



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR**

AUTOR: ARMAS LUNA, JONATHAN SANTIAGO

**TEMA: DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA
GENERACIÓN DE REPORTES AL EXTERIOR DE LA COMPAÑÍA ADEXUS
S.A. (SUCURSAL ECUADOR), BASADA EN COSO E.R.M.**

DIRECTORA: ING. CONSUELO COLA

CODIRECTOR: ING. PEDRO F. RIVADENEIRA G. MCA

SANGOLQUÍ, ABRIL 2014

Certificado de tutoría

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

Ing. Consuelo Cola

Ing. Pedro F. Rivadeneira G. MCA

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Diseño de un Manual de Control Interno para la generación de los reportes al exterior de la compañía Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), basada en Coso E.R.M”, realizado por el Sr. Jonathan Santiago Armas Luna, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la universidad. Debido a la veracidad de la información expuesta en el estudio, su aplicación se recomienda para su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Jonathan Santiago Armas Luna, que lo entregue al Eco.Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 25 de Abril del 2014

Ing. Consuelo Cola
DIRECTORA

Ing. Pedro F. Rivadeneira G. MCA
CODIRECTOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

JONATHAN SANTIAGO ARMAS LUNA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Diseño de un Manual de Control Interno para la generación de los reportes al exterior de la compañía Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), basada en Coso E.R.M”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía, consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, 25 de Abril del 2014

Jonathan Santiago Armas Luna

Autorización de publicación

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Jonathan Santiago Armas Luna

Autorizo a la Universidad de Fuerzas Armadas - ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Diseño de un Manual de Control Interno para la generación de los reportes al exterior de la compañía Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), basada en Coso E.R.M”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 25 de Abril del 2014.

Jonathan Santiago Armas Luna

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, por todas las bendiciones que he recibido.

A mis padres por el apoyo que me han brindado en cada etapa de mi vida, por su amor y dedicación en mi formación, los cuales han sido la fuerza que me ha sabido impulsar y han sabido guiar mi camino de la mejor manera.

A mis hermanos por su compañía y cariño que siempre me han brindado, todas esas muestras de afecto que han llenado de alegría mi corazón.

A mis tíos que siempre han estado pendientes de mí, por su preocupación y palabras de aliento que han estado en todo momento.

A mis amigos con los cuales hemos mantenido una amistad sincera que ha sido de gran apoyo en mi carrera universitaria y que la hemos sabido mantener y cultivar a lo largo de nuestras carreras.

A mis profesores por todas sus enseñanzas tanto técnicas como morales que han apoyado a mi formación profesional.

A mi novia por su apoyo constante cariño y respeto.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a mis padres Rosalba y Santiago que han estado pendiente de mi en todo momento, por otra parte a mi tío Alex por su apoyo y compañía, a mis tías, Moni y Amparito que han sido como una segunda madre y me han acompañado a lo largo de mi vida universitaria, a mis hermanos Kerly y Daniel que son la alegría de mi vida y finalmente a mis primos Gary y Fernando que han estado junto a mí y han sido un apoyo con sus ocurrencias que me han robado más de una sonrisa.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|------|
| DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD | i |
| CERTIFICADO | i |
| AUTORIZACIÓN | iii |
| DEDICATORIA | iv |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | vi |
| ÍNDICE DE TABLAS | x |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | xii |
| Resumen Ejecutivo..... | xiii |
| Executive Summary | xiv |
| CAPÍTULO I..... | 1 |
| 1.1. GENERALIDADES | 1 |
| 1.1.1. Antecedentes de la empresa. | 1 |
| 1.1.2. Hitos importantes. | 2 |
| 1.1.3. Productos y servicios principales. | 4 |
| 1.1.4. Negocios y tipos de clientes..... | 5 |
| 1.2. BASE LEGAL | 10 |
| 1.2.1. Base legal interna | 10 |
| 1.2.2 Base legal externa. | 11 |

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO II | 18 |
| 2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 18 |
| 2.1.1. Valores. | 18 |
| 2.1.2. Filosofía. | 18 |
| 2.1.3. Objetivos. | 18 |
| 2.1.4. Políticas. | 20 |
| 2.1.5. Estructura organizacional..... | 23 |
| 2.1.6. Análisis FODA..... | 23 |
| CAPÍTULO III | 29 |
| 3.1. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN. | 29 |
| 3.1.1. Interno. | 29 |
| 3.1.2. Externo. | 60 |
| CAPÍTULO IV | 63 |
| 4.1. EL CONTROL INTERNO | 63 |
| 4.1.1. Definición de control interno | 63 |
| 4.1.2. Objetivos del control interno..... | 64 |
| 4.1.3. Principios del control interno. | 66 |
| 4.1.4. Clases de control interno. | 69 |
| 4.2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN..... | 76 |
| 4.2.1. Informe Coso..... | 76 |

| | |
|--|-----|
| 4.2.2. Coso II..... | 94 |
| 4.3. FLUJOGRAMA..... | 125 |
| 4.3.1. Características..... | 125 |
| 4.3.2. Acciones previas a la realización del diagrama de flujo..... | 125 |
| 4.3.3. Pasos a seguir para construir el diagrama de flujo..... | 126 |
| 4.3.4. Ventajas de los diagramas de flujo..... | 126 |
| 4.3.5. Tipos de diagramas de flujo..... | 127 |
| CAPÍTULO V..... | 130 |
| CASO PRÁCTICO: DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA GENERACIÓN DE LOS REPORTES AL EXTERIOR DE LA COMPAÑÍA ADEXUS S.A. (SUCURSAL ECUADOR), BASADO EN COSO ERM..... | 130 |
| 5.1. Generalidades..... | 130 |
| 5.1.1. Fase I..... | 132 |
| 5.1.2. Fase II..... | 137 |
| 5.1.3. Fase III..... | 160 |
| 5.1.4. Fase IV..... | 251 |
| CAPÍTULO VI..... | 262 |
| 6.1. Conclusiones..... | 263 |
| 6.2. Recomendaciones..... | 265 |

| | |
|-------------------------|-----|
| CAPÍTULO VII | 266 |
| 7.1. Bibliografía | 266 |

ÍNDICE DE TABLAS

Capítulo I

| | |
|--|----|
| Tabla 1. 1. Plazos de declaración de impuestos | 13 |
|--|----|

Capítulo II

| | |
|--------------------------------|----|
| Tabla 2. 1. Esquema FODA | 24 |
|--------------------------------|----|

Capítulo IV

| | |
|---|-----|
| Tabla 4. 1. Simbología de diagramas | 128 |
|---|-----|

Capítulo V

| | |
|---|-----|
| Tabla 5. 1. Identificación de eventos | 148 |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| Tabla 5. 2. Mapa de riesgos con probabilidad de impacto y nivel de impuestos..... | 150 |
|---|-----|

| | |
|--|-----|
| Tabla 5. 3. Mapa de riesgos con la probabilidad de impacto en dólares..... | 151 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| Tabla 5. 4. Cuadro de respuesta al riesgo..... | 154 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| Tabla 5. 5. Actividades de control | 155 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| Tabla 5. 6. Actividades de control | 159 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| Tabla 5. 7. Manual de control interno-ingresos | 162 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| Tabla 5. 8. Proceso de ventas hardware | 173 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| Tabla 5. 9. Proceso de ventas software | 181 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| Tabla 5. 10 Proceso de ventas solución | 190 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| Tabla 5. 11. Proceso de ventas servicios de capacitación | 198 |
|--|-----|

| | |
|---|-----|
| Tabla 5. 12. Proceso de ventas servicios de impresión | 207 |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| Tabla 5. 13. Proceso de ventas servicios de mantenimiento | 215 |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| Tabla 5. 14. Reconocimiento de ingresos | 216 |
|---|-----|

| | |
|--|-----|
| Tabla 5. 15. Reconocimiento de estatus de proyecto en curso..... | 217 |
|--|-----|

| | |
|---|-----|
| Tabla 5. 16. Reconocimiento de proyectos a facturar en el mes..... | 217 |
| Tabla 5. 17. Reconocimiento de estatus de negocios..... | 218 |
| Tabla 5. 18. Manual de control interno basado en COSO ERM..... | 219 |
| Tabla 5. 19. Control de registro de facturas proveedores | 222 |
| Tabla 5. 20. Manual de control interno basado en COSO ERM- gastos | 223 |
| Tabla 5. 21. Proceso de gastos fijos | 229 |
| Tabla 5. 22. Proceso de gastos de publicidad y marketing | 234 |
| Tabla 5. 23. Proceso de gastos de activos fijos | 239 |
| Tabla 5. 24. Proceso de gastos de gestión..... | 244 |
| Tabla 5. 25. Proceso de gastos de mantenimiento | 249 |
| Tabla 5. 26. Corte de documentos..... | 250 |
| Tabla 5. 27. Cuestionario | 255 |
| Tabla 5. 28. Toma de decisiones..... | 257 |
| Tabla 5. 29. Presupuesto de implementación | 260 |
| Tabla 5. 30. Cronograma de implementación | 261 |

ÍNDICE DE FIGURAS

Capítulo I

| | |
|---|---|
| Figura 1. 1. Presencia de Adexus S.A..... | 3 |
| Figura 1. 2. Marcas Representadas | 4 |
| Figura 1. 3. Segmentos de Mercado..... | 7 |
| Figura 1. 4. Clientes Adexus S.A..... | 9 |

Capítulo II

| | |
|---|----|
| Figura 2. 1. Asociación de objetivos..... | 20 |
| Figura 2. 2. Cadena de valor. | 21 |

Capítulo III

| | |
|---|----|
| Figura 3. 1. Organigrama estructural | 31 |
| Figura 3. 2. Organigrama área..... | 33 |
| Figura 3. 3. Organigrama estructural área de servicios..... | 46 |
| Figura 3. 4. Organigrama estructural área comercial Guayaquil | 52 |

Capítulo IV

| | |
|--|-----|
| Figura 4. 1. Clasificación de control interno..... | 69 |
| Figura 4. 2. Componentes COSO ERM..... | 102 |

Resumen Ejecutivo

La administración del control interno es un pilar fundamental para el mantenimiento de las compañías en la actualidad, es por esta razón que la generación de un manual de control interno se constituye en un gran aporte a las empresas, ya que son una guía y un camino a seguir brindando una directriz para la mitigación de los riesgos asociados a cada una de las actividades que cubre el manual de control interno. El Coso ERM es una herramienta que proporciona métodos y procesos donde la organización tiene presente la existencia del riesgo, y está en una constante búsqueda de su mitigación, traslado o aceptación, lo cual brinda un mayor control de la compañía porque se enfoca al cumplimiento de objetivos de la gerencia por medio de la identificación de los riesgos asociados a cada una de las actividades. La compañía Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), es una empresa que se dedica a la integración de sistemas para proponer soluciones tecnológicas a sus clientes, en la actualidad la compañía, a nivel de mercado de tecnologías, se encuentra en el top diez de las empresas a nivel nacional. En los últimos años la compañía Adexus S.A (Sucursal Ecuador), ha tenido un crecimiento constante lo que ha ocasionado que pase de ser una PYMES a una empresa mediana, con la premisa de seguir creciendo, pero este reto involucra que logre un mejoramiento y crecimiento a nivel organizacional por lo cual la empresa necesita de la implementación y mejora de su estructura administrativa financiera.

Palabras claves: control interno, coso E.R.M, administración financiera, filosofía de riesgos, mitigación de riesgos.

Executive Summary

The administration of internal control is a fundamental key for the existence and development of the companies in today's society. Internal control allows for better management of small and large companies because it enables upper level management to identify problems and improve the productivity of a company by objectively examining its practices. By having a productive internal control department companies are also able to reduce risk associated with providing the service or product that they are producing. The Coso ERM is a tool that gives executives a variety of methods and processes that the organization can use to monitor possible risk and threats, which we are constantly trying to reduce, mitigate or translate. The Coso ERM give the companies that apply it more control over all the operations and the ability to focus on the achievement of the goals by the identification of every risk associate to the activities that the company does. Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), is a company that generates technological solutions by the integration of systems and brands. Currently this company is one of the top ten technology companies in the country. In recent years Adexus S.A. (Sucursal Ecuador) has taken steps that have made it grow from a small company to a considerably successful medium-sized company. More importantly the company maintains a plan to keep the company growing. In order for this goal to come to fruition, the company is faced with the challenge of implementing and upgrading its financial structure to generate information and improve the risk involved with running the company.

Key words: internal control, coso E.R.M, finance administration, risk philosophy, risk mitigation.

CAPÍTULO I

1.1. GENERALIDADES

1.1.1. Antecedentes de la empresa.

Adexus S.A. con RUC 0991339957001 domiciliada en Quito, en la avenida de los Shyris 344 y Eloy Alfaro, edificio Parque Central piso 6, inicia sus actividades en el Ecuador en febrero de 1996 como Tandem Chile S.A., filial de la corporación de origen chileno del mismo nombre, el 23 de junio de 1999, cambia su razón social a Adexus S.A.; es una empresa integradora de sistemas que provee soluciones abiertas y servicios especializados en áreas de tecnología de la información y comunicación, logrando obtener una importante participación en el mercado tecnológico y un fuerte reconocimiento de sus clientes, como un gran aliado en el desarrollo de soluciones basadas en tecnología de punta.

En la actualidad, Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), representa a más de 10 marcas y compañías tecnológicas internacionales líderes en el mercado mundial, lo que ha permitido implementar soluciones corporativas multiplataforma en todos los sectores empresariales del país, entre los que se destacan: finanzas, telecomunicaciones, gobierno, educación superior, industria, comercio y servicios.

Desde sus inicios, Adexus Ecuador ha sido administrada con total autonomía de la corporación chilena, decisión que ha resultado ser muy acertada por parte de sus directivos, ya que dicha independencia ha permitido afrontar de manera personalizada los negocios de acuerdo a cada mercado local; es evidente que a pesar de que Ecuador y Chile son países de la misma región, las políticas y necesidades del ámbito tecnológico, son muy distintas en cada caso.

1.1.2. Hitos importantes.

Desde sus inicios Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), se ha distinguido por su innovación, capacidad de transferencia tecnológica y desarrollo de servicios que han permitido desarrollar proyectos importantes:

- | | |
|-------------|---|
| 1996 | Inauguración de la empresa en Ecuador |
| 1999 | Adexus Ecuador fue adjudicada para la provisión de infraestructura e implementación del ISP (Internet Service Provider) más importante del país. (Andinanet) |
| 2008 | Adexus Ecuador fue adjudicada para la provisión de infraestructura e implementación del primer centro de cómputo alternativo con replicación remota del país, a través de un enlace de comunicaciones tipo WAN, ubicado en la ciudad de Guayaquil, para el Servicio de Rentas Internas (SRI). |

2009 Adexus Ecuador fue adjudicada para la provisión de infraestructura e implementación del primer centro de cómputo alterno con replicación remota del país, a través de un enlace de comunicaciones tipo WAN, ubicado en la ciudad de Guayaquil, para la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE).



Figura 1. Presencia de Adexus S.A.

Fuente: Plan de Marketing Adexus S.A., año 2012.

1.1.3. Productos y servicios principales.

Adexus Ecuador ofrece un amplio portafolio de productos y servicios, los mismos que permiten satisfacer las necesidades de sus clientes, mediante la creación de soluciones tecnológicas innovadoras, que faciliten la transformación e integración de procesos y el desarrollo de nuevos modelos de negocios.

Entre los principales productos y servicios relacionados con las marcas representadas, se cita los siguientes:

Entre las principales marcas representadas están:



Figura 1. 2 Marcas Representadas

Fuente: Plan de Marketing Adexus S.A., año 2012.



Hewlett Packard

Servidores de alto desempeño para sistemas abiertos y unix, servidores para ambientes de Alta disponibilidad, soluciones de



NetApp

Soluciones de almacenamiento y replicación de



Cisco Systems

Redes de datos LAN, WAN, Wireless, seguridad



Tandberg

Soluciones de videoconferencia de última generación.



RSA Security

Soluciones de data loss prevention, gestión de eventos e información de seguridad y acceso seguro a redes y



Aranda Software

Implementación de procesos ITIL.



Xerox

Impresión departamental.

1.1.4. Negocios y tipos de clientes.

a) Desarrollo Sectorial

Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), ha interpretado las necesidades particulares de variadas industrias, en las que ha replicado su experiencia a través de servicios y soluciones específicas para diversos clientes. En Ecuador, destaca la presencia obtenida en:

- Ocho de los bancos comerciales más importantes: Banco del Pichincha, Banco de Guayaquil, Banco del Pacífico, Produbanco, Banco Bolivariano, Banco Internacional, Banco de Loja, Banco del Austro.
- Tres de las operadores de tarjetas de crédito más importantes: Pacificard, Optar, Credimatic
- Tres de las operadoras de cajeros automáticas y puntos de ventas más significativas: Banred, Datafast, Medianet
- Las empresas de telefonía de mayor relevancia: Movistar, Porta, CNT, Alegro
- Varias empresas petroleras: Petroecuador, Petroproducción, Petroamazonas.
- Instituciones de Gobierno: SRI, Agencia Nacional Postal, Ministerio de Educación, SENAE, Consejo de la Judicatura.
- Medios: El Comercio, El Universo, Ecuavisa

Segmentos de Mercado

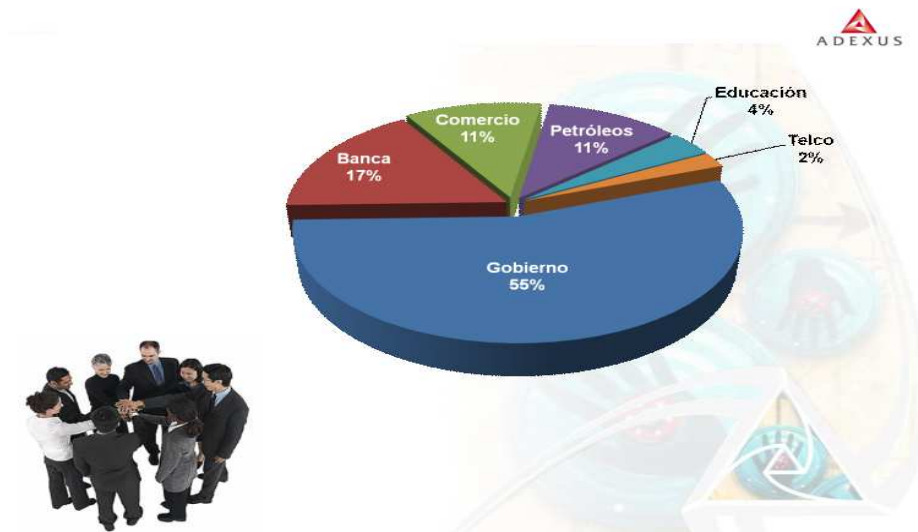


Figura 1. 3 Segmentos de Mercado

Fuente: Reporte de Ventas Adexus S.A., año 2013.

b) Logros y principales proyectos

En cada sector de actividad Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), ha logrado la preferencia de empresas e instituciones líderes, materializando proyectos exitosos, entre los que destacan los siguientes:

- Solución para asegurar las transacciones financieras y comerciales de los principales Bancos, operadores de tarjetas de crédito/débito, operadores de cajeros automáticos y operadores de puntos de venta, del país.
- Provisión de una solución de almacenamiento para la recuperación de desastres implementada para el SRI en las ciudades de Quito y Guayaquil.
- Renovación de la infraestructura de la red de datos principal de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

- Implementación de un esquema de seguridad perimetral de alta disponibilidad para diario El Universo.
- Transmisión por Internet, mediante video streaming, de los partidos del campeonato nacional de fútbol emitidos por Ecuavisa.
- Renovación de la infraestructura de red de datos y seguridad perimetral de Banred.
- Optimización de los procesos de respaldos de datos en el SRI.
- Expansión de la infraestructura de servidores y almacenamiento para Petroecuador.
- Ampliación de la infraestructura de almacenamiento en Ecuavisa.
- Integración de la plataforma tecnológica de Andinanet, el ISP que concentra el 100% de las actividades Internet en Ecuador.

Principales Clientes de Adexus S.A. (Sucursal Ecuador)



Figura 1. 4 Clientes Adexus S.A..

Fuente:Plan de Marketing Adexus 2013.

c) Estilo de liderazgo destacable

La innovación y constante búsqueda de desafíos, la investigación y el dominio tecnológico caracterizan un estilo flexible y ejecutivo de liderazgo, orientado por altos valores éticos y transparencia en las relaciones con los clientes y proveedores, en un marco de compromiso con la calidad.

El entendimiento de las necesidades de los clientes permite a Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), aplicar su creatividad, capacidad de integración y experiencia para ofrecer soluciones flexibles y específicas. Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), desarrolla las relaciones con sus clientes en un amplio espectro de posibilidades, de manera de

atender desde la provisión de productos y plataformas base, además de la integración de sistemas y soluciones de negocios, hasta el desarrollo completo de procesos y creación de alianzas comerciales.

1.2. BASE LEGAL

1.2.1. Base legal interna

1.2.1.1. Constitución de la empresa

Adexus S.A. (Sucursal Ecuador) obtuvo el 6 de febrero del 1996, su permiso para operar como compañía extranjera bajo la razón social Tandem de Chile S.A., mediante su sucursal en el Ecuador. El 23 de junio del 1999, efectuó el cambio de denominación a Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), así como el cambio de domicilio de la sucursal de Guayaquil a Quito.

Su objetivo principal es la fabricación, elaboración, ensamblaje, comercialización, leasing, importación, exportación de computadores y todo tipo de instrumentos y equipos para el manejo de redes de datos, manejo de imágenes o sistemas de comunicación en general así como la prestación de servicios relacionados con los bienes y actividades referidas anteriormente.

1.2.2 Base legal externa.

Es política de Adexus Ecuador el acatar todas las disposiciones de los organismos reguladores dentro de los plazos estipulados y la falta o retraso en la presentación o pago de obligaciones, es causal de una grave amonestación para el funcionado responsable.

1.2.2.1. Superintendencia de compañías del Ecuador.

La Superintendencia de compañías es una institución autónoma, cuyas funciones principales son apoyar y supervisar al sector empresarial y Mercado de Valores, en tal sentido por ser Adexus S.A. una empresa legalmente constituida en el país, está sujeta a todos los reglamentos y disposiciones de este organismo regulador.

Anualmente Adexus Ecuador presenta dentro del primer cuatrimestre la siguiente información ante la Superintendencia de Compañías:

- Copias autorizadas del Balance General y del Estado de Pérdidas y Ganancias (formulario 101), previamente registrados en el Servicio de Rentas Internas así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley (Informe del Representante Legal, Informe del Comisario e Informe de Auditoría Externa);

- La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas;
- Es obligación de todas las empresas que se encuentran bajo la regulación de la Superintendencia de Compañías realizar el pago anual de una contribución, cuyo cálculo se hará en base a la información contenida en los Estados Financieros anuales.
- A partir del año 2011 estamos obligados a presentar información en base a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF'S).

1.2.2.2. Servicio de rentas internas (SRI).

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), con número de RUC 0991339957001 fue designado Contribuyente Especial por el SRI mediante Resolución 155 del 24 de abril del año 2000.

Las obligaciones tributarias de Adexus S.A., son las siguientes:

- Declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado
- Declaración mensual de Retenciones en la Fuente
- Presentación mensual del Anexo Transaccional Simplificado
- Declaración anual del Impuesto a la Renta
- Presentación anual del anexo de retenciones en la fuente en relación de dependencia

Los plazos para presentar estas declaraciones se establecen conforme el noveno dígito del RUC, en el caso de Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), la fecha tope para la declaración de Impuestos es el diez y ocho de cada mes, la falta o retraso en el pago de estos rubros podría inhabilitar a Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), de participar en subastas públicas a través del ICOP.

Tabla 1. 1

Plazos declaración de impuestos

| PLAZOS PARA DECLARACION Y PAGO DE IMPUESTOS DE | | | | |
|---|-------------------------------------|---|-------------------------------------|-------------------------|
| ADEXUS S.A. | | | | |
| NOVENO DÍGITO DEL RUC | IMPUES TO A LA RENTA | ANTICIPO DEL IMPUESTO A LA RENTA | RETENCIONES EN LA FUENTE | IVA |
| 6 | 18 de Abril | 18 de Julio y Septiembre | 18 del mes siguiente | 18 del mes siguiente |

1.2.2.3. Instituto ecuatoriano de seguridad social (IESS).

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio, toda empresa legalmente constituida está en la obligación de afiliar a todos sus empleados al Sistema de Seguridad Social y mensualmente se paga un Aporte Personal del 9.35%, que será descontado al empleado y un Aporte Patronal del 12.15% que será cubierto por el empleador; a partir del primer año de trabajo el empleador está en la obligación de pagar a sus empleados un rubro adicional por concepto de Fondos de Reserva, desde el 19 de mayo del año 2009 este pago se lo hace mensualmente y el empleado tiene la potestad de elegir si desea recibir el pago mensualmente incluido en su salario o prefiere que sus Fondos de Reserva se acumulen en la cuenta individual del IESS.

Es política de Adexus S.A., realizar el ingreso en el Sistema de Seguridad Social del personal nuevo desde el primer día que ingresa a la compañía; y, de realizar los pagos de aportes antes del 15 de cada mes; la falta o retraso en el pago de estos rubros, podría inhabilitar a Adexus de participar en subastas públicas a través del INCOP.

1.2.2.4. Ministerio de relaciones laborales.

El Ministerio de Relaciones Laborales tiene el objetivo de velar por el cumplimiento de las obligaciones que la ley impone a empleadores y trabajadores.

Adexus S.A. en cumplimiento a lo dispuesto en la Ley registra tanto los contratos de trabajo como las Actas de Finiquito ante el Ministerio de Trabajo, es política de la compañía dar fiel cumplimiento a lo estipulado en el Código de Trabajo Ecuatoriano para evitar amonestaciones y posibles sanciones.

1.2.2.5. Municipios de Quito y Guayaquil.

Anualmente Adexus S.A., está obligado al pago de las siguientes obligaciones municipales en las ciudades en que tiene sus oficinas:

Obligaciones:

- Impuesto del 1.5 por mil sobre los Activos Totales
- Impuesto de Patentes
- Licencia Metropolitana de Funcionamiento

El incumplimiento de estas obligaciones, podría ocasionar la clausura de la empresa.

1.2.2.6. Cámara de comercio de Quito (CCQ).

En la actualidad no es un requisito indispensable el estar afiliado a la Cámara de Comercio, por tal razón desde el año 2009, Adexus S.A. solicito su desafiliación

1.2.2.7. Instituto nacional de contratación pública (INCOP).

“El Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP) es un organismo de derecho público, técnico y autónomo, con personalidad jurídica propia y autonomía administrativa, técnica, operativa, financiera y presupuestaria, que ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Contratación Pública.”¹

Trámites:

Registro como proveedor público ya que más de un 50% los ingresos de Adexus S.A. provienen de contratos con el Sector Publico, por tal razón es indispensable el estar calificados en el ICOP.

Todos los Organismos Reguladores están íntimamente relacionados con el Instituto de Contratación Pública, el incumplimiento con alguno de ellos podría ocasionar la descalificación y posterior bloqueo como proveedor del Estado e imposibilidad de participar de negociaciones con el mismo.

¹ http://www.compraspublicas.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=180&Itemid=101

Para la calificación y habilitación en el INCOP se solicita certificados de estar al día con las obligaciones de todos los Organismos Reguladores citados anteriormente.

CAPÍTULO II

2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1.1. Valores.

Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), se ha caracterizado por fomentar dentro de la organización valores importantes como el respeto, puntualidad, calidad de servicio, responsabilidad y seriedad, lo cual ha permitido lograr un alto porcentaje de fidelidad de sus clientes.

2.1.2. Filosofía.

Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), significa Adhesión a la Excelencia, lo cual se ha convertido en su filosofía, la misma que se traduce en innovación y constante búsqueda de desafíos, la investigación y el dominio tecnológico caracterizan un estilo flexible y ejecutivo, orientado por altos valores éticos y transparencia en las relaciones con los clientes y proveedores, en un marco de compromiso con la calidad

2.1.3. Objetivos.

2.1.3.1. Objetivo General

Cumplir con las expectativas de nuestros clientes, ofreciendo Tecnología de punta, Excelencia en Servicio y Soluciones Innovadoras, para consolidarnos como líderes en el mercado.

2.1.3.2. Objetivos Estratégicos

- Aumentar el valor económico de la compañía
- Aumentar los ingresos de la compañía
- Tener procesos internos (world class)
- Medir y mejorar la experiencia del cliente
- Asegurar que la experiencia cliente sea un factor diferenciador, atrayendo, reteniendo y desarrollando los talentos necesarios
- Ser un proveedor regional para nuestros principales clientes

| Asociación de Objetivos Estratégicos | | | | | |
|--|-----------|----------|---------------|----------|----------------|
| Objetivos estratégicos | Comercial | Preventa | Importaciones | Posventa | Administrativo |
| Mejorar nivel de rentabilidad total | E | E | E | E | R |
| Incrementar las ventas | R | E | | E | |
| Reducir costos de venta | R | | E | E | E |
| Fidelizar y rentabilizar a los clientes | E | | | R | |
| Incrementar número de clientes estratégicos | R | E | | E | E |
| Incrementar la satisfacción del cliente | E | E | E | R | E |
| Mejorar la calidad interna (proc.tecnol int) | E | E | E | E | R |
| Obtener mejores condiciones del fabricante | | E | | | R |
| Potenciar las competencias del equipo de trabajo | E | E | E | E | R |
| Mejorar la gestión y administración de proyectos | E | E | | R | |

E= Forma parte del equipo de trabajo para conseguir el objetivo
R= Responsable de que se obtenga el indicador del objetivo estratégico

Figura 2. 1 Asociación de objetivos.

Fuente: Material Inducción objetivos Adexus S.A.

2.1.4. Políticas.

Adexus S.A. (Sucursal Ecuador) tiene como política aplicar dos aspectos importantes, cuyo resultado se presenta como logros diferenciadores frente a la competencia, estos son:

2.1.4.1. Capacitación constante y certificaciones

La gerencia de Talento Humano, en conjunto con las Gerencias de Producto de cada una de las áreas, diseñan anualmente un plan de capacitación y certificaciones de sus Ingenieros tanto de Preventa como de Postventa, de tal forma que mantienen siempre

una estrecha relación de compromiso con los fabricantes de tecnología, y además; garantizan a sus clientes óptimos resultados con respecto a la implementación de los diseños de sus proyectos. La capacitación se efectúa dentro y fuera del país, por lo tanto, la inversión que realiza la empresa demanda un fuerte presupuesto anualmente, el mismo que es aprobado con regularidad debido al cumplimiento de objetivos propuesto.

2.1.4.1.1. Empowerment

El concepto de empoderamiento es una política que Adexus Ecuador la práctica a diario, lo cual ha tenido un alto porcentaje de efectividad, ya que luego de la tabulación de encuestas realizadas a clientes (anualmente), ellos manifiestan que es notorio que los funcionarios de la empresa solucionan problemas por su cuenta sin necesidad de escalar a sus superiores.



Figura 2. 2 Cadena de valor.

Fuente:Wikipedia, Cadena de valor.

2.1.4.1.2. Responsabilidad de la Administración de la Sucursal por los Estados Financieros

La Administración de Adexus S.A. (Sucursal Ecuador) es responsable de la preparación y presentación razonable de estados Financieros de acuerdo con Normas Ecuatorianas de Contabilidad. Esta responsabilidad incluye el diseño, la implantación y el mantenimiento de Controles Internos relevantes para la preparación y presentación razonable de los Estados Financieros de forma que estos no estén afectados por distorsiones significativas, sean estas causadas por fraude o error, mediante la selección y aplicación de políticas contables apropiadas y a la elaboración de estimaciones contables razonables de acuerdo a las circunstancias.

El 100% del Patrimonio de la compañía pertenece a Adexus S.A. (Chile), desde el 7 de noviembre del 2006 el Apoderado General y Representante Legal de Adexus es el Dr. Manuel Lapo de nacionalidad ecuatoriana.

2.1.5. Estructura organizacional

2.1.5.1. Misión.

Somos una organización de asesorías, proyectos y servicios, que genera relaciones de largo plazo con sus clientes, agregando valor a sus negocios mediante el uso e integración de la tecnología.

2.1.5.2. Visión.

Se espera que Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), en los próximos cinco años se consolide como una corporación regional, reconocida dentro de los principales proveedores de consultoría, tecnología y servicios de alta calidad, integrada por un equipo de profesionales altamente calificados.

2.1.6. Análisis FODA

2.1.6.1. Definición

Es una metodología la cual se utiliza para el análisis de la compañía respecto a sus alcances, objetivos, metas basadas en los factores internos y externos que pueden apoyar u obstaculizar el correcto desempeño de la compañía.

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

Tabla 2. 1

Esquema FODA

| | |
|---------------------------------|------------------------------------|
| Interior de la Organización | Entorno de la Organización |
| FORTALEZAS + (Aumentar) | OPORTUNIDADES + (Aprovechar) |
| DEBILIDADES - (Disminuir) | AMENAZAS X (Neutralizar) |

Permite resolver dos preguntas: ¿Qué tenemos? ¿En dónde estamos?

Es un ejercicio que se recomienda lleven a cabo todas las organizaciones ya que nos ayuda a saber en qué estado se encuentra y qué factores externos afectan.

2.1.6.2. Fortalezas.

- Adexus S.A. es una empresa con una larga trayectoria en el mercado tecnológico Ecuatoriano, lo que la ha posicionado entre una de las más importantes, en base a casos de éxito.

- Adexus S.A. cuenta con personal de altamente calificado, el mismo que recibe una constante capacitación en el país y fuera de él.
- Adexus S.A. cuenta con el respaldo de la casa Matriz Adexus Chile, una de más grandes y reconocidas dentro del área tecnológica a nivel mundial.
- Adexus S.A. ha firmado alianzas estratégicas con los principales proveedores tecnológicos, lo cual entre otras ventajas le permite acceder a altas líneas de crédito.
- Adexus S.A. posee un amplio portafolio de productos acorde a las necesidades que demanda el mercado en la actualidad.
- La acertada dirección de la Gerencia de Adexus S.A. permite que sus decisiones aporten al crecimiento de la empresa.
- Buenas relaciones del equipo de trabajo.

2.1.6.3. Debilidades.

- Existen muchas responsabilidades centralizadas en pocos funcionarios, en quienes la organización invierte altos recursos económicos en su entrenamiento.

- En casos específicos, Adexus S.A. debe ajustarse a las condiciones de los fabricantes de soluciones tecnológicas, lo cual limita en cierto modo las negociaciones con el cliente final.
- La empresa no está presente en otras ciudades del país como Cuenca, Loja, Ambato, etc., lo cual en ciertos casos no permite seguir de cerca sus procesos de negociación.
- La empresa no cuenta en Ecuador con una dirección de talento humano.
- La empresa no cuenta con un departamento de marketing, lo cual podría incrementar sus ganancias.
- Se nota una ausencia de actividades de integración y motivación a los empleados.
- La empresa no cuenta con espacio físico suficiente que soporte un incremento en el número de empleados, acorde al crecimiento registrado en los dos últimos años.

2.1.6.4. Oportunidades.

- El prestigio de la empresa es un referente importante en el mercado ecuatoriano.
- Entorno económico, el gobierno ecuatoriano actualmente se encuentra realizando fuertes inversiones, dotando a todas sus dependencias de tecnología de punta.

- El constante avance tecnológico obliga a las organizaciones públicas y privadas a renovar sus centros de datos.
- La ubicación geográfica del país obliga a las organizaciones a invertir en centros de datos alternos para proteger su información ante desastres naturales.
- La crisis económica permite proveer soluciones que apuntan directamente a la reducción de costos en base a la reducción de personal
- Nuevas regulación sector financiero para el cumplimiento de estándares internacionales.

