



UNIVERSIDAD UTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE FINANZAS Y AUDITORIA

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS Y
AUDITORÍA CPA**

TEMA

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO
PARA EL ÁREA CONTABLE DE LA EMPRESA DIRECTMARKET S.A. PARA EL
AÑO 2018**

AUTOR

ALEJANDRO GALLARDO R.

DIRECTOR DE TESIS

ING. CARLOS MANCHENO

QUITO 2020

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO
PROYECTO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	14721443040
APELLIDO Y NOMBRES:	Gallardo Rodríguez Waldir Alejandro
DIRECCIÓN:	Eduardo Bata S7-54 y Bobonaza
EMAIL:	waldir_gallardo@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	022656815
TELÉFONO MOVIL:	0987830136

DATOS DE LA OBRA	
TITULO:	Propuesta para la creación de un manual de control interno para el área contable de la empresa Directmarket S.A. para el año 2018
AUTOR O AUTORES:	Gallardo Rodríguez Waldir Alejandro
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	30 de octubre de 2020
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Ing. Carlos Mancheno
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	Directmarket S.A. es una entidad familiar, que fue constituida en el año de 1999, ya con más de 20 años en el mercado su principal objetivo es el brindar un excelente servicio a las Industrias, proveyendo una amplia gama de equipos y servicios industriales para aplicaciones en Petroleras, Refinerías, Petroquímicas, Químicas, Generación Eléctrica, Agua Potable, Minería, Agrícolas, Farmacéuticas, Alimentos y Bebidas, Manufacturera, entre otras. El área contable no cuenta con un control interno en sus procesos y al ser una empresa familiar, solo esta área mantiene a cargo a una persona fuera del núcleo familiar.

	<p>Con este antecedente se dio apertura para presentar una propuesta de manual de control interno para el área contable, misma que será tomada como referencia para la evaluación de las demás áreas de la entidad.</p> <p>El presente trabajo permitirá minimizar los riesgos inherentes de tener un área crítica como la contable, sin un control interno y un nivel de supervisión sobre procesos claves, lo que se verá reflejado en información más confiable y real que sea utilizada como insumo para la toma de decisiones.</p>
<p>PALABRAS CLAVES:</p>	<p>Procedimientos Control Interno Manual</p>
<p>ABSTRACT:</p>	<p>Directmarket S.A. is a family entity, which was established in 1999, with more than 20 years in the market, its main objective is to provide an excellent service to Industries, providing a wide range of industrial equipment and services for applications in Oil, Refineries, Petrochemicals, Chemicals, Electric Generation, Drinking Water, Mining, Agricultural, Pharmaceutical, Food and Beverage, Manufacturing, among others. The accounting area does not have internal control in its processes and, being a family business, only this area maintains a person outside the family nucleus in charge.</p> <p>With this precedent, it was opened to present a proposal for an internal control manual for the accounting area, which will be taken as a reference for the evaluation of the other areas of the entity.</p> <p>This work will allow minimizing the inherent risks of having a critical area such as accounting, without internal control and a level of supervision over key processes, which will be reflected in more reliable and real</p>

	information that is used as an input for taking decisions. decisions.
KEYWORDS	Procedures Internal control Handbook

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f. 

GALLARDO RODRIGUEZ WALDIR ALEJANDRO

172144304-0

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Gallardo Rodríguez Waldir Alejandro**, CI 172144304-0 autor del proyecto titulado: **"PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA CONTABLE DE LA EMPRESA DIRECTMARKET S.A. PARA EL AÑO 2018"** previo a la obtención del título de INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA en la Universidad UTE.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad UTE a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 12 de noviembre de 2020

f. 

