CORRE EN LA SECCIÓN IMPORTACIONES

- **El Ambiente Interno de Control**, debido a que constituye la base fundamental para un control interno efectivo, se le ha asignado 50 puntos que equivalen al 100% como óptimo, ha tenido una calificación de 35. puntos equivalentes al 70%. Esta diferencia se produce por la ausencia de un código de ética, los documentos legales de importación no llegan de manera oportuna a la oficina, no cuentan con una política similar de cálculo de cierre de importaciones entre los intermediarios y la sección impuestos, no tienen un documento en el cual este estipulado un manual de funciones. Además no se realiza capacitación y evaluaciones periódicas del desempeño y conocimientos al personal.
- Al **Establecimiento de Objetivos**, se le asignado una ponderación óptima de 5 puntos equivalentes al 100%, en el cual la sección importaciones cumple con el 58% con una calificación de 2.9 puntos, debido a que no cuentan con una planificación estratégica, los documentos de importación como es el DUI y las facturas no llegan a tiempo a la sección para el correcto ingreso en el sistema contable, existe un desconocimiento de los componentes que conforman el CORRE, no se realiza una supervisión inmediata de las funciones que realiza cada empleado.
- Para la **Identificación de Eventos**, cuya propuesta óptima es de 5 puntos, equivalentes al 100%, luego de haber analizado se obtuvo una calificación total de 5 puntos, porque se ah existido una comunicación eficiente sobre prácticas contables que se deben aplicar, existe un seguro que respalde las documentación y materiales importados.
- **La Evaluación de Riesgos**, se ha establecido como ponderación óptima 10 puntos, equivalentes al 100%, obteniendo un resultado según la evaluación realizada de 5 puntos equivalentes al 50% debido a que la documentación e información llega con días de retraso y existe diferentes métodos de cálculo

para el cierre de la importación y existen inconvenientes al momento de respaldar con documentos las importaciones realizadas.

- La **Respuesta a los riesgos**, tuvo una calificación total en porcentaje del 100% ya que luego de haber realizado el análisis se pudo identificar que el personal se siente comprometido en la entrega de información detallada de importaciones y se analizan los informes detallados de importación por productos y proveedores, para nuevos procesos de importación.
- En el componente **Actividades de Control**, luego de haber realizado la evaluación en la sección, se pudo identificar que hay una seguridad dentro de la sección ya que se cierra las importaciones cuando se tiene toda la documentación de respaldo y se revisan las importaciones y el registro en el diario contable de forma mensual para verificar sus movimientos, dando como resultado una calificación total de 10 puntos equivalentes al 100%.
- A la **Información y Comunicación**, se le asignado como puntaje óptimo 5 equivalente al 100%, obteniendo 4.40 puntos, existiendo una diferencia de 0.60 puntos, debido a que existen ineficientes medios de comunicación dentro del departamento contable, ya que no hay una política que ayude a la integración del personal.
- La **Supervisión y Monitoreo**, tiene 5 puntos como óptimo, equivalentes al 100%, luego de haber realizado el análisis se obtuvo como calificación de 4.3 puntos equivalentes al 86%, esto se debe principalmente a que no cuentan con una política clara de capacitación al personal, que sirva de retroalimentación para mejorar la gestión de riesgo.

5.3.8.1 Ambiente Interno de Control

a. Integridad y Valores Éticos

Son valores y principios que deben ser cumplidos desde los niveles más altos de autoridad, ya que son importaciones los cuales manejan grandes cantidades de dinero.

- Mediante una reunión conjunta entre el Gerente Financiero y sus subalternos deberán proponer un código de ética para que sea divulgado en las partes visibles de la oficina, para que los empleados se sientan comprometidos con la empresa.

b. Filosofía y Estilo de Alta Dirección

Son lineamientos que establecen las autoridades para que sean cumplidos por el personal con la finalidad de minimizar riesgos en los registros contables

- Las autoridades deben establecer claramente a los intermediarios de importación políticas claras y plazos máximos de entrega de la documentación legal, y llegue a la sección de una forma oportuna.

c. Consejo de Administración y Comités

La propuesta sobre la conformación de un Comité de Administración, es el de aportar con ideas, políticas, estrategias, con el propósito de dar solución a los problemas que se presentan en el desarrollo de las operaciones.