2.1.6.5. Amenazas.

- La inestabilidad política y económica del país constituye una de las más grandes amenazas para los proveedores tecnológicos.
- Los altos aranceles e impuestos gravados a equipos electrónicos que se importan, encarecen su costo.
- Competencia muy agresiva, competidores con precios más bajos.
- La corrupción en el sector público.
- El incumplimiento de términos de pago por parte de los clientes generando una falta de liquidez.
- Los nuevos términos de negociación con las empresas petroleras internacionales, están limitando la inversión de las mismas en el país.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN.

3.1.1. Interno.

3.1.1.1. Necesidades del Control Interno en la Organización.

En la actualidad la existencia de un control interno en todas las organizaciones es una necesidad ponderante y es uno de los puntos que la alta gerencia hace hincapié ya que de este control depende la fiabilidad de los estados financieros, es por esta razón que la compañía Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), se ve en la necesidad de generar un manual de control interno dentro de su organización para poder regular de mejor manera la información que la organización remite a sus casa matriz de forma mensual, considerando que dicha información es de trascendental importancia ya que Adexus S.A.(Sucursal Ecuador), tiene un peso ponderante en las decisiones que pueda tomar Casa Matriz respecto a la región razón por la cual estos reportes deben de estar realizados en base a los PCGA, NIIF's y muestre de forma íntegra la realidad de la empresa, con lo cual se daría un mayor nivel de certeza sobre la información reportada y

los accionistas pueden en realidad tomar las mejores decisiones sobre las estrategias y asignación de presupuestos que se genera para las empresas del grupo año a año.

3.1.1.2. Objetivo general.

La realización del manual de control interno para la compañía Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), tiene como objetivo poder identificar los riesgo que existen en la realización de los reportes para casa matriz, de esta manera poder establecer soluciones y así poder generar una información que sea el fiel reflejo de la realidad de la empresa.

3.1.1.3. Descripción del giro del negocio.

La compañía Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), se dedica a la comercialización de soluciones tecnológicas por tal motivo dentro del giro del negocio cuenta con distintos departamentos que se encargan de una parte específica del negocio, dentro de una breve descripción del giro del negocio de la compañía se puede definir el siguiente diagrama.

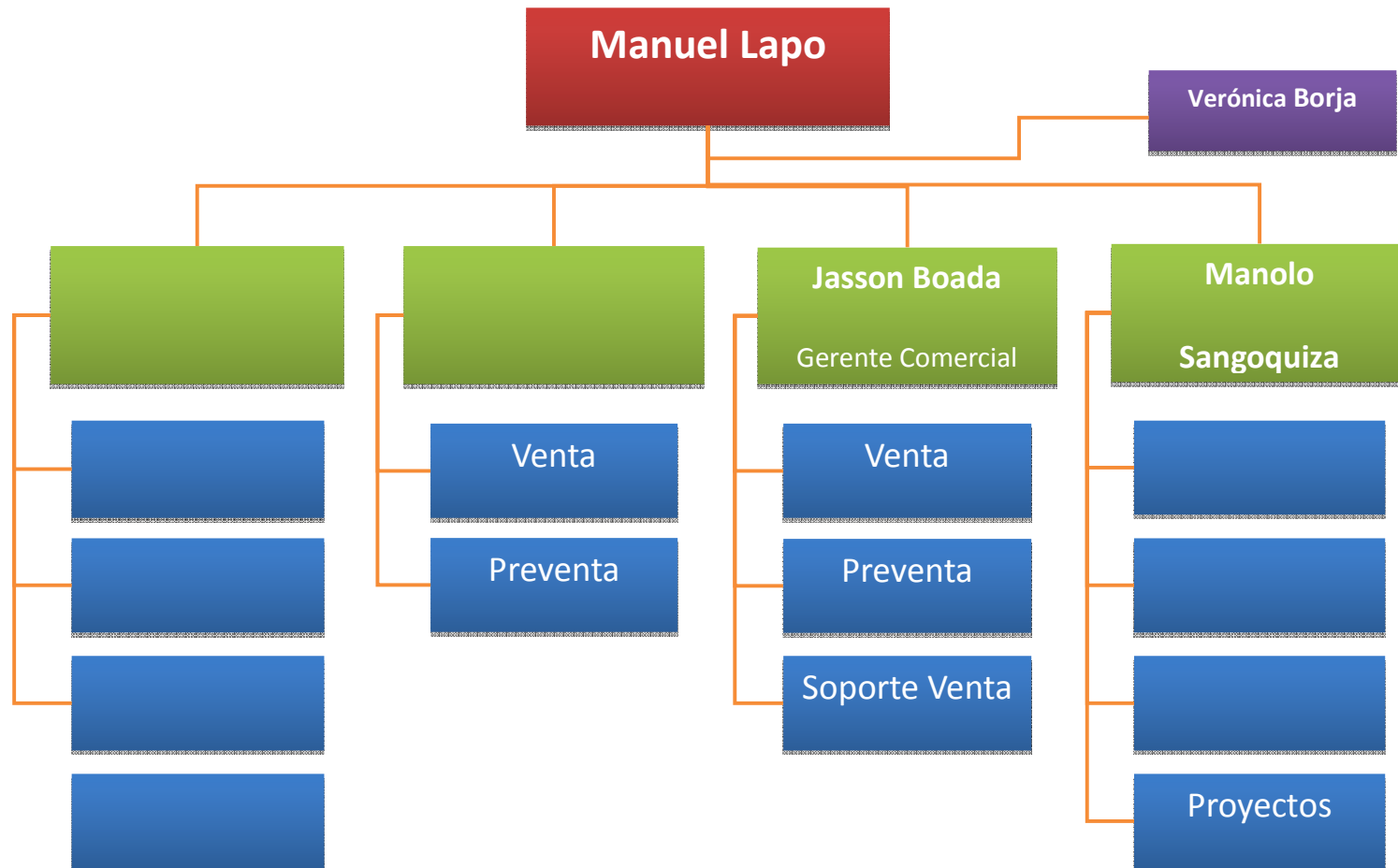


Figura 3. 1 Organigrama estructural

3.1.1.3.1. Descripción del proceso administrativo financiero.

La compañía cuenta con el departamento administrativo financiero el cual se encuentra en la ciudad de Quito, este departamento está conformado por el área de compras y el área de contabilidad, para la generación del proceso financiero la compañía cuenta con el sistema SAP, adicionalmente para el manejo de los impuestos y declaraciones cuenta con el sistema SITAC.

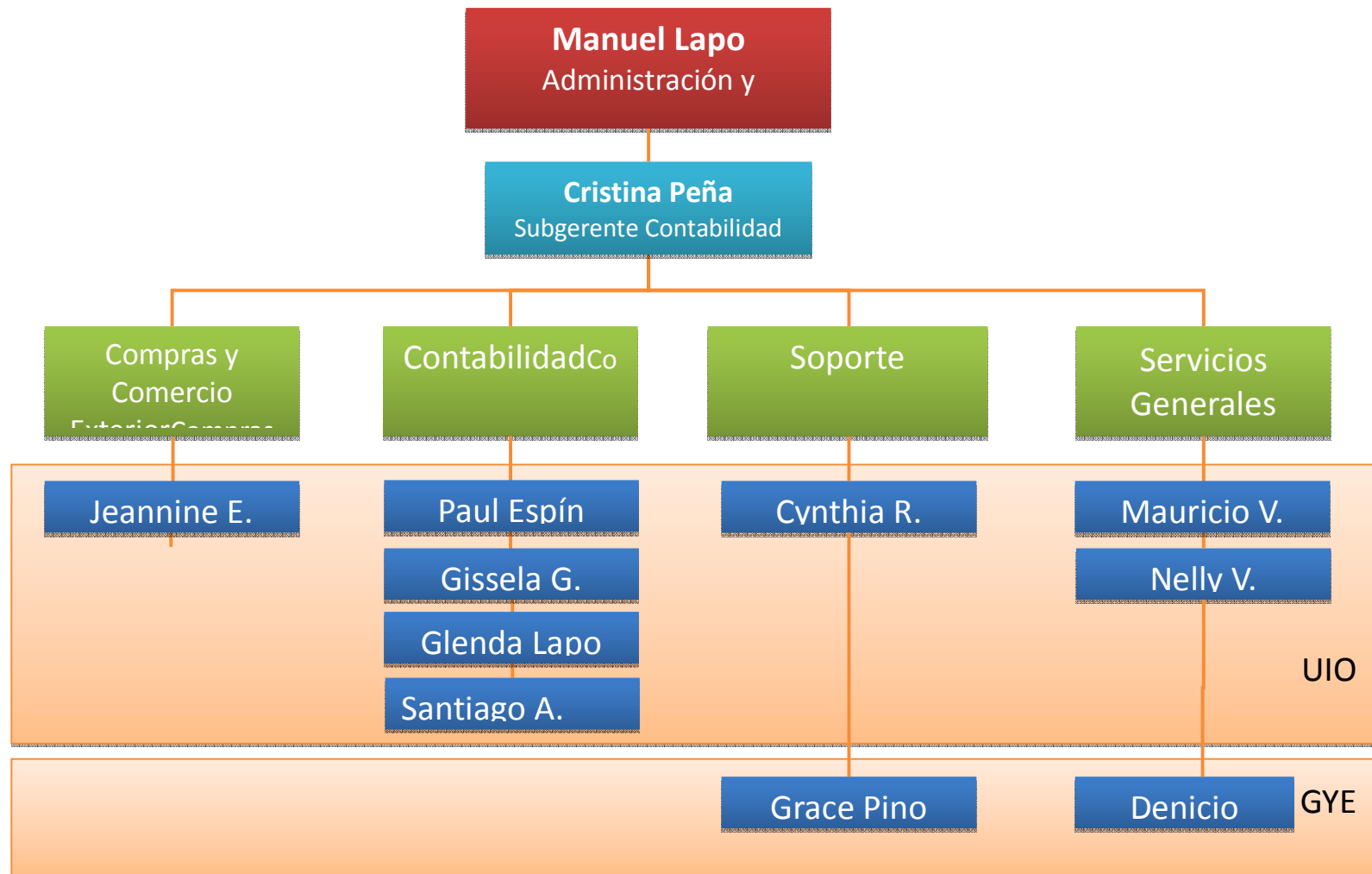


Figura 3. 2 Organigrama área

Fuente: Administrativo Financiera

Descripción de funciones

GERENTE GENERAL

OBJETIVO

Coordinar todos los recursos a través del proceso de planificación, organización dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos

FUNCIONES

- Designar todas las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Elaborar el Rol de Pagos mensual
- Elaborar el Bplan (Plan de Negocios) anual

GERENTE FINANCIERO

OBJETIVO

Administrar y Controlar los Recursos económicos de la compañía

FUNCIONES

- Analizar los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Considerar la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan los activos del balance general.
- Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.
- Obtener los fondos y proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para prestar el servicio, cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.
- Analizar las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- Analizar las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.

- Controlar los costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus servicios un precio competitivo y rentable.
- Analizar los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- Interactuar con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas. Por ejemplo, las decisiones de negocios.

SECRETARÍA

OBJETIVO

Brindar a la Gerencia de Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa.

FUNCIONES

- Hacer y recibir llamadas telefónicas.
- Recibir visitas y arreglar entrevistas de forma eficiente.
- Mantener informado a los Gerentes de los compromisos y demás asuntos, encargarse de su agenda de trabajo y gestionar viajes de negocios.

- Recibir comunicaciones e informar a la persona o departamentos correspondientes.
- Recibir y verificar los datos de Facturas, Notas de Venta y Notas de Crédito y validar en la página web del Servicio de Rentas Internas la información del proveedor. Una vez revisada la información se remitirá las Facturas, Notas de Venta y Notas de Crédito al departamento administrativo para su aprobación,
- Organizar el archivo de acuerdo a su criterio; redactar correspondencia y documentos.
- Realizar presentaciones; actas de las reuniones; verificar la ejecución de las decisiones, buscar información a fin de estar actualizada.
- Custodiar el fondo de Caja Chica de la oficina y solicitar su reposición.
- Entregar y registrar los vouchers de taxis.
- Incentivar la cooperación y las relaciones interpersonales en el ámbito laboral.
- Registrar la hora de ingreso y de salida del personal de la empresa.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

CONTADOR GENERAL

OBJETIVO

Elaborar todo el Proceso Contable hasta la obtención de Estados Financieros.

El Contador General de Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), se encarga de la revisión de todos los movimientos contables así como la presentación a la Gerencia de los Estados Financieros mensuales y reportes a la Casa Matriz.

FUNCIONES

- Elaborar Facturas de Venta
- Registrar Facturas de Compra
- Elaborar Roles de Pagos
- Liquidar impuestos fiscales mensuales
- Elaborar Informes Tributarios y demás para ser presentados ante los organismos de control
- Generar Planillas de Aportes al IESS
- Controlar Cartera vencida
- Controlar y Conciliar la cuentas de Caja y Bancos
- Realizar arqueos sorpresivos al custodio del fondo de Caja Chica
- Mantener un control de los Activos Fijos de la empresa
- Mantener un control sobre los inventarios de Repuestos
- Hacer inventarios físicos de Activos Fijos y repuestos
- Elaborar Reportes mensuales para la casa matriz

ASISTENTE CONTABLE

OBJETIVO

Asistir al Contador General y a las demás áreas con el ingreso y revisión de información, su trabajo deberá ser confiable para que el Contador no emplee tiempo en revisarlo y pueda hacer uso de la información entregada.

FUNCIONES

- Verificar que la información contenida en las facturas de proveedores este correcta.
- Registrar en el sistema tributario y emitir los comprobantes de retención de las facturas de proveedores locales y del exterior.
- Mantener un correcto archivo de todos los documentos del departamento contable, verificando que se encuentren debidamente aprobados y con toda su respectiva documentación de soporte.
- Mantener un archivo digital de todas las retenciones recibidas de parte de los clientes, verificando que todos los datos sean correctos.

TESORERO

OBJETIVO

Ofrecer una serie de herramientas que permitan obtener un manejo y administración eficiente de los recursos de efectivo que controla la empresa. Así mismo facilitar las operaciones de pago con proveedores y generar informes que ayuden al área Financiera a tomar decisiones acertadas y a efectuar una gestión eficaz del uso del efectivo.

FUNCIONES

- Elaborar ingresos y egresos de bancos.
- Almacenar los soportes de todas las transacciones.
- Realizar reportes diarios de los fondos de la empresa.
- Aplicar las medidas necesarias para la prevención de errores en cuanto al manejo del efectivo, la caja y los bancos.
- Brindar la información oportuna sobre la liquidez y de todas las transacciones comerciales y financieras.
- Autorizar y realizar pagos.
- Controlar los depósitos en cuentas corrientes.
- Manejar un libro auxiliar de Caja y bancos de la empresa, este debe ser llevado claramente y actualizado.
- Elaborar un flujo de caja semanal, misma que será presentado a la Gerencia Financiera el día lunes a primera hora.

- Dar seguimiento a la recuperación de cartera.
- Coordinar con el mensajero el retiro de cheques y retenciones de clientes.
- Recibir la cobranza; endosar los cheques y elaborar las papeletas de depósito diariamente.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS E IMPORTACIONES

OBJETIVO

Coordinar y realizar las compras locales e importaciones de suministros, activos fijos, equipos de comunicación y computación o sus partes, según requerimiento, del área de ventas, área técnica o administrativa procurando manejarse dentro de los presupuestos aprobados y dentro de los plazos establecidos.

FUNCIONES

- Solicitar cotizaciones a los proveedores locales y del exterior
- Colocar órdenes de compra
- Elaborar documentos para la importación:
- Solicitar inspección a la compañía de seguros cuando se recibe una importación.
- Solicitar pólizas de seguro de transporte para las importaciones
- Elaborar ingresos y egresos de bodega
- Elaborar de guías de remisión
- Liquidar las importaciones

- Elaborar reporte de importaciones
- Elaborar reporte smartnet (garantías de equipos)
- Elaborar reporte de negocios cerrados
- Evaluar proyectos
- Conciliar cuentas por pagar a proveedores del exterior
- Elaborar costos de facturas
- Coordinar trámites de importación
- Coordinar trámites de exportación

BODEGUERO

OBJETIVO

Custodiar y manejar las existencias de bodega así, como controlar stocks mínimos de repuestos.

FUNCIONES

- Custodiar las existencias en bodega
- Tomar números de serie y números de parte de los equipos y repuestos
- Emitir formularios de ingreso y salida de equipos y repuestos
- Manejar un detalle pormenorizado de repuestos a su cargo
- Alertar al departamento correspondiente cuando existieran faltantes
- Realizar inventarios físicos periódicos a fin de evitar faltantes.

SERVICIOS GENERALES

MENSAJERO

OBJETIVO

Apoyar al departamento administrativo con la entrega de facturas, recuperación de cartera, pago de servicios generales y demás trámites administrativos.

FUNCIONES

- Entregar comunicaciones diversas
- Recuperar pólizas de garantía vencidas a favor de clientes
- Entregar facturas de venta a clientes
- Cobrar cheques y retirar comprobantes de retención
- Hacer depósitos y demás trámites bancarios
- Entregar cheques a compañías de servicios
- Gestionar los trámites de aduana
- Dejar documentos
- Retirar las chequeras propiedad de Adexus S.A. (Sucursal Ecuador).
- Retirar documentos
- Notarizar documentos legales para ofertas y calificaciones como Proveedores
- Soportar a la preparación de documentos, para ofertas y calificación de proveedores.

- Retirar mercadería de las oficinas de proveedores
- Entregar mercadería en las oficinas de los clientes (cuando se trate de equipos pequeños o suministros).

ASEO Y MANTENIMIENTO

OBJETIVO

Cuidar el aseo y orden de las oficinas, será responsable de la buena imagen que está presente tanto para los empleados como para las personas que las visiten.

FUNCIONES

- Mantener el aseo y orden en las oficinas de Adexus S.A. (Sucursal Ecuador).
- Atender a los clientes y proveedores que visiten las oficinas.

3.1.1.3.2. Descripción del proceso de servicios.

La compañía cuenta con el departamento de servicios el cual se encuentra dividido en la ciudad de Quito y Guayaquil, dentro de este departamento existe un Gerente de Servicios que se encuentra en la ciudad de Quito, así como también existen gerentes de proyectos, técnico junior y senior, por el giro del negocio la compañía cuenta con técnicos especializados en las diferentes áreas ya que estos se van

especializando en una marca específica de las que somos vendedores. Dentro del ciclo del negocio el departamento técnico se encarga del área operativa de las soluciones tecnológicas, es decir éste se activa posterior a la firma del contrato ya que el departamento técnico para empezar sus funciones debe de haberse realizado una venta o haberse firmado un contrato de prestación de bienes y servicios.

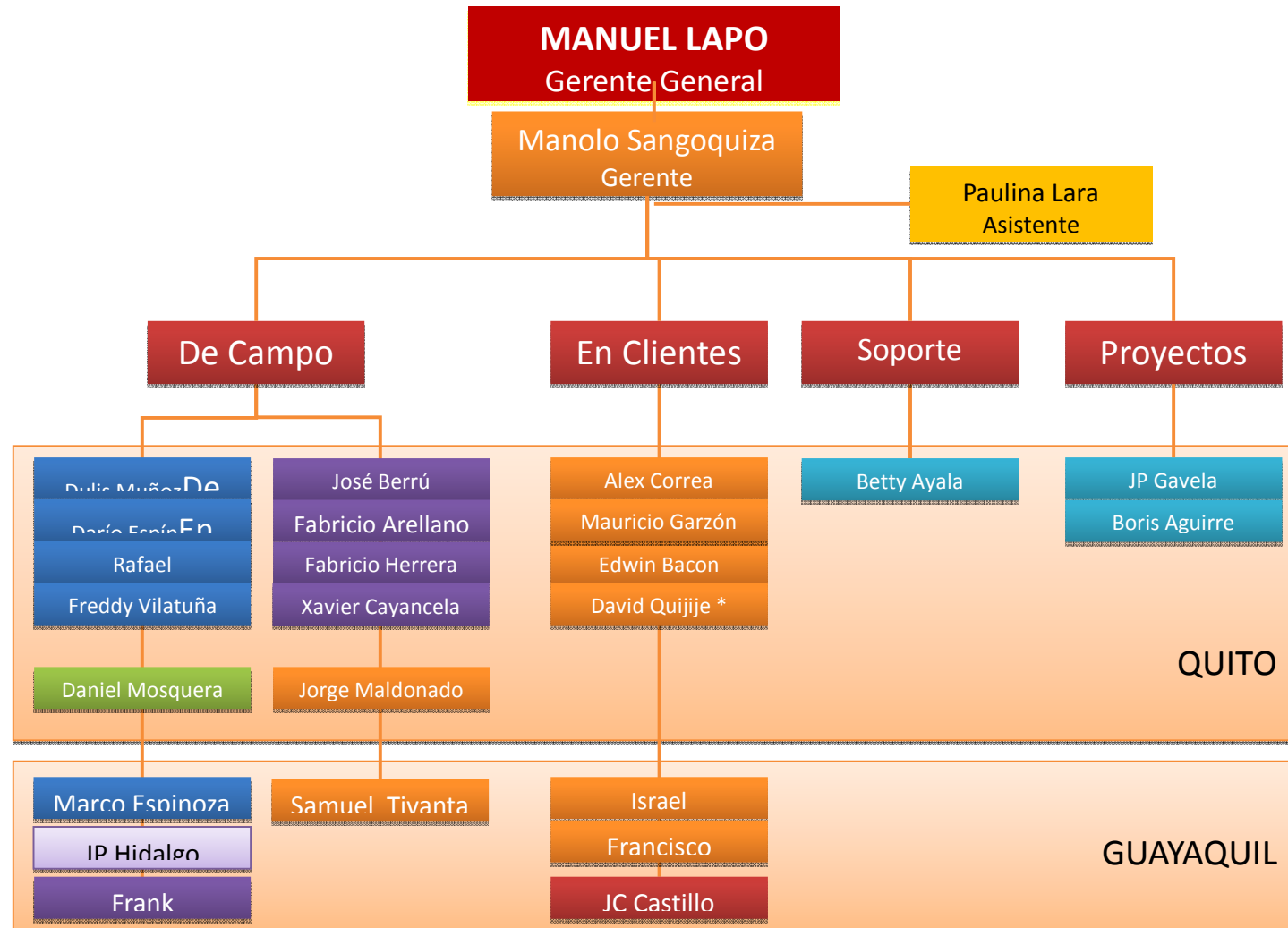


Figura 3. 3 Organigrama estructural área de servicios.

Descripción de funciones del área de servicios

GERENTE DE PROYECTOS

OBJETIVO

Liderar y supervisar los proyectos vendidos, el Gerente de Proyectos de Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), debe ser un buen líder, que transmita confianza, que sepa motivar a su personal, que use su creatividad y se adapte a los cambios, que tenga una gran capacidad para el desarrollo personal, que pueda crecer y hacer crecer a su personal, sin olvidar la importancia que tienen los valores como la ética y la honestidad; el actuar siempre con profesionalismo y vocación de servicio, teniendo en cuenta el gran reto que tiene para con la sociedad.

FUNCIONES

- Conocer las técnicas de negociación para tener una ventaja con los que no las conocen, ya que finalmente logrará llegar a conseguir acuerdos que favorecen al proyecto que está manejando.
- Potenciar las habilidades de su grupo de trabajo a través de una capacitación constante en el país y en el exterior.
- Lograr los objetivos a través de la correcta ejecución de procesos.
- Diseñar los documentos, tanto escritos como gráficos, que conforman el expediente técnico del proyecto

- Elaborar documentos contractuales, tales como actas de entrega recepción, formulario para entrega de equipos en demo.
- Dar seguimiento a la ejecución física del proyecto.
- Interpretar las necesidades del cliente, estas deben ser las correctas y las más adecuadas, y deberán estar descritas en forma gráfica y escrita en el Expediente Técnico, teniendo en cuenta la satisfacción de las necesidades del cliente y economía para su ejecución.
- Revisar, verificar y coordinar, que se realice el diseño del Proyecto acorde a lo que realmente necesita el cliente.

JEFE TÉCNICO

OBJETIVO

Capacitar a su equipo de trabajo y coordinar las instalaciones de las soluciones vendidas.

FUNCIONES

- Investigar todas las líneas de productos que representamos en el Ecuador.
- Investigar tecnologías que se pueden aplicar en nuestro país.
- Capacitar al personal técnico de todos los productos que representamos en el Ecuador.

SOPORTE TÉCNICO

OBJETIVOS

Resolver los problemas que puedan presentarse a los usuarios, mientras hacen uso de servicios, programas o equipos, vendidos por la empresa.

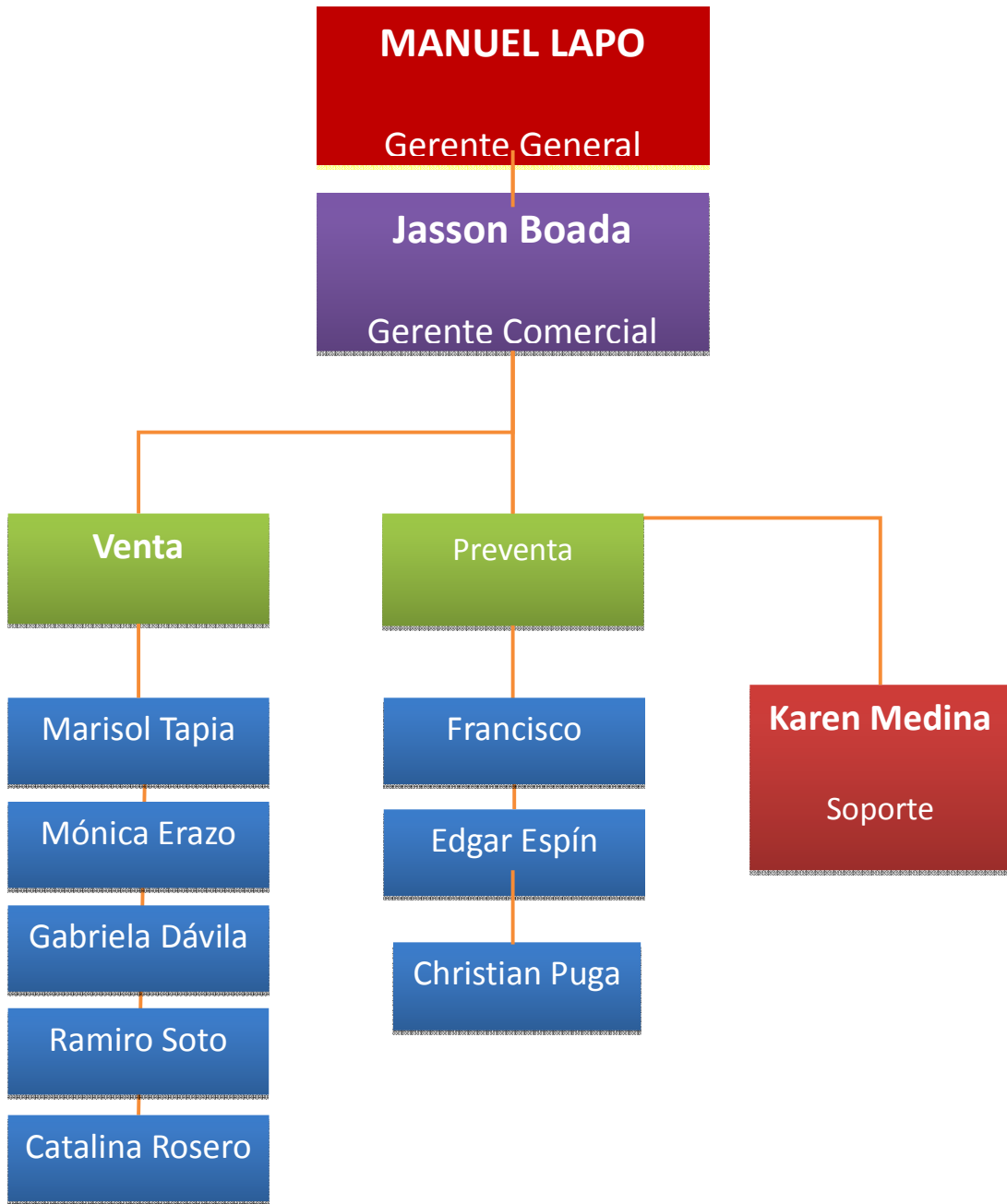
El Departamento técnico será el encargado de la instalación, capacitación y soporte de cada uno de los proyectos vendidos por Adexus S.A. (Sucursal Ecuador).

FUNCIONES

- Instalar y configurar los equipos que vende la empresa.
- Dar soporte técnico a las bases instaladas (servicio técnico 24x7)
- Dar soporte técnico de escritorio (HelpDesk)
- Organizar la información (catálogos técnicos, presentaciones, listas de precios, etc.) en el servidor, para que esté al alcance de todo el personal.
- Dar el servicio de instalación y soporte de redes y comunicaciones.
- Análisis, pruebas e implementación de proyectos
- Instalación y soporte en Unix

3.1.1.3.3. Descripción del proceso comercial.

El proceso comercial es esencial en el giro del negocio, este se basa en la búsqueda constante de clientes para ofrecer las distintas soluciones, el departamento comercial al igual que el departamento de servicios se encuentra dividido en la ciudad de Quito y Guayaquil, donde existe en cada ciudad un Gerente de Ventas, dentro del área comercial existen vendedores y preventas, los vendedores se dedican netamente a la parte comercial es decir son quienes están en constante búsqueda de clientes ofertando los diferentes bienes y servicios que presta la compañía, mientras que los preventas son un área técnica ya que desarrollan la solución y ésta es la que se entrega al departamento técnico para su instalación.



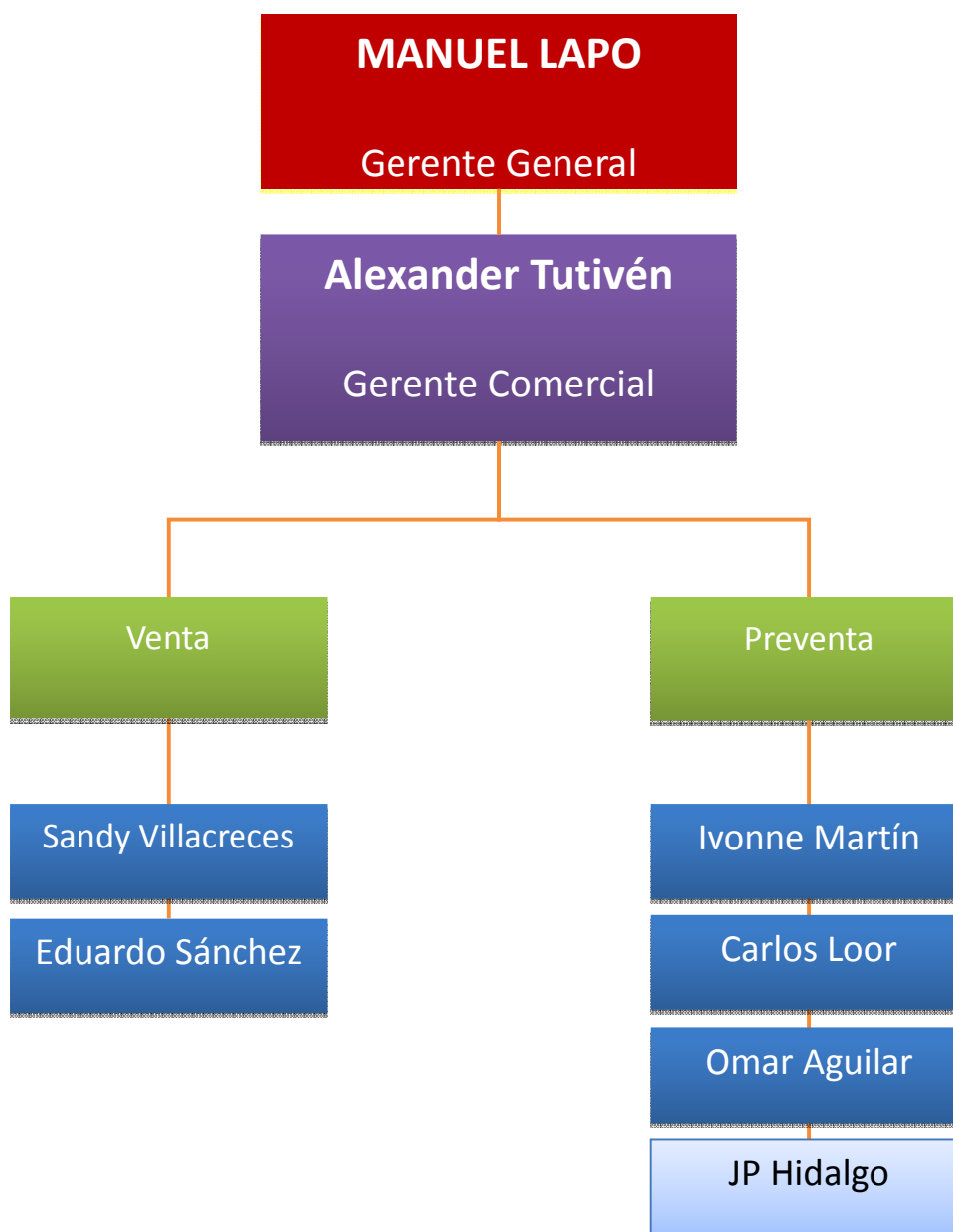


Figura 3.4 Organigrama estructural área comercial Guayaquil

Descripción de funciones del área comercial

GERENTE COMERCIAL

OBJETIVO

Programar y evaluar todas las actividades del área de ventas de la empresa y de las políticas de marketing.

FUNCIONES

- Definir y proponer a la Gerencia General los objetivos y políticas comerciales de la empresa y controlar su implantación y sus resultados.
- Planificar las ventas, organizar y determinar los canales de distribución, asignando objetivos de venta por productos y zonas geográficas.
- Identificar aquellos productos en los que la empresa puede tener mayor éxito teniendo en cuenta las características del mercado y determina los segmentos de clientes y las zonas que pueden resultar más adecuadas para su promoción.
- Revisar los resultados económicos por grupos de productos como apoyo a las decisiones del apartado anterior.
- Dirigir y supervisar el buen funcionamiento de la red comercial a su cargo.
- Diseñar, aplicar y supervisar las políticas de precios y las condiciones de venta.

- Crear un espíritu de equipo que genere interés por las ventas impulsando, animando y controlando la actuación del personal de ventas que tiene a su cargo.
- Atender periódicamente y/o visitar personalmente, solo o en compañía del vendedor correspondiente, a determinados clientes e intervenir en las decisiones definitivas de operaciones importantes.
- Revisar los presupuestos preparados por sus departamentos o por la Gerencia Financiera, al menos los de mayor importancia.
- Analizar las causas de quejas de clientes cuando éstas adquieren una importancia suficiente.
- Cumplir con su parte en los temas del sistema de calidad de la empresa. Impulsar y promover las sinergias entre clientes y la empresa para evitar posibles errores y colaborar a una mayor productividad a la vez que una satisfacción más elevada del cliente.

PRE – VENTAS

OBJETIVO

Soportar el área de ventas, participando en el proceso pre-venta de proyectos de infraestructura y/o servicios, armando las mejores propuestas para los clientes.

FUNCIONES

- Capacitar al personal de ventas de todos los productos que se pueden ofertar en nuestro país.
- Soportar al personal de ventas en preparación de ofertas técnicas económicas. (diseño y configuración de la solución)
- Dar servicios de pre-venta, asistencia al personal de ventas en las oficinas del cliente.
- Integrar soluciones de computación y comunicaciones
- Manejar proyectos, desde la creación o indagación de necesidades del cliente hasta el cierre con la orden de compra
- Dar una adecuada atención Post-Venta
- Posicionar soluciones de Adexus S.A. (Sucursal Ecuador).