GALLARDO RODRIGUEZ WALDIR ALEJANDRO

172144304-0

Quito, 4 de noviembre de 2020

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, Elena Cárdenas Ponce con cédula de identidad No. 1710716919 en calidad de Presidenta y como representante legal (e) de Directmarket Cía. Ltda. autorizo al señor **Waldir Alejandro Gallardo Rodríguez**, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación "PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA CONTABLE DE LA EMPRESA DIRECTMARKET CIA. LTDA. PARA EL AÑO 2018", basada en la información proporcionada por nuestra empresa.

Atentamente,



Ing. Elena Cárdenas P.
PRESIDENTA



CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor de tesis de grado certifico que el presente trabajo que lleva por título PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA CONTABLE DE LA EMPRESA DIRECTMARKET S.A. PARA EL AÑO 2018, para aspirar al título de INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORIA CPA fue desarrollado por GALLARDO RODRIGUEZ WALDIR ALEJANDRO, bajo mi dirección y supervisión, en la Facultad de Ciencias Administrativas; y que dicho trabajo cumple con las condiciones requeridas para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'C' followed by a horizontal line and a long, sweeping stroke extending to the right.

INGENIERO CARLOS MANCHENO

DIRECTOR DEL TRABAJO

DECLARACION JURAMENTADA DEL AUTOR

Yo, Gallardo Rodríguez Waldir Alejandro, portador de la cédula de identidad N.º 172144304-0, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en ese documento.

La Universidad UTE puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

f. 

GALLARDO RODRIGUEZ WALDIR ALEJANDRO

172144304-0



UNIVERSIDAD UTE

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORIA CPA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS Y
AUDITORÍA CPA**

TEMA:

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN MANUAL DE
CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA CONTABLE DE LA
EMPRESA DIRECTMARKET CÍA. LTDA. PARA EL AÑO
2018**

AUTOR:

WALDIR ALEJANDRO GALLARDO RODRÍGUEZ

DIRECTOR:

ING. CARLOS MANCHENO

QUITO, NOVIEMBRE 2020

DECLARACION JURAMENTADA DEL AUTOR

Yo, Gallardo Rodríguez Waldir Alejandro, portador de la cédula de identidad N.º 172144304-0, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en ese documento.

La Universidad UTE puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

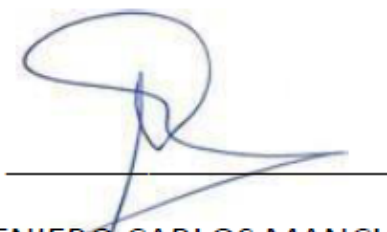
f.  _____

GALLARDO RODRIGUEZ WALDIR ALEJANDRO

172144304-0

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor de tesis de grado certifico que el presente trabajo que lleva por título PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA CONTABLE DE LA EMPRESA DIRECTMARKET S.A. PARA EL AÑO 2018, para aspirar al título de INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORIA CPA fue desarrollado por GALLARDO RODRIGUEZ WALDIR ALEJANDRO, bajo mi dirección y supervisión, en la Facultad de Ciencias Administrativas; y que dicho trabajo cumple con las condiciones requeridas para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'C' followed by a horizontal line and a long, sweeping stroke extending to the right.

INGENIERO CARLOS MANCHENO

DIRECTOR DEL TRABAJO

Dedicatoria

En primer lugar, a mi madre, quien con su eterno impulso y sabios consejos que ayudaron a que este logro sea posible.

A todas las personas que de una forma u otra son parte importante en mi vida y de quienes de igual manera estuvieron siempre presentes en el desarrollo de este proyecto.

Con cariño

Alejandro Gallardo Rodríguez

Agradecimiento

Un eterno agradecimiento a mi madre por todo su respaldo a lo largo de la travesía del desarrollo de este proyecto.

A la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad UTE, que me dio la oportunidad de desarrollar mis conocimientos, con el apoyo de cada uno de sus docentes en cada una de las materias requeridas.

A DIRECTMARKET CÍA. LTDA. y en especial al Gerente Financiero Patricio Valle quien me otorgo la apertura para la realización de este trabajo.