- Las autoridades de la sección de Importaciones con los responsables de las compañías intermediarias, deben realizar un modelo de cálculo de los valores adeudados, con anticipos entregados, cumpliendo con la documentación de respaldo respectiva.

d. Estructura Organizativa

La distribución de una estructura organizativa es de suma importancia ya que ayuda a controlar y supervisar de mejor manera las actividades y procesos dentro de la sección.

- Las autoridades del departamento contable se deben reunir y proponer la elaboración de un manual de procesos que sirva de guía para las actividades que deben cumplir cada uno de los empleados de la sección importaciones.

e. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida

Es el grado de responsabilidad que asume cada miembro de la sección, y el compromiso adquirido para conseguir los objetivos, minimizando los riesgos.

- Cada empleado tiene asignadas tareas y responsabilidad que deben cumplir con eficiencia y eficacia, para llegar al cumplimiento de los objetivos de forma oportuna.

f. Gestión de Capital Humano

El personal es el recurso más importante dentro de una organización, es por eso que se debe contar con el personal calificado y capacitado para que puedan enfrentarse a nuevos retos, en los cuales la empresa quiera incursionar.

- Elaborar conjuntamente con la gerencia financiera, evaluaciones periódicas al personal para que se pueda medir el nivel de conocimiento del recurso humano con el que cuenta la sección importaciones.
- Las autoridades de la sección deben programar cursos de capacitación, que permitan actualizar los conocimientos del personal y pueden realizar sus procesos con eficiencia y eficacia.

g. Responsabilidad y Transparencia

Es la capacidad de responder o justificar por los actos realizados dentro de su actividad laboral y de una manera transparente.

- En la sección importaciones se existe una cultura de transparentar sus funciones, mediante la emisión de informes mensuales que dan a conocer las importaciones realizadas con los respectivos asientos contables ingresados en el sistema contable KEOPS.

5.3.8.2 Establecimiento de Objetivos

a. Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son de alto nivel, y los planes estratégicos son los más utilizados al momento de establecer dichos objetivos.

- Mediante una reunión entre las autoridades de la empresa, proponer la elaboración de una planificación estratégica y de esta manera establecer los objetivos específicos para gestionar los riesgos.

b. Objetivos específicos

Son los objetivos que se establecen para cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la sección, para gestionar los posibles riesgos.

- Las autoridades deben establecer plazos máximos de entrega de la documentación legal de importación, para poder tener un respaldo cuando existe una auditoría externa o con organismos gubernamentales.

c. Relación entre objetivos y componentes del CORRE

Los objetivos seccionales, se deben basar en cada uno de los componentes del método CORRE, para que se faciliten los logros propuestos lo mas pronto posible.

-
-
- Las autoridades de la sección deben planificar un cronograma de capacitación al personal, en métodos de control interno (CORRE), para que conozcan su componentes y formas de aplicarse dentro de la sección importaciones.

d. Consecución de Objetivos

Son los procedimientos que se aplican para lograr la consecución de los objetivos propuestos con eficiencia y honestidad.

- Las autoridades de la sección deben supervisar y comparar permanentemente los diarios contables con los documentos físicos que respalden la importación, para verificar el registro en el sistema contable.

e. Riesgo aceptado y niveles de tolerancia

El riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo son niveles de desviación que la empresa considera al momento cumplir con los objetivos.

- Realizar acuerdos y establecer un plazo máximo de entrega de los documentos necesarios en una importación, para llevar un correcto control y se puedan identificar de mejor manera con el ingreso de los DUI en el sistema.

5.3.8.3 Identificación de Eventos

a. Factores externos e internos

Son factores internos o externos que dan lugar a eventos que repercuten en la consecución de los objetivos.

- Existe una correcta información sobre técnicas de contabilidad que se deben aplicar en una importación y de esta manera minimizar los riesgos.

b. Identificación de eventos

Son técnicas utilizadas para identificar posibles eventos que generen pérdidas o deficiencias en la entrega oportuna de la información económica, de cada uno de los clientes.