VENDEDORES

OBJETIVO

Incrementar su cartera de clientes y cumplir sus cuotas de ventas anuales.

Los vendedores de Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), deberán tener claro que el único capital con que cuenta es su cartera de clientes y se esforzarán por lograr en cada nueva relación un cliente para toda la vida.

FUNCIONES

- Dar a conocer en el mercado nacional, quién es y cuál es la labor de Adexus S.A. (Sucursal Ecuador).
- Establecer contacto con los clientes de la base instalada
- Dar a conocer los servicios y productos que se puede ofrecer a los clientes
- Posicionar a Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), en el mercado ecuatoriano
- Visitar clientes y entregar información de Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), para dar a conocer a la empresa
- Identificar el potencial en el Cliente
- Alcanzar cinco cuentas nuevas con volumen importante para Adexus S.A. (Sucursal Ecuador).
- Preparar carpetas de Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), y entregar a los clientes Nuevos
- Obtener una cartera de clientes superior a 20 cuentas activas
- Manejar una base de prospectos superior a 30 cuentas
- Realizar la presentación de productos y servicios en su territorio
- Desarrollar la planificación de la venta
- Cumplir la cuota asignada por la Gerencia
- Conocer a la competencia
- Realizar ofertas / cotizaciones de los productos requeridos por los clientes
- Dar seguimiento al cliente

- Cerrar negocios
- Soportar a cualquier tipo de evento realizado por Adexus S.A. (Sucursal Ecuador).
- Dar apoyo de ventas a cualquier persona de la empresa
- Dar seguimiento a los proyectos vendidos
- Entregar un servicio de postventa
- Realizar encuestas de satisfacción a los clientes
- Realizar evaluación de los proyectos vendidos

3.1.1.4. Influencias Microeconómicas.

3.1.1.4.1. Clientes.

Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), es una compañía con más de 20 años en el mercado nacional el cual ha ido cosechando la fidelidad de sus clientes, prestando servicios de calidad con valor agregado que le ha representado la confianza de sus clientes tanto del sector público como privado, dentro del sector público nuestro principal clientes es el Servicio de Rentas Internas debido a su constante búsqueda de mejores controles para con sus contribuyentes lo cual genera una requisición de tecnología constante, por otra parte tenemos a entidades del sector público como el Consejo de la Judicatura, Banco Central entre otras que se han mantenido con el tiempo

y se han convertido en clientes frecuentes de nuestros servicios, dentro del sector privado nuestros principales clientes son el sistema bancario dentro del cual tenemos a ocho de los bancos más grandes a nivel nacional, la influencia de los clientes es importante ya que la compañía crece al ritmo de sus clientes por esta razón siempre se busca ofertar las soluciones más adecuadas para asegurar un aporte en la compañía y constituir su fidelidad.

3.1.1.4.2. Proveedores.

Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), mantiene la distribución de productos con los fabricantes directos debido a la construcción de confianza que se ha mantenido por años, los proveedores juega un papel importante en el giro del negocio de la empresa ya que la existencia de una buena relación con los fabricantes permite tener una mejora en precio y poder mostrarse como una empresa más competitiva en el mercado nacional, así como también las exigencias de los proveedores para ser distribuidores de las distintas líneas de productos que ofrece la compañía genera la necesidad de existencia de una planta de técnicos capacitados en cada una de las líneas con las certificaciones más altas a nivel nacional con lo cual se genera una buena relación con los fabricantes.

3.1.1.4.3. Competencia.

La competencia en el mercado de las tecnologías es fuerte, ya que existen muchas empresas a nivel nacional que ofertan servicios tecnológicos, sin embargo Adexus S.A. tiene a favor su experiencia y reconocimiento en el mercado, adicional a esto el soporte técnico de su casa matriz que ha sido un factor preponderante que ha permitido la realización de proyectos únicos a nivel nacional, sumado a esto la existencia de especialistas en cada una de las líneas que oferta, con lo cual se busca enfrentar a la competencia en base a la experiencia de la compañía y al talento humano que existe en ella.

3.1.1.4.4. Precios.

En el sector tecnológico al tener un contacto directo con el fabricante, los precios ofertados son los mejores que se puede conseguir en el mercado, por el hecho de que somos distribuidores directos, cabe mencionar que los precios son el factor principal en el momento de la toma de decisiones de nuestros clientes, pero la diferenciación en precios no se encuentra en los bienes sino en los servicios especializados que se brinda a los clientes con mejor calidad que la competencia.

3.1.2. Externo.

3.1.2.1. Influencias Macroeconómicas.

3.1.2.1.1. Factor Político

En la actualidad el factor político se encuentra a favor de la compañía ya que con el actual gobierno se ha dado una repotenciación hacia la innovación de las tecnologías asignando una gran parte del presupuesto general del estado hacia la implementación de nuevas tecnologías, donde en los últimos años el sector público ha sido el principal cliente la compañía, razón por la cual con la estabilidad política que se maneja en los últimos años se tiene la certeza que el gobierno se mantiene en una postura de renovación, incentivando la incursión de nuevas tecnologías que favorezcan a un repotenciamiento de los distintos sectores, cabe mencionar que después de las últimas elecciones se puede avizorar una estabilidad política de por lo menos cuatro años que es el periodo de gobierno actual, por otra parte cabe mencionar que la innovación tecnológica así como su acceso se encuentra establecido por la constitución lo cual muestra la obligación del estado para con el desarrollo de las tecnologías y la utilización de tecnologías de punta, así como también dentro de los objetivos del plan nacional del buen vivir el cual plantea “Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva”(Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017, 2013), todo esto da muestras de la tendencia que se maneja en la política actual del gobierno que invierte en sus sectores

estratégicos siempre en búsqueda de un buen vivir, el compromiso actual del gobierno es transformar la matriz productiva y ser un ente generador de riqueza de valor agregado lo cual implica una fuerte inversión tecnológica, cabe mencionar que el país en la actualidad se encuentra consolidando la universidad Yachai y aspira a ser un icono en Latinoamérica que se basa en el desarrollo de tecnologías, todo esto da muestras de la época de bonanza que se encuentra atravesando el sector tecnológico donde años atrás era uno de los menos desarrollados.

3.1.2.1.2. Factor económico.

Al no ser la tecnología considerada como una necesidad imperante ya que el ser humano no necesita de tecnología para poder desarrollar su vida la existencia de una estabilidad económica y de una época de bonanza es necesaria para su desarrollo ya que si bien las tecnologías lo que buscan es desarrollar y brindar un valor agregado a sus usuarios para que pueda existir inversión en esta se debe de poseer una economía saludable, es por esto que se puede considerar a la economía actual es época estable la cual ha permitido que exista un desarrollo de esta ya que para mencionar algunos de los factores de estabilidad se puede citar a la tasa de inflación que se ha mantenido en los últimos siete años en una cifra baja que ha fluctuado entre 1% y 4% que para la región es una cifra bastante saludable, así como también si analizamos a las economías del mundo se puede notar que la nuestra no tuvo grandes afectaciones por la recesión Norteamericana o por la crisis europea, todas estas son muestra de una economía

estable, tal vez no se ha desarrollado de una forma acelerada pero en términos generales se encuentra en un crecimiento adecuado.

3.1.2.1.3. Factor social.

El factor social es uno de los que más ha mostrado un cambio positivo, la sociedad en si ha sentido la incursión de la tecnología en sus vidas y muestra de esto es el incremento del acceso del internet en el Ecuador el cual en la actualidad es superior al 32% el porcentaje de personas que poseen acceso al internet, mientras que cinco años atrás sólo era el 25%, todo esto muestra que nuestro Ecuador ha cambiado y que la tecnología forma parte imperante en nuestras vidas lo cual es positivo para las empresas dedicadas al desarrollo de soluciones tecnológicas las cuales han generado en la población una necesidad de acceso a la tecnología.

CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

4.1. EL CONTROL INTERNO

4.1.1. Definición de control interno

“El control interno es un proceso diseñado, implementado y mantenido por los encargados de la dirección de la entidad, la alta gerencia u otro personal para proveer una certeza razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad con respecto a la confiabilidad de la emisión de informes financieros, la efectividad y la eficiencia de las operaciones, y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.”(Normas Internacionales de Auditoría, 2013)

“El Control Interno se define como cualquier acción tomada por la Gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La Gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados.”(Cepeda, 2002)

“El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la

administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, Confiabilidad de la información financiera, Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.”(Mantilla, 2005)

Por lo cual se puede definir que el control interno son todas aquellas acciones que adopta la compañía tendiente a la mitigación del riesgo, es decir son las normas, procedimientos, políticas, reglamentos, manuales que la compañía genera para la consecución de sus objetivos.

El sistema de Control Interno, está constituido por el conjunto de normas y métodos que se aplican y se adoptan en cada compañía según las necesidades y requerimientos de la gerencia.

4.1.2. Objetivos del control interno.

- **Confiabilidad en la información financiera:** La información financiera debe de ser un canal de procesamiento establecido el cual cuente con distintos niveles de aprobación y realización que permitan obtener información financiera confiable y en un plazo de tiempo determinado, dentro de este proceso se debe de generar un manual de procesos el cual

establezca los distintos niveles de control y filtros que puedan detectar errores materiales en la realización de la información.

- Eficiencia y efectividad en las operaciones: Siempre cada una de las operaciones que realiza la compañía deben de enfocarse en realizar con la utilización mínima de recursos para que exista y una maximización de las utilidades, donde existan niveles de control de acuerdo a la complejidad y sensibilidad de las operaciones.
- Cumplimientos de las leyes regulatorias: El cumplimiento de las obligaciones regulatorias por parte de las compañías genera una duración y mantenimiento en un largo plazo de estas, más aun en el ambiente que se desarrollan las compañías que residen en Ecuador ya que estas son muy cambiantes en especial en el ambiente tributario las compañías deben de mantener actualizaciones constantes debido a que los entes reguladores se encuentran en constante mejora.

Su importancia radica en la búsqueda constante de mejoramiento de las políticas y procedimientos ya existentes para que la compañía logre un mejor desarrollo ya que el control interno tiene su razón fundamental en ser un apoyo para las compañías para poder lograr sus objetivos, ya que a través de su revisión y medición constante la alta gerencia puede tomar decisiones adecuadas.

4.1.3. Principios del control interno.

Un buen sistema de control interno debe cumplir y considerar lo señalado en los principios básicos de control interno, los cuales se exponen a continuación:

(Adaptación del Manual Latinoamericano de Auditoría del OLACEFS).

- Responsabilidad Delimitada.- La responsabilidad por la realización de cada deber, tiene que ser delimitada a cada persona. La calidad del control será ineficiente, si no existe la debida responsabilidad. No se debe realizar transacción alguna, sin la aprobación de una persona específicamente autorizada para ello.
- Separación de Funciones de Carácter Incompatible.- Las funciones contables y financieras deberán estar en posición de poder controlar los registros y al mismo tiempo las operaciones que originan los asientos de dichos registros. Las funciones de iniciación, autorización y contabilización de transacciones, así como la custodia de recursos, deben separarse dentro del plan de organización de la entidad. Por ejemplo, la persona responsable de cobrar ingresos, no deberá tener autoridad para registrar los mismos.
- División del Procesamiento de cada Transacción.- Ninguna persona debe tener la responsabilidad completa por una transacción. Toda persona puede cometer errores y la probabilidad de descubrirlos aumenta, cuando son varias las personas que realizan la transacción. Por

ejemplo, en el pago de sueldos, personas distintas deben: controlar la tarjeta de tiempo, prepara la nómina de remuneraciones, revisarla, girar el cheque y efectuar el pago.

- Selección de Empleados Hábiles y Capaces.- Se debe seleccionar y capacitar a los empleados. Empleados hábiles y capacitados producen un trabajo más eficiente y económico.
- Aplicación de Pruebas Continuas de Exactitud.- Deberán utilizarse pruebas de exactitud con el objeto de asegurar la corrección de la operación, así como de la contabilización subsiguiente. Por ejemplo, deberá compararse al total cobrado por un cajero, con el total depositado en el banco.
- Rotación de Deberes.- Se deberá rotar a los empleados de un trabajo al máximo posible y exigirse la utilización de las vacaciones anuales para quienes estén en puestos de confianza. Permite descubrir errores y fraudes si se han cometido.
- Fianzas.- Los empleados que manejan y contabilizan los recursos materiales y financieros deben estar afianzados (caucionados o incluidos en pólizas de fidelidad). Por ejemplo: el contador, el cajero, los cobradores, el bodeguero.
- Instrucciones por escrito.- Las instrucciones deberán darse por escrito, en forma de manual de operaciones. Las órdenes verbales pueden olvidarse o mal interpretarse.
- Utilización de Cuentas de Control.- El principio de la cuenta de control

deberá utilizarse en todos los casos aplicables. Las cuentas de control sirven para efectuar pruebas de exactitud entre los saldos de las cuentas, ayudando a evaluarlos en caso de ser considerable el volumen de transacciones.

- Uso de Equipos de Pruebas Automáticas.- El equipo mecánico con dispositivo de prueba incorporado deberá utilizarse siempre que sea posible. Por ejemplo, máquinas registradoras.
- Contabilidad por Partida Doble.- Deberá utilizarse el sistema de contabilidad por partida doble. Sin embargo, este sistema no constituye un sustituto para el control interno, sino que más bien lo ayuda.
- Formularios Pre numerados.- Deberá utilizarse formularios pre numerados al ser impresos para toda la documentación importante (por ejemplo: cheques, recibos, órdenes de compra, comprobantes de caja chica, etc.), manteniendo controles físicos sobre sus existencias y uso, así como deberán mantenerse copias legibles en orden numérico.
- Evitar el Uso de Dinero en Efectivo.- Se debe evitar el uso de dinero en efectivo, utilizándolo sólo para compras menores mediante la modalidad de fondo fijo de caja chica.
- Uso del Mínimo de Cuentas Bancadas.- Se debe reducir al mínimo posible el mantenimiento de cuentas bancarias, se mantendrá una cuenta corriente para operaciones generales y una con varios fines específicos.
- Depósitos Inmediatos e Intactos.- Todo el dinero recibido en efectivo o mediante cheques, órdenes de pago, etc., deberá depositarlo intacto a más

tardar dentro de las 24 horas de recibido, en la cuenta bancaria respectiva.

Esta medida disminuye el riesgo de fraude.

4.1.4. Clases de control interno.

Se podría hacer una clasificación del Control Interno desde tres puntos de vista:

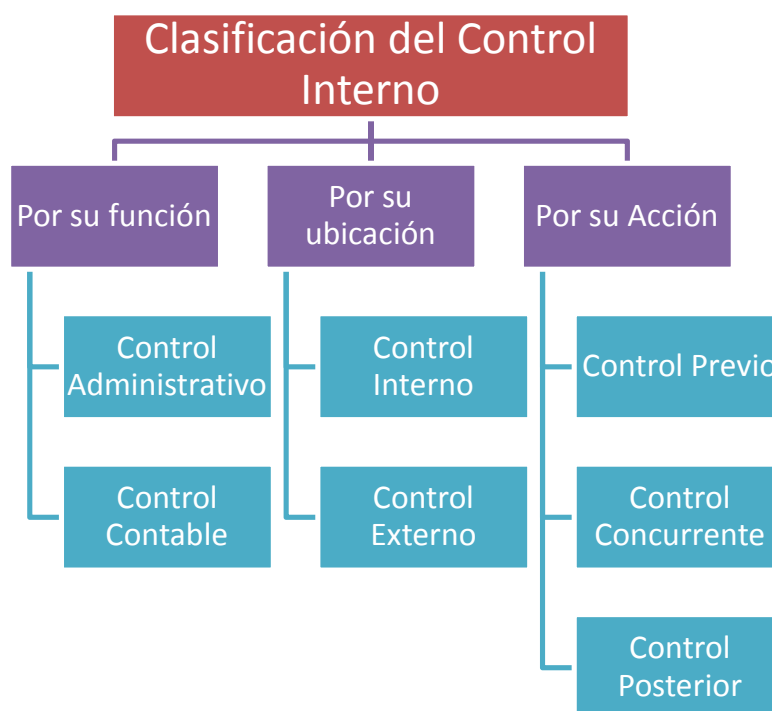


Figura 4. 1 Clasificación de control interno.

4.1.4.1. Por su función.

Por su Función { - Control Administrativo
 - Control Contable

4.1.4.1.1. Control administrativo.

Los Controles Administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros.

Incluyen más que todo, controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia.

Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

Estos Controles Administrativos interesan en segundo plano a los Auditores independientes, pero nada les prohíbe realizar una evaluación de los mismos hasta donde consideren sea necesario para lograr una mejor opinión.

El Control Administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el Control Contable de las operaciones.

4.1.4.1.2. Control contable

Los Controles Contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros.

Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.

4.1.4.2.1. Control interno.

Este proviene de la propia entidad y se lo conoce como Control Interno que cuando es sólido y permanente resulta ser mejor.

4.1.4.2.2. Control externo.

Teóricamente si una entidad tiene un sólido Sistema de Control Interno, no requeriría de ningún otro control; sin embargo, es muy beneficioso y saludable el control externo o independiente que es ejercido por una entidad diferente; quién controla desde afuera, mira desviaciones que la propia administración no puede detectarlas dado el carácter constructivo del control externo, las recomendaciones que él formula resultan beneficiosas para la organización.

4.1.4.3. Por su acción.

- Por su Acción** {
- Control Previo
 - Control Concurrente
 - Control Posterior

4.1.4.3.1. Control previo.

En cada empresa, la máxima autoridad es la que se encarga de establecer los métodos y medidas que se aplicarán en todos los niveles de la organización para verificar la propiedad, legalidad y conformidad con las disposiciones legales, planes, programas y el presupuesto, de todas las actividades administrativas, operativas y financieras, antes de que sean autorizadas o surtan su efecto.

Cuando se ejercen labores antes de que un acto administrativo surta efecto, entonces se habla de control previo.

4.1.4.3.2. Control concurrente.

Es el que se produce al momento en que se está ejecutando un acto administrativo. Todos los cargos que tengan bajo su mando a un grupo de empleados, establecerán y aplicarán mecanismos y procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones, con el fin de:

- Lograr los resultados previstos
- Ejecutar las funciones encomendadas a cada trabajador.
- Cumplir con las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Aprovechar eficientemente los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

- Proteger al medio ambiente.
- Adoptar las medidas correctivas.

4.1.4.3.3. Control posterior.

Es el que se realiza después de que se ha efectuado una actividad. Dentro de este control se encuentra la auditoría.

La máxima autoridad de cada empresa, con la asesoría de la Dirección de Auditoría Interna, establecerán los mecanismos para evaluar periódicamente y con posterioridad a la ejecución de las operaciones:

- El grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Los resultados de la gestión.
- Los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y naturales.
- El impacto que han tenido las actividades en el medio ambiente.

4.2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

4.2.1. Informe Coso.

4.2.1.1. *Definición y Objetivos*

El denominado "INFORME COSO" sobre Control Interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

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

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand. Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

4.2.1.2. Componentes.

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

4.2.1.2.1. Ambiente de Control.

El ambiente de control se refiere a las distintas circunstancias que rodean a la entidad desde la perspectiva del control interno por lo cual son imperantes sobre las decisiones y procedimientos organizacionales.

El ambiente de control comprende el estilo de dirección que la alta gerencia tiene hacia su organización. Establece las directrices sobre las que el sistema de control debe de operar y a la vez muestra la forma como el control interno contribuye de forma positiva a la confiabilidad de la información financiera.

Un ambiente de control bien estructurado genera en el auditor una mayor confianza en la información que se genera con lo cual se puede priorizar las acciones en punto críticos.

El ambiente de control es fundamentalmente basado en la alta gerencia, es compromiso de la alta gerencia la priorización de un ambiente de control, donde se prevea la existencia de un ambiente de control que cubra las expectativas de los usuarios de la información, el ambiente de control provee disciplina ya que ejerce a través de sus normas influencia en el comportamiento de todo el personal.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

La confiabilidad del ambiente de control depende del grado de desarrollo y excelencia que se logre en la compañía respecto a su cultura organizacional, es decir el ambiente de control depende del compromiso que los colaboradores den en cada una de sus actividades para la concesión de objetivos.

Entre los factores que deben considerarse para evaluar el grado de efectividad de dichos controles se encuentran los siguientes:

- Grado de importancia que la Junta Directiva, el Presidente, los Vicepresidentes, los Gerentes y los demás miembros de la alta gerencia de la empresa según corresponda, proporcionen a las actividades de dirección, planificación y control, administrativo o financiero, con miras al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Expedición y actualización de los reglamentos necesarios para la adecuada marcha administrativa y financiera de la empresa.
- Atención y respaldo que la alta gerencia brinda a los distintos niveles de control que existe en la organización y el aporte hacia una cultura de compromiso.
- Vinculación de la alta gerencia con los problemas que se presentan en las áreas operativas, administrativas y financieras.

4.2.1.2.2. Evaluación del Riesgo.

El control interno es creado principalmente para limitar los riesgos que afectan a las organizaciones, y esto solo es posible a través de la investigación y análisis de los riesgos que afectan a la organización y determinar la eficacia en la mitigación del riesgo, de los controles ya existentes y así lograr evaluar la vulnerabilidad del sistema. Para ello

debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes para poder identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (internos y externos), como de la actividad. El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos pueden ser generales o específicos, y son de gran importancia ya que dan la pauta para poder determinar la forma de medición y control del cumplimiento de los mismos y en si establecen los criterios para la medición del rendimiento. Al respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Debido a la globalización y al cambio contrastante en el que se desarrollan las empresas, genera la necesidad que las empresas generen mecanismos los cuales puedan detectar y enfrentar los riesgos asociados a los cambios en el entorno donde se desarrolla la organización. La evaluación de este tipo de riesgos por cambios en el entorno son similares a los análisis que se realizan de los otros riesgos la gestión de riesgos por cambios merece efectuarse de forma independiente dada su gran importancia y la

posibilidad de que pasen inadvertidos para quienes están a cargo del control y medición de este tipo de riesgos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, a fin de lograr anticipar los riesgos y acciones más significativas a través del sistema de evaluación de los riesgo y tener establecidos planes de contingencia y reacción para cada uno de los riesgos de cambio detectados.

La alta gerencia debe identificar y analizar los factores que constituyen un riesgo para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa. Una vez definidos los factores de riesgo la gerencia debe establecer los lineamientos necesarios para manejarlos.

Como ejemplos de factores de riesgo para la presentación de informes financieros tenemos los siguientes:

- Implementación de un sistema de información nuevo o modificado.
- Crecimiento acelerado de la organización.
- Reestructuración Corporativa.
- Expansión o Compresión Empresarial.

4.2.1.2.3. Actividades de Control.

Las actividades de control proporcionan un grado de seguridad razonable de que los objetivos que se ha planteado la organización logran ser alcanzados con éxito dentro de los plazos planteados y enmarcado en las condiciones de ética, competencia profesional, eficiencia, efectividad y compromiso medioambiental.

Las actividades de control comprenden principalmente las autorizaciones de las transacciones, la segregación de funciones incompatibles, el diseño y uso de formularios apropiados, las seguridades para acceso y uso de recursos, registros e información, revisiones independientes del desempeño, de los datos registrados y de los recursos asignados para cumplir la gestión, los controles programados en computación, chequeos y conciliaciones, y la revisión de los informes así como la toma de acciones correctivas que se desprendan de ellos.

Todas las actividades de control están tendientes hacia a mitigación y prevención del riesgo mediante la toma de acciones en búsqueda de la neutralización de los riesgos que afectan a la compañía.

Las actividades de control se realizan en todos y cada uno de los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En la mayoría de los casos una actividad de control puede ayudar a mitigar dos o más riesgos detectados, por ejemplo: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente. En la generación de actividades de control se debe de buscar la maximización de recursos a la vez, por tal motivo cuando se establece una actividad de control se debe buscar que la misma mitigue dos o más riesgos.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

En la organización cada actividad que se realiza requiere de un compromiso de quien lo realiza, y adicional a esto en todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los encargados de este control lo reconozcan y se comprometan a su realización íntegra del control debiendo para ello una descripción explícita de las actividades de control que desarrolla cada uno.

A continuación se detalla una muestra de la amplitud que tiene las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, re cálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y

registros.

- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipada desde el control.

Constituyen las políticas, métodos y prácticas establecidas por el nivel directivo con el propósito de lograr los objetivos de las unidades operativas y comprenden entre otros:

- Autorización de las actividades financieras, administrativas y académicas.
- Métodos observados por la administración para comparar los resultados reales con los presupuestados o planificados.
- Procedimientos utilizados en el área financiera para la preparación de las conciliaciones entre los registros de especies valoradas, existencias de materiales y activos fijos con las cuentas de control del mayor general.
- Delimitación de responsabilidades en los procedimientos de autorización, registro y control de las transacciones.

- Utilización de la información financiera por parte de la alta gerencia, para el control y evaluación de las actividades desarrolladas en la empresa.
- Control del cumplimiento de las políticas y objetivos.
- Eficacia y oportunidad en las acciones adoptadas por la alta gerencia, en la área administrativa y financiera.
- Líneas de autoridad y responsabilidad definidas claramente en los manuales o reglamentos correspondientes.
- Adecuada segregación de funciones, a fin de fortalecer los sistemas de control interno en las diferentes áreas.
- Controles relacionados con la toma física de los activos y el cruce de información con los registros contenidos en los archivos del Sistema Computarizado.
- Para la evaluación a los sistemas de control interno, se considerará en qué medida los controles implantados aseguran el eficiente y efectivo uso de los recursos.

4.2.1.2.4. Sistemas de Información y Comunicación.

Este elemento se refiere a la existencia de óptimos sistemas de información de las actividades de planificación, presupuesto, contabilidad y recursos humanos entre otros; y además, el establecimiento de métodos, procedimientos y registros de la información respectiva. Entre los controles internos se pueden encontrar los siguientes:

- Procedimientos para identificar, describir y registrar las transacciones y actividades realizadas en la empresa.
- Informes para el control de los planes y programas presentados por las unidades técnicas y administrativas de la empresa.
- Controles sobre la ejecución de los presupuestos financieros y de inversiones, de existirlos.
- Procedimientos para el seguimiento y superación de los problemas determinados a través de los reportes de la información técnica, financiera y administrativa.
- Reportes de control en las operaciones como inventarios de materiales en bodegas, compras locales de bienes y servicios, existencia de equipos y materiales obsoletos, ajustes por inventarios físicos.
- Procedimientos adoptados por la unidad financiera para solucionar los problemas de la información generada y de registros contables.

Así como es importante que cada uno de los colaboradores de la compañía conozcan de forma clara sus funciones a desempeñar es a la vez necesario que cuenten con una información y retroalimentación periódica y oportuna de tal forma que las personas responsables puedan orientar en todo momento sus acciones hacia la consecución de los objetivos planteados por la compañía.

Toda la información que es transmitida debe de ser procesada y transmitida por canales autorizados a todos los sectores y de forma oportuna para que de esta manera puedan asumir responsabilidades los integrantes de la organización.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y

accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Los sistemas de registro e información aseguran la continuidad de la organización, evitan los funcionarios indispensables, proporcionan los datos necesarios para la toma de decisiones gerenciales, contienen la evidencia del cumplimiento de las operaciones y posibilitan las evaluaciones posteriores.

4.2.1.2.5. Supervisión y Monitoreo.

La alta gerencia tiene un interés especial en la supervisión y monitoreo de la organización ya que esta supone una estructura de control interno efectiva, la cual para poder mantener un nivel adecuado de confianza debe de estar en constante revisión y actualización.

Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), las auditorías internas (incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.
- La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probados.
- El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión

del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores

Este elemento constituye un proceso que evalúa la efectividad del control interno de la empresa, a fin de establecer la existencia de deficiencias de control y realizar las acciones correctivas que sean necesarias. Puede lograrse el monitoreo realizando actividades permanentes o mediante evaluaciones separadas.

4.2.2. Coso II

4.2.2.1. Definiciones.

La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el directorio, la administración y las personas de la organización, es aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y administrar los riesgos dentro de su apetito, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto al logro de objetivos de la organización.(ERM, 2004)

Es decir que el Enterprise Risk Management (ERM) es un proceso, efectuado por el Comité ejecutivo de una entidad, la Gerencia y demás personal, aplicado de una forma estratégica en conjunto y a través de toda la empresa, diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad, y gerenciar los riesgos de acuerdo al apetito sobre dichos riesgos, para proveer razonable aseguramiento acerca del cumplimiento de los objetivos corporativos.

El Coso ERM, nace de la necesidad de las compañía en la existencia de una información más fiable, ya que si bien el Coso I brindo un gran aporte para la unificación de criterios y estableció la generalidad y unificación de los conceptos, estos con el tiempo no dieron abasto a las necesidades de las compañías y a pesar de su

existencia se seguían produciendo fraudes en la presentación de los balances y preocupados por este constante actuar de las compañías nace la necesidad de realizar el Coso ERM, el cual considera como punto fundamental la gestión de riesgos corporativos.

El Coso ERM parte de la premisa subyacente de la gestión de riesgos corporativos, y hace hincapié en esto, debido a que el objetivo de toda entidad es la de generar valor a sus grupos de interés y las entidades buscan distintas formas de aumentar el valor para ellos, pero siempre en la búsqueda constante de la generación de valor se cruzan con eventos los cuales pueden tener una oportunidad o riesgo y generan una incertidumbre para la compañía ya que no se tiene la certeza y aquí viene el reto de toda administración que es la de saber medir de forma eficiente cuál es la cantidad de incertidumbre que puede tolerar.

La incertidumbre se genera por una duda que existe sobre la ocurrencia o no de un evento por lo cual la incertidumbre puede ser positiva o negativa, una incertidumbre se considera positiva cuando se asocia a una oportunidad y una incertidumbre puede ser negativa cuando está asociada a un riesgo, por esta razón existe la gestión de riesgos corporativos ya que esta se encarga de darle un tratamiento efectivo a cada uno de los riesgos asociados y oportunidades asociadas que surgen en la generación de valor para los grupos de interés.

Con la gestión de riesgos corporativos las entidades buscan una maximización en la generación de valor mediante el establecimiento de una estrategia y objetivos donde se logre encontrar el punto de equilibrio entre los objetivos de crecimiento y rentabilidad versus los riesgos asociados.

4.2.2.2. Capacidades de la gestión de riesgos corporativos:

4.2.2.2.1. Alinear el riesgo aceptado y la estrategia

La entidad para la consecución de sus objetivos debe de realizar el planteamiento de estrategias, establecer la forma de llegar a la consecución de esos objetivos y en ese camino trazado se debe identificar los eventos potenciales los cuales generaran riesgos y riesgos asociados en los cuales la administración determina que riesgos pueden ser aceptados y la forma de gestionar estos.

4.2.2.2.2. Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo

Dentro de la gestión de riesgo corporativo existe una identificación de estos riesgos a los cuales se evalúan y se establecen medidas de respuesta, al realizar una identificación de las incertidumbres la administración debe de establecer respuestas claras de la forma de tratar cada uno de los tipos de riesgos los cuales pueden evitarse, reducirse, compartirse o aceptarlos.

4.2.2.2.3. Reducir las sorpresas de pérdidas operativas

Las entidades mediante la gestión de riesgos corporativos identifican los eventos potenciales, determina cuáles son sus oportunidades y sus riesgos los cuales al ser analizados y reconocidos de forma anticipada se logra que la administración establezca respuestas claras que reducen la posibilidad de pérdidas o costos asociados.

4.2.2.2.4. Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad

En la generación de valor para sus grupos de interés la entidad se enfrenta a múltiples riesgos, considerando que los riesgos afectan a varias partes de la compañía, la gestión de riesgos corporativos buscan la generación de respuestas al riesgo de forma eficiente e integral, es decir cada una de las respuestas que la compañía aporte sean eficientes e integrales buscando la existencia de una optimización de los recursos y de la aceptación de la menor cantidad de riesgo.

4.2.2.2.5. Aprovechar las oportunidades

Al establecer los objetivos y fijar las estrategias logramos determinar los puntos de incertidumbre en los cuales existen oportunidades y riesgos asociados, éstas oportunidades son eventos potenciales que la administración puede tomar provecho y lograr la generación de valor.

4.2.2.2.6. Mejorar la dotación de capital

Al lograr mediante la gestión de riesgos corporativos una generación de información sólida que tiene los atributos de integridad, razonabilidad y de forma oportuna permite que la dirección evalúe eficazmente las necesidades de capital en cada uno de los departamentos y actividades y así mejorar su asignación en base a las necesidades reales.

4.2.2.2.7. Eventos riesgos y oportunidades

Los eventos se generan por la necesidad incipiente de generar valor para sus grupos de interés por parte de la entidad, pero estos eventos pueden generar en la entidad impacto positivo o negativo o incluso ambos a la vez. Todos los eventos los cuales son negativos para la entidad se consideran riesgos los cuales pueden incidir en la creación del valor mediante la erosión del valor existente o mediante el impedimento de la creación de valor.

Todos los eventos los cuales son positivos para la entidad se consideran como oportunidades y pueden compensar a los eventos negativos y generar un valor para la entidad, los impactos positivos generan oportunidades que afectan positivamente a la obtención de objetivos que aportan mediante la creación de valor o la conservación del valor. Es tarea de la gerencia una vez identificadas las oportunidades canalizar las estrategias y el proceso de definición de objetivos que apunten al aprovechamiento de las oportunidades definidas.

4.2.2.3. Definición de la gestión de riesgos corporativos

La gestión de riesgos corporativos son todas aquellas actividades que se enfocan en la administración del riesgo y oportunidades los cuales puedan afectar a la generación de valor o preservación.

“La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos”

Conceptos básicos de la gestión de riesgos corporativos

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- Se aplica en toda la organización, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.
- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.
- Está orientada al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciales, aunque susceptibles de solaparse.

4.2.2.4. Consecución de objetivos

Toda entidad dentro de su planificación estratégica establece la misión, visión de la compañía, su dirección establece los objetivos estratégicos, establece la estrategia y todos sus objetivos y actividades deben de fluir en cascada hacia la consecución de los objetivos estratégicos, por lo cual la gestión de riesgos corporativos apoya a la obtención de los objetivos de la entidad los cuales se han categorizado en cuatro.

- **Estratégica:** Son los objetivos de la alta gerencia los cuales se alinean y dan apoyo a la misión de la entidad.
- **Operaciones:** Se enfoca a la eficacia y eficiencia de los recursos.
- **Información:** Se enfoca en objetivos de fiabilidad de información suministrada.
- **Cumplimiento:** Se enfoca en objetivos de cumplimiento de leyes y regulaciones y normativa aplicable.

La clasificación que realiza el Coso ERM de los objetivos lo que busca es abarcar todos y cada uno de los aspectos de la compañía y de la gestión de riesgos corporativos, estos objetivos pueden incidir entre ellos de forma conjunta, se refieren a necesidades diferentes de la entidad y pueden estar incluso a cargo de ejecutivos diferentes pero buscan de forma íntegra la generación de valor para los grupos de interés.

Los objetivos de información y cumplimiento se encuentran relacionados entre sí ya que por una parte tenemos el objetivo de una información fiable, por otro tenemos el fiel cumplimiento de leyes y normas, estos se sobreponen entre ellos ya que para lograr una información fiable es inminente la necesidad del cumplimiento de todas las normativas existentes caso contrario no sería posible una adecuada información y si no existe una adecuada información es una muestra clara que no existe un cumplimiento de la normativa.

El logro de los objetivos estratégicos y operativos hay que considerar que estos están afectados por acontecimientos internos los cuales la entidad tiene plena injerencia, pero por otra parte están sujetos a acontecimientos externos que la compañía no tiene un control sobre estos lo cual genera una necesidad de una adecuada gestión de riesgos corporativos ya que mediante esta se proporciona una seguridad razonable que la dirección y el consejo de la administración en su supervisión se encuentra informado de forma oportuna del proceso de la entidad y su marcha hacia la consecución de objetivos.