Al Ing. Carlos Mancheno quien, con su profesionalismo y guía, compartió su tiempo y conocimiento para la elaboración de esta investigación.

Tabla de contenido

<u>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD O RESPONSABILIDAD</u>	<u>II</u>
<u>CERTIFICACIÓN DEL TUTOR</u>	<u>III</u>
<u>DEDICATORIA</u>	<u>IV</u>
<u>AGRADECIMIENTO</u>	<u>V</u>
<u>ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS</u>	<u>VIII</u>
<u>RESUMEN EN ESPAÑOL.....</u>	<u>XI</u>
<u>PALABRAS CLAVE:.....</u>	<u>XI</u>
<u>ABSTRACT</u>	<u>XII</u>
<u>KEYWORD:</u>	<u>XII</u>
<u>CÓDIGOS CLASIFICACIÓN JEL</u>	<u>XIII</u>
<u>CAPÍTULO 1.....</u>	<u>1</u>
<u>1. INTRODUCCIÓN</u>	<u>1</u>
<u>1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</u>	<u>2</u>
1.1.1. PROBLEMA A INVESTIGAR	2
1.1.2. OBJETO DE ESTUDIO TEÓRICO	2
1.1.3. OBJETO DE ESTUDIO PRÁCTICO	2
1.1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.1.6. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.	5
1.1.7. OBJETIVO GENERAL	5
1.1.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.1.9. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
<u>1.2. MARCO REFERENCIAL</u>	<u>7</u>
1.2.1. MARCO TEÓRICO.....	7
<u>CAPÍTULO 2.....</u>	<u>22</u>

<u>2. MÉTODO.....</u>	<u>22</u>
2.1. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	22
2.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	22
2.3. MÉTODO	23
2.3.1. INDUCTIVO-DEDUCTIVO	23
2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	23
2.5. SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	23
2.5.1. ENCUESTA.....	23
2.5.2. OBSERVACIÓN DIRECTA	24
2.6. PROCESAMIENTO DE DATOS	24
2.7. METODOLOGÍA TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO.....	24
2.7.1. TIPOS DE RIESGOS.....	25
2.7.2. IMPACTO	27
2.7.3. PROBABILIDAD	27
2.7.4. APETITO AL RIESGO	28
<u>CAPITULO III</u>	<u>30</u>
<u>3. RESULTADOS</u>	<u>30</u>
3.1. RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS.....	30
3.1.1. ANÁLISIS DE DIRECTMARKET CÍA. LTDA. CON RELACIÓN A LOS 5 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO SEGÚN EL COSO 2013.....	30
3.1.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DAFO	32
3.1.2.1. ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	34
3.1.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	35
3.2. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS:	37
3.2.1. MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO DE CONTROL.	37
3.2.1.1. PROCESO DE CAJA CHICA	37

3.2.1.2. PROCESO BANCOS	42
3.2.1.3. PROCESO IMPUESTOS.....	46
3.2.1.4. PROCESO INGRESOS.....	50
3.2.1.5. PROCESO COSTOS Y GASTOS	54
3.2.1.6. CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS	57
3.2.2. HOJA DE HALLAZGOS	60
3.2.3. ANÁLISIS DE RIESGOS	65
3.2.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS	67
3.2.5. ACTIVIDADES DE CONTROL	69
3.2.6. REPRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	75
<u>CAPÍTULO IV.....</u>	<u>77</u>
<u>4. DISCUSIÓN.....</u>	<u>77</u>
4.1. CONCLUSIONES.....	77
4.2. RECOMENDACIONES.....	79
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	<u>81</u>

Índice de Cuadros y Gráficos

CUADRO 1 INFORMACIÓN FINANCIERA INTERNA Y EXTERNA	15
CUADRO 2 NIVEL DE IMPACTO.....	27
CUADRO 3 NIVEL DE PROBABILIDAD.....	28
CUADRO 4 MATRIZ DAFO.....	33
CUADRO 5 MATRIZ MEFI.....	34
CUADRO 6 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO CAJA CHICA	37
CUADRO 7 CUADRO RESUMEN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO CAJA CHICA.....	40
CUADRO 8 PUNTAJE MÁXIMO CAJA CHICA	41