- Las autoridades han respaldado eficientemente la documentación y los productos de importación, con la contratación de un seguro que se responsabilice por el traslado hasta su destino final.

c. Categoría de eventos

Es clasificar los objetivos por categorías desde los más primordiales a los menos trascendentales.

- Una comunicación eficiente de las prioridades que debe cumplir cada empleado, permite cumplir con las funciones encomendadas, y entregar toda la información contable por concepto de importación a las autoridades de forma exacta.

5.3.8.4 Evaluación de Riesgos**a. Estimación de probabilidad e impacto.**

La estimación de un evento potencial, genera incertidumbre, por lo tanto es necesario que se determine su probabilidad y el impacto que pueda tener dentro de la sección importaciones.

- Las autoridades y el personal deben presionar a los intermediarios para que estos envíen los documentos de respaldo de la importación, en un plazo no mayor a 5 días, para poder ingresar al sistema contable y tener actualizada la base de datos.

b. Evaluación de riesgos

Es la revisión de procedimientos contables que permitan identificar posibles efectos negativos y afecten en la consecución de los objetivos seccionales.

- La revisión oportuna de informes detallados de importaciones, entregados a la gerencia ha permitido un seguimiento a los procesos y control sobre los inventarios físicos, para mantener actualizada la base de datos de cada uno de los clientes.

c. Riesgos originados por los cambios

Son riesgos que se analizan, al momento en el que se realiza algún cambio en los procesos contables.

Debe establecer políticas claras antes de realizar un contrato con una nueva compañía que vaya a realizar la intermediación, ya que se debe poner los puntos claros y la documentación legal necesaria debe ser entregada lo más pronto posible en la sección de impuestos de Incubadora Anhalzer.

5.3.8.5 Respuesta a los Riesgos

a. Categoría de respuestas

Son estudios que se realizan para determinar si se acepta, evita, reduce o comparte el riesgo que se a presentado y cumplir con de los objetivos seccionales propuestos.

- El personal se siente comprometido en la entrega de información contable de forma detalla en forma eficaz y oportuna, permitiendo a la sección transparentar sus funciones y cumplir con los requerimientos de las autoridades.

b. Decisión de respuestas

En la decisión de respuesta se analiza los costos y beneficios que se obtiene y las posibles oportunidades que llegaran al momento de elegir una opción.

- Las autoridades de la sección analizan los informes detallados de importación por productos y proveedores, para tomar decisiones que permitan mejorar los procesos y controles, con la finalidad de prevenir riesgos financieros.

5.3.8.6 Actividades de Control

a. Integración con las decisiones sobre riesgos

Son actividades que se deben cumplir, considerando un control de los riesgos que existen y el cumplimiento de los objetivos seccionales propuestos.

- La sección impuestos realiza informes detallados de las importaciones para poder identificar riesgos y plantear soluciones que permitan cumplir con el cierre de importaciones de una manera adecuada y cumpliendo con los requisitos legales.

b. Principales actividades de control

Son las políticas y procedimientos que se realizan para que exista un control eficiente y prevenir los riesgos.

- La Gerencia Financiera revisa las importaciones realizadas de cada uno de los clientes y mayores contables generados por el sistema, para analizar los movimientos económicos y realizar controles efectivos.

c. Controles sobre los sistemas de información

Los controles sobre los sistemas de información, son mecanismos tecnológicos que permiten un mejor control sobre las actividades y procedimientos contables.

-
-
- La sección importaciones cuenta con un sistema de información contable eficiente que permite la revisión y control de cada una de las importaciones, y le permite organizar de mejor manera utilizando otros programas que le permiten cerrar las importaciones de manera eficaz.

5.3.8.7 Información y Comunicación

a. Cultura de información en todos los niveles.

Es la responsabilidad de las autoridades el comunicar a los diferentes niveles sobre las resoluciones tomadas.

- Las autoridades cumplen con el objetivo de informar a todo el personal de la sección, sobre los nuevos procedimientos, leyes o principios contables que se deben aplicar dependiendo de los eventos que ocurran.

b. Herramientas para la supervisión

Son herramientas que permiten la supervisión e interpretación de los procedimientos o resultados obtenidos en la sección importaciones.