4.2.2.5. Componentes de la gestión de riesgos

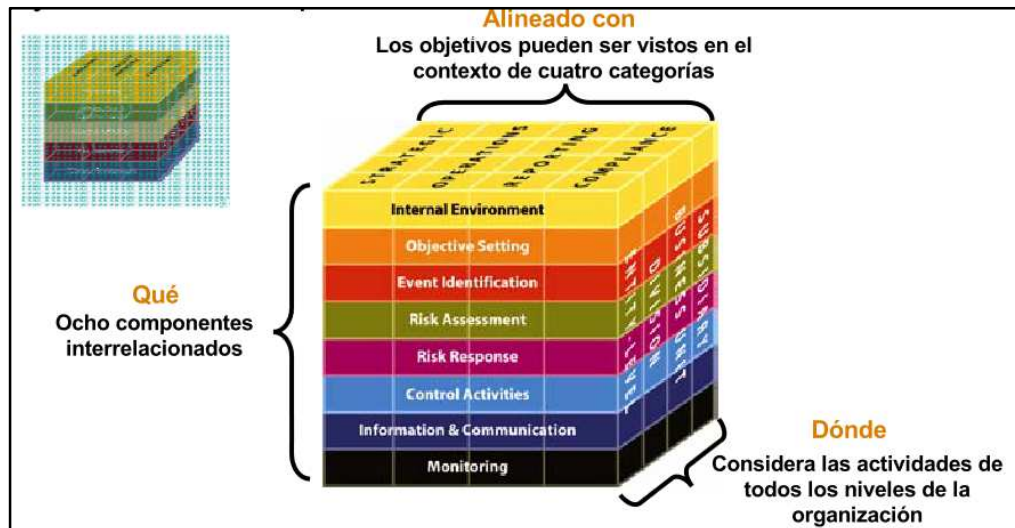


Figura 4. 2 Componentes COSO ERM.

Fuente: Coso ERM by Robert R.Moeller.

4.2.2.5.1. Ambiente interno

Refleja la conciencia de sus empleados sobre el riesgo, el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos.

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto

determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los factores que intervienen dentro del ambiente interno son:

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

Filosofía de la gestión de riesgo

Se refiere a la actitud o conjunto de creencias y actitudes que mantiene la compañía frente a cómo administrar su riesgo, si cada uno de sus colaboradores se encuentra consciente de la importancia de su papel en la gestión de riesgo, así también

cuál es la política de manejo de riesgos en la compañía.

Cultura de riesgo

Se enfoca en conocer que tan comprometida se encuentra la entidad, midiendo la presencia y fortaleza de los atributos relacionados con el riesgo en la organización, la cultura de riesgo se refiere al conocimiento de todos los miembros respecto a los riesgos que acogen a la compañía, así como su posición frente a los riesgos.

Consejo de administración y dirección

Dentro de la compañía para que exista un adecuado ambiente interno debe de existir un consejo de administración y dirección el cual sea el timón de la compañía respecto a la forma adecuada de generar un ambiente de control.

Integridad y valores éticos

Dentro de una organización la existencia de la gestión de riesgos se basa en los integridad y valores éticos de la alta gerencia ya que estos son quienes proyectan a sus colaboradores una cultura seria de compromiso, donde los juicios de valor de cada uno de los individuos sean íntegros y sus decisiones muestren su independencia y respeto hacia la ética.

Compromiso de competencia

En la organización debe existir políticas y prácticas las cuales tiendan al desarrollo de las aptitudes en los individuos, donde se logre evaluar las competencias y

enfrentar las deficiencias que existan en la organización, la cual busca la permanencia de las compañías a lo largo del tiempo donde exista una sucesión y transmisión de conocimientos tanto en forma vertical como horizontal, en la cual la compañía desarrolla y retiene las capacidades suficientes y competentes para la organización según sus necesidades..

Estructura organizativa

Toda organización requiere de una estructura, donde los individuos puedan tener claro cuáles son sus funciones alcances y limitaciones así como las cadenas de mando y los responsables de cada área ya que cada uno de estos tiene que tener un compromiso mayor de control y trasmisión de la cultura organizacional.

Asignación de autoridad y responsabilidad

Este factor va de la mano con la estructura organizativa, al hacer referencia a los diferentes niveles que conforma la compañía, a definir quienes son los responsables de cada área, quienes conforman las gerencias medias y la alta gerencia, ya que como se mencionó en los valores éticos estos son propios de cada individuo sin embargo la adecuada gestión de riesgo radica en el apoyo y compromiso de las autoridad para replicar en sus colaboradores.

Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

Este factor da a notar que el ambiente interno se basa en la conciencia de los empleados sobre el riesgo todas las políticas que pueda existir en recursos humanos son

importantes para apoyar un ambiente interno adecuado como pueden ser las de medición de cumplimiento, tablas de aumento salarial en base a resultados, planes de crecimiento, planes de capacitación ya que todas estas políticas de recursos humanos impulsa de una forma directa o indirecta hacia la existencia de un ambiente interno que perciba la gestión de riesgo en cada uno de sus actuaries.

4.2.2.5.2. Establecimiento de Objetivos

La Condición previa para la identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo es por medio del establecimiento de objetivos, los cuales se dividen en objetivos estratégicos, objetivos relacionados, riesgo aceptado y tolerancia al riesgo, ya que una vez establecidos estos objetivos orientan todos sus niveles de tolerancia al cumplimiento de los mismo.

Objetivos estratégicos

Consisten en metas de alto nivel que se alinean con y sustentan la misión/visión y reflejan las elecciones estratégicas de la Gerencia sobre cómo la organización buscará crear valor para sus grupos de interés.

Objetivos relacionados

Deben estar alineados con la estrategia seleccionada y con el apetito de riesgo deseado. Se categorizan en forma amplia en: operativos, confiabilidad de la información

y cumplimiento, cada nivel de objetivos se relaciona con objetivos más específicos bajo un esquema de cascada

Riesgo aceptado

Se refiere a todos los eventos los cuales a pesar de todas las medidas de control y prevenciones representarían un riesgo y la compañía estaría en condición de aceptarla ya que no representan un riesgo mayor para la alta gerencia.

Tolerancia al Riesgo

La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos. Se alinea con el apetito de riesgo (directamente relacionado con la definición de la estrategia) Al establecer las tolerancias al riesgo, la Gerencia considera la importancia relativa de los objetivos relacionados.

4.2.2.5.3. Identificación de Eventos

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

Factores a considerar

Los eventos pueden provenir de factores internos y externos. La Gerencia debe reconocer la importancia de comprender dichos factores y el tipo de eventos que pueden estar asociados a los mismos

Dentro de los elementos claves a considerar en la identificación de eventos están:

- Acontecimientos
- Factores de influencia estratégica y de objetivos
- Metodologías y técnicas
- Acontecimientos interdependientes
- Categorías de acontecimientos
- Riesgos y oportunidades

Acontecimientos

Para la identificación de eventos la compañía debe de considerar todos los posibles eventos que puedan impactar en el cumplimiento de objetivos, independientemente que puedan ser positivos o negativos ya que con una adecuada planificación la certeza del cumplimiento de objetivos es mucho mayor.

Factores de influencia estratégica y de objetivos

Los factores claves o estratégicos de la compañía deben de ser reconocidos, ya que por una parte debemos de realizar una identificación minuciosa de los posibles eventos, de la experiencia de la alta gerencia va a existir eventos los cuales generen una

probabilidad de impacto mayor y por ende un riesgo el cual debe de ser reconocido y tratado, es decir se busca una eficiencia en los procesos donde los factores de riesgo menores no generen un desgaste en la compañía y se centren en los factores que son decisivos para el cumplimiento o no de los objetivos.

Metodologías y técnicas

Existen métodos y técnicas para identificar eventos ya sean focalizadas en el pasado y otras en el futuro. Existen técnicas de diverso grado de sofisticación los cuales dependerá de la alta gerencia tomar la decisión de cual aplicarla.

Ejemplos:

- Inventarios de eventos
- Análisis de información histórica (de la empresa/sector)
- Indicadores de excepción
- Entrevistas y sesiones grupales guiadas por facilitadores
- Análisis de flujos de procesos

Acontecimientos interdependientes

En la identificación de eventos va a existir una relación entre los mismo los cuales se relacionan, razón por la cual la compañía debe de identificar y buscar agruparlos de tal manera que exista al momento de plantear respuestas a los distintos riesgos eficiente mitigando varios posibles eventos con una sola respuesta al riesgo evitando desgastes innecesarios en la organización.

Categorías de acontecimientos

Al momento de la identificación de los eventos la compañía debe de reconocer cuales son los eventos más importantes y agruparlos como acontecimientos de interés o de un fuerte impacto para el cumplimiento de objetivos de tal forma que se tenga presenta mediante la categorización de acontecimientos el grado de importancia de cada evento.

Riesgos y oportunidades

En la identificación de eventos estos se van a catalogar como riesgo y oportunidades, los eventos con un impacto negativo representan riesgos, los cuales necesitan ser evaluados y administrados mientras que los eventos con un impacto positivo representan oportunidades, las cuales son recanalizadas por la Gerencia al proceso de establecimiento de estrategia y objetivos

4.2.2.5.4. Evaluación De Riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control los neutraliza.. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes para determinar si los eventos representan oportunidades o amenazas, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

La evaluación de riesgos permite a la entidad considerar el grado en el cual eventos potenciales podrían impactar en el logro de los objetivos planteados por la entidad, dependiendo de su amplitud e impacto en la consecución de los mismos.

Los elementos más importantes en la evaluación de riesgo son:

- Riesgo inherente y residual
- Probabilidad de impacto
- Fuentes de datos
- Técnicas de evaluación
- Correlación entre acontecimientos

Riesgo inherente y residual

El riesgo inherente es aquel que la entidad enfrenta antes de establecer controles o respuestas por parte de la dirección.

El riesgo residual es aquel que la entidad lo sigue enfrentando después de haber tomado las medidas necesarias y establecidos los controles tendientes a mitigarlo.

El riesgo residual es en muchos de los casos el riesgo que la compañía decide aceptarlo, ya que después de haber establecido los correctivos necesarios su impacto es menor respecto a la compañía y eliminar este riesgo podría repercutir en costos adicionales mucho mayores a los costos que existirían en caso de la ocurrencia negativa del evento y asumir su impacto.

Probabilidad de impacto

Este elemento se sustenta en el conocimiento de la compañía, que tan posible es que ocurra un evento identificado como riesgo en la compañía, la base para establecer la probabilidad de impacto es la experiencia ya que no existe la forma de predecir el futuro razón por la cual los datos a establecer se basan en el criterio y experiencia sobre la compañía.

Fuentes de datos

Las fuentes de información para la evaluación de los riesgos deben de ser fiables ya que de estos depende que una organización pueda aplicar de forma correcta o no la medición de sus riesgos, una mala aplicación en la medición de sus riesgos podría representar una aceptación de riesgos los cuales representan un impacto mayor al considerado en la evaluación.

Técnicas de evaluación

Para medir la probabilidad de impacto hay que considerar que existen métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas las cuales se deben de usar para este fin, en las organizaciones las técnicas cuantitativas son las más usadas al brindar un nivel de entendimiento mayor por tratarse de datos numéricos, sin embargo existen casos en los cuales se utilizan técnicas cualitativas por la ambigüedad de la información a tratar.

Para poder definir el nivel de impacto en la organización respecto a los riesgos se debe de utilizar una forma de medición la cual puede ser:

- Medición nominal: En la forma más sencilla de medición y se basa en agrupar los elementos por categoría.
- Medición ordinal: Se basa en la agrupación de los elementos en orden de importancia.
- Medición de intervalos: Utiliza para su medición una escala de distancias numéricas iguales.
- Medición por ratios: Es una medición de escala la cual incluye el concepto de cero verdadero que quiere decir que las cifras descritas no son independientes entre sí, sino que se pueden comparar entre ellas al estar expresadas e igualadas a un común.

En la mayoría de casos las mediciones nominales y ordinales son utilizadas para técnicas cualitativas, mientras que las mediciones de intervalos y por ratios son utilizadas para técnicas cuantitativas.

Correlación entre acontecimientos

Al momento de realizar el análisis y evaluación de los riesgos se debe de considerar que cada uno de los eventos pueden tener una relación directa entre estos y se debe de buscar una agrupación y una presentación uniforme donde se pueda identificar aquellos que tienen con correlación a fin de buscar posteriormente dar respuesta

eficientes a los riesgos evaluados.

4.2.2.5.5. Respuesta al Riesgo

Una vez evaluado el riesgo, la Gerencia identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo en relación al apetito de riesgo de la entidad evaluando posibles respuestas. Las respuestas son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido.

Los elementos más importantes en la respuesta al riesgo son:

- Evaluación de posibles respuestas
- Selección de respuestas
- Perspectiva de cartera
- Integración con respuesta al riesgo

Evaluación de posibles respuestas

En la evaluación de las posibles respuestas al riesgo existen cuatro tipos de respuestas que dependen de la decisión de la alta gerencia y son:

- Evitarlo: Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- Reducirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la

probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.

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

Selección de respuesta

La selección de respuesta dependerá del enfoque de la alta gerencia, quienes deben de establecer por una parte cual es el apetito al riesgo aceptado y en base a esta establecer las diferentes respuestas al mismo, posterior a esto se debe considerar el riesgo residual y que a decisión de la administración si el riesgo residual esta dentro del umbral de tolerancia establecido.

Perspectiva de cartera

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

Integración con Respuesta al Riesgo

Son las políticas y procedimientos necesarios para asegurar que las respuestas al

riesgo se llevan a cabo de manera adecuada y oportuna. La selección o revisión de las actividades de control comprende la consideración de su relevancia y adecuación a la respuesta al riesgo y al objetivo relacionado se realizan a lo largo de toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

4.2.2.5.6. Actividades De Control

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

Dentro de los principales componentes dentro de las actividades de control tenemos:

- Integración de la respuesta al riesgo
- Tipos de actividades de control
- Políticas y procedimientos
- Control de los sistemas de información

Integración de la respuesta al riesgo

Posterior a la respuesta al riesgo realizada en el componente anterior, es el deber de la alta gerencia determinar los procedimientos a seguir con la finalidad de controlar que todas las respuestas al riesgo se encuentren realizadas acorde a las expectativas de la administración, de forma oportuna y adecuada.

Tipos de actividades de control

Las actividades de control son realizadas por la administración y la alta gerencia, las cuales dependiendo del momento en que son realizadas pueden ser actividades de control preventivas, detectivas, manuales, computarizadas y controles gerenciales.

Políticas y procedimientos

La compañía debe de establecer las políticas y procedimientos adecuados para que exista una adecuada gestión de riesgo, en las cuales se define a las políticas como el que hacer, y a los procedimientos el cómo hacer.

Control de los sistemas de información

Por que las actividades de control se cumplan de una forma efectiva la compañía debe de asegurar que la información que se está generando de la actividades de control sean transparentes y se pueda confiar en esta, es decir que las fuentes de información respecto a las actividades de control guarden una independencia absoluta y la

información generada sea confiable para sus usuarios.

4.2.2.5.7. Información y Comunicación

Es imprescindible que se cuente con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

4.2.2.5.8. Supervisión

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.

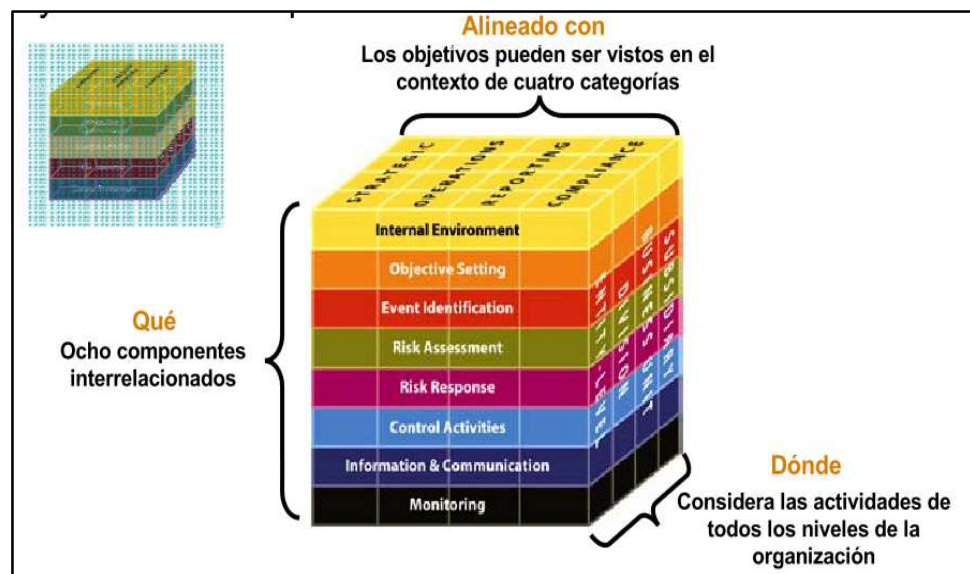
Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo,

necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

Una de las partes importantes del control interno es que estas no son inmunes a cometer errores, es decir si bien existe un compromiso constante de la alta gerencia por tener un adecuado sistema de control interno esto no quiere decir que sea infalible y lo que se logra en las compañías que poseen un adecuado control interno es generar un nivel de confianza elevado en la información que se procesa y se reporta, motivo por el cual esta información siempre está sujeta a validación ya que si bien el control interno busca una seguridad razonable en la información este no se encuentra libre de fraude ya que solo puede mitigar el error.

La gestión de riesgos corporativos está integrado por ocho componentes, pero estos intervienen en un proceso multidireccional el cual indica que al mismo tiempo se puede afectar a uno o más componentes y a la vez es interactivo ya que cualquiera de los componentes puede influir sobre el otro y no existe un orden establecido de consecución de pasos.

A continuación se muestra la relación entre los componentes, objetivos y unidades de la organización.



La relación entre objetivos y componentes muestra como una entidad se constituye en un todo y cada uno de los componentes de la entidad se puede enfocar en uno de los objetivos del modelo y también puede ser aplicado en un nivel específico de la organización, este gráfico refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la gestión de riesgo corporativo de una entidad o bien para categoría de objetivos, componentes, unidad o cualquier subconjunto deseado.

Para el caso en nuestra tesis vamos a enfocar los ocho componentes del Coso ERM, en los objetivos de información y un nivel de organización de unidad de negocio.

4.2.2.6. Eficiencia

La eficiencia brinda un grado razonable de confianza del cumplimiento de objetivos de la organización, el riesgo de una entidad es manejado de forma eficiente cuando los ocho componentes están presentes y funcionan de forma eficaz, para que el

modelo funcione de forma eficiente no puede existir ninguna debilidad material y todos los riesgos identificados deben de estar dentro de los niveles de riesgo aceptados por la organización.

Cuando existe una eficiencia en la aplicación del modelo la organización puede tener un grado de confianza alto sobre el cumplimiento de objetivos, donde los objetivos estratégicos y de operación se encuentran desarrollando de forma adecuada, donde existe una información fiable y también confiar en un adecuado cumplimiento de las leyes y regulaciones. Cabe considerar que cada uno de los componentes no funcionan de forma similar en todas las organizaciones sino que el modelo muestra de forma general los parámetros, por esta razón cada uno de los componentes se acoplan a cada organización según su giro del negocio, pero siempre existirá una eficaz gestión de riesgos cuando cada uno de estos componentes esté presente y funcione de forma adecuada.

4.2.2.7. Limitaciones

A pesar de que la gestión de riesgo corporativo brinda grandes ventajas y apoya a una confianza razonable en la consecución de los objetivos, este modelo no es infalible y puede no actuar de forma eficaz ya que no puede controlar ni resolver riesgos relacionados a los siguientes eventos:

- Juicio humano erróneos en la toma de decisiones
- Elución de controles por conveniencias del personal
- Respuestas al riesgo las cuales no consideren de forma adecuada costo beneficio

- Caso omiso de la dirección a las decisiones relativas a la gestión de riesgos

4.2.2.8. Roles y responsabilidades

Lo hace el Comité ejecutivo, la gerencia y el personal. Acá tenemos toda la pirámide de la empresa en la cual se soporta esto: el Comité Ejecutivo lo decide, lo aprueba, da los grandes lineamientos; la Gerencia da un paso más para aplicarlo, y, finalmente, todo el personal que está en la base de la pirámide, en las cosas diarias, lleva adelante esto, aplicado en un estratégico conjunto.

No surge espontáneamente a través de toda la empresa. Debe estar diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad: el famoso mapeo o identificación de todo tipo de riesgos que ya teníamos mencionado en el Informe COSO de 1992.

Por lo cual para el COSO ERM es fundamental delimitar cual es el riesgo que estoy dispuesto a asumir, cuales son los riesgos que busco mitigar y anular, cuales son los riesgos tolerables de la compañía y cuales son riesgos que la compañía no puede tolerar u por ende tiene que mitigarlos o transferirlos para que de esta manera la administración logre el aseguramiento del cumplimiento de objetivos corporativos.

El ERM es corporate governance bajado al nivel de toda la empresa y como herramienta sobre la cual después se puede montar todo, desde sistemas de contabilidad a sistemas de información gerencial y de toma de decisiones.

4.2.2.9. Beneficios.

- Alinear el apetito al riesgo con la estrategia.
- Relacionar crecimiento, riesgo y entorno.
- Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo.
- Reducir sorpresas y pérdidas operacionales
- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos por compañía y grupo agregado.
- Aprovechar las oportunidades
- Mejorar la asignación de capital.

4.2.2.10. Imagen y continuidad organizacional

El gerenciamiento de riesgos no es nuevo, pero está disperso en la empresa, y hay que partir del material disponible.

Hay que establecer y comunicar los comportamientos deseados, es decir, cambiar comportamientos sobre la base de todas estas políticas de riesgo y no sencillamente dejar pasar, dejar hacer, sino que está orientado a cambiar el comportamiento.

Negociar, hacer negocios teniendo en cuenta los riesgos menos conocidos y más críticos. Los menos conocidos se refieren a la visibilidad del riesgo que nunca está tan expresa; si estuviera tan expresa, la veríamos inmediatamente, sobre todo los más críticos. ¿Y todo esto para qué? Para la acción de la Gerencia. La Gerencia tiene que moverse en pos de todos sus objetivos de continuidad, lo que la lleva a tomar conciencia de ERM.

4.2.2.11. Cultura corporativa.

ERM es un concepto orientado al valor de los accionistas, sobre todo en la filosofía estadounidense, es decir, está totalmente orientado al accionista. ERM es también un concepto orientado a la permanencia de la empresa y la imagen en el largo plazo. Estamos hablando de que esto no es para hoy ni para mañana sino que se trata de que la empresa sea sólida y merezca la inversión del público/inversores. Es para manejar la competencia en los negocios, para asignar capital, para prevenir fraudes, y para mantener la reputación corporativa. O sea, todos los conceptos orientados al valor de la compañía.

4.3. FLUJOGRAMA

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un algoritmo o proceso.

4.3.1. Características.

Un diagrama de flujo siempre tiene un único punto de inicio y un único punto de término. Además, todo camino de ejecución debe permitir llegar desde el inicio hasta el término de un proceso.

4.3.2. Acciones previas a la realización del diagrama de flujo.

- Identificar las ideas principales a ser incluidas en el diagrama de flujo.
- Deben estar presentes el dueño o responsable del proceso, los dueños o responsables del proceso anterior y posterior y de otros procesos interrelacionados y otras partes interesadas.
- Definir qué se espera obtener del diagrama de flujo.
- Identificar quién lo empleará y cómo.
- Establecer el nivel de detalle requerido.
- Determinar los límites del proceso a describir.

4.3.3. Pasos a seguir para construir el diagrama de flujo

- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

4.3.4. Ventajas de los diagramas de flujo.

Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.

Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los reprocesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.

Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.

Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

4.3.5. Tipos de diagramas de flujo.

4.3.5.1. Formato vertical.

En el flujo o la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.

4.3.5.2. Formato horizontal.

En él, el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.





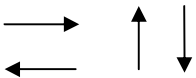
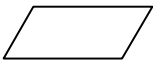
4.3.5.3. Formato panorámico.






El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápido que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.

SIMBOLOGÍA QUE SE UTILIZA EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Tabla 4. 1

Simbología de diagramas

| NOMBRE | SIMBOLOGÍA | FUNCION |
|---|---|--|
| INICIO Y TÉRMINO |  | Abre y/o cierra el diagrama. |
| ACTIVIDAD O PROCESO |  | Actividad relativa a un paso o a un proceso. |
| DECISION |  | Formula una pregunta o cuestión. Representa la alternativa de aceptar o rechazar una actividad. |
| CONECTOR MISMA PÁGINA |  | Representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento |
| INDICADOR DE DIRECCIÓN O LÍNEA DE FLUJO |  | Indica el sentido de la ejecución de las operaciones |
| ENTRADA SALIDA |  | Este símbolo es utilizado para representar una entrada o salida de información, en el proceso. |

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| ARCHIVO TEMPORAL |  | Proporciona un tiempo para el almacenamiento del documento. |
| ARCHIVO DEFINITIVO |  | Indica que se guarda un archivo en forma permanente. |
| CONECTOR FUERA DE PÀGINA |  | Este es utilizado para enlazar dos partes de un diagrama pero que no se encuentren en la misma página. |
| DOCUMENTO |  | Simboliza el uso, generación o salida de un documento, representa la información escrita, pertinente al proceso. |
| MULTIDOCUMENTO |  | Indica la distribución de los ejemplares de un documento. |

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO: DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA GENERACIÓN DE LOS REPORTES AL EXTERIOR DE LA COMPAÑÍA ADEXUS S.A. (SUCURSAL ECUADOR), BASADO EN COSO ERM

5.1. Generalidades

La compañía Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), es una empresa de capital de propiedad de Adexus Chile, razón por la cual la alta gerencia requiere de la emisión de informes de forma mensual para que la alta gerencia pueda validar el estado actual de la compañía y poder tomar decisiones sobre el manejo de su Holding, por este motivo la emisión de reportes al exterior constituye el principal informante sobre la situación financiera de la compañía y por ende la alta gerencia, la junta de accionistas requieren que en la emisión de estos reportes se cuente con controles internos adecuados que puedan brindar un nivel de confianza alto sobre la emisión de la información financiera reportada, lo que implica un compromiso por parte de la administración financiera y la gerencia general de seguir un protocolo de transparencia para que la información que es reportada de forma mensual sea una información que cumpla con las aseveración de integridad, exactitud, valuación, razonabilidad.

La compañía Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), requiere un manual de control interno para sus reportes al exterior ya que éste le brindaría una ayuda para mejorar las operaciones contables financieras y es de vital importancia para la casa matriz, a la vez el manual contribuirá de guía para quienes realicen los reportes al exterior y no se limitaría al criterio subjetivo de cada persona sino que pondría parámetros claros sobre los pasos a seguir y la información que debe ser colocada en cada uno de las partes del reporte.

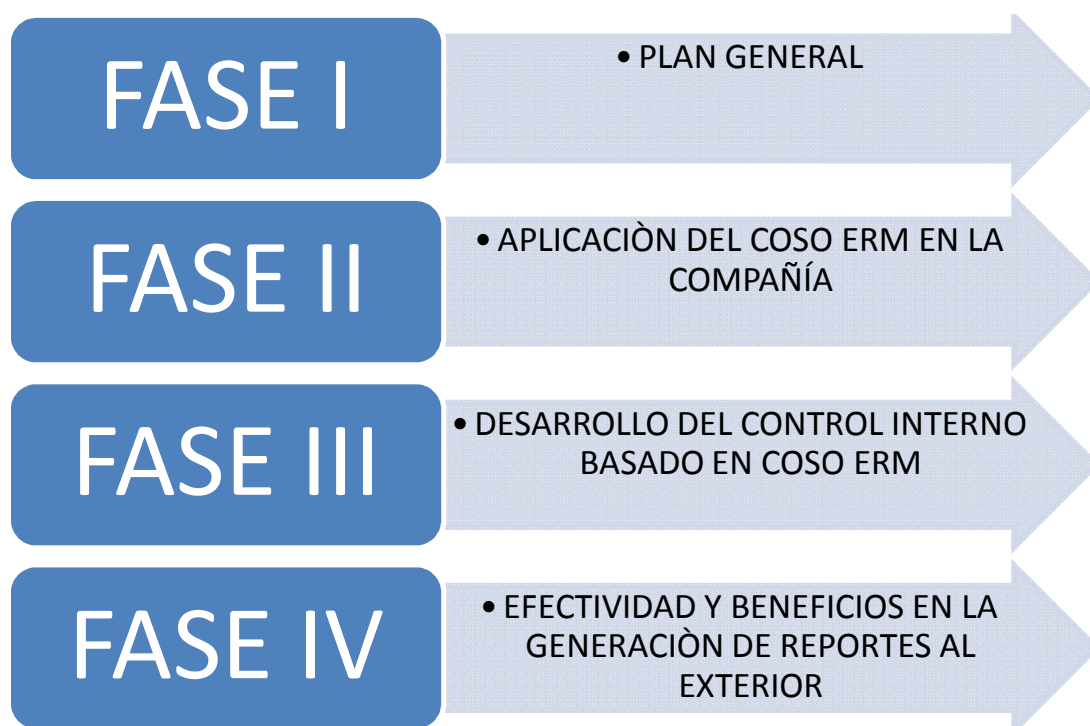


Figura 5. 1 Esquema de manual de control interno

5.1.1. Fase I.

Plan general

5.1.1.1. Introducción.

En la fase I se presenta de forma general cuáles son los objetivos del manual, qué políticas se van a fijar, cuál es el alcance de la compañía, los procedimientos que se llevan a cabo, así como los niveles de responsabilidad, a la vez con un manual de control interno se busca constituir una herramienta de alto control y con la utilización de flujo gramas se busca generar un entendimiento sencillo de la forma correcta de realización de las distintas actividades.

A continuación se muestran las fases, las cuales se van a realizar en el Plan General.

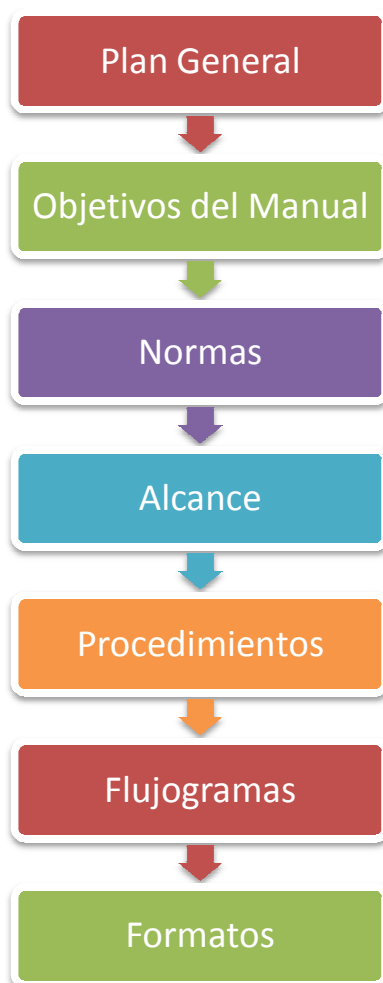


Figura 5. 2 Plan General.

5.1.1.2. Objetivos del manual.

- Lograr eficiencia en las actividades relacionadas con la generación de reportes al exterior mediante la implementación de un manual de control interno para la generación de reportes libres de errores materiales y que

cuenta con un grado de confianza alto.

- Mejorar el control interno de la compañía con la actualización de los controles existentes y la suma de nuevos controles para que, en cada una de las actividades que realiza la compañía, exista una cultura de mitigación del riesgo sumada al compromiso adquirido por sus responsables.
- Generar información confiable y dentro de los plazos establecidos, mediante la medición y establecimiento de plazos para cada una de las personas que intervienen en la generación de los reportes para que no exista retrasos en su entrega ni correcciones posteriores.
- Mejorar el ambiente de control mediante la implantación de un manual de control interno en base al Coso ERM tendiente al compromiso de toda la organización de mitigar los riesgos y enfocarse al cumplimiento de objetivos con una medición y control constante de todas las actividades que realiza la compañía.
- Desarrollar una cultura de mitigación de riesgo mediante el reconocimiento de los riesgos inherentes en la generación de la información financiera para la eliminación de errores en la generación de la información y la mitigación de los riesgos asociados a esta.
- Establecer los lineamientos a seguir de forma oportuna estableciendo los tiempos y los límites máximos de realización de cada una de las actividades que se relacionan con la generación de los reportes al exterior.
- Establecer los criterios técnicos sobre los cuales nos basaremos para la

generación de reportes, buscan la eliminación de vacíos técnicos sobre el procedimiento a seguir para su elaboración.

- Identificación oportuna de todos los riesgos asociados a la generación de reportes al exterior para mitigarlos.

5.1.1.3. Normas del Manual

- Establecer los tiempos de respuesta de cada una de las personas que inter actúan en la generación de reportes al exterior.
- Identificar los riesgos inherentes para establecer las medias tendientes a mitigarlos, trasladarlos o aceptarlos dependiendo del tipo de riesgo asociado.

5.1.1.4. Alcance del manual.

Este manual está diseñado para ser utilizado para todos quienes tengan una relación con la generación de reportes emitidos al exterior desde la generación de la información hasta la consolidación y envío de la misma, a la vez sirve de guía para todos quienes tengan relación con el control interno en la compañía.

5.1.1.5. Procedimientos del manual.

Se elaboraron procedimientos que tienen como objeto mitigar el riesgo en la organización, determinar los riesgos inherentes a las actividades y establecer medidas de respuesta, mejorar los controles ya existentes basados en un adecuado control interno que impulse un ambiente de control en la organización.

5.1.1.6. Flujogramas de los procesos.

Se han desarrollado flujogramas que buscan representar de forma gráfica y sencilla los pasos a seguir para el procesamiento de las actividades relacionadas a la generación de reportes al exterior, considerando los riesgos asociados a las distintas actividades y estableciendo respuesta a los riesgos asociados.

5.1.1.7. Formatos propuestos.

Se han realizado formatos que sirven para mejorar el control interno de la compañía en las actividades contables financieras que tienen repercusión directa en la generación de los reportes al exterior los cuales buscan aportar mayor control.

5.1.2. Fase II.

Aplicación de Coso ERM en la compañía Adexus S.A. (Sucursal Ecuador) para la emisión de reportes al exterior.

En esta fase se desarrollara los ocho componentes del Coso ERM con el propósito que la compañía enfoque toda su estructura de reportes al exterior hacia el cumplimiento de los objetivos de la compañía, así como la existencia de un mayor control interno con una adecuada distribución de actividades que cuenta con valores éticos, así como un estricto cumplimiento de las exigencias contables y tributarias que rigen a nuestro país, a la vez estructurar todas las respuestas que deben de darse a los riesgos de las operaciones así como sus riesgos asociados.

Por otra parte también realizaremos actividades de control mediante la supervisión y el monitoreo del cumplimiento de manual, así como una retroalimentación en casos en los cuales se detecten falencias en el desempeño de las funciones de las partes relacionadas a la generación de reportes.

A continuación se presentan los componentes del Coso ERM.



Figura 5. 3 Estructura de aplicación del COSO ERM.

Aplicación del COSO ERM en la compañía Adexus S.A.(Sucursal Ecuador).

5.1.2.1. Primer componente.

Ambiente Interno

El ambiente interno se refiere a la cultura organizacional de la compañía considerando su apetito al riesgo, el compromiso de todos los integrantes de la

organización para la consecución de los objetivos estratégicos, así como la importancia de cada uno de los partícipes de la organización en la gestión de riesgo.

a) Declaración de la Filosofía de Riesgo

La compañía Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), es una empresa con más de 18 años de experiencia en el desarrollo de soluciones tecnológicas en el país.