CUADRO 9 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BANCOS	42
CUADRO 10 CUADRO RESUMEN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO BANCOS	44
CUADRO 11 PUNTAJE MÁXIMO BANCOS	45
CUADRO 12 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO IMPUESTOS	46
CUADRO 13 CUADRO RESUMEN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO IMPUESTOS	48
CUADRO 14 PUNTAJE MÁXIMO IMPUESTOS	48
CUADRO 15 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO INGRESOS	50
CUADRO 16 CUADRO RESUMEN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO INGRESOS	52
CUADRO 17 PUNTAJE MÁXIMO INGRESOS	52
CUADRO 18 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSTOS Y GASTOS	54
CUADRO 19 CUADRO RESUMEN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO COSTOS Y GASTOS	56
CUADRO 20 PUNTAJE MÁXIMO INGRESOS	57
CUADRO 21 RESUMEN CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO	58
CUADRO 22 CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA	59
CUADRO 23 HOJA DE HALLAZGO	61
CUADRO 24 RIESGO INHERENTE	66
CUADRO 25 NIVELES DE RIESGO	66
CUADRO 26 MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES (RIESGOS)	68
CUADRO 27 VALUACIÓN DE CONTROLES	70
CUADRO 28 MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES (CONTROLES)	72
GRÁFICO 1 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	7
GRÁFICO 2 PASOS PARA VERIFICAR LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS	8
GRÁFICO 3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO CONTABLE	9
GRÁFICO 4 COMPONENTES DEL COSO - 2013	10
GRÁFICO 5 OBJETIVOS, COMPONENTES Y ESTRUCTURA DE LA ENTIDAD	11
GRÁFICO 6 PRINCIPIOS DEL COMPONENTE DEL ENTORNO DE CONTROL	16
GRÁFICO 7 PRINCIPIOS DEL COMPONENTE DE EVALUACIÓN DE RIESGOS	17

GRÁFICO 8 PRINCIPIOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL	18
GRÁFICO 9 PRINCIPIOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	18
GRÁFICO 10 PRINCIPIOS DE ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN	19
GRÁFICO 11 LAS 3 LÍNEAS DE DEFENSA DEL CONTROL INTERNO.....	20
GRÁFICO 12 LAS 3 LÍNEAS DE DEFENSA DEL CONTROL INTERNO – RELACIÓN CON LA ALTA GERENCIA	20
GRÁFICO 13 APETITO AL RIESGO	29
GRÁFICO 14 ORGANIGRAMA DE LA ENTIDAD	36
GRÁFICO 15 PONDERACIÓN CAJA CHICA	40
GRÁFICO 16 PONDERACIÓN BANCOS	44
GRÁFICO 17 PONDERACIÓN IMPUESTOS	48
GRÁFICO 18 PONDERACIÓN INGRESOS	52
GRÁFICO 19 PONDERACIÓN COSTOS Y GASTOS	56
GRÁFICO 20 MAPA DE CALOR (PREVIO APLICACIÓN DE ACTIVIDADES DE CONTROL)	75
GRÁFICO 21 MAPA DE CALOR- RIESGO RESIDUAL POSTERIOR A LA APLICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL	76

Resumen en español

DIRECTMARKET CÍA. LTDA. es una entidad familiar, que fue constituida en el año de 1999, ya con más de 20 años en el mercado su principal objetivo es el brindar un excelente servicio a las Industrias, proveyendo una amplia gama de equipos y servicios industriales para aplicaciones en Petroleras, Refinerías, Petroquímicas, Químicas, Generación Eléctrica, Agua Potable, Minería, Agrícolas, Farmacéuticas, Alimentos y Bebidas, Manufacturera, entre otras. El área contable no cuenta con un control interno en sus procesos y al ser una empresa familiar, solo esta área mantiene a cargo a una persona fuera del núcleo familiar.