- Las autoridades realizan un eficaz análisis de las importaciones mensuales y por cliente, utilizando el sistema contable como el medio adecuado para la revisión de los informes, debido a la seguridad razonable que ofrece el sistema KEOPS.

c. Sistemas estratégicos e integrados

Es la eficiencia con lo que los sistemas de información se adaptan a las necesidades de la empresa y ayudan a cumplir con los objetivos seccionales.

- El sistema contable con el que cuenta la sección importaciones es eficiente, ya que es flexible a los requerimientos de cada una de las empresas a las cuales

se ofrece el outsourcing financiero y es de mucha seguridad financiera, ya que entrega datos exactos y actualizados.

d. Confiabilidad de la información

La confiabilidad de la información, significa que los datos que se analizan sean actuales, eficientes y oportunos para la toma de decisiones.

- La sección importaciones entrega informes contables exactos y confiables a la gerencia financiera, para que esta analice detalladamente los puntos a considerar en una nueva importación.

e. Comunicación interna

Es la comunicación que debe existir dentro del departamento contable para que se pueda identificar problemas de mejor manera y plantear alternativas de solución.

- Las autoridades de la sección deben programar seminarios de autoestima e integración del personal para que las personas se sientan comprometidos y trabajen como equipo

f. Comunicación externa

Son los canales de comunicación eficientes de deben existir con proveedores, clientes y organismos externos de control.

- La sección importaciones realiza todos los trámites pertinentes para entregar la documentación legal a los organismos gubernamentales, para cumplir con los requerimientos de ley que tiene cada una de las empresas que realizan importaciones.

5.3.8.8 Supervisión y Monitoreo

a. Supervisión permanente

Es la supervisión que realizan las autoridades de la sección para determinar deficiencias y tomar decisiones en forma eficaz.

- Programar con la participación de la Gerencia Financiera y autoridades de la sección, cursos de capacitación por lo menos una vez al año, con la finalidad obtener conocimientos y reducir los riesgos.

b. Supervisión interna

Son autoevaluaciones que se realizan dentro de la sección importaciones, para verificar el cumplimiento de las recomendaciones y mejorar los procesos contables.

- Dentro de la sección importaciones, realizan un seguimiento de las recomendaciones puntuales que hacen las autoridades para cumplir con los objetivos específicos.
- Las autoridades de la sección cuentan con alternativas de solución permitidas, que se pueden implantar al momento de identificar errores en los procesos contables.

c. Evaluación externa

Son evaluaciones realizadas por organismos externos, y el seguimiento que se realiza a los informes de novedades.

- Los informes de auditores externos, en los cuales se detalla observaciones a los procesos contables, o legales en la importación, se los considera de manera inmediata, y se realiza los correctivos necesarios, para evitar problemas posteriores.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber evaluado la sección de contabilidad, cobros y pagos e importaciones del departamento contable de Incubadora Anhalzer Cía. Ltda., se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

6.1. CONCLUSIONES

1. La empresa no cuenta con un código de ética, por medio del cual el personal pueda informarse de las normas de conducta, valores y principios por los cuales deben regirse.
2. Dentro de la estructura organizacional no se ha establecido por escrito y comunicado al personal sus deberes, grado de autoridad, responsabilidad, importancia de sus funciones, lo que ha dificultado una adecuada comunicación en todas las secciones y el desarrollo normal de las funciones.
3. Los directivos de la empresa no tienen establecido tarifas por los servicios de outsourcing financiero que ofrecen, debido a que los clientes son empresas relacionadas con Incubadora Anhalzer Cía. Ltda.
4. Los directivos de la empresa no realizan evaluaciones periódicas formales y documentadas en el departamento contable, lo cual no permite cuantificar la eficiencia de las acciones correctivas tomadas para su mejoramiento.
5. La ausencia de una página Web que contenga aspectos sobre la filosofía empresarial como misión, visión, valores, principios, objetivos, y adicionalmente información sobre sus productos y usos, generando falta de marketing y publicidad de los productos y servicios que ofrece la organización.