En los últimos años debido a su crecimiento organizacional la compañía ha visto la necesidad de una adecuada gestión de riesgos para la organización para poder así fortalecer su estructura organizacional.

La política de gestión de riesgo de la compañía es la de mantener un riesgo bajo o medio en todas sus operaciones para poder asegurar el cumplimiento de sus objetivos y estabilidad al largo plazo.

La filosofía de gestión de riesgo de la compañía se basa en los siguientes principios:

Involucración de la alta gerencia

La alta gerencia se encuentra consciente de la importancia de una adecuada gestión de riesgo y supervisa las actividades relacionadas con la gestión de riesgo de la compañía, brindando todo el apoyo para el desarrollo de la cultura organizacional, como miembro activo de la comisión de gestión de riesgo de la compañía.

Independencia de funciones

En la compañía, la Alta Gerencia realiza una revisión de la información a reportar al exterior de forma mensual a fin de validar que la información presentada sea oportuna, razonable, segura y cumpla con la normativa legal.

Medición de riesgo

Para la medición de riesgo en la emisión de reportes al exterior la compañía considera todos los eventos y analiza cuales representan un riesgo para el cumplimiento de sus objetivos, desde la generación de la información hasta el producto final que es el reporte, donde existen controles y niveles de autorización que buscan la mitigación de errores.

Limitación de riesgo

Tiene por objetivo regular y establecer cuáles son los rangos máximos de riesgo que rigen los distintos niveles en la generación de reportes al exterior, donde se tiene un conocimiento de los riesgos en los cuales se incurrirá, así como la respuesta adecuada al riesgo, y garantizar que la compañía no incurra en ninguno de los niveles de riesgo los cuales no se encuentran aceptados por la compañía.

Establecimiento de políticas y procedimientos de riesgos

Las políticas y procedimientos constituyen la parte normativa de la gestión de riesgo que establecen en marco de referencia el cual tiene por fin regular las actividades y procesos de riesgo.

En la compañía Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), el control de los riesgos se estructura en las siguientes fases:

Establecimiento de los marco y políticas de gestión de riesgo los cuales son la base de la gestión de riesgo en la organización ya que recoge el actuar de la compañía sobre los distintos niveles de riesgo, así como también establece funciones y responsabilidades en pro de una emisión de reportes al exterior que cumplan con los requerimientos de la alta gerencia.

Identificación de los riesgos, la compañía, al estar en un ambiente globalizado donde existe un cambio constante de políticas por parte de la administración tributaria, así como por exigencia de casa matriz, genera la necesidad de una evaluación constante de eventos los cuales representen un riesgo o una oportunidad para la compañía respecto a la generación de reportes para el exterior.

Medición de los riesgos, la compañía para cumplir con una medición de riesgo adecuado utiliza una metodología que se basa en la evaluación y aprobación de los riesgos donde existe una participación activa de la alta gerencia en el establecimiento de las tolerancias al riesgo.

Formulación de apetito al riesgo, la compañía ha establecido cuál es su límite de riesgo el cual tolera en sus diferentes clases de riesgo que ha identificado.

Ejecución de un sistema de control el cual tiene como finalidad realizar un seguimiento y validar el cumplimiento de todas las políticas y procedimientos que se ha establecido para la gestión de riesgo.

b) Valores éticos institucionales: Los valores éticos son fundamentales para la compañía razón por la cual dentro de su estructura organizacional se considera los siguientes valores éticos.

- Respeto
- Puntualidad
- Calidad de servicio
- Responsabilidad
- Seguridad

c) Compromiso institucional: La compañía dentro del mercado en que se desarrolla mira con gran importancia el compromiso que genera dentro de sus clientes, por lo cual se considera fundamental el cumplimiento a cabalidad de las obligaciones adquiridas, ya que esto genera una relación y fidelidad a largo plazo con los clientes en tanto que el incumplimiento de los tiempos y compromisos adquiridos por la compañía pueden generar impedimentos para futuras relaciones considerando que la mayoría de sus clientes son del sector público, y esto genera una mayor atención compromiso en la realización oportuna del trabajo ya que cualquier incumplimiento puede repercutir directamente en las buenas relaciones con todos los clientes que posee en el sector público y llevar hasta la terminación total del contrato y acarear sanciones tan graves

como la eliminación del proveedor del estado.

Por otra parte en el ambiente interno de la compañía la alta gerencia considera que todos los logros alcanzados hasta la fecha y el crecimiento que ha tenido la compañía han tenido influencia directa todo el capital humano con el que cuenta, razón por la cual, dentro de los valores y cultura organizacional de la empresa tenemos un fuerte compromiso institucional en el ambiente interno.

La generación de un valor agregado constante y del mantenimiento de la relación con los clientes a largo plazo son los principales compromisos institucionales de la empresa siempre sumado a la calidad de ambiente laboral que se presenta a continuación.



Figura 5. 4 Compromisos institucionales.

A continuación se presenta el organigrama estructural de la compañía Adexus S.A. (Sucursal Ecuador).

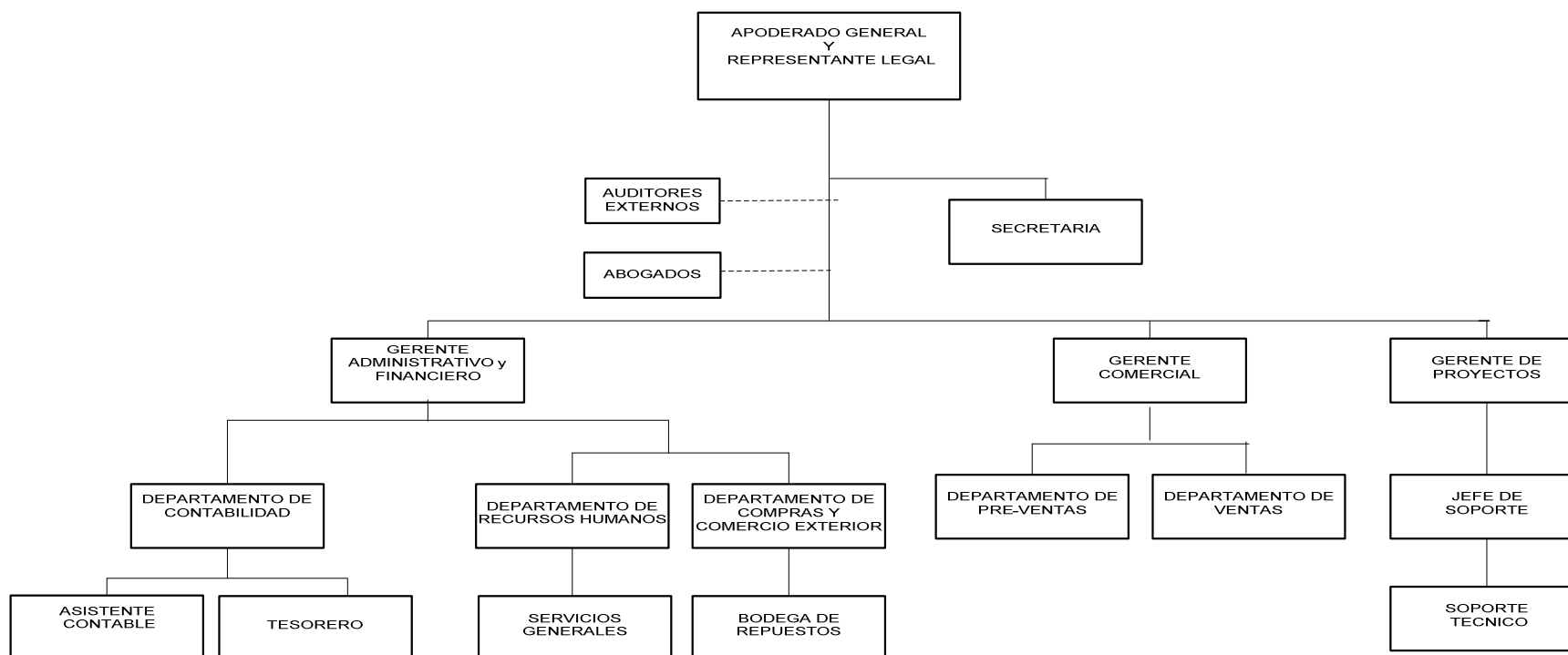


Figura 5.5 Estructura Organizacional.

Fuente: Organigrama institucional ADEXUS.

5.1.2.2. Segundo componente.

Establecimiento de objetivos

Son los objetivos que la compañía desea alcanzar al corto y largo plazo, que están orientados a lograr la maximización de los recursos, tanto a nivel operacional como en la emisión de los reportes financieros, ya que todas las compañías deben tener establecido claramente cuáles son sus objetivos ya que son la base para la implementación del manual.

Objetivos del diseño de un manual de control interno para la emisión de reportes al exterior basado en Coso E.R.M

Operativos

- La emisión de la información sea de forma oportuna mediante el control constante de todos los procesos de generación de información.
- La información reportada sea segura, es decir que no exista ningún tipo de error material en su emisión para que la alta gerencia pueda utilizar con total confianza dicha información en la toma de decisiones.

Financiero

- Las cifras presentadas en la emisión de informes al exterior cuenten con un grado de razonabilidad, mediante la estandarización de los criterios contables.

Cumplimiento

- La información emitida cumpla con la normativa local para que dicha información no sea distorsionada en comparación con la realidad local.

Estratégicos

- La información generada en los reportes emitidos al exterior sea transparente, mediante el establecimiento de controles para que la alta gerencia pueda considerar esta información con total confianza al momento de realizar la toma de decisiones.

5.1.2.3. Tercer componente.

Identificación de eventos

Este es uno de los aportes fundamentales del Coso ERM donde no solo se basa en el establecimiento de objetivos sino que van más allá y establece cuales son los riesgos asociados a estos objetivos trazados al corto y largo plazo, para que la compañía se centre más en la planificación y determine todos los riesgo asociados.

La compañía debe reconocer todos los riesgos que afecten directamente a la consecución de sus objetivos y evaluar su impacto el cual puede ser positivo o negativo y establecer los diferentes caminos a seguir después de establecer el nivel de riesgo.

A continuación se presentan los eventos los cuales representan un riesgo operativo, financiero y de cumplimiento que afectan a la emisión de reportes al exterior de la compañía Adexus S.A. (Sucursal Ecuador).

Tabla 5. 1

Identificación de Eventos.

| ID | Riesgo | Tipo de Riesgo |
|-----|---|----------------|
| R1 | Generar ventas las cuales sean menores al costo | Financiero |
| R2 | Generar ventas con un margen de rentabilidad menor al 15% | Financiero |
| R3 | Reconocer ingresos menores al avance real del proyecto | Financiero |
| R4 | Registrar ingresos con un costo \$0 | Financiero |
| R5 | Tener una cartera de clientes vencida | Financiero |
| R6 | Falta de liquidez por financiamiento de contratos | Financiero |
| R7 | Hoja de costo mal realizada | Financiero |
| R8 | Incurrir en costos adicionales en los proyectos no considerados | Financiero |
| R9 | Cotización de productos menor a costo real | Operativo |
| R10 | Incurrir en multas por falta de planificación | Cumplimiento |
| R11 | Declaraciones tributarias erróneas por desconocimiento | Cumplimiento |
| R12 | Mala planificación en los gastos | Financiero |
| R13 | Incurrir en gastos innecesarios | Financiero |
| R14 | Subutilización de activos fijos | Financiero |
| R15 | Incurrir en multas tributarias | Cumplimiento |

5.1.2.4. Cuarto componente.

Valoración del riesgo

La valoración del riesgo constituye un análisis que realizará la compañía para definir cuáles son los impactos que causara todos los eventos que representen un riesgo dentro de su giro de negocio.

Para el análisis del nivel de impacto en la compañía de los distintos eventos hemos tomado como referencia el punto cinco por ciento (0,05%) del total de los activos el cual representa un nivel de impacto uno.

A continuación se presenta un el mapa de los eventos identificados que pueden generar un riesgo para la emisión de reportes al exterior de la compañía Adexus S.A. (Sucursal Ecuador).

A continuación se presenta el mapa de riesgos con la probabilidad de impacto y el nivel de impacto, considerando que los valores asignados tanto en la probabilidad como en el impacto se basan en el criterio y conocimiento existente de la compañía.

Tabla 5. 2

Mapa de riesgos con la probabilidad de impacto y el nivel de impacto

| ID | Riesgo | Probabilidad (n) | Impacto (\$) | Cuadrante (\$) |
|-----|---|---------------------|-----------------|-------------------|
| R1 | Generar ventas las cuales sean menores al costo | 1 | 2 | 2 |
| R2 | Generar ventas con un margen de rentabilidad menor al 15% | 3 | 2 | 3 |
| R3 | Reconocer ingresos menores al avance real del proyecto | 2 | 1 | 2 |
| R4 | Registrar ingresos con un costo \$0 | 1 | 1 | 1 |
| R5 | Tener una cartera de clientes vencida | 1 | 1 | 1 |
| R6 | Falta de liquidez por financiamiento de contratos | 2 | 3 | 3 |
| R7 | Hoja de costo mal realizada | 3 | 3 | 3 |
| R8 | Incurrir en costos adicionales en los proyectos no considerados | 3 | 3 | 3 |
| R9 | Cotización de productos menor a costo real | 1 | 2 | 2 |
| R10 | Incurrir en multas por falta de planificación | 1 | 2 | 2 |
| R11 | Declaraciones tributarias erróneas por desconocimiento | 1 | 3 | 3 |
| R12 | Mala planificación en los gastos | 2 | 1 | 2 |
| R13 | Incurrir en gastos innecesarios | 2 | 1 | 2 |
| R14 | Subutilización de activos fijos | 2 | 1 | 2 |
| R15 | Incurrir en multas tributarias | 1 | 4 | 4 |

A continuación se presenta el mapa de riesgo, con la probabilidad de impacto en dólares.

Tabla 5.3

Mapa de riesgo, con la probabilidad de impacto en dólares

| ID | Riesgo | Probabilidad (n) | Impacto (\$) | Valor de Perdida Esperado (\$) |
|-----|---|---------------------|-----------------|-----------------------------------|
| R1 | Generar ventas las cuales sean menores al costo | 4% | 70,621.65 | 2,716.22 |
| R2 | Generar ventas con un margen de rentabilidad menor al 15% | 12% | 70,621.65 | 8,148.65 |
| R3 | Reconocer ingresos menores al avance real del proyecto | 8% | 35,310.83 | 2,716.22 |
| R4 | Registrar ingresos con un costo \$0 | 4% | 35,310.83 | 1,358.11 |
| R5 | Tener una cartera de clientes vencida | 4% | 35,310.83 | 1,358.11 |
| R6 | Falta de liquidez por financiamiento de contratos | 8% | 105,932.48 | 8,148.65 |
| R7 | Hoja de costo mal realizada | 12% | 105,932.48 | 12,222.98 |
| R8 | Incurrir en costos adicionales en los proyectos no considerados | 12% | 105,932.48 | 12,222.98 |
| R9 | Cotización de productos menor a costo real | 4% | 70,621.65 | 2,716.22 |
| R10 | Incurrir en multas por falta de planificación | 4% | 70,621.65 | 2,716.22 |
| R11 | Declaraciones tributarias erróneas por desconocimiento | 4% | 105,932.48 | 4,074.33 |
| R12 | Mala planificación en los gastos | 8% | 35,310.83 | 2,716.22 |
| R13 | Incurrir en gastos innecesarios | 8% | 35,310.83 | 2,716.22 |
| R14 | Subutilización de activos fijos | 8% | 35,310.83 | 2,716.22 |
| R15 | Incurrir en multas tributarias | 4% | 141,243.31 | 5,432.43 |

A continuación se presenta el mapa de riesgo de los eventos analizados, donde se segmenta por colores los distintos niveles de riesgo.

Mapa de Riesgo

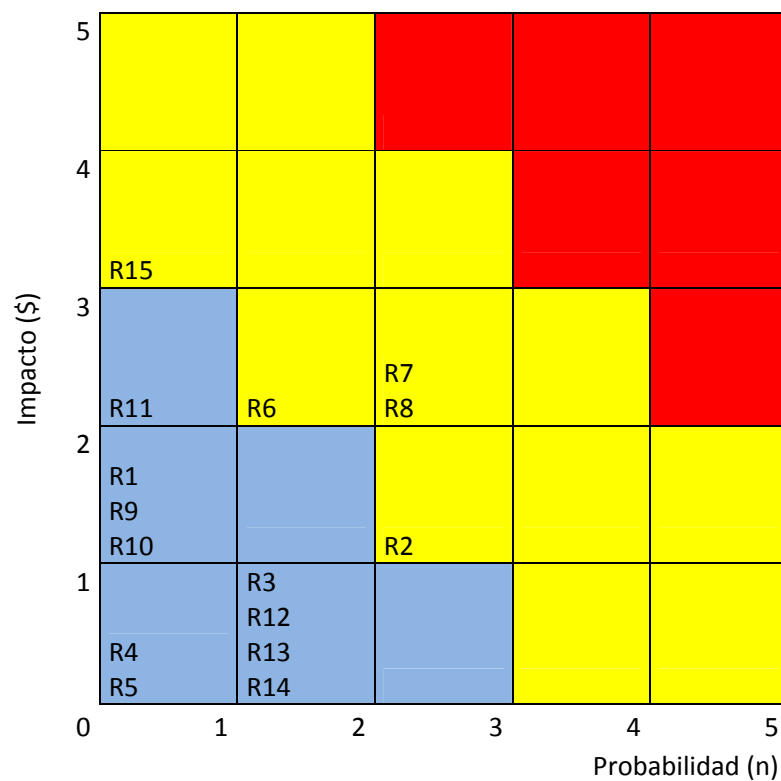


Figura 5. 6 Mapa de riesgo

Los colores del mapa representan el apetito de riesgo y las respuestas que tiene que dar la compañía a éstos, si los riesgos se encuentran de color verde la compañía lo acepta, si se encuentran de color amarillo la compañía establece una respuesta para este riesgo el cual puede ser mitigarlo o compartido, si se encuentra de color rojo la compañía lo rechaza.

5.1.2.5. Quinto componente.

Respuesta al Riesgo

Es clave dentro de la compañía una vez que se ha identificado los eventos, establecer cuáles son los riesgos, definir cuál va a ser la respuesta de la compañía, su posición puede ser la de aceptar los riesgos, mitigarlos o trasladarlo, para de esta forma apoyar a que la compañía logre cumplir sus objetivos.

A continuación se presenta el cuadro de respuesta al riesgo, de los eventos los cuales se encontraban dentro del cuadrante amarillo del mapa de riesgo que son riesgos moderados que la compañía no los acepta por lo cual se establecen respuestas que se muestran a continuación.

Tabla 5. 4

Cuadro de respuesta al riesgo

| ID | Riesgo | Riesgo Inherente | | | Alternativas de Respuesta | Riesgo Residual | | |
|-----|---|------------------|------------|---------------------------|---|-----------------|------------|---------------------------|
| | | Prob. | Impacto | Valor de Pérdida Esperado | | Prob. | Impacto | Valor de Pérdida Esperado |
| R2 | Generar ventas con un margen de rentabilidad menor al 15% | 12% | 70,621.65 | 8,148.65 | A) Aprobación de la gerencia en la realización de ventas menores al 15% de margen de rentabilidad | 6% | 70,621.65 | 4,237.30 |
| | | | | | B) Si el margen de rentabilidad es menor al 10% se rechaza el proyecto | 0% | 70,621.65 | - |
| R6 | Falta de liquidez por financiamiento de contratos | 8% | 105,932.48 | 8,148.65 | A) Tomar como costos adicionales los gastos financieros por préstamos incurridos en proyectos. | 5% | 105,932.48 | 5,296.62 |
| | | | | | B) Negocion con el cliente la generación de anticipos parciales en base al avance de obra | 4% | 105,932.48 | 4,237.30 |
| R7 | Hoja de costo mal realizada | 12% | 105,932.48 | 12,222.98 | A) Revisión del Gerente Comercial de la hoja de contos realizada por el vendedor | 5% | 105,932.48 | 5,296.62 |
| | | | | | B) Revisión de la hoja de costos por parte del Jefe de Compras para validar los precios cotizados | 5% | 105,932.48 | 5,296.62 |
| R8 | Incurrir en costos adicionales en los proyectos no considerados | 12% | 105,932.48 | 12,222.98 | A) Revisión del Gerente Comercial de la hoja de contos realizada por el vendedor | 5% | 105,932.48 | 5,296.62 |
| | | | | | B) Revisión de la hoja de costos por parte del Gerente de Servicios para analizar costos adicionales del proyecto | 4% | 105,932.48 | 4,237.30 |
| R15 | Incurrir en multas tributarias | 4% | 141,243.31 | 5,432.43 | A) Revisión del cumplimiento de plazos del Gerente Financiero sobre el envío de las declaraciones tributarias | 2% | 141,243.31 | 2,824.87 |
| | | | | | B) Revisión del eestatus de obligaciones tributarias de la página del SRI dos veces por semana | 2% | 141,243.31 | 2,824.87 |

5.1.2.6. Sexto componente.

Actividades de control

Consiste en el desarrollo de políticas, normas las cuales muestren que se están desarrollando los controles de forma adecuada, así como la generación de alertas de errores materiales en la realización de los reportes al exterior de forma oportuna, para que la compañía adopte las medidas de respuesta para cada tipo de riesgo.

Las actividades de control desarrolladas son:

Tabla 5. 5

Actividades de control

| Actividad | Responsable | Periodicidad |
|--|-----------------------|---------------------|
| Control de los plazos de emisión de información por cada uno de los intervinientes. | Gerente Financiero | Semanal |
| Actividades de control en todas las operaciones contable financieras. | Contador Gerente | Diario |
| Revisión de los ciclos del proceso. | Financiero | Quincenal |
| Revisión del cumplimiento de los controles establecidos. | Gerente General | Mensual |
| Validación de la exactitud de las operaciones que posee la compañía en especial todas aquellas operaciones que generen un riesgo material. | Gerente Financiero | Mensual |
| Validar la información emitida al exterior este dentro de los objetivos de la compañía. | Gerente General | Mensual |
| Revisión de movimientos inusuales que representen cambios en la información generada para reportes al exterior. | Gerente Financiero | Mensual |

5.1.2.7. Séptimo componente.

Información y Comunicación

Este componente comprende todos los medios que posee la compañía para la comunicación tanto interna como externa sean eficientes y transmitan una información clara, completa, suficiente para que los distintos niveles de la organización puedan mantenerse informados, ya que la información es indispensable en la organización en especial para la alta gerencia ya que una mala comunicación puede repercutir en una mala toma de decisiones y por ende en efectos que afecten la estabilidad de la compañía.

Canales de comunicación

La compañía debe construir canales de comunicación que sean confiables y transmitan la información relevante como:

Reuniones semanales gerenciales

Son reuniones de carácter general que buscan mantener a todos los partícipes de la empresa informados de la gestión que se realiza en la organización.

- Mantener reuniones semanales con las gerencias para establecer el nivel de cumplimiento de las metas.
- Dar a conocer información de interés que sea transmitida a las diferentes

áreas de forma periódica que tenga que ver con noticias de conocimiento general de la compañía.

- Comunicar todas las decisiones que tengan afectaciones directas en la compañía.
- Tratar temas de interés como implementaciones de nuevas regulaciones, normativa que pueda afectar a la compañía.

Correo electrónico

Es una comunicación menos formal pero de rápida transmisión por lo cual será usada para temas generales o información que requieran las diferentes áreas para su correcto desenvolvimiento.

- Comunicación con los clientes sobre eventos que organice la compañía.
- Dar a conocer a los colaboradores actualizaciones generales.
- Información sobre el ingreso de nuevos colaboradores.
- Trasmisión de información que por su extensión es imposible realizarla de forma verbal.
- Información sobre la promoción del personal.
- Información a los clientes de nuevas líneas de negocio.
- Mantener un contacto directo con el cliente sobre formas de pago o requerimientos especiales sobre los cuales no se necesite mayor evidencia.

Boletines

Es información que tiene un grado alto de solemnidad que busca sea transmitida a toda la organización.

- Emisión de actualización sobre los valores de la compañía.
- Cambios en la forma de presentación de información contable.
- Actualizaciones de información por requerimiento de la autoridad administrativa.
- Actualización en procesos.

Carteleras

Se utiliza para dar a conocer información oficial, o temas de interés general que toda la compañía debe conocer, son temas los cuales no requieren de una atención especial.

- Información sobre las actividades generales a realizarse en la semana.
- Información sobre reuniones generales próximas
- Información corta que no es relevante.

5.1.2.8. Octavo componente.

Monitoreo

Es el último componente del Coso ERM con el cual las compañías buscan asegurar que todas las partes del control interno se encuentren siendo supervisadas y aplicadas de forma adecuada, lo cual se puede lograr a través de actividades de monitoreo o evaluaciones por separado.

Se verificará dentro de la emisión de reportes al exterior de la compañía Adexus S.A. (Sucursal Ecuador) las siguientes actividades:

Tabla 5. 6

Actividades de control

| Actividad | Responsable | Periodicidad |
|---|-----------------------|---------------------|
| Realizar pruebas para validar que la información este siendo procesada dentro de los tiempos establecidos. | Contador | Semanal |
| Validar que los distintos niveles de la organización entreguen la información de forma constante, que no exista cuellos de botella en el proceso. | Gerente General | Mensual |
| Controlar que los flujos de información sean efectivos | Gerente Financiero | Mensual |
| Revisión de los niveles medios de forma diaria de la información generada por los niveles operativos para que no existan errores en la generación. | Contador | Semanal |
| Validar que la información financiera cumpla con el principio básico de devengado y todas las transacciones sean generadas y registradas de forma correcta. | Contador | Diaria |
| Supervisar las áreas que representan un riesgo mayor para la organización. | Gerente Financiero | Mensual |

5.1.3. Fase III.

Desarrollo del control interno basado en Coso ERM.

5.1.3.1. Introducción.

En esta fase se va a desarrollar el manual de control interno basado en COSO ERM, aplicando las normas, políticas, procedimientos, formatos y flujogramas tomando en cuenta los componentes del COSO ERM, que serán aplicadas para las actividades y controles que se usan en la generación de informes al exterior.

Las áreas y actividades en las cuales se va a enfocar el manual, son las áreas que representan un riesgo inherente importante que pueda repercutir en la emisión de información errónea, y por ende en reportes los cuales carezcan de integridad, exactitud y razonabilidad en su presentación.

ESQUEMA DEL DESARROLLO DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM PARA LA EMISIÓN DE REPORTES AL EXTERIOR DE LA COMPAÑÍA ADEXUS S.A. (SUCURSAL ECUADOR).

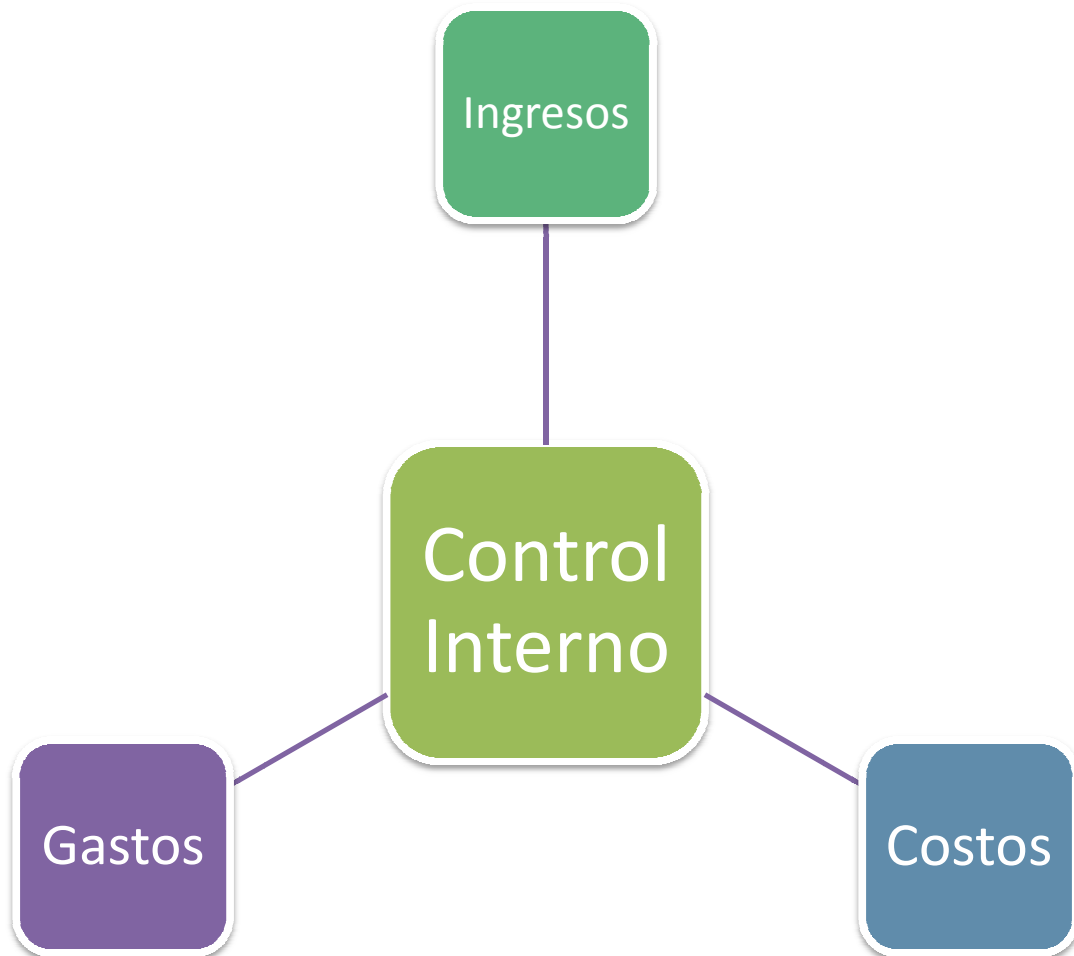


Figura 5. 7 Esquema desarrollo COSO ERM.

5.1.3.2. Ingresos.

Tabla 5. 7

Manual de control interno – ingresos

| MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO E.R.M PARA LA EMISIÓN DE REPORTES AL EXTERIOR | |
|--|--|
| Ingresos | Fecha de Vigencia: Fecha de Modificación: |
| Objetivo: Establecer el procedimiento correcto para el registro y reconocimiento de ingresos según la aplicación de la NIC 19 y la normativa tributaria. | |
| Políticas: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • La compañía realizará la emisión de facturas hasta el 25 de cada mes. • Se realiza un reconocimiento de ingresos solo al existir costos asociados a ese ingreso. • No existe ingresos los cuales no tengan un costo asociado. • Para la facturación en contratos se realiza en base a los montos establecidos en el contrato. • Para la facturación de anticipo se registrarán como ingresos diferidos e irán reconociendo según el principio de devengamiento. • Los vendedores deben realizar de forma mensual una planificación de la facturación de cada cliente, detallando montos, porcentaje de entrega del proyecto, costos adicionales incurridos. • El departamento técnico debe emitir un informe de todos los proyectos en curso, donde deben de detallar el porcentaje de avance y la fecha estimada de cierre del proyecto. • El departamento comercial debe comunicar sobre la existencia de contratos | |

nuevos y la fecha tentativa de firma del contrato, así como la existencia de órdenes de compra y la fecha tentativa de facturación.

Control Interno:

- Revisión del contrato u orden de compra la para la facturación.
- Firma de emisión de la factura por parte del contador.
- No se permite saltos de facturación.
- Revisión de secuencia.
- Archivo de copias de recibí conforme de cada una de las facturas emitidas.
- Control de las actas de entrega recepción de cada uno de los bienes físicos.
- Cotejamiento con hoja de costos de la rentabilidad del proyecto, así como los costos incurridos en cada proyecto se encuentran considerados en la planificación realizada por el vendedor.
- Revisión del reporte de ingresos facturados por vendedor.

Procedimiento:

1. Solicitar a las áreas comerciales y de servicios la información referente a los proyectos con corte al 25 de cada mes.
 2. Generar la facturación mensual.
 3. Adjuntar la documentación soporte de cada contrato para su revisión por parte del contador general para su firma y aprobación.
 4. Enviar las facturas para su entrega y solicitar la copia de recibido para el archivo de la facturación
 5. Realizar un corte de documentos de facturación al final del mes.
 6. Realizar el reporte de ventas por vendedor.
 7. Ingreso de facturas en sistema SITAC PLUS para la declaración.
-

A continuación se muestra el árbol de procesos de ingresos:

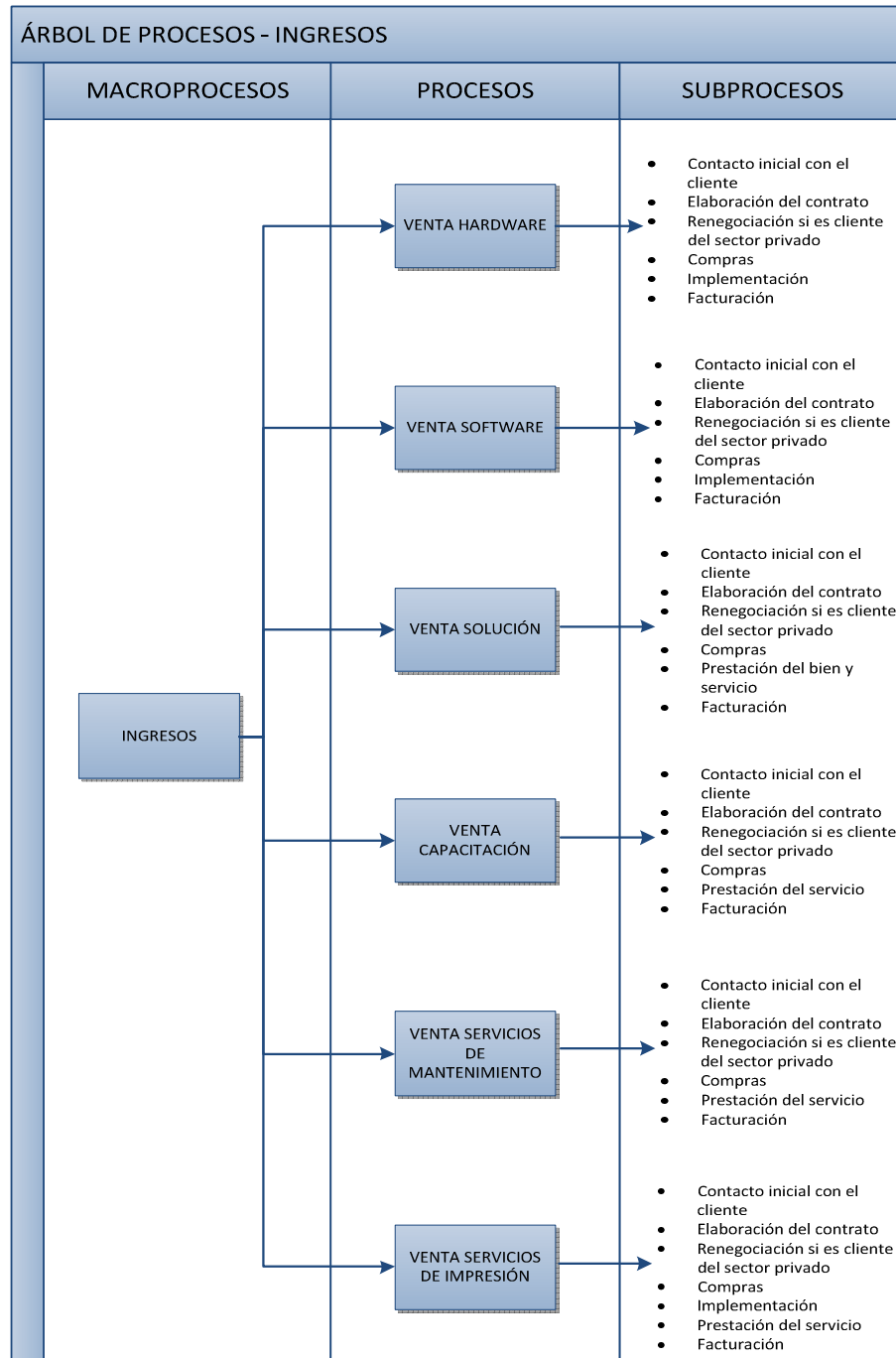


Figura 5. 8 Diagrama – Ingresos.