Con este antecedente se dio apertura para presentar una propuesta de manual de control interno para el área contable, misma que será tomada como referencia para la evaluación de las demás áreas de la entidad.

El presente trabajo permitirá minimizar los riesgos inherentes de tener un área crítica como la contable, sin un control interno y un nivel de supervisión sobre procesos claves, lo que se verá reflejado en información más confiable y real que sea utilizada como insumo para la toma de decisiones.

Palabras clave:

- Procedimientos
- Control Interno
- Manual

ABSTRACT

Directmarket S.A. is a family entity, which was established in 1999, with more than 20 years in the market, its main objective is to provide an excellent service to Industries, providing a wide range of industrial equipment and services for applications in Oil, Refineries, Petrochemicals, Chemicals, Electric Generation, Drinking Water, Mining, Agricultural, Pharmaceutical, Food and Beverage, Manufacturing, among others. The accounting area does not have internal control in its processes and, being a family business, only this area maintains a person outside the family nucleus in charge.

With this precedent, it was opened to present a proposal for an internal control manual for the accounting area, which will be taken as a reference for the evaluation of the other areas of the entity.

This work will allow minimizing the inherent risks of having a critical area such as accounting, without internal control and a level of supervision over key processes, which will be reflected in more reliable and real information that is used as an input for taking decisions.

Keyword:

- Procedures
- Internal Control
- Handbook

Códigos clasificación JEL

- G3 Finanzas Corporativas y Administrativas
- M1 Administración de Empresas

Capítulo 1

1. Introducción

La presente investigación ha sido elaborada con la finalidad de la obtención del título de Ing. en Finanzas y Auditoría CPA, elaborando una propuesta para un manual de control interno en el área de contabilidad de la empresa DIRECTMARKET CÍA. LTDA.

El trabajo se encuentra distribuido de la siguiente manera:

- En el capítulo I. Introducción: Se trató principalmente de describir el problema a ser investigado, así como el marco referencial, para tener una base de estudio de cómo se realizará el trabajo y dar un inicio al mismo.
- El capítulo II. Método: Se detalla principalmente la modalidad de investigación la población que fue analizada como pasos previos al desarrollo de la investigación, así como, su procesamiento de datos y la metodología que fue utilizada para interpretar los resultados que arrojó el instrumento de investigación.
- En el capítulo III. Resultados: Se sintetiza los datos recolectados en el capítulo anterior, así como su interpretación escrita y en gráficos.
- En el capítulo IV. Discusión: Se procedió a explicar las conclusiones a las que se llegó por medio del levantamiento del manual, así como las recomendaciones que se generaron a lo largo del presente proyecto.

1.1. Problema de investigación

1.1.1. Problema a investigar

El presente proyecto de investigación es con la finalidad de brindar una herramienta a la empresa DIRECTMARKET CÍA. LTDA. para el control de sus procesos medulares, en el área de contabilidad por medio de un manual de control interno.

Actualmente la entidad presenta retrasos en la presentación de sus obligaciones con el Servicio de Rentas Internas, así como la falta de información actualizada presentada en las reuniones de accionistas, que les represente una herramienta real para la toma de decisiones.

La entidad al ser una empresa familiar presenta la falta de una formalidad en los procesos que se realizan en el área de contabilidad y los mismos son realizados de acuerdo con la persona que sea contratada para esta área, por tal razón, el Gerente Financiero carece de un documento formal para dar seguimiento a los procesos de contabilidad y a su vez evitar posibles multas por retrasos en el ente de control, así como emitir informes con información actualizada y completa.