6.2. RECOMENDACIONES

1. La Gerencia General debe proponer a la Junta General de Accionistas la elaboración de un código de ética, ya que por medio de éste, el personal conocerá las normas de conducta, valores y principios que deben regir su comportamiento dentro de la organización en el desempeño de sus actividades.
2. Reunir a los directivos de la empresa para planificar la elaboración de un manual de funciones en el cual esté estipulado, los deberes, grado de autoridad, y responsabilidad que debe tener cada uno de los empleados para el cumplimiento de los objetivos del departamento contable de Incubadora Anhalzer Cía. Ltda.
3. El Gerente financiero debe plantear a los accionistas, una propuesta, con tarifas de cobro por los servicios contables que ofrece Incubadora Anhalzer Cía. Ltda., para que el departamento contable pueda crecer en el mercado y tenga ingresos adicionales.
4. A los jefes seccionales, les corresponde realizar evaluaciones periódicas trimestrales formales y documentadas a las actividades que se desarrollan en el departamento contable, con la finalidad de tomar acciones correctivas y preventivas oportunas, que ayuden al desarrollo eficiente y mejoramiento del departamento contable.
5. Designar por parte de la Gerencia General, una empresa que realice una página Web, disponible para los usuarios interesados en conocer a la empresa, la cual debe contener al menos la misión, visión, valores, principios, productos y los estados financieros de la organización, con la finalidad de dar a conocer y promocionar los productos y servicios que se ofrecen, transparentar la información financiera, y de esta manera ganar el reconocimiento en el mercado.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Actividades de Control.-** Son las políticas y los procedimientos que llevan a cabo las instrucciones de la dirección.
- **Actividades.-** Conjunto de acciones necesarias para lograr un objetivo.
- **Actividades de Control.-** Son aquellas políticas y procedimientos que permiten obtener confiabilidad en los resultados y reportes de determinadas actividades.
- **Actividad Financiera.-** Es el conjunto de operaciones que se efectúan en el mercado de oferentes y demandantes de recursos financieros, incluyendo aquellas operaciones que intervienen en la formación del mercado de dinero y de capitales.
- **Administrar.-** Realizar actos mediante los cuales se orienta el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos de una organización hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Administración de Riesgos.-** Proceso de planeación, organización, dirección y control de las actividades y operaciones relacionadas con la identificación y análisis de los riesgos a los que se halla sujeto una empresa o entidad, con el objeto de preverlos, reducirlos, transferirlos o eliminarlos, tomando para ello las medidas necesarias de seguridad para minimizar la posibilidad de la ocurrencia de un siniestro, o en su defecto evitar que, de producirse, no se afecten de manera extraordinaria sus recursos económicos o materiales, así como los resultados de sus operaciones y que se lo hace mediante la contratación de seguros que cubran tales riesgos, a más de la aplicación de normas estrictas de seguridad industrial, administrativa y comercial.

-
- **Ambiente de Control.-** Incluye la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de administración.
 - **Autorización.-** Aprobación de un nivel jerárquico superior para proceder con determinadas actividades u operaciones para el cumplimiento de objetivos.
 - **Calidad.-** La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo. Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que permiten apreciarlo como igual, mejor o peor que el resto de objeto de los de su especie.
 - **Cobro.-** Recepción de una cantidad monetaria que una persona le adeuda a otra.
 - **Compra.-** Adquisición de bienes o servicios con la finalidad de cubrir necesidades.
 - **Comprobante.-** Documento legal que constituye evidencia material de toda transacción.
 - **Comunicación.-** Fluidez de información involucrada con el control interno financiero y de gestión dentro de una entidad.
 - **Control Interno.-** Proceso continuo llevado a cabo por la alta dirección interno de la entidad, diseñado dar seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos.
 - **Control Previo.-** Es el conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles de dirección y gerencia de las entidades para cautelar la correcta administración de los recursos financieros, materiales, físicos y humanos.