5.1.3.2.1. Proceso de venta hardware

Narrativa proceso de venta hardware:

1. El proceso de venta de hardware comienza al contacto inicial con el cliente el cual puede ser por promoción en eventos o búsquedas localizadas de clientes.
2. Una vez contactado el cliente se genera la propuesta que se acople a las necesidades del cliente, en esta etapa existe la participación del preventa y del vendedor, ya que el preventa es el técnico especializado en una marca que apoya en la venta del hardware y el vendedor es quien lleva adelante la venta de hardware la cual puede agrupar varias marcas.
3. El vendedor, de forma conjunta con el preventa cotizan cada uno de los bienes y realizan un reporte, en el caso de proyectos grandes, al fabricante para que este genere un caso de precios y se pueda obtener un descuento especial en la venta de hardware por los montos de venta.
4. Una vez realizada la cotización y establecidos los precios de venta por parte del fabricante el vendedor procede a realizar la hoja de costos la cual es remitida al gerente comercial para su aprobación.
5. Posterior al desarrollo de la necesidad de hardware del cliente se procede a:
 - a. En el caso de venta de hardware al sector público se gestionan mediante el INCOP (Instituto Nacional de Contratación Pública), se procede a la participación mediante el envío de los pliegos y el precio de la venta de hardware se establece en la puja.
 - b. En el caso de venta de hardware al sector privado se genera una propuesta inicial al cliente donde se establece el precio de la venta del hardware.

6. Para el sector privado, de no estar el cliente de acuerdo con la propuesta inicial se puede proceder a una renegociación con aprobación de la gerencia, respecto al margen de rentabilidad en la venta de hardware.
7. Una vez realizada la aceptación del cliente se procede a la firma del contrato, entre el cliente y la compañía, donde se describe a detalle cada uno de los componentes del hardware producto de la transacción, el modo de facturación y la forma de pago; en el caso de montos menores en el sector privado no se requiere la firma del contrato para la venta y se realiza a través de la colocación de una orden de compra por parte del cliente en la compañía.
8. Posterior a la firma del contrato el vendedor a cargo, realiza la hoja de costos que es entregada al jefe de compras de la compañía.
9. El jefe de compras revisa la hoja de costos y empieza a generar las órdenes de compra para poder ser colocadas al fabricante, posterior a la entrega de las hojas de costo el vendedor realiza el plan de facturación donde se establecen las fechas aproximadas de facturación de la venta y se entrega al jefe de compras para que genera plan de ingresos en base a esta información.
10. Estas órdenes de compra se realizan en el sistema SAP, y para su aprobación cuando son mayores a cinco mil dólares requiere de la liberación de gerencia general.
11. Una vez liberadas las órdenes de compra son puestas al fabricante para su despacho, dependiendo del tipo de hardware puede ser realizado mediante importación si no existe estos productos en alguno de sus canales de distribución local.

12. Posterior a la puesta de la orden de compra al fabricante, éste genera el despacho el cual puede ser por importación en el cual se tiene que realizar la importación y su liquidación posterior, o si son despachados locales estos son enviados por el fabricante mediante una guía de remisión y la factura del proveedor.
13. Una vez despachada la mercadería estas pueden ser:
 - a. Entregadas en las bodegas de la compañía donde se realiza un ingreso de bodega y se toman todos los números de serie del hardware recibido que está a cargo del técnico asignado al contrato quien de forma conjunta con el bodeguero reciben los bienes y generan un ingreso de bodega y posterior su despacho al clientes donde se genera un egreso de bodega y una guía de remisión por parte del analista de facturación.
 - b. Entregados de forma directa al cliente, donde la compañía solo realiza la toma de los números de serie de forma conjunta con la entrega del hardware al cliente que se realiza por el técnico del contrato asignado y se genera un ingreso de bodega en el sistema contable y también un egreso de bodega por parte del analista de facturación.
14. Una vez que los bienes han sido entregado al cliente se procede a la instalación del hardware.
15. Posterior a la instalación y puesta en marcha del hardware se procede a la firma del acta de entrega recepción con el cliente.
16. Una vez entregados los bienes y con la firma del acta entrega recepción la compañía procede a la facturación de los productos así como su reconocimiento de los ingresos, cabe mencionar que la facturación del hardware puede realizarse

de forma parcial o a la finalización del contrato, sin embargo su reconocimiento se realiza a la entrega del hardware.

A continuación se presenta el flujograma de venta hardware.

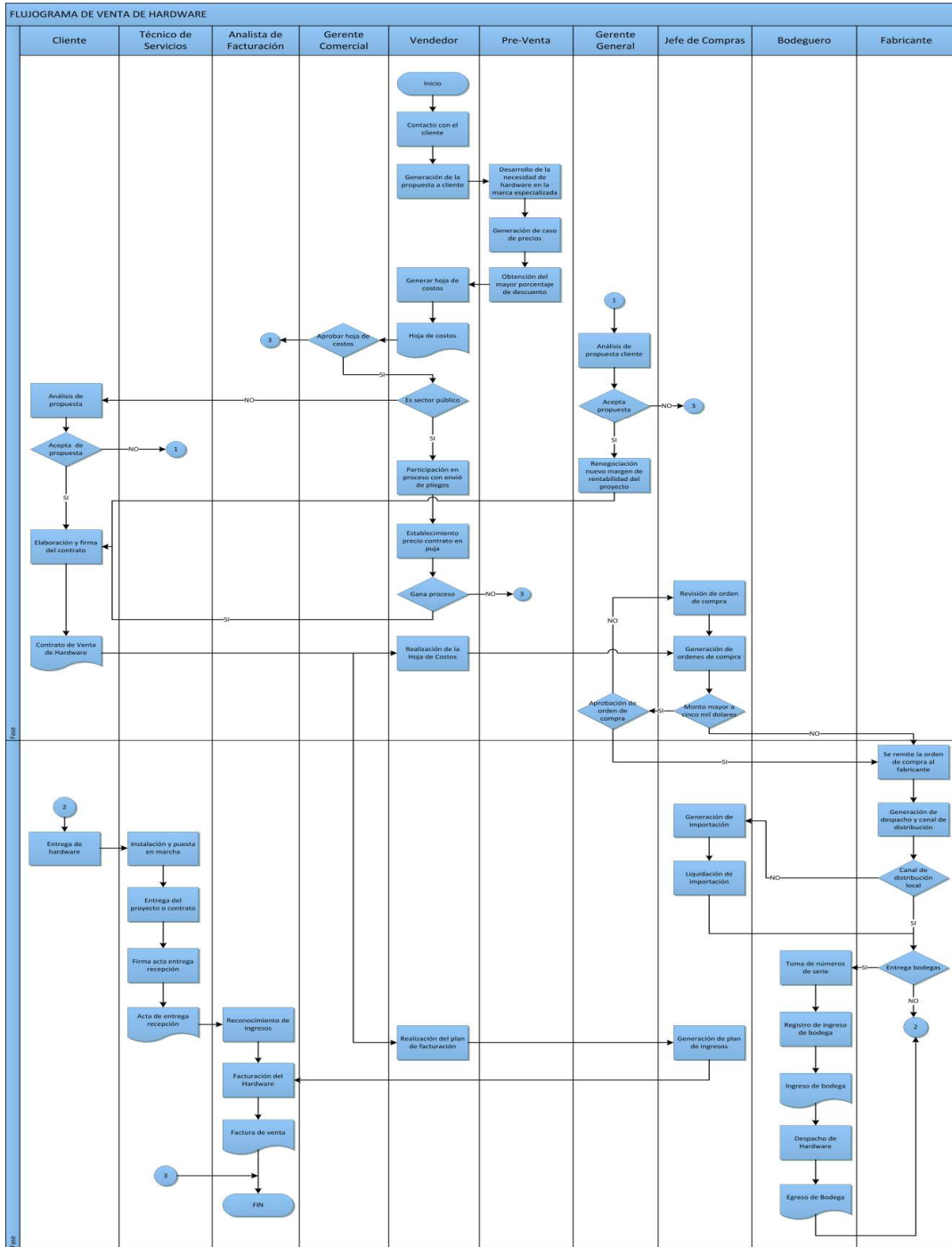


Figura 5. 9 Flujograma de venta hardware.

Caracterización del proceso de venta hardware

Nombre Proceso: Venta Hardware

Objetivo: Generar flujos de efectivo hacia la compañía los cuales sean cuantificables

Responsable:

Líder del proceso:

Gerente General

Interactúa:

Gerente Comercial, Gerente de Servicios, Gerente Financiero, Contador, Analista de Facturación, Técnico de Servicios, Bodeguero, Jefe de Compras.

Alcance:

Inicia: Generación de propuesta y aceptación del cliente.

Termina: Entrega de hardware a clientes.

Lugar de ejecución: Gerencia Comercial, Gerencia de Administrativa Financiera

Normativa:

Externa:

- NIC 18 Ingresos Ordinarios
- Sección 23 NIC para PYMES
- Código Tributario
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

Interna:

- Manual de funciones
- Plan estratégico
- Políticas de venta

Recursos:

Humanos:

Gerente Comercial, Gerente de servicios, Gerente Financiero, Contador, Analista de Facturación, Técnico de Servicios.

Financieros:

Suministros de oficina, facturas pre numeradas, ingresos de bodega, guías de remisión, egresos de bodega.

Tecnológicos:

Equipos de cómputo.

Entradas:

- Requerimiento del cliente

Indicador de desempeño:

Plan de ventas

$$PV = \frac{\text{Total Ventas Realizadas}}{\text{Total Ventas Planificadas}} * 100$$

Nivel ventas de hardware

$$VHW = \frac{\text{Total Ventas Hardware}}{\text{Total Ventas}} * 100$$

Promedio instalación

$$PF = \text{Fecha firma acta entrega recepción}$$

– Fecha recepción del producto del fabricante en bodegas

Documentos:

- Hoja de costos
- Plan de facturación
- Contrato

- Registro de ingreso de bodega
- Registro de egreso de bodega
- Guía de remisión
- Acta entrega recepción de productos
- Factura

Registros:

- Registro de venta
- Registro recepción de hardware
- Registro entrega hardware
- Registro de estatus del proyecto

Tabla 5. 8

Proceso de ventas hardware

| Proveedores | Entradas | Actividades | Salidas | Clientes |
|---|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial • Fabricantes de las marcas • Gerencia General | <ul style="list-style-type: none"> • Hojas de costo • Plan de facturación • Factura fabricante • Hardware | <ul style="list-style-type: none"> • Generación de órdenes de compra • Puesta de órdenes de compra en el fabricante • Recepción de hardware • Registro números de serie de hardware • Instalación de hardware • Firma acta entrega recepción • Generación de facturas • Contabilización de facturas • Reconocimiento de ingresos | <ul style="list-style-type: none"> • Reporte de ventas | <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial • Gerencia de Servicios • Gerencia General |

5.1.3.2.2. Proceso de venta software

Narrativa proceso de venta software:

1. El proceso de venta software comienza al contacto inicial con el cliente el cual puede ser por promoción en eventos o búsquedas localizadas de clientes.
2. Una vez contactado el cliente se genera la propuesta que se acople a las necesidades del cliente, en esta etapa existe la participación del preventa y del vendedor, ya que el preventa es el técnico especializado en el software y el vendedor es quien lleva adelante la venta del software o de los software que se van a comercializar.
3. El vendedor, de forma conjunta con el preventa cotiza el software y realizan un reporte, en el caso de proyectos grandes, al fabricante para que este genere un caso de precios y se pueda obtener un descuento especial en la venta de software por los montos de venta.
4. Una vez realizada la cotización y establecidos los precios de venta por parte del fabricante el vendedor procede a realizar la hoja de costos la cual es remitida al gerente comercial para su aprobación.
5. Posterior al desarrollo de la las necesidades de software del cliente se procede a:
 - a. En el caso de venta de software al sector público se gestionan mediante el INCOP (Instituto Nacional de Contratación Pública), se procede a la participación mediante el envío de los pliegos y el precio de la venta de software se establece en la puja.

- b. En el caso de venta de software al sector privado se genera una propuesta inicial al cliente donde se establece el precio de la venta del software.
6. Para el sector privado, de no estar el cliente de acuerdo con la propuesta inicial se puede proceder a una renegociación con aprobación de la gerencia, respecto al margen de rentabilidad en la venta de software.
7. Una vez realizada la aceptación del cliente se procede a la firma del contrato, entre el cliente y la compañía, donde se describe a detalle cada uno de los componentes del software producto de la transacción, el modo de facturación y la forma de pago; en el caso de montos menores en el sector privado no se requiere la firma del contrato para la venta y se realiza a través de la colocación de una orden de compra por parte del cliente en la compañía.
8. Posterior a la firma del contrato el vendedor a cargo, realiza la hoja de costos que es entregada al jefe de compras de la compañía.
9. El jefe de compras revisa la hoja de costos y empieza a generar las órdenes de compra para poder ser colocadas al fabricante, posterior a la entrega de las hojas de costo el vendedor realiza el plan de facturación donde se establecen las fechas aproximadas de facturación de la venta y se entrega al jefe de compras para que genera plan de ingresos en base a esta información.
10. Estas órdenes de compra se realizan en el sistema SAP, y para su aprobación cuando son mayores a cinco mil dólares requiere de la liberación de gerencia general.
11. Una vez liberadas las órdenes de compra son puestas al fabricante para su despacho

12. Posterior a la puesta de la orden de compra al fabricante, éste genera el despacho del software.
13. Una vez entregado el software por parte del fabricante se procede a la entrega al cliente.
14. Una vez que el software ha sido entregado al cliente se procede a la instalación del mismo.
15. Posterior a la instalación y puesta en marcha del software se procede a la firma del acta de entrega recepción con el cliente.
16. Una vez entregados los software y con la firma del acta entrega recepción la compañía procede a la facturación de los productos así como su reconocimiento de los ingresos, cabe mencionar que la facturación del hardware puede realizarse de forma parcial o a la finalización del contrato, sin embargo su reconocimiento se realiza a la entrega del hardware.

A continuación se presenta el flujograma de venta software.

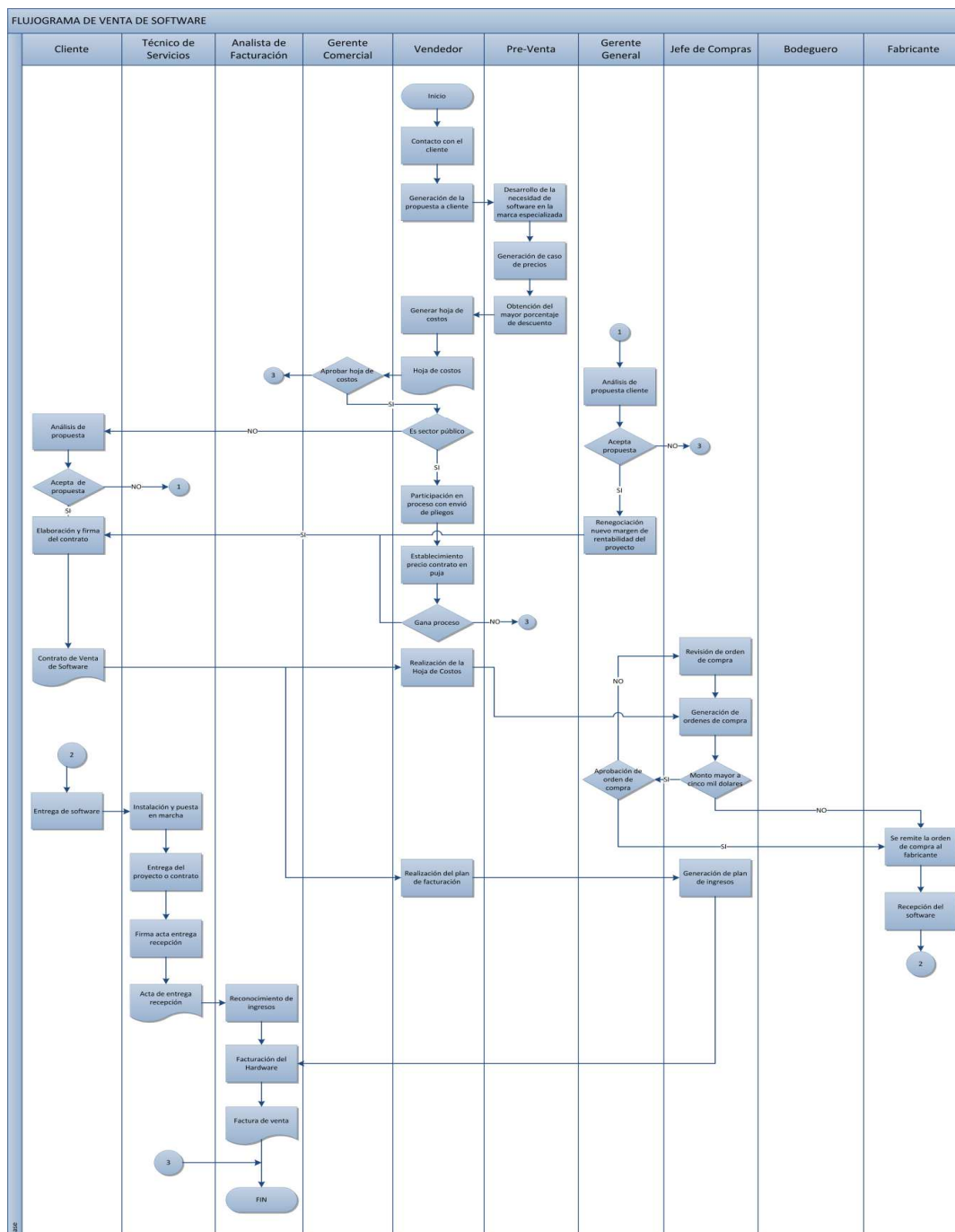


Figura 5. 10 Flujograma de venta software.

Caracterización del proceso venta software

Nombre Proceso: Venta Software

Objetivo: Generar flujos de efectivo hacia la compañía los cuales sean cuantificables

Responsable:

Líder del proceso:

Gerente General

Interactúa:

Gerente Comercial, Gerente de Servicios, Gerente Financiero, Contador, Analista de Facturación, Técnico de Servicios, Bodeguero, Jefe de Compras.

Alcance:

Inicia: Generación de propuesta y aceptación del cliente

Termina: Entrega de software a clientes

Lugar de ejecución: Gerencia Comercial, Gerencia de Administrativa Financiera

Normativa:

Externa:

- NIC 18 Ingresos Ordinarios
- Sección 23 NIC para PYMES
- Código Tributario
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

Interna:

- Manual de funciones
- Plan estratégico
- Políticas de venta

Recursos:

Humanos:

Gerente Comercial, Gerente de servicios, Gerente Financiero, Contador, Analista de Facturación, Técnico de Servicios.

Financieros:

Suministros de oficina, facturas pre numeradas

Tecnológicos:

Equipos de cómputo.

Entradas:

- Requerimiento del cliente

Indicador de desempeño:

Plan de ventas

$$PV = \frac{\text{Total Ventas Realizadas}}{\text{Total Ventas Planificadas}} * 100$$

Nivel ventas hardware

$$VHW = \frac{\text{Total Ventas Software}}{\text{Total Ventas}} * 100$$

Promedio instalación

$$PF = \text{Fecha firma acta entrega recepción}$$

$$- \text{Fecha recepción del software del fabricante}$$

Documentos:

- Hoja de costos
- Plan de facturación
- Contrato
- Acta entrega recepción de productos
- Factura

Registros:

- Registro de venta
- Registro recepción de software
- Registro entrega software
- Registro de estatus del proyecto

Tabla 5.9

Proceso de ventas software

| Proveedores | Entradas | Actividades | Salidas | Clientes |
|---|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial • Fabricantes de las marcas • Gerencia General | <ul style="list-style-type: none"> • Hojas de costo • Plan de facturación • Factura fabricante • Software | <ul style="list-style-type: none"> • Generación de órdenes de compra • Puesta de órdenes de compra en el fabricante • Recepción de software • Instalación de software • Firma acta entrega recepción • Generación de facturas • Contabilización de facturas • Reconocimiento de ingresos | <ul style="list-style-type: none"> • Reporte de ventas | <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial • Gerencia de Servicios • Gerencia General |

5.1.3.2.3. Proceso de venta solución

Narrativa proceso de venta solución:

1. El proceso de venta hardware y software que es lo que en adelante conoceremos como venta de una solución, comienza al contacto inicial con el cliente el cual puede ser por promoción en eventos o búsquedas localizadas de clientes.
2. Una vez contactado el cliente se genera la propuesta de la solución que se acople a las necesidades del cliente, en esta etapa existe la participación del preventa y del vendedor, ya que el preventa es el técnico especializado en una marca que apoya en la venta del hardware y software, el vendedor es quien lleva adelante la venta de hardware y software la cual puede agrupar varias marcas.
3. El vendedor, de forma conjunta con el preventa cotizan cada uno de los bienes y realizan un reporte, en el caso de proyectos grandes, al fabricante para que este genere un caso de precios y se pueda obtener un descuento especial en la venta de hardware y software por los montos de venta.
4. Una vez realizada la cotización y establecidos los precios de venta por parte del fabricante el vendedor procede a realizar la hoja de costos la cual es remitida al gerente comercial para su aprobación.
5. Una vez desarrollada la solución se procede a:
 - a. En el caso de venta de soluciones al sector público se gestionan mediante el INCOP (Instituto Nacional de Contratación Pública), se procede a la participación mediante el envío de los pliegos y el precio de la venta de la solución se establece en la puja.

- b. En el caso de venta de soluciones al sector privado se genera una propuesta inicial al cliente donde se establece el precio de la venta de la solución.
6. Para el sector privado, de no estar el cliente de acuerdo con la propuesta inicial se puede proceder a una renegociación con aprobación de la gerencia, respecto al margen de rentabilidad en la venta de la solución.
7. Una vez realizada la aceptación del cliente se procede a la firma del contrato, entre el cliente y la compañía, donde se describe a detalle cada uno de los componentes de la solución producto de la transacción, el modo de facturación y la forma de pago; en el caso de montos menores en el sector privado no se requiere la firma del contrato para la venta y se realiza a través de la colocación de una orden de compra por parte del cliente en la compañía.
8. Posterior a la firma del contrato el vendedor a cargo, realiza la hoja de costos que es entregada al jefe de compras de la compañía.
9. El jefe de compras revisa la hoja de costos y empieza a generar las órdenes de compra para poder ser colocadas al fabricante, posterior a la entrega de las hojas de costo el vendedor realiza el plan de facturación donde se establecen las fechas aproximadas de facturación de la venta de la solución y se entrega al jefe de compras para que genera plan de ingresos en base a esta información.
10. Estas órdenes de compra se realizan en el sistema SAP, y para su aprobación cuando son mayores a cinco mil dólares requiere de la liberación de gerencia general.

11. Una vez liberadas las órdenes de compra son puestas al fabricante para su despacho, dependiendo del tipo de hardware y software puede ser realizado mediante importación si no existe estos productos en alguno de sus canales de distribución local.
12. Posterior a la puesta de la orden de compra al fabricante, éste genera el despacho el cual puede ser por importación en el cual se tiene que realizar la importación y su liquidación posterior, o si son despachos locales estos son enviados por el fabricante mediante una guía de remisión y la factura del proveedor.
13. Una vez despachada la mercadería estas pueden ser:
 - a. Entregadas en las bodegas de la compañía donde se realiza un ingreso de bodega y se toman todos los números de serie del hardware recibido que está a cargo del técnico asignado al contrato quien de forma conjunta con el bodeguero reciben los bienes y generan un ingreso de bodega y posterior su despacho al clientes donde se genera un egreso de bodega y una guía de remisión por parte del analista de facturación.
 - b. Entregados de forma directa al cliente, donde la compañía solo realiza la toma de los números de serie de forma conjunta con la entrega del hardware al cliente que se realiza por el técnico del contrato asignado y se genera un ingreso de bodega en el sistema contable y también un egreso de bodega por parte del analista de facturación.
14. Una vez que los bienes han sido entregado al cliente se procede a la instalación y puesta en marcha de la solución.

15. Posterior a la instalación y puesta en marcha de la solución se procede a la firma del acta de entrega recepción con el cliente.
16. Una vez entregado el hardware y software con la firma del acta entrega recepción la compañía procede a la facturación de los productos así como su reconocimiento de los ingresos, cabe mencionar que la facturación de la solución puede realizarse de forma parcial o a la finalización del contrato, sin embargo su reconocimiento se realiza a la entrega de la solución.

A continuación se presenta el flujograma de venta solución.

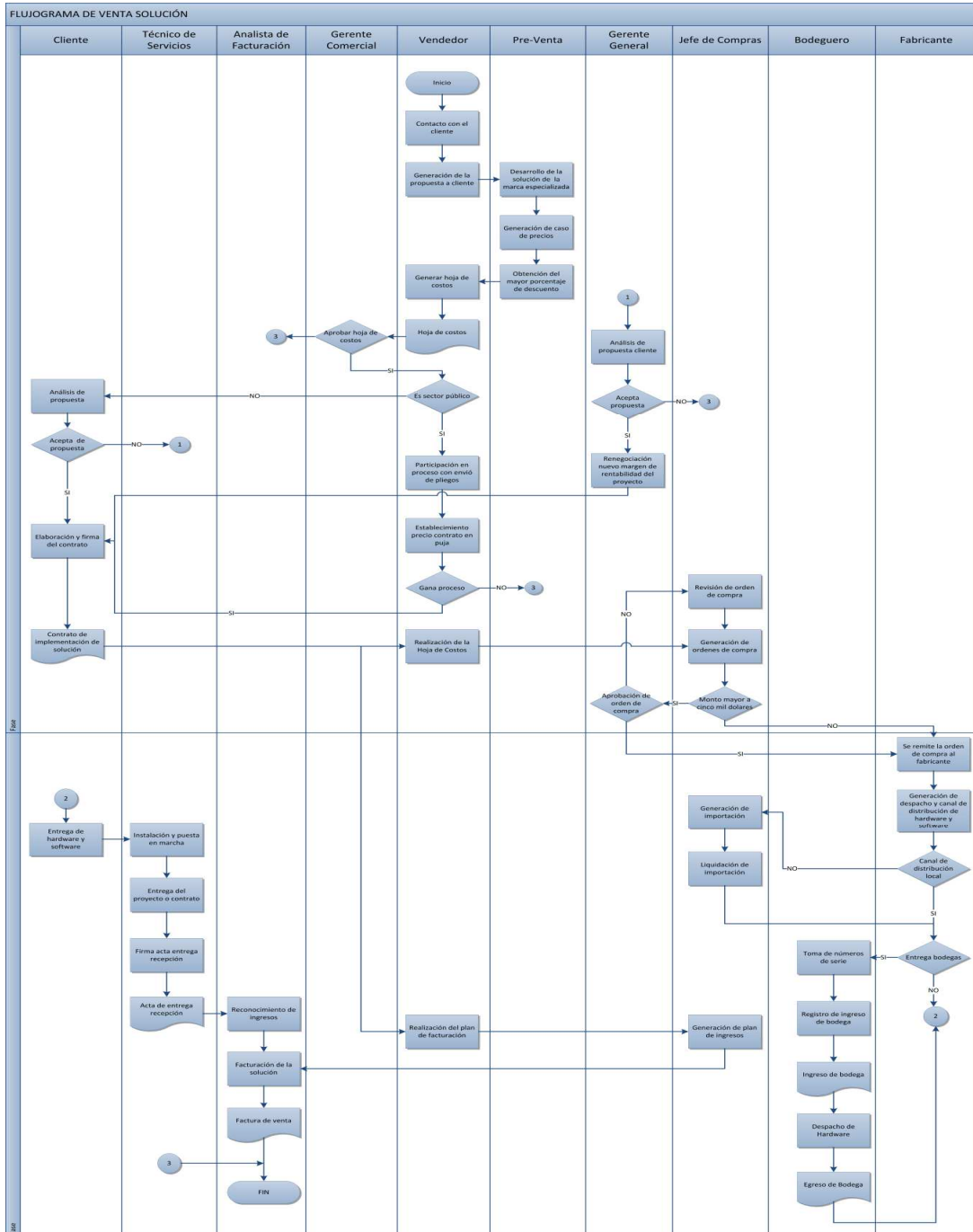


Figura 5. 11 Flujograma de venta solución

Caracterización del proceso venta solución

Nombre Proceso: Venta Solución

Objetivo: Generar flujos de efectivo hacia la compañía los cuales sean cuantificables

Responsable:

Líder del proceso:

Gerente General

Interactúa:

Gerente Comercial, Gerente de Servicios, Gerente Financiero, Contador, Analista de Facturación, Técnico de Servicios, Bodeguero, Jefe de Compras.

Alcance:

Inicia: Generación de propuesta y aceptación del cliente

Termina: Entrega de solución al cliente.

Lugar de ejecución: Gerencia Comercial, Gerencia de Administrativa Financiera

Normativa:

Externa:

- NIC 18 Ingresos Ordinarios
- Sección 23 NIC para PYMES
- Código Tributario
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

Interna:

- Manual de funciones
- Plan estratégico
- Políticas de venta

Recursos:

Humanos:

Gerente Comercial, Gerente de servicios, Gerente Financiero, Contador, Analista de Facturación, Técnico de Servicios.

Financieros:

Suministros de oficina, facturas pre numeradas, ingresos de bodega, guías de remisión, egresos de bodega.

Tecnológicos:

Equipos de cómputo.

Entradas:

- Requerimiento del cliente

Indicador de desempeño:

Plan de ventas

$$PV = \frac{\text{Total Ventas Realizadas}}{\text{Total Ventas Planificadas}} * 100$$

Nivel ventas de hardware

$$VHW = \frac{\text{Total Ventas Solución}}{\text{Total Ventas}} * 100$$

Promedio instalación

$$PF = \text{Fecha firma acta entrega recepción}$$

$$- \text{Fecha recepción de los productos del fabricante}$$

Documentos:

- Hoja de costos
- Plan de facturación
- Contrato
- Registro de ingreso de bodega

- Registro de egreso de bodega
- Guía de remisión
- Acta entrega recepción de solución
- Factura

Registros:

- Registro de venta
- Registro recepción de solución
- Registro entrega solución
- Registro de estatus del proyecto

Tabla 5. 10

Proceso de ventas solución

| Proveedores | Entradas | Actividades | Salidas | Clientes |
|---|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial • Fabricantes de las marcas • Gerencia General | <ul style="list-style-type: none"> • Hojas de costo • Plan de facturación • Factura fabricante • Hardware y software | <ul style="list-style-type: none"> • Generación de órdenes de compra • Puesta de órdenes de compra en el fabricante • Recepción de hardware y software • Registro números de serie de hardware • Instalación de hardware y software • Firma acta entrega recepción • Generación de facturas • Contabilización de facturas • Reconocimiento de ingresos | <ul style="list-style-type: none"> • Reporte de ventas | <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial • Gerencia de Servicios • Gerencia General |

5.1.3.2.4. Proceso de venta servicios de capacitación

Narrativa proceso de venta de servicios de capacitación:

1. El proceso de venta de servicios de capacitación comienzan al contacto inicial con el cliente el cual puede ser por promoción en eventos o búsquedas localizadas de clientes.
2. Una vez contactado el cliente se genera la propuesta que se acople a las necesidades del cliente, en esta etapa existe la participación del preventa y del vendedor, ya que el preventa es el técnico especializado en una marca y el vendedor es quien lleva adelante la venta del servicio de capacitación la cual puede agrupar la capacitación de varias marcas.
3. El vendedor, de forma conjunta con el preventa cotizan cada uno de los bienes y realizan un reporte, en el caso de proyectos grandes, al fabricante para que este genere un caso de precios y se pueda obtener un descuento especial en la venta de hardware por los montos de venta.
4. Una vez realizada la cotización y establecidos los precios de venta por parte del fabricante el vendedor procede a realizar la hoja de costos la cual es remitida al gerente comercial para su aprobación.
5. Una vez desarrollados los servicios de capacitación se procede a:
 - a. En el caso de venta de servicios de capacitación al sector público se gestionan mediante el INCOP (Instituto Nacional de Contratación Pública), se procede a la participación mediante el envío de los pliegos y el precio de la venta de servicios de capacitación se establece en la puja.

- b. En el caso de venta de servicios de capacitación se genera una propuesta inicial al cliente donde se establece el precio de la venta del servicio.
6. Para el sector privado, de no estar el cliente de acuerdo con la propuesta inicial se puede proceder a una renegociación con aprobación de la gerencia, respecto al margen de rentabilidad en la venta del servicio.
7. Una vez realizada la aceptación del cliente se procede a la firma del contrato, entre el cliente y la compañía, donde se describe a detalle cada uno de los componentes del servicio de capacitación de la transacción, el modo de facturación y la forma de pago; en el caso de montos menores en el sector privado no se requiere la firma del contrato para la venta y se realiza a través de la colocación de una orden de compra por parte del cliente en la compañía.
8. Posterior a la firma del contrato el vendedor a cargo, realiza la hoja de costos que es entregada al jefe de compras de la compañía.
9. El jefe de compras revisa la hoja de costos y empieza a generar las órdenes de compra para poder ser colocadas al gerente de servicios, posterior a la entrega de las hojas de costo el vendedor realiza el plan de facturación donde se establecen las fechas aproximadas de facturación de la venta y se entrega al jefe de compras para que genera plan de ingresos en base a esta información.
10. Estas órdenes de compra se realizan en el sistema SAP, y para su aprobación cuando son mayores a cinco mil dólares requiere de la liberación de gerencia general.
11. Una vez liberadas las órdenes de compra son puestas al gerente de servicios para que realice la programación los técnicos a participar en la capacitación, así como

ver el número de personas que van a intervenir y el cronograma de los cursos en base a la disponibilidad del personal.

12. Una vez establecido el cronograma de capacitación se procede a dictar los cursos que han sido producto de la negociación.
13. Una vez que los servicios de capacitación han sido entregado al cliente se procede a la facturación del servicio.
14. Posterior a la entrega del servicio de capacitación se procede a la firma del acta de entrega recepción con el cliente.
15. Una vez entregados los servicios de capacitación y con la firma del acta entrega recepción la compañía procede a la facturación de los servicios así como su reconocimiento de los ingresos, cabe mencionar que la facturación puede realizarse de forma parcial o a la finalización del contrato, sin embargo su reconocimiento se realiza a la entrega del servicio de capacitación.

A continuación se presenta el flujograma de venta servicios de capacitación.

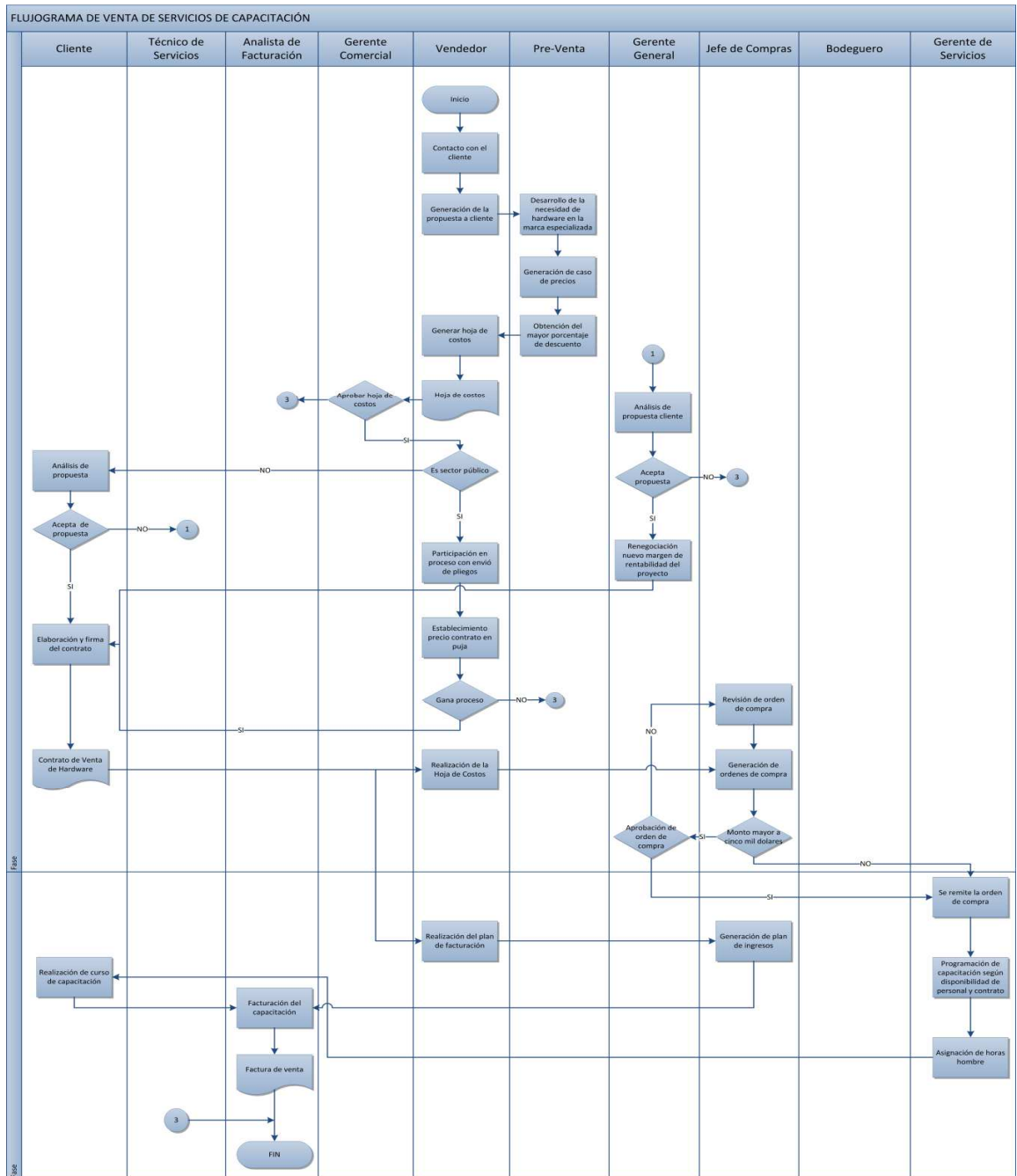


Figura 5. 12 Flujograma de venta servicios de capacitación

Caracterización del proceso venta servicios de capacitación

Nombre Proceso: Venta Servicios de Capacitación

Objetivo: Generar flujos de efectivo hacia la compañía los cuales sean cuantificables

Responsable:

Líder del proceso:

Gerente General

Interactúa:

Gerente Comercial, Gerente de Servicios, Gerente Financiero, Contador, Analista de Facturación, Técnico de Servicios, Bodeguero, Jefe de Compras.

Alcance:

Inicia: Generación de propuesta y aceptación del cliente

Termina: Entrega de hardware a clientes

Lugar de ejecución: Gerencia Comercial, Gerencia de Administrativa Financiera

Normativa:

Externa:

- NIC 18 Ingresos Ordinarios
- Sección 23 NIC para PYMES
- Código Tributario
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

Interna:

- Manual de funciones
- Plan estratégico
- Políticas de venta

Recursos:

Humanos:

Gerente Comercial, Gerente de servicios, Gerente Financiero, Contador, Analista de Facturación, Técnico de Servicios.

Financieros:

Suministros de oficina, facturas pre numeradas, ingresos de bodega, guías de remisión, egresos de bodega.

Tecnológicos:

Equipos de cómputo.

Entradas:

- Requerimiento del cliente

Indicador de desempeño:

Plan de ventas

$$PV = \frac{\text{Total Ventas Realizadas}}{\text{Total Ventas Planificadas}} * 100$$

Nivel ventas de hardware

$$VHW = \frac{\text{Total Ventas Servicios de Capacitación}}{\text{Total Ventas}} * 100$$

Promedio instalación

$$PF = \text{Fecha firma acta entrega recepción}$$

– Fecha recepción orden de compra Gerencia Servicios

Documentos:

- Hoja de costos
- Plan de facturación
- Contrato

- Acta entrega recepción de la capacitación
- Factura

Registros:

- Registro de venta
- Registro de estatus del proyecto

Tabla 5. 11

Proceso de venta servicios de capacitación

| Proveedores | Entradas | Actividades | Salidas | Clientes |
|--|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial | <ul style="list-style-type: none"> • Hojas de Costo • Plan de Facturación • Hoja de horas hombre | <ul style="list-style-type: none"> • Generación de órdenes de compra • Puesta de órdenes de compra en gerencia comercial • Firma acta entrega recepción • Generación de facturas • Contabilización de facturas • Reconocimiento de ingresos | <ul style="list-style-type: none"> • Reporte de ventas | <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia comercial • Gerencia de Servicios • Gerencia General |

5.1.3.2.5. Proceso de venta de servicios de impresión

Narrativa proceso de venta de servicios de impresión:

1. El proceso de venta de servicios de impresión comienza al contacto inicial con el cliente el cual puede ser por promoción en eventos o búsquedas localizadas de clientes.
2. Una vez contactado el cliente se genera la propuesta que se acople a las necesidades del cliente, en esta etapa existe la participación del preventa y del vendedor, ya que el preventa es el técnico especializado en una marca que apoya en la venta del servicio de impresión y el vendedor es quien lleva adelante la venta del servicio de impresión la cual puede agrupar varias marcas.
3. El vendedor, de forma conjunta con el preventa cotizan cada uno de los bienes y realizan un reporte, en el caso de proyectos grandes, al fabricante para que este genere un caso de precios y se pueda obtener un descuento especial en la venta de hardware y software a utilizarse para brindar el servicio de impresión, por los montos de venta.
4. Una vez realizada la cotización y establecidos los precios de venta por parte del fabricante el vendedor procede a realizar la hoja de costos la cual es remitida al gerente comercial para su aprobación.
5. Una vez desarrollada la solución se procede a:
 - a. En el caso de venta del servicio de impresión al sector público se gestionan mediante el INCOP (Instituto Nacional de Contratación

Pública), se procede a la participación mediante el envío de los pliegos y el precio de la venta del servicio de impresión se establece en la puja.

b. En el caso de venta de servicios de impresión al sector privado se genera una propuesta inicial al cliente donde se establece el precio de la venta del servicio de impresión.

6. Para el sector privado, de no estar el cliente de acuerdo con la propuesta inicial se puede proceder a una renegociación con aprobación de la gerencia, respecto al margen de rentabilidad en la venta del servicio de impresión.
7. Una vez realizada la aceptación del cliente se procede a la firma del contrato, entre el cliente y la compañía, donde se describe a detalle de los alcances y duración del contrato de servicios de impresión, el modo de facturación y la forma de pago.
8. Posterior a la firma del contrato el vendedor a cargo, realiza la hoja de costos que es entregada al jefe de compras de la compañía.
9. El jefe de compras revisa la hoja de costos y empieza a generar las órdenes de compra para poder ser colocadas al fabricante, posterior a la entrega de las hojas de costo el vendedor realiza el plan de facturación donde se establecen las fechas aproximadas de facturación de la venta y se entrega al jefe de compras para que genera plan de ingresos en base a esta información.
10. Estas órdenes de compra se realizan en el sistema SAP, y para su aprobación cuando son mayores a cinco mil dólares requiere de la liberación de gerencia general.

11. Una vez liberadas las órdenes de compra son puestas al fabricante para su despacho, dependiendo del tipo de hardware puede ser realizado mediante importación si no existe estos productos en alguno de sus canales de distribución local.
12. Posterior a la puesta de la orden de compra al fabricante, éste genera el despacho el cual puede ser por importación en el cual se tiene que realizar la importación y su liquidación posterior, o si son despachados locales estos son enviados por el fabricante mediante una guía de remisión y la factura del proveedor.
13. Una vez despachada la mercadería a utilizar en el servicio de impresión estas pueden ser:
 - a. Entregadas en las bodegas de la compañía donde se realiza un ingreso de bodega y se toman todos los números de serie del hardware recibido que está a cargo del técnico asignado al contrato quien de forma conjunta con el bodeguero reciben los bienes y generan un ingreso de bodega y posterior su despacho al clientes donde se genera un egreso de bodega y una guía de remisión por parte del analista de facturación.
 - b. Entregados de forma directa al cliente, donde la compañía solo realiza la toma de los números de serie de forma conjunta con la entrega del hardware al cliente que se realiza por el técnico del contrato asignado y se genera un ingreso de bodega en el sistema contable y también un egreso de bodega por parte del analista de facturación.
14. Una vez que los bienes han sido entregado al cliente se procede a la instalación del servicio de impresión.

15. Posterior a la instalación y puesta en marcha del servicio de impresión se procede a la firma del acta de entrega recepción con el cliente.
16. Una vez prestado el servicio de impresión y con la firma del acta entrega recepción la compañía procede a la facturación de los productos así como su reconocimiento de los ingresos, cabe mencionar que la facturación del servicio de impresión puede realizarse de forma parcial o a la finalización del contrato, sin embargo su reconocimiento se realiza conforme a la prestación del servicio.

A continuación se presenta el flujograma de servicios de impresión.

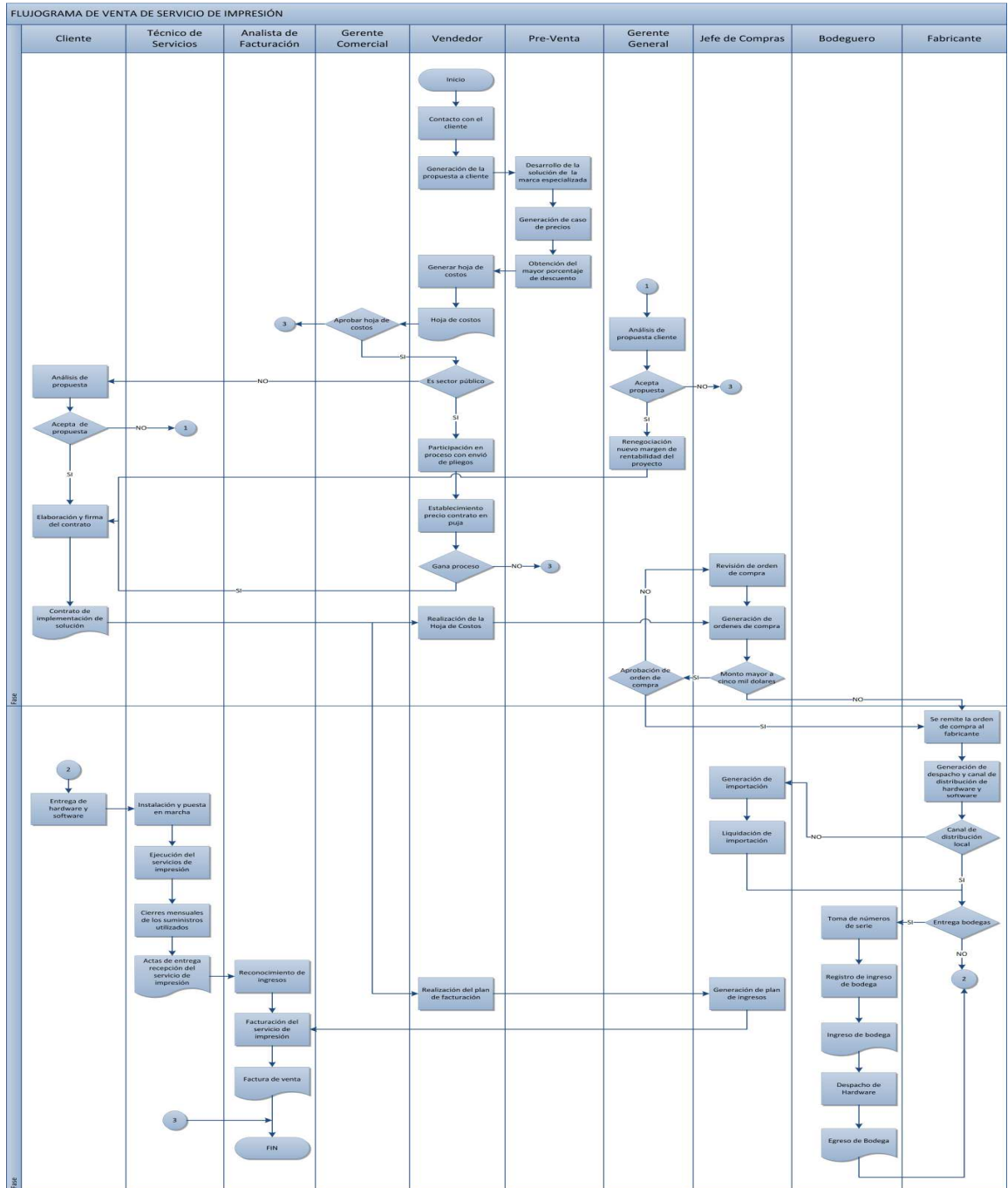


Figura 5. 13 Flujograma de venta de servicios de impresión

Caracterización del proceso venta servicios de impresión

Nombre Proceso: Venta de Servicios de Impresión

Objetivo: Generar flujos de efectivo hacia la compañía los cuales sean cuantificables

Responsable:

Líder del proceso:

Gerente General

Interactúa:

Gerente Comercial, Gerente de Servicios, Gerente Financiero, Contador, Analista de Facturación, Técnico de Servicios, Bodeguero, Jefe de Compras.

Alcance:

Inicia: Generación de propuesta y aceptación del cliente

Termina: Entrega de servicio de impresión

Lugar de ejecución: Gerencia Comercial, Gerencia de Administrativa Financiera

Normativa:

Externa:

- NIC 18 Ingresos Ordinarios
- Sección 23 NIC para PYMES
- Código Tributario
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

Interna:

- Manual de funciones
- Plan estratégico
- Políticas de venta

Recursos:

Humanos:

Gerente Comercial, Gerente de servicios, Gerente Financiero, Contador, Analista de Facturación, Técnico de Servicios.

Financieros:

Suministros de oficina, facturas pre numeradas, ingresos de bodega, guías de remisión, egresos de bodega.

Tecnológicos:

Equipos de cómputo.

Entradas:

- Requerimiento del cliente

Indicador de desempeño:

Plan de ventas

$$PV = \frac{\text{Total Ventas Realizadas}}{\text{Total Ventas Planificadas}} * 100$$

Nivel ventas de hardware

$$VHW = \frac{\text{Total Ventas Servicio de Impresión}}{\text{Total Ventas}} * 100$$

Promedio instalación

$$PF = \text{Fecha firma acta entrega recepción}$$

– Fecha recepción del producto del fabricante en bodegas

Documentos:

- Hoja de costos
- Plan de facturación
- Contrato
- Registro de ingreso de bodega

- Registro de egreso de bodega
- Guía de remisión
- Acta entrega recepción de productos
- Factura

Registros:

- Registro de venta
- Registro recepción de suministros de impresión
- Registro entrega suministros de impresión
- Registro de estatus del proyecto

Tabla 5. 12

Proceso de venta servicios de impresión

| Proveedores | Entradas | Actividades | Salidas | Clientes |
|---|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial • Fabricantes de las marcas • Gerencia General | <ul style="list-style-type: none"> • Hojas de costo • Plan de facturación • Factura fabricante • Hardware y software | <ul style="list-style-type: none"> • Generación de órdenes de compra • Puesta de órdenes de compra en el fabricante • Recepción de hardware y software • Registro números de serie de hardware • Instalación de hardware y software • Firma acta entrega recepción • Generación de facturas • Contabilización de facturas • Reconocimiento de ingresos | <ul style="list-style-type: none"> • Reporte de ventas | <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial • Gerencia de Servicios • Gerencia General |

5.1.3.2.6. Proceso de venta de servicios de mantenimiento

Narrativa de venta de servicios de mantenimiento:

1. El proceso de venta de servicios de mantenimiento comienza al contacto inicial con el cliente el cual puede ser por promoción en eventos o búsquedas localizadas de clientes.
2. Una vez contactado el cliente se genera la propuesta que se acople a las necesidades del cliente, en esta etapa existe la participación del preventa y del vendedor, ya que el preventa es el técnico especializado en una marca que apoya en la venta del servicio de mantenimiento y el vendedor es quien lleva adelante la venta del servicios o los servicios la cual puede agrupar varias marcas.
3. El vendedor, de forma conjunta con el preventa cotizan cada uno de los servicios de mantenimiento y realizan un reporte en base a las horas hombre a ser asignadas por la gerencia de servicios.
4. Una vez realizada la cotización y establecidos los costos y precios de las horas hombre necesarias para estos servicios el vendedor procede a realizar la hoja de costos la cual es remitida al gerente comercial para su aprobación.
5. Una vez desarrollado el servicio de mantenimiento se procede a:
 - a. En el caso de venta de servicios de mantenimiento al sector público se gestionan mediante el INCOP (Instituto Nacional de Contratación Pública), se procede a la participación mediante el envío de los pliegos y el precio de la venta del servicio de mantenimiento se establece en la puja.

- b. En el caso de venta de servicios de mantenimiento al sector privado se genera una propuesta inicial al cliente donde se establece el precio de la venta del servicio.
6. Para el sector privado, de no estar el cliente de acuerdo con la propuesta inicial se puede proceder a una renegociación con aprobación de la gerencia, respecto al margen de rentabilidad.
7. Una vez realizada la aceptación del cliente se procede a la firma del contrato, entre el cliente y la compañía, donde se describe a detalle el alcance y limitaciones del servicio de mantenimiento producto de la transacción, el modo de facturación y la forma de pago; en el caso de montos menores en el sector privado no se requiere la firma del contrato para la venta y se realiza a través de la colocación de una orden de compra por parte del cliente en la compañía.
8. Posterior a la firma del contrato el vendedor a cargo, realiza la hoja de costos que es entregada al jefe de compras de la compañía.
9. El jefe de compras revisa la hoja de costos y empieza a generar las órdenes de compra para poder ser colocadas a la gerencia de servicios.
10. Estas órdenes de compra se realizan en el sistema SAP, y para su aprobación cuando son mayores a cinco mil dólares requiere de la liberación de gerencia general.
11. Una vez liberadas las órdenes de compra son puestas a la gerencia de servicios para que cumpla con estos mantenimientos.

12. La gerencia de servicios evalúa la disponibilidad de su personal para realizar los servicios de mantenimiento y genera un cronograma de actividades los cuales se acoplen a los requerimientos del cliente fijados en el contrato.
13. Posterior a la realización del servicio de mantenimiento se procede a la firma del acta de entrega recepción con el cliente.
14. Una vez entregados los servicio de mantenimiento y con la firma del acta entrega recepción la compañía procede a la facturación de los productos así como su reconocimiento de los ingresos, cabe mencionar que la facturación del servicio de mantenimiento puede realizarse de forma parcial o a la finalización del contrato, sin embargo su reconocimiento se realiza a la entrega del servicio de mantenimiento.

A continuación se presenta el flujograma de servicios de mantenimiento.

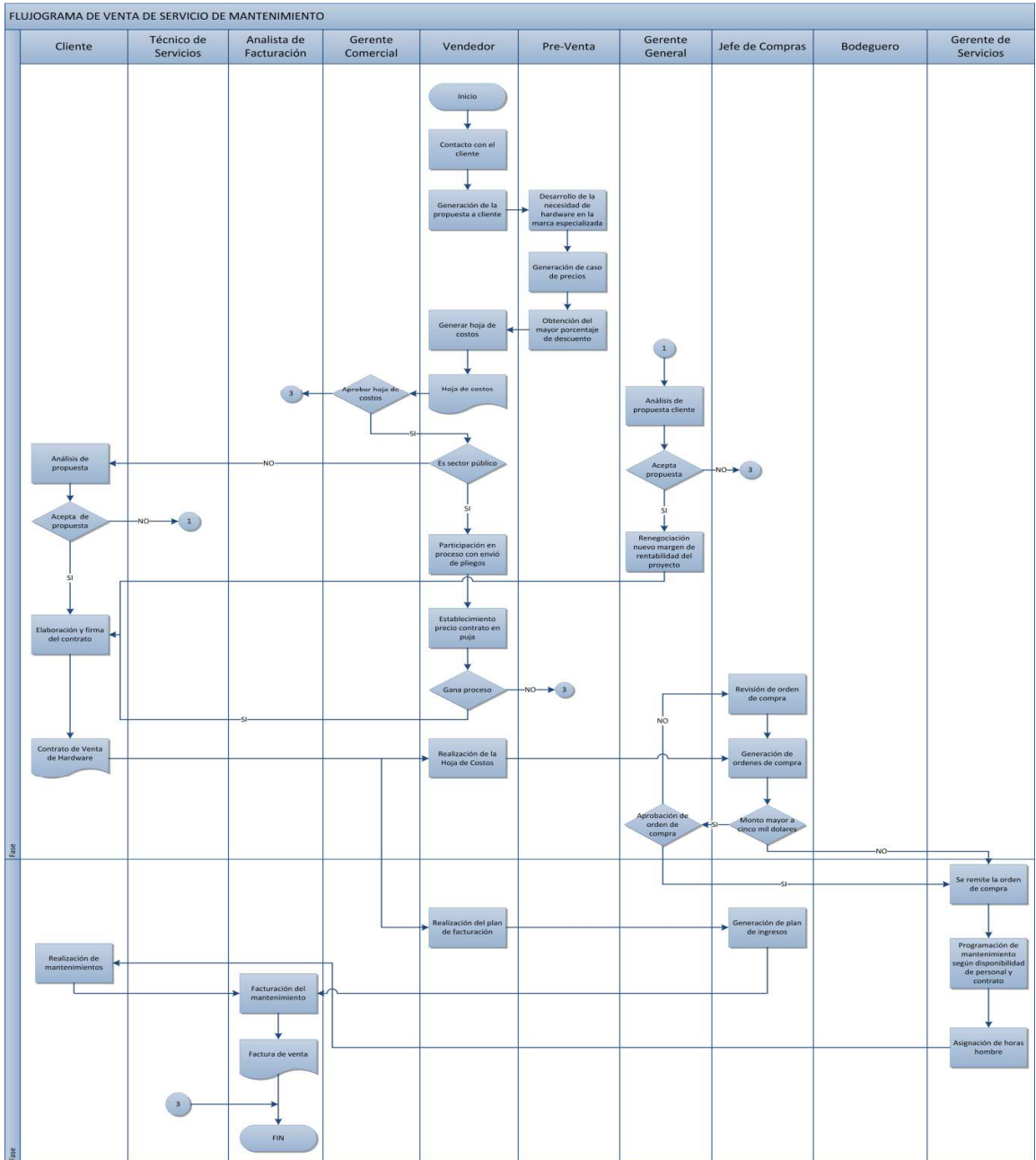


Figura 5. 14 Flujograma de venta de servicios de mantenimiento

Caracterización del proceso venta servicios de mantenimiento

Nombre Proceso: Venta de Servicios de Mantenimiento

Objetivo: Generar flujos de efectivo hacia la compañía los cuales sean cuantificables

Responsable:

Líder del proceso:

Gerente General

Interactúa:

Gerente Comercial, Gerente de Servicios, Gerente Financiero, Contador, Analista de Facturación, Técnico de Servicios, Jefe de Compras.

Alcance:

Inicia: Generación de propuesta y aceptación del cliente

Termina: Entrega de servicio de mantenimiento

Lugar de ejecución: Gerencia Comercial, Gerencia de Administrativa Financiera

Normativa:

Externa:

- NIC 18 Ingresos Ordinarios
- Sección 23 NIC para PYMES
- Código Tributario
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

Interna:

- Manual de funciones
- Plan estratégico
- Políticas de venta

Recursos:

Humanos:

Gerente Comercial, Gerente de servicios, Gerente Financiero, Contador, Analista de Facturación, Técnico de Servicios.

Financieros:

Suministros de oficina.

Tecnológicos:

Equipos de cómputo.

Entradas:

- Requerimiento del cliente

Indicador de desempeño:

Plan de ventas

$$PV = \frac{\text{Total Ventas Realizadas}}{\text{Total Ventas Planificadas}} * 100$$

Nivel ventas de hardware

$$VHW = \frac{\text{Total Ventas Servicios de Mantenimiento}}{\text{Total Ventas}} * 100$$

Promedio instalación

$$PF = \frac{\text{Fecha firma acta entrega recepción}}{\text{Fecha planificada de prestación de servicio}}$$

Documentos:

- Hoja de costos
- Plan de facturación
- Contrato
- Acta entrega recepción de productos
- Factura

Registros:

- Registro de venta
- Registro de estatus del proyecto

Tabla 5. 13

Proceso de venta servicios de mantenimiento

| Proveedores | Entradas | Actividades | Salidas | Clientes |
|--|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial • Gerencia General | <ul style="list-style-type: none"> • Hojas de costo • Plan de facturación • Factura fabricante | <ul style="list-style-type: none"> • Generación de órdenes de compra • Puesta de órdenes de compra en gerencia de servicios • Programación de actividades • Prestación de servicios de mantenimiento • Firma acta entrega recepción • Generación de facturas • Contabilización de facturas • Reconocimiento de ingresos | <ul style="list-style-type: none"> • Reporte de ventas | <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial • Gerencia de Servicios • Gerencia General |

A continuación se muestra el formato a llenar para el correcto reconocimiento de ingresos.

Tabla 5. 14

Reconocimiento de ingresos.

| | Monto de Ingresos Puede ser medido de forma confiable | Probabilidad que ingresen beneficios económicos a la compañía | El plazo de cumplimiento de la transacción a la fecha de balance puede ser medido de forma confiable | Los costos incurridos para la transacción pueden ser medidos de forma confiable |
|--|--|--|---|--|
| Costo de servicios incurridos Proyecto 1 | | | | |
| Costo de servicios incurridos Proyecto 2 | | | | |

A continuación se muestra el formato para el reporte del estatus de los negocios de la compañía.

Tabla 5. 17

Reporte de estatus de negocios.

| N° | Vendedor | Proyecto en Desarrollo | Cliente | Estatus | Monto Aproximado |
|-----------|-----------------|-------------------------------|----------------|----------------|-------------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

5.1.3.3. Costos.

Tabla 5. 18

Manual de control interno basado en COSO ERM.

MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO E.R.M PARA LA EMISIÓN DE REPORTE AL EXTERIOR

Costos

Fecha de Vigencia:

Fecha de Modificación:

Objetivo: Establecer los procedimientos adecuados para que la compañía realice el correcto registro de los costos incurridos.

Políticas:

- La recepción de facturas y puestas de órdenes de compra se realizarán hasta el 25 de cada mes.
- La emisión de la retención se realizará el día de recepción de la factura.
- Para el registro contable de la factura se debe solicitar la orden de compra del bien o servicio donde se especifica a que contrato corresponde la factura.
- Se debe validar la existencia de esta partida dentro de la hoja de costos.
- Se realiza el registro contable de la factura posterior a la emisión de la retención y se genera una cuenta por pagar de cada proveedor.
- Para la compras de bienes se maneja un rango mínimo de crédito de treinta días contados a partir de la entrega del producto.
- Para los servicios se maneja un rango mínimo de crédito de 15 días contados a partir de la entrega del servicio.
- Para las factura de bienes se requiere adjunto la hoja de ingreso de bodega.
- Para las facturas de servicios debe existir un acta de entrega recepción del servicio.

Control Interno:

- Revisión de la asignación correcta de los costos.
- Control de tendencia de costos los cuales se encuentren dentro de los límites considerados en la hoja de costos.
- Revisión del porcentaje de rentabilidad de cada uno de los proyectos, revisando la existencia de una rentabilidad excesiva o una rentabilidad muy baja.
- Anexo de cuentas por pagar proveedores nacionales y extranjeros
- Revisión de estados de cuenta emitidos por proveedores del exterior y la información presentada por tesorería.
- Generación semanal de flujo de caja para validación de la existencia de recursos económicos suficientes para cubrir las obligaciones a corto plazo.

Procedimiento:

1. Se realiza la recepción de facturas por parte de recepción donde se registra la fecha y hora de las facturas recibidas.
 2. Se transfiere las facturas recibidas dos veces al día para la emisión de las retenciones.
 3. Se transfiere las facturas con sus respectivas retenciones al área de compras para que se adjunten las órdenes de compra y su asignación a un costo o gasto.
 4. Se realiza el registro de las facturas de forma diaria.
 5. Se transfiere la factura a tesorería para la generación del pago.
 6. Al cierre de mes se realizará un corte de documentos de cheques emitidos, de retenciones.
-

A continuación se presenta el árbol de procesos de costos.

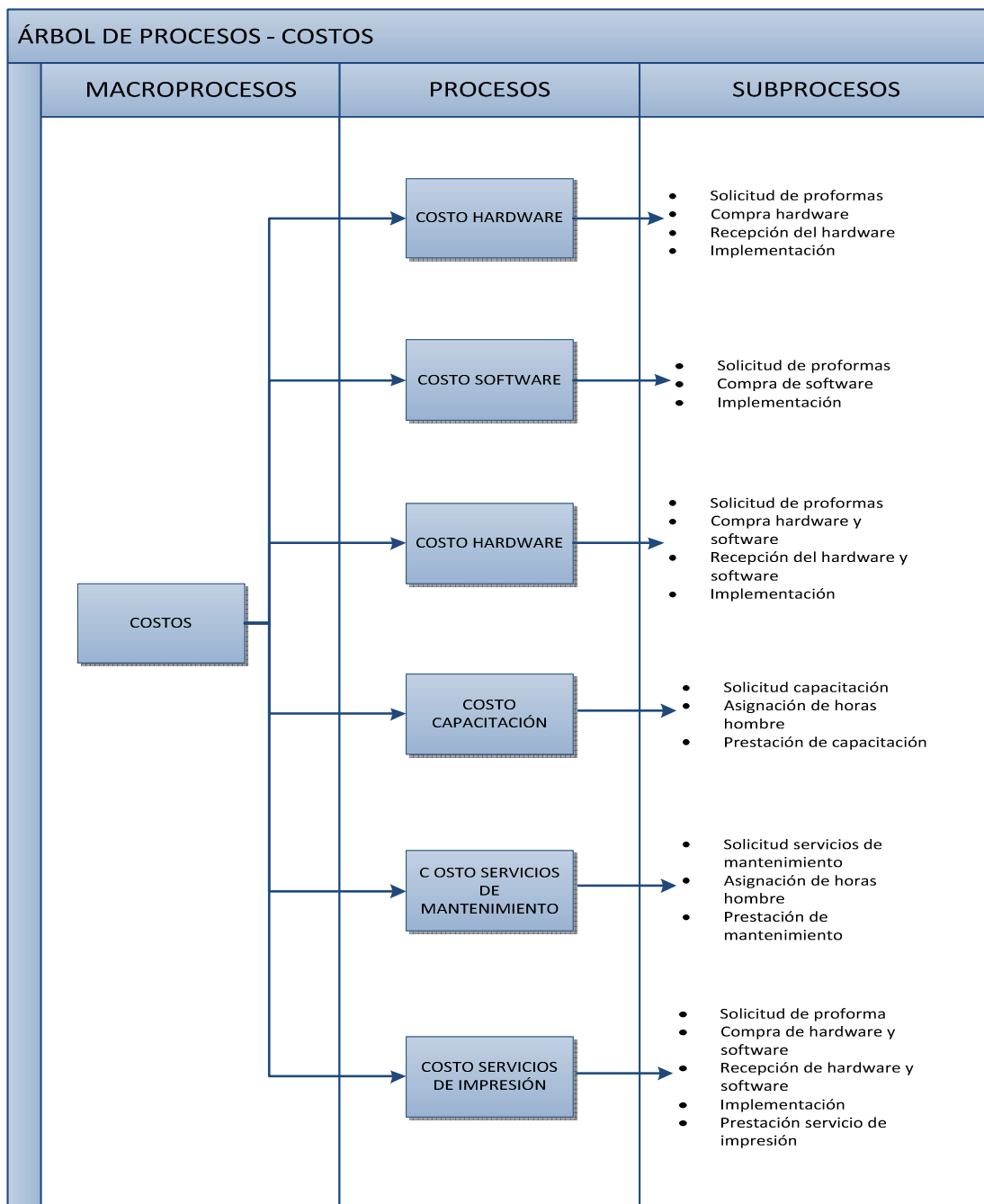


Figura 5. 15 Árbol de procesos de costos

En proceso de costos ha sido realizado su flujograma de forma conjunta con el proceso de ingresos, al igual que su caracterización debido a la continuidad e interdependencia de los dos procesos.

A continuación se muestra el formato de registro de facturas de proveedores el cual será adjunto a cada una de las facturas que sean ingresadas a la compañía.

Tabla 5. 19

Control de registro de facturas proveedores.

| | |
|--|---------------------|
| Fecha de recepción | |
| Fecha de generación retención SITAC | |
| Crédito Tributario | SI NO |
| Número de Orden de Compra | |
| Fecha de registro contable | |
| Referencia registro contable | |
| Cuenta Asignada | |
| Fecha de pago | |
| Referencia pago | |
| Observaciones: | |

5.1.3.4. Gastos.

Tabla 5. 20

Manual de control interno basado en Coso ERM – GASTOS

MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO E.R.M PARA LA EMISIÓN DE REPORTE AL EXTERIOR

Gastos

Fecha de Vigencia:

Fecha de Modificación:

Objetivo: Establecer los procedimientos adecuados para que la compañía realice el correcto registro de los gastos incurridos, considerando los límites presupuestados para cada rubro.

Políticas:

- La recepción de facturas y puestas de órdenes de compra se realizarán hasta el 25 de cada mes.
- La emisión de la retención se realizará el día de recepción de la factura.
- Para el registro contable de la factura se debe solicitar la orden de compra del bien o servicio donde se especifica a que centro de costo corresponde el gasto.
- Se realiza el registro contable de la factura posterior a la emisión de la retención y se genera una cuenta por pagar de cada proveedor.
- Para la compras de bienes se maneja un rango mínimo de crédito de treinta días contados a partir de la entrega del producto.
- Para los servicios se maneja un rango mínimo de crédito de 15 días contados a partir de la entrega del servicio.
- Se considera la activación de un activo fijo cuando su monto es mayor a quinientos dólares, los activos menores a este rubro son cargados de forma directa al gasto del periodo.
- Para las factura de bienes se requiere adjunto la hoja de ingreso de bodega.

- Para las facturas de servicios debe existir un acta de entrega recepción del servicio.

Control Interno:

- Revisión de la asignación correcta de los gastos.
- Control de tendencia de gastos los cuales se encuentre dentro de los límites presupuestados.
- Anexo de cuentas por pagar proveedores nacionales y extranjeros
- Considerar las limitaciones tributarias para la asignación y deducibilidad de los gastos de gestión y publicidad.
- Llevar un listado de los activos fijos y su custodio.
- Generación semanal de flujo de caja para validación de la existencia de recursos económicos suficientes para cubrir las obligaciones a corto plazo.