-
-
- **Delegación de Autoridad.-** Autorización formal para el desarrollo de funciones y actividades de altos niveles organizativos a favor de los niveles inferiores.
 - **Directrices.-** Conjunto de instrucciones o estrategias para la ejecución de alguna cosa.
 - **Documento por cobrar.-** Bajo este título se agrupan los pagarés, letras de cambio y demás documentos similares pagaderos a plazo y a favor de la empresa tenedora de ellos.
 - **Documento por pagar.-** Aquellos en que consta la promesa de pagar incondicionalmente a una fecha determinada, cierta cantidad de dinero. No se incluyen bajo esta denominación las hipotecas, las cédulas hipotecarias y los bonos u obligaciones en circulación.
 - **DUI.-** Documento Único de Importación.
 - **Economía.-** Administración prudente de los recursos económicos y financieros de una entidad. Adquisición de bienes y/o servicios al costo mínimo posible, en condiciones de calidad y precio razonable.
 - **Efectividad.-** Logro de los objetivos y metas programados por una entidad.
 - **Efectivo.-** Dinero líquido de inmediata disponibilidad.
 - **Eficiencia.-** Rendimiento óptimo, sin desperdicio de recursos.
 - **Egresos.-** Erogación o salida de recursos financieros, motivada por el compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto.
 - **Empresa.-** Organización existente con medios propios y adecuados para alcanzar un fin económico determinado. Compañía o sociedad mercantil,

constituida con el propósito de producir bienes y servicios para su venta en el mercado.

- **Estatutos.-** Conjunto de normas que las sociedades crean para regular el funcionamiento y desarrollo de sus actividades sociales.
- **Ética.-** Valores morales que permiten a la persona adoptar decisiones y determinar un comportamiento apropiado, esos valores deben estar basados en lo que es correcto, lo cual puede ir más allá de lo que es legal.
- **Evaluación de Riesgos.-** Análisis de probabilidades, considerando su impacto en la empresa, para determinar cómo deben ser gestionados.
- **Factor de Riesgo.-** Cada una de las variables del negocio o del entorno, cuya variación se toma como base para explicar los posibles resultados económicos y su grado de afectación a la entidad.
- **Facturación.-** Elaboración de un documento que se expide para hacer constar una venta, en el que aparece la fecha de la operación, el nombre del comprador, del vendedor, sus Registros Federales de Contribuyentes, las condiciones convenidas, la cantidad, descripción, precio e importe total de lo vendido.
- **Funcionario.-** Gerente, ejecutivo, administrador o persona facultada legalmente para autorizar o ejecutar las transacciones y operaciones en una entidad.
- **Ganancia.-** Incorporación de una utilidad a un patrimonio. Beneficio de carácter económico obtenido por medio legítimo. Valor residual que queda después que de los ingresos se han restado los costos.

-
-
- **Ganancias Brutas.-** Las ganancias resultantes antes de deducir los gastos que se han hecho para obtenerlas. La diferencia entre el importe de las ventas netas y el costo de las mercancías vendidas.
 - **Ganancias Netas.-** El resultado obtenido de deducir de las "ganancias brutas" todos los gastos de operación, incluyendo los de conservación, de venta, generales, depreciaciones, amortizaciones, gastos financieros y en general todos los cargos correspondientes a la cuenta de pérdidas y ganancias. El resultado obtenido agregando a la utilidad mercantil, todos los productos financieros y extraordinarios y restados los gastos de igual índole.
 - **Gastos de Administración.-** Cantidad que podrá cobrar la empresa de autofinanciamiento por los diversos actos que realice para la consecución de los fines del sistema que se fijara porcentualmente de acuerdo con el valor mensual del bien mueble, inmueble o servicio que se contrate.
 - **Indicadores de desempeño.-** Parámetros utilizados para medir el rendimiento de una gestión con respecto a resultados deseados o esperados.
 - **Información.-** Conjunto de datos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.
 - **Informe COSO.-** Informe sobre el "Marco Integrado de Control Interno" (Internal Control—Integrated Framework), basado en una recopilación mundial de información sobre tendencias y conocimientos relativos a control interno.
 - **Información Financiera.-** Conjunto de datos que se emiten en relación con las actividades derivadas del uso y manejo de los recursos financieros asignados a una institución.
 - **Ingreso.-** Son todos aquellos recursos que obtienen los individuos, sociedades o gobiernos por el uso de riqueza, trabajo humano, o cualquier otro motivo que incremente su patrimonio.