Procedimiento:

1. Se realiza la recepción de facturas por parte de recepción donde se registra la fecha y hora de las facturas recibidas.
 2. Se transfiere las facturas recibidas dos veces al día para la emisión de las retenciones.
 3. Se transfiere las facturas con sus respectivas retenciones al área de compras para que se adjunten las órdenes de compra y su asignación a la cuenta de gasto correspondiente.
 4. Se realiza el registro de las facturas de forma diaria.
 5. Se transfiere la factura a tesorería para la generación del pago.
1. Al cierre de mes se realiza un corte de documentos de cheques emitidos, retenciones.
-

A continuación se presenta el árbol de procesos de gastos.

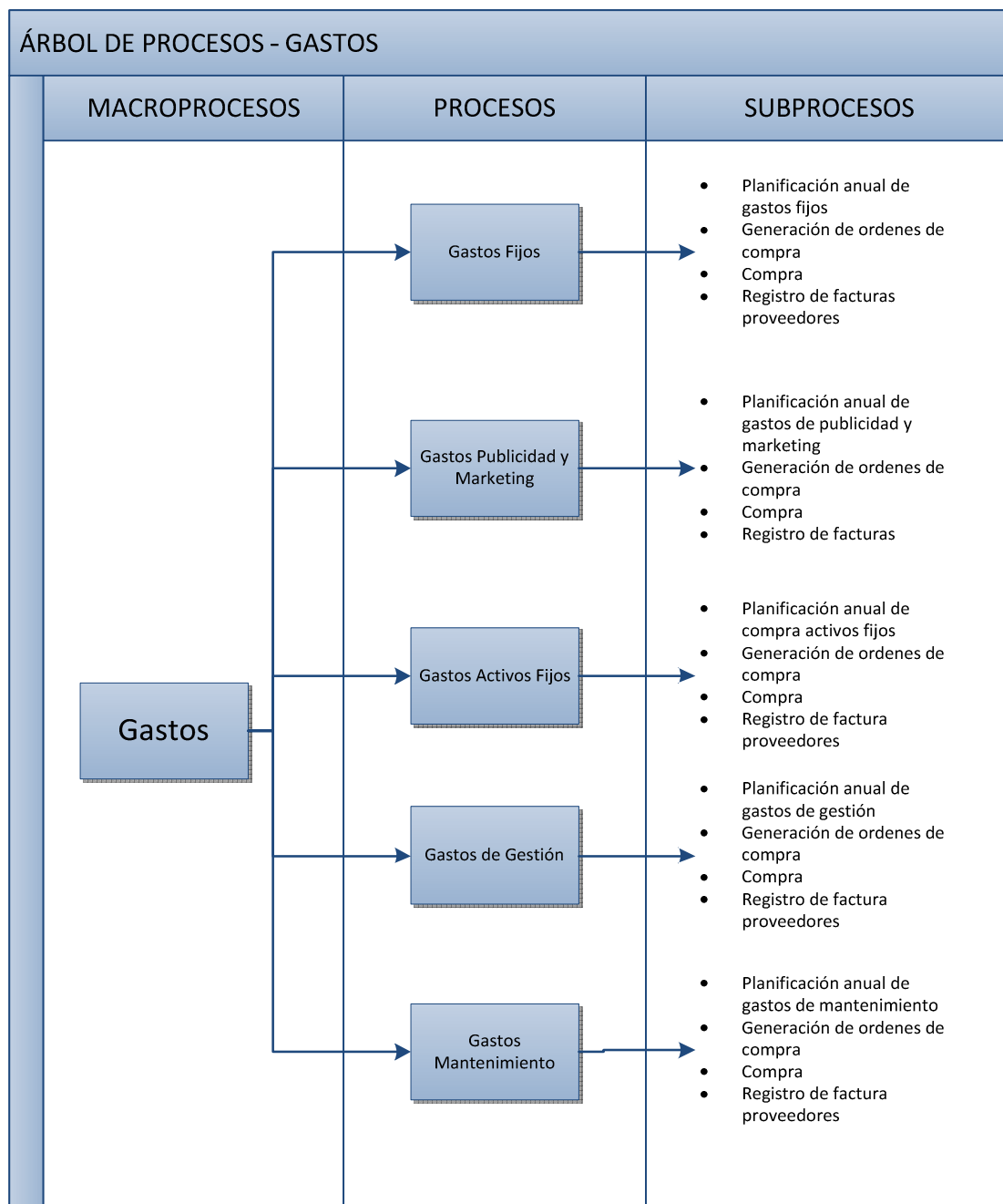


Figura 5. 16 Árbol de procesos – Gastos.

5.1.3.3.1. Proceso de gastos fijos

Narrativa de gastos fijos:

1. El proceso de gastos fijos comienza con la planificación anual y el presupuesto asignado para los gastos fijos de la compañía, el cual es realizado por el gerente financiero.
2. Posterior a la planificación se transmite la información al gerente general.
3. El gerente general realiza la aprobación del presupuesto con lo cual la compañía establece un monto máximo que se pueda incurrir en este rubro.
4. De no existir la aprobación de los gastos fijos de la compañía estos regresan para su revisión a la etapa de planificación anual de los gastos fijos.
5. El jefe de compras una vez realizada la aprobación genera las órdenes de compra de todos los gastos fijos a incurrirse en el periodo de forma mensual.
6. El proveedor recibe la orden de compra y genera la prestación del bien o servicios
7. El proveedor envía la factura, la cual es recibida en recepción
8. En recepción se válida que la factura cumpla con la ley de comprobantes de venta
9. Se enviará al analista contable para su recepción
10. El analista contable revisa que la factura emitida por el proveedor concuerde con la orden de compra emitida por el jefe de compras.
11. Después de cotejar con orden de compra cantidades y precios se procede a su registro contable.

Caracterización del proceso gastos fijos

Nombre Proceso: Gastos Fijos

Objetivo: Establecer el procedimiento adecuado para la realización de gastos fijos

Responsable:

Líder del proceso:

Jefe de Compras

Interactúa:

Gerente Financiero, Contador, Analista de Facturación, Jefe de Compras.

Alcance:

Inicia: Aprobación de planificación anual de gastos fijos

Termina: Recepción de bienes o servicios fijos

Lugar de ejecución: Gerencia Administrativa Financiera

Normativa:

Externa:

Código Tributario

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Reglamento de Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

Interna:

Manual de funciones

Plan estratégico

Recursos:

Humanos:

Gerente Financiero, Contador, Analista de Contable, Jefe de Compras.

Financieros:

Suministros de oficina.

Tecnológicos:

Equipos de cómputo.

Entradas:

Planificación anual de gastos

Indicador de desempeño:

Plan de gastos

$$PV = \frac{\text{Total Gastos Fijos}}{\text{Total Gastos Fijos Planificados}} * 100$$

Documentos:

Orden de compra

Factura proveedor

Registros:

Registro de compra

Registro recepción de activo fijo

Tabla 5. 21

Proceso de gastos fijos

| Proveedores | Entradas | Actividades | Salidas | Clientes |
|--|------------------------|---|-------------------|--|
| Gerencia Comercial | Plan de gastos anuales | Generación de órdenes de compra | Reporte de gastos | Gerencia Comercial |
| Gerencia Administrativa Financiera | | Puesta de órdenes de compra en proveedor | | Gerencia Administrativa Financiera |
| Gerencia General | | Recepción de activo fijo Recepción de factura proveedor Contabilización de facturas proveedor | | Gerencia General |

5.1.3.3.2. Proceso de gastos de publicidad y marketing

Narrativa de gastos de publicidad y marketing:

1. El proceso de publicidad y marketing comienza con la planificación anual el cual es realizado por el gerente financiero.
2. El gerente financiero solicita al analista de marketing una planificación de las necesidades de publicidad y marketing en el año.
3. Con esta información el gerente financiero realiza la planificación necesaria para los gastos de publicidad y marketing.
4. Posterior a la planificación se transmite la información al gerente general.
5. El gerente general realiza la aprobación del presupuesto con lo cual la compañía establece un monto máximo que se pueda incurrir en este rubro.
6. De no existir la aprobación de los gastos de publicidad y marketing de la compañía estos regresan para su revisión a la etapa de planificación anual de los gastos.
7. El analista de publicidad y marketing realiza una solicitud de aprobación del gasto de marketing al gerente general.
8. El gerente general realiza la aprobación de la solicitud del gasto de publicidad y marketing.
9. El jefe de compras evalúa la necesidad y cotiza con los proveedores

10. El jefe de compras establece la mejor oferta y realiza la orden de compra y esta es colocada al proveedor
11. El proveedor recibe la orden de compra y realiza la prestación del bien o servicio requerido.
12. Se realiza la recepción del bien o servicio requerido por parte del analista contable
13. El proveedor envía la factura la cual es recibida en recepción
14. En recepción se valida que la factura cumpla con la ley de comprobantes de venta
15. Se enviada al analista contable para su recepción
16. El analista contable revisa que la factura emitida por el proveedor concuerde con la orden de compra emitida por el jefe de compras.
17. Después de cotejar con orden de compra cantidades y precios se procede a su registro contable.

Caracterización del proceso publicidad y marketing

Nombre Proceso: Gastos Publicidad y Marketing

Objetivo: Establecer el procedimiento adecuado para la realización de gastos de publicidad y marketing.

Responsable:

Líder del proceso:

Gerente General

Interactúa:

Gerente Financiero, Contador, Analista de Facturación, Jefe de Compras, Analista de Marketing.

Alcance:

Inicia: Aprobación de planificación anual de gastos

Termina: Recepción del bien o servicio

Lugar de ejecución: Gerencia Administrativa Financiera

Normativa:

Externa:

NIC 38 Activos Intangibles, Sección 18 PYMES

Código Tributario

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Reglamento de Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

Interna:

Manual de funciones

Plan estratégico

Recursos:

Humanos:

Gerente Financiero, Contador, Analista de Contable, Analista de Marketing.

Financieros:

Suministros de oficina.

Tecnológicos:

Equipos de cómputo.

Entradas:

Requerimiento del analista de marketing

Indicador de desempeño:

Plan de gastos

$$PV = \frac{\text{Total Gastos Publicidad y Marketing}}{\text{Total Gastos Fijos Planificados}} * 100$$

Documentos:

Orden de compra

Factura proveedor

Registros:

Registro de compra

Registro recepción de bien o servicio

Tabla 5. 22

Proceso de gastos de publicidad y marketing

| Proveedores | Entradas | Actividades | Salidas | Clientes |
|--------------------|---|--|-------------------|--------------------|
| Gerencia Comercial | Requerimiento de gastos de publicidad y marketing | Generación de órdenes de compra | Reporte de gastos | Gerencia Comercial |
| Gerencia | | Puesta de órdenes de compra en proveedor | | Gerencia |
| Administrativa | | Recepción de activo fijo | | Administrativa |
| Financiera | | Recepción de factura proveedor | | Financiera |
| Gerencia General | | Contabilización de facturas proveedor | | Gerencia General |

5.1.3.3.3. Proceso de gastos activos fijos

Narrativa de gastos activos fijos:

1. El proceso de gastos fijos comienza con la planificación anual y el presupuesto asignado para los gastos fijos de la compañía, el cual es realizado por el gerente financiero.
2. Posterior a la planificación se transmite la información al gerente general.
3. El gerente general realiza la aprobación del presupuesto con lo cual la compañía establece un monto máximo que se pueda incurrir en este rubro.
4. Los distintos departamentos realizan los requerimiento de activos fijos al jefe de compras
5. El jefe de compras solicita a la gerencia general la aprobación para la adquisición de activos fijos para la compañía según los requerimientos realizados.
6. El gerente general aprueba o no la compra de activos fijos
7. El jefe de compras evalúa la necesidad y cotiza con los proveedores
8. El jefe de compras establece la mejor oferta y realiza la orden de compra y esta es colocada al proveedor
9. El proveedor recibe la orden de compra y envía el activo fijo requerido
10. Se realiza la recepción del activo fijo por parte del analista contable
11. El proveedor envía la factura la cual es recibida en recepción

12. En recepción se valida que la factura cumpla con la ley de comprobantes de venta
13. Se enviada al analista contable para su recepción
14. El analista contable revisa que la factura emitida por el proveedor concuerde con la orden de compra emitida por el jefe de compras.
15. Después de cotejar con orden de compra cantidades y precios se procede a su registro contable.

Caracterización del proceso gastos activos fijos

Nombre Proceso: Gastos Activos Fijos

Objetivo: Establecer el procedimiento adecuado para la realización de gastos fijos

Responsable:

Líder del proceso:

Jefe de Compras

Interactúa:

Gerente Financiero, Contador, Analista de Facturación, Jefe de Compras.

Alcance:

Inicia: Aprobación de planificación anual de gastos

Termina: Recepción de activos fijos

Lugar de ejecución: Gerencia Administrativa Financiera

Normativa:

Externa:

NIC 16 Propiedad Planta y Equipo

Código Tributario

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Reglamento de Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

Interna:

Manual de funciones

Plan estratégico

Recursos:

Humanos:

Gerente Financiero, Contador, Analista de Contable.

Financieros:

Suministros de oficina.

Tecnológicos:

Equipos de cómputo.

Entradas:

Requerimiento de los distintos departamentos

Indicador de desempeño:

Plan de gastos

$$PV = \frac{\text{Total Gasto Activos Fijos}}{\text{Total Gasto Activos Fijos Planificados}} * 100$$

Documentos:

Orden de compra

Factura proveedor

Registros:

Registro de compra

Registro recepción de activo fijo

Tabla 5. 23

Proceso de gastos activos fijos

| Proveedores | Entradas | Actividades | Salidas | Clientes |
|--|------------------------|--|-------------------|--|
| Gerencia Comercial | Plan de gastos anuales | Generación de órdenes de compra | Reporte de gastos | Gerencia Comercial |
| Gerencia Administrativa Financiera | | Puesta de órdenes de compra en proveedor | | Gerencia Administrativa Financiera |
| | | Recepción de activo fijo | | Gerencia General |
| Gerencia General | | Recepción de factura proveedor | | |
| | | Contabilización de facturas proveedor | | |

5.1.3.3.4. Proceso de gastos de gestión

Narrativa proceso de gastos de gestión:

1. El proceso de gastos de gestión comienza con la planificación anual y el presupuesto asignado para los gastos de gestión en la compañía, el cual es realizado por el gerente financiero.
2. Posterior a la planificación se transmite la información al gerente general.
3. El gerente general realiza la aprobación del presupuesto con lo cual la compañía establece un monto máximo que se pueda incurrir en este rubro, considerando que a nivel tributario existe la limitación de máximo 2% de los gastos generales.
4. La gerencia general es la única que maneja el rubro de gastos de gestión y realiza la solicitud según sus requerimientos al jefe de compras.
5. El jefe de compras cotiza con los proveedores
6. El jefe de compras establece la mejor oferta y realiza la orden de compra y esta es colocada al proveedor
7. El proveedor recibe la orden de compra y envía el bien o servicio requerido
8. El proveedor envía la factura la cual es recibida en recepción
9. En recepción se valida que la factura cumpla con la ley de comprobantes de venta
10. Se enviada al analista contable para su recepción

11. El analista contable revisa que la factura emitida por el proveedor concuerde con la orden de compra emitida por el jefe de compras.
12. Después de cotejar con orden de compra cantidades y precios se procede a su registro contable.

Caracterización del proceso gastos de gestión

Nombre Proceso: Gastos de Gestión

Objetivo: Establecer el procedimiento adecuado para la generación de gastos de gestión

Responsable:

Líder del proceso:

Gerente General

Interactúa:

Gerente Financiero, Contador, Analista de Facturación, Jefe de Compras.

Alcance:

Inicia: Aprobación de planificación anual de gastos

Termina: Recepción del bien o servicio requerido

Lugar de ejecución: Gerencia Administrativa Financiera

Normativa:

Externa:

Código Tributario

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Reglamento de Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

Interna:

Manual de funciones

Plan estratégico

Recursos:

Humanos:

Gerente Financiero, Contador, Analista de Contable, Jefe de Compras.

Financieros:

Suministros de oficina.

Tecnológicos:

Equipos de cómputo.

Entradas:

Requerimiento del gerente general

Indicador de desempeño:

Plan de gastos

$$PV = \frac{\text{Total Gasto de Gestión}}{\text{Total Gasto de Gestión Planificados}} * 100$$

Documentos:

Orden de compra

Factura proveedor

Registros:

Registro de compra

Registro recepción de bien o servicio requerido.

Tabla 5. 24

Proceso de gastos de gestión

| Proveedores | Entradas | Actividades | Salidas | Clientes |
|--------------------|------------------------------------|--|-------------------|--|
| Gerencia General | Plan de gastos anuales | Generación de órdenes de | Reporte de gastos | Gerencia |
| | Requerimientos del gerente general | del compra Puesta de órdenes de compra en proveedor | | Administrativa Financiera Gerencia General |
| | | Recepción de bien o servicio | | |
| | | Recepción de factura proveedor | | |
| | | Contabilización de facturas proveedor | | |

5.1.3.3.5. Proceso de gastos de mantenimiento

Narrativa de gastos de mantenimiento:

1. El proceso de gastos de mantenimiento comienza con la planificación anual y el presupuesto asignado para los gastos de mantenimiento en la compañía, el cual es realizado por el gerente financiero.
2. Posterior a la planificación se transmite la información al gerente general.
3. El gerente general realiza la aprobación del presupuesto con lo cual la compañía establece un monto máximo que se pueda incurrir en este rubro
4. El jefe de compras recibe los requerimientos de cada uno de los departamentos respecto a gastos de mantenimiento.
5. Estos requerimientos son enviados a la gerencia general para su aprobación
6. Posterior a su aprobación el jefe de compras cotiza con los proveedores
7. El jefe de compras establece la mejor oferta y realiza la orden de compra y esta es colocada al proveedor
8. El proveedor recibe la orden de compra y envía el bien o servicio requerido
9. El proveedor envía la factura la cual es recibida en recepción
10. En recepción se valida que la factura cumpla con la ley de comprobantes de venta
11. Se enviada al analista contable para su recepción

12. El analista contable revisa que la factura emitida por el proveedor concuerde con la orden de compra emitida por el jefe de compras.
13. Después de cotejar con orden de compra cantidades y precios se procede a su registro contable.

Caracterización del proceso gastos de mantenimiento

Nombre Proceso: Gastos de Mantenimiento

Objetivo: Establecer el procedimiento adecuado para la generación de gastos de mantenimiento

Responsable:

Líder del proceso:

Gerente General

Interactúa:

Gerente Financiero, Contador, Analista de Facturación, Jefe de Compras.

Alcance:

Inicia: Aprobación de planificación anual de gastos

Termina: Recepción del bien o servicio requerido

Lugar de ejecución: Gerencia Administrativa Financiera

Normativa:

Externa:

Código Tributario

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Reglamento de Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

Interna:

Manual de funciones

Plan estratégico

Recursos:

Humanos:

Gerente Financiero, Contador, Analista de Contable, Jefe de Compras.

Financieros:

Suministros de oficina.

Tecnológicos:

Equipos de cómputo.

Entradas:

Requerimiento de los distintos departamentos

Indicador de desempeño:

Plan de gastos

$$PV = \frac{\text{Total Gasto de Mantenimiento}}{\text{Total Gasto de Mantenimiento Planificados}} * 100$$

Documentos:

Orden de compra

Factura proveedor

Registros:

Registro de compra

Registro recepción de bien o servicio requerido.

Tabla 5. 25

Proceso de gastos de mantenimiento

| Proveedores | Entradas | Actividades | Salidas | Clientes |
|-------------------------|--|--|-------------------|------------------|
| Gerencia de Servicios | Plan de gastos anuales | Generación de órdenes de compra | Reporte de gastos | Gerencia |
| Gerencia Comercial | Requerimientos de los distintos departamentos de la compañía | Puesta de órdenes de compra en proveedor | | Administrativa |
| Gerencia Administrativa | | Recepción de bien o servicio | | Financiera |
| Financiera | | Recepción de factura proveedor | | Gerencia General |
| Gerencia General | | Contabilización de facturas proveedor | | |

A continuación se muestra el formato de corte de documentos propuesto:

Tabla 5. 26

Corte de documentos

| | | 2013 | | | | |
|---|------------|----------------------|-----------------------------|-----------|----------|-----------|
| Tipo de Documento | Fecha | N° Doc. 4 Ultimos | Cliente / Destinatario | Subtotal | IVA | TOTAL |
| <u>Factura de Venta</u> | | | | | | |
| | 23/01/2013 | 001-001-0001001 | Servicio Rentas Internas | 13,650.32 | 1,638.04 | 15,288.36 |
| | 23/01/2013 | 001-001-0001002 | Servicio de Rentas Internas | 3,409.29 | 409.11 | 3,818.40 |
| | 24/01/2013 | 001-001-0001003 | Petroecuador | 39,167.48 | 4,700.10 | 43,867.58 |
| <u>Comprobante de Egreso</u> | | | | | | |
| | 24/01/2013 | 0006284 | Incomex S.A. | 1,800.00 | 216.00 | 2,016.00 |
| | 24/01/2013 | 0006283 | Ixparcom S.A. | 121.00 | 14.52 | 135.52 |
| | 24/01/2013 | 0006282 | Hewlet Packard | 30,500.00 | 3,660.00 | 34,160.00 |
| <u>Comprobante de Ingreso</u> | | | | | | |
| | 15/01/2013 | 000101 | Servicio de Rentas Internas | 25,340.00 | 3,040.80 | 28,380.80 |
| | 18/01/2013 | 000102 | Servicio de Rentas Internas | 8,930.00 | 1,071.60 | 10,001.60 |
| | 22/01/2013 | 000103 | Servicio de Rentas Internas | 35,040.00 | 4,204.80 | 39,244.80 |
| <u>Nota de Crédito</u> | | | | | | |
| | 09/01/2013 | 000201 | Servicio Nacional de Aduana | 500.00 | 60.00 | 560.00 |
| | 12/01/2013 | 000202 | Credimatic | 1,100.00 | 132.00 | 1,232.00 |
| | 12/01/2013 | 000203 | Credimatic | 1,100.00 | 132.00 | 1,232.00 |
| <u>Comprobantes de Retención</u> | | | | | | |
| | 24/01/2013 | 001-001-0001110 | Paragon Internacional Ltda. | 1,300.00 | 156.00 | 1,456.00 |
| | 24/01/2013 | 001-001-0001111 | Valdiviezo Anabel Cristina | 550.00 | 66.00 | 616.00 |
| | 24/01/2013 | 001-001-0001112 | Confianza Seguros | 70.52 | 8.46 | 78.98 |

5.1.4. Fase IV.

Efectividad y beneficio en las operaciones contable financieras.

5.1.4.1. Introducción.

El objetivo de esta fase es mostrar cuales son los beneficios de la aplicación del Manual de Control Interno Coso ERM para la gerencia de la compañía, así como su aporte en la toma de decisiones, y los beneficios que brinda en el mejoramiento general de una organización.

La aplicación de un Manual de Control Interno aplicando Coso ERM apoya a la disminución de riesgos en la compañía, los cuales pueden depender de la compañía o ser factores externos sobre los cuales no posee injerencia, con el objetivo de minimizar el impacto que puedan tener los riesgos internos o externos en el logro de los objetivos de la compañía. El beneficio fundamental que encierra la generación del Manual de Control Interno aplicando Coso ERM es brindar una información financiera íntegra, razonable, exacta sobre la cual se pueda tener plena confianza de la situación de la compañía de forma oportuna.



Figura 5. 17 Beneficios en la emisión de reportes al exterior.

5.1.4.2. Mitigación de riesgos.

La globalización y la competencia intensa que existe en el mercado de la tecnología, y en general en todos los mercados de comercialización, hace que las empresas se enfrenten a altos niveles de incertidumbre, los cuales la gerencia tiene que definir cuál será el tratamiento para los distintos riesgos, incertidumbres y oportunidades que se generen en el giro del negocio, la creación del Manual de Control Interno basado en Coso ERM busca que la administración logre de forma íntegra la consecución de todos sus objetivos mediante el tratamiento efectivo de los riesgos inherentes y asociados que detecta la compañía.

La implementación del Manual de Control Interno basado en Coso ERM logra efectividad en cada una de sus operaciones, eliminar las sorpresas y reducir las pérdidas operacionales, y en el caso de la compañía los beneficios que obtendría respecto a la generación de reportes al exterior están los siguientes:

- Generar la información dentro de los plazos requeridos por casa matriz.
- Integridad en la información presentada a casa matriz.
- Disminución del riesgo por multas y sanciones de carácter tributario
- Minimización de la probabilidad de un error material en la generación de la información para la realización de los balances.
- Cultura de control a nivel de organización para la generación de los reportes emitidos a casa matriz.
- Cumplimiento de objetivos a corto plazo y aseguramiento de estabilidad de la compañía a largo plazo.

5.1.4.3. Mecanismos de control.

El constante control y medición del riesgo son actividades que debe realizar la gerencia validando la fiabilidad de la información generada para la emisión de reportes al exterior, mediante el monitoreo del plan de control interno verificando el cumplimiento y entendimiento de este a cabalidad.

La tarea de control es una tarea que debe ser dirigida por la alta gerencia la cual ha de adoptar de todos los mecanismos necesarios para su regular funcionamiento y un adecuado tratamiento del riesgo, dentro de los mecanismos de control podemos citar:

a) Comité de Control Interno

Este es un organismo el cual está integrado por la alta gerencia que tiene como finalidad brindar apoyo al cumplimiento del manual de control, establecer mejorar y velar por la adecuada aplicación y cuanta con las siguientes funciones:

- Programación de reuniones para conocer de los avances mensuales de la generación de reportes y hechos que puedan afectar a su presentación.
- Validar el cumplimiento de metas y objetivos.
- Impulsar la cultura de aberración al riesgo.
- Analizar y revisar propuestas de mejora.
- Controlar cumplimiento de pasos en entrega de información.
- Revisar los informes de control que debe entregar cada área referente al correcto funcionamiento de los controles internos.
- Establecer las normativas accesorias que requiera la compañía para la correcta aplicación del manual de control interno.

b) Cuestionarios

El cuestionario es un método de recolección de información que se encuentra diseñado para validar el cumplimiento de los objetivos y poder definir problemas y posibles soluciones en la generación de información para los reportes al exterior, a continuación se adjunta el cuestionario sugerido para la recolección de la información,

como por ejemplo;

Tabla 5. 27

Cuestionario.

| DESCRIPCIÓN | SI | NO | COMENTARIO |
|--|----|----|------------|
| ¿Se genera la información a tiempo? | | | |
| ¿Ha detectado cuellos de botella en el proceso? | | | |
| ¿Existe restricción en el acceso a la información? | | | |
| ¿Existe control por parte de su gerente? | | | |
| ¿Se valida la información antes de su aprobación? | | | |
| ¿Existen niveles de autorización para el registro de la información? | | | |

c) Indicadores

Los indicadores son mecanismos utilizados para poder controlar la compañía de forma diaria, éstos se basan en establecer parámetros sobre la eficiencia del funcionamiento de la compañía donde la alta gerencia puede detectar el problema de forma inmediata.

5.1.4.4. Toma de decisiones.

Las compañías en general, funcionan en base a sus metas y objetivos, estas metas y objetivos son realizadas a corto y largo plazo y se van controlando a lo largo del tiempo para poder tomar decisiones sobre su cumplimiento y alcanzarlos, esto genera la necesidad en la compañía de contar con mecanismos que aporten de información

confiable para la alta gerencia, esta información es vital ya que en base a ésta, la alta gerencia tomará las decisiones que se buscan ser lo más acertadas posibles y así lograr el cumplimiento de objetivos al corto plazo y el crecimiento y constancia de la empresa en el mercado, sin embargo cabe mencionar que los planes, políticas y manuales que generen la compañía tienen una aplicación rígida, sin embargo éstos están sujetos a cambios ya que el mundo tiene cambios de forma constante y a pesar de todas las planificaciones y medidas tomadas este tipo de factores desbordan, por mucho nuestro alcance, por estar las compañías influenciadas por un mercado que tiene un sin número de influencias.

Por la importancia que existe en la adecuada toma de decisiones se ha considerado como un punto importante el que la compañía cuente con un formato para el control de la toma de decisiones que busca, por una parte documentar los procesos de toma de decisiones que mantiene la compañía, así como evaluar los niveles de aprobación y si las decisiones que toma cada una de las gerencias se encuentran dentro del umbral de sus atribuciones, así como monitorear la situación de estas decisiones, a continuación de adjunta el formato de toma de decisiones a utilizarse.

Tabla 5. 28

Toma de decisiones.

| Control Implementado | Riesgo Mitigado | Responsable | Observaciones | Toma de decisiones |
|---------------------------------|----------------------------|--------------------|----------------------|-------------------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

5.1.4.5. Plan de implementación.

Plan de implementación del Manual de Control Interno basado en COSO ERM para la generación de reportes al exterior de la compañía Adexus S.A. (Sucursal Ecuador).

5.1.4.5.1. Generalidades.

El presente Manual de Control Interno basado en COSO ERM ha sido realizado para el mejoramiento de las operaciones contables y financieras de la compañía Adexus S.A., este manual busca la existencia de unos controles eficaces en la generación de reportes al exterior, a la vez busca un cambio en la cultura organizacional generando un compromiso mayor de cada uno de sus colaboradores para la consecución de objetivos y también busca asegurar el normal funcionamiento de la compañía a largo plazo.

El manual establece las políticas, procedimientos, normativa, flujo gramas y formatos de control que tiene la función de mejorar el control interno existente en la organización.

Por la necesidad existente de implementación, se considera a la vez pertinente la creación del Comité de Control Interno de la compañía que tendrá como objetivo la implementación del Manual en la compañía, así como también su control y mejora.

5.1.4.5.2. Objetivo.

Generar reportes al exterior con una información integra, exacta, razonable mediante la creación de un manual de control interno para que la alta gerencia pueda utilizar la información reportada para la toma de decisiones.

5.1.4.5.3. Implementación.

Para la implementación se seguirán los siguientes pasos:

- Presentación y aprobación por parte de los accionistas de la compañía.
- Creación del Comité de Control Interno
- Charla de inducción del manual para con el personal de la compañía
- Etapa de implementación y puesta en marcha del manual de control interno.

5.1.4.5.4. Recursos para la implementación.

Recurso Humano

Para la implementación del Manual de Control Interno, se requiere de un capacitador y de la conformación del Comité de control interno, a la vez se requiere de la colaboración de los empleados de la compañía que intervienen en el proceso de generación de reportes al exterior para las charlas de capacitación.

Recurso Material

Para la implementación del Manual de control interno requerimos ocho juegos para cada uno de los integrantes en la generación de reportes al exterior que cuente con:

- Manual de Control Interno impreso
- Carpeta de apuntes
- Esferos
- Lápices

5.1.4.5.5. Presupuesto

A continuación de muestra el presupuesto estimado de la implementación del Manual de Control Interno para la compañía Adexus S.A. (Sucursal Ecuador).

Tabla 5. 29

Presupuesto de implementación.

| PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION | |
|--|-----------------|
| Descripción | Costo |
| Honorarios Capacitador | 500.00 |
| Computadora Toshiba | 800.00 |
| Resmas Papel | 40.00 |
| Impresiones | 250.00 |
| Servicios Básicos | 150.00 |
| Telefonía | 30.00 |
| Horas Hombre Comité de Control Interno | 1,000.00 |
| | 2,770.00 |

5.1.4.5.6. Divulgación.

Se dará a conocer el Manual de control interno, mediante una capacitación que recibirá el personal, adicional con la entrega física del manual para todos los participantes de la capacitación.

5.1.4.5.7. Cronograma.

A continuación se presenta el cronograma de implementación del Manual de control interno para la compañía Adexus S.A. (Sucursal Ecuador).

Tabla 5. 30

Cronograma implementación.

| Actividad | Semana 1 | | | | | Semana 2 | | | | | Semana 3 | | | | | Semana 4 | | | | |
|---|----------|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|
| | L | M | M | J | V | L | M | M | J | V | L | M | M | J | V | L | M | M | J | V |
| Aprobación del Manual por Junta Accionistas | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conformación del Comité de Control Interno | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Charla de capacitación | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Implementación Manual | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Retroalimentación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se espera que el Manual de Control Interno basado en COSO E.R.M. para la compañía Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), se convierta en una herramienta útil para la compañía en la gestión diaria de sus actividades, impulsando un mejor ambiente de control y generando, de forma general, una mejora sustancial en todos los controles administrativos financieros de la misma.

Del proceso desarrollado en la compañía así como en la elaboración del Manual de Control se pudo evidenciar que la compañía, en los últimos años ha tenido un aumento sustancial tanto en su tamaño físico como en sus movimientos operacionales que se observa en sus balances, por tal razón se ha generado la necesidad de una actualización en sus procesos, así como un mayor énfasis, por parte de la administración, en mecanismos de control que mitiguen los riesgos asociados a la generación de información financiera y reportes al exterior.

6.1. Conclusiones

1. Adexus S.A. (Sucursal Ecuador), es una compañía que tiene un crecimiento promedio en los últimos años, del veinte por ciento anual en ventas, en tanto que su estructura organizacional se ha mantenido constante y poco funcional, lo que ocasiona que la toma de decisiones y operatividad de la misma no sea de forma inmediata y eficiente.
2. La falta de un Manual de Control Interno ha generado una confusión dentro de quienes intervienen en la realización de los reportes ya que no conocen cuál es el alcance de sus funciones, así como tampoco las responsabilidades de los demás colaboradores del equipo de trabajo.
3. La compañía, al haber desarrollado y crecido en los últimos años, ha generado un problema sobre la concentración de funciones ya que la totalidad de toma de decisiones se concentran en la gerencia general, y la administración financiera.
4. No existe una división de funciones acorde al procesamiento de la información, por lo cual se presenta dentro del proceso de generación de información para los reportes, cuellos de botella que entorpecen el proceso y genera retrasos constantes.

5. En toda compañía el desarrollo profesional es la principal herramienta de crecimiento, sin embargo, no existe un manual de desarrollo profesional ni un plan de capacitación establecido, razón por la cual la compañía puede incurrir en problemas de desconocimiento de la información que genera la administración pública.

6.2. Recomendaciones

1. La compañía debe realizar una reestructuración, con la creación de gerencias medias, supervisores y administradores en cada una de sus áreas, para que toda la información sea procesada y revisada en niveles medios brindando mayor eficiencia y oportunidad en su gestión.
2. La compañía debe implementar este manual de control interno para que exista una formalización de los procesos y los partícipes de estos conozcan de forma clara sus responsabilidades.
3. La gerencia deberá efectuar una reasignación de las funciones, donde la responsabilidad y toma de decisiones operativas se concentren y recaigan en las gerencias medias, para que de esta forma la gerencia general desconcentre el manejo de la compañía y se logre generar una mayor eficiencia y mejora en tiempos de respuesta.
4. La gerencia diseñará y aplicará controles y medición de tiempos de entrega de la información, para detectar puntos críticos y tomar medidas que ayuden a la solución de los cuellos de botella.
5. La gerencia de la compañía debe disponerse a generar un plan de carrera profesional para que se logre un mayor compromiso con sus colaboradores, y planes anuales de capacitación a sus empleados.

CAPÍTULO VII

BIBLIOGRAFÍA

7.1. Bibliografía

Cepeda, G. (2002). *Auditoría y Control Interno*. Bogota: McGraw Hill.

Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Gaitán, R. E. (2006). *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. Bogotá: Ecoe.

KPMG. (Enero de 2011). *KPMG Audit Methodology*. Suiza: KPMG.

Luna, O. F. (2011). *Sistema de Control Interno para Organizaciones*. Lima: Instituto de Investigación en Accontability y Control.

Mantilla, S. A. (2005). *Auditoría de Control Interno*. Bogotá: Ecoe.

Mantilla, S. A. (2005). *Control Interno Informe COSO*. Bogota: ECOE EDICIONES.

Moreno, A. P. (2004). *Fundamentos de Control Interno*. Madrid: Thomson.

Normas Internacionales de Auditoría. (Enero de 2013). *NIA . NIA*.

Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017. (Enero de 2013). Quito, Pichincha: Semplades.