-
-
- **Matriz de Control Interno.-** Análisis de la interrelación de los diversos productos, servicios y áreas de la empresa con las disposiciones y normativas externas e internas.
 - **Monitoreo de Control Interno.-** Proceso que se realiza para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno en el tiempo y asegurar razonablemente que los hallazgos, los resultados y revisiones se atiendan con prontitud.
 - **Nómina.-** Registro contable que detalla el pago de sueldos y salarios a empleos y trabajados por la prestación de servicios profesionales o personales, que se apega a disposiciones legales de trabajo.
 - **Objetivo.-** Enunciación de los resultados que desea alcanzar un sujeto en un período de tiempo concreto.
 - **Pago.-** Cumplimiento de la obligación mediante la ejecución de la prestación debida.
 - **Políticas Contables.-** Son ideas generales de contabilidad establecidas por una entidad, los mismos que permiten el uso del criterio de las personas.
 - **Políticas de Auditoría.-** Son aquellos entendimientos generales establecidos por una organización, los mismos que permiten el uso del criterio de las personas.
 - **Proveedor.-** Persona física o moral que habitual o periódicamente ofrece, distribuye, vende, arrienda o concede el uso o disfrute de bienes, productos y servicios.
 - **Responsabilidad.-** Capacidad u obligación de responder por actos propios y en algunos casos de los ajenos.

-
-
- **Riesgo.-** Evento, interno o externo, que si sucede impide o compromete el logro de los objetivos institucionales.
 - **Seguridad.-** Conjunto de medidas técnicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas para evitar pérdidas o daños.
 - **Selección.-** Análisis de la información obtenida para determinar y verificar el cumplimiento y elegibilidad de los mismos.
 - **Separación de Funciones.-** Principio administrativo tendiente a evitar que un servidor desarrolle tareas laborales incompatibles con su puesto de trabajo.
 - **Solvencia.-** Capacidad de una persona física o moral para hacer frente a sus obligaciones de pago a medida que éstas van venciendo.
 - **Sistema de Información.-** Métodos y procedimientos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad.
 - **Titular.-** Máxima autoridad, sea que su origen provenga de elección directa, indirecta o designación. También se conoce como autoridad competente o autoridad superior.
 - **Transacción.-** Operación administrativa, comercial o bursátil que implica el intercambio de bienes, valores o servicios en mutuo acuerdo por las partes negociadoras.
 - **Transparencia.-** Disposición de la entidad de divulgar al público la información sobre las actividades ejecutadas relacionadas con el cumplimiento de sus fines.

- **Utilidad.-** Satisfacción que proporciona el empleo de un bien, que varía en función de la cantidad consumida de ese bien. Beneficio o ganancia.

- **Valores.-** Son reglas de origen social con los cuales las personas rigen y norman su vida y lo ponen en evidencia a través de sus comportamientos.

- **Valoración de Riesgos.-** Es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos.

7. BIBLIOGRAFÍA

- RAY Whittington-Kart Pany, Principios de Auditoría, Decimocuarta Edición, 2006.
- SAMUEL Alberto Mantilla B, Control Interno, Informe Coso, Tercera Edición, 2003.
- GUSTAVO Cepeda, Auditoría y Control Interno, Editorial Mcgraw Hill, 2001.
- CHIRIBOGA Alberto, Diccionario, técnico financiero ecuatoriano, Tercera Edición, Poligráficas Jokama Ecuador, 2003.
- ASOCIACIÓN Latinoamericana de Auditores Internos, Asociación Latinoamericana de Contabilidad, Si se puede, Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL), 2004.
- MILTON K. Maldonado, Auditoría de Gestión, Tercer edición, Editorial Abya-Yala, 2006.
- BENJAMÍN Franklin, Auditoría Administrativa, editorial Pearson, 2007.
- MANTILLA B. Samuel Alberto, Control Interno, estructura conceptualizada Integrada, 2002.
- Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE) Archivo PDF.
- LEY DE COMPAÑÍAS.
- LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO.
- LEY DE SEGURIDAD SOCIAL.
- CÓDIGO DE TRABAJO.

PÁGINAS WEB

- <http://www.contraloria.ec-gov.net>
- <http://www.sisepuede.com>
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.atlant.com.mex>
- <http://www.emagister.com>
- <http://www.iaiecuador.org/recursos.htm>