1.1.2. Objeto de Estudio Teórico

En el desarrollo del manual de control interno, se procederá a la investigación del control interno del área contable, mediante la comprensión del ambiente interno, valores éticos y la actitud de la administración al enfrentarse al riesgo. Este proyecto tomará en consideración estándares internacionales como: la Gestión de Riesgos Empresarial según COSO – ERM.

1.1.3. Objeto de Estudio Práctico

La propuesta para la creación de un manual de control interno al área contable se aplicará a la Compañía DIRECTMARKET CÍA. LTDA., su objeto principal es la comercialización de bienes

y servicios, relacionados principalmente con el sector petrolero. Sus oficinas administrativas y operativas se ubican en la ciudad de Quito - Ecuador.

1.1.4. Planteamiento del Problema

DIRECTMARKET CÍA. LTDA. es una entidad que fue fundada en el año de 1999, ya con más de 20 años en el mercado, su principal objetivo es el brindar un excelente servicio a las Industrias, proveyendo una amplia gama de equipos y servicios industriales para aplicaciones en Petroleras, Refinerías, Petroquímicas, Químicas, Generación Eléctrica, Agua Potable, Minería, Agrícolas, Farmacéuticas, Alimentos y Bebidas, Manufacturera, entre otras.

Cuentan con más de 24 representaciones exclusivas tanto de fabricantes como empresas de servicios reconocidas principalmente por ser confiables y reconocidas internacionalmente. Entre sus servicios destaca, la investigación de nuevas tecnologías y productos con la finalidad de ofrecer soluciones innovadoras a cada uno de sus clientes.

Como servicio a nivel de preventa y postventa, brindan uno de los mejores soportes técnicos, contando con un equipo técnico especializado y de los expertos de las compañías que representan, con este antecedente, la compañía está en la capacidad de brindar de manera local y oportuna un servicio técnico con amplia experiencia en la selección, dimensionamiento, instalación y mantenimiento de equipos.

DIRECTMARKET CÍA. LTDA. es una entidad que desde que fue fundada, fue manejada como una empresa familiar, al ser los socios especializados principalmente en el área de servicios petroleros así como el correcto manejo de las importaciones así como licitaciones con el estado,

priorizaron el brindar un excelente servicios a su cliente externo y dejaron de lado al cliente interno y para fines de esta investigación más específicamente el área contable, contratando una persona externa misma que realizo sus actividades hasta cierto punto de forma autónoma y de igual manera genera sus propios lineamientos y procedimientos sin fungir su rol de soporte o apoyo para la toma de decisiones.

Por lo antes expuesto el área contable se ha ido desarrollando de una forma separada del control de los accionistas limitándose al cumplimiento de la normativa tributaria, así como de la societaria del país, dejando de lado esa participación oportuna para brindar un apoyo en la toma de decisiones. Esta situación con lleva un bajo nivel de control en las cuentas de activos, pagos excesivos, interés o multas con la administración tributaria.

De acuerdo a lo que expresa (Aguirre & Armenta, 2012, p. 2), “El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tan confiable es su información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa. En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos, y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de esta en cuanto a su organización.

Una característica importante en las PYMES es la falta de formalidad y organización, carencia de manuales de procedimientos, de políticas que sean conocidas y aplicadas por todos los miembros de la empresa. El control interno es una parte importante que debe quedar clara en la empresa y que todos deben tener presente para una adecuada operación sin riesgos. Como se observa, el control interno en las PYMES es de vital importancia para la optimización de los recursos y el

desempeño de la empresa, tanto en lo administrativo como en la operación; beneficiando así desde los dueños hasta el propio cliente, debido a que éste tendrá un grado de confianza sobre la empresa y prevalecerá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno en la empresa.”

1.1.5. Formulación del Problema

- ¿De qué manera incide la aplicación de un manual de control interno en el Área Contable a la empresa DIRECTMARKET CÍA. LTDA. para la prevención de riesgos?

1.1.6. Sistematización del problema.

- ¿Cuál es el primer paso para la creación de un manual de control interno en el área contable?
- ¿Qué procesos, dentro del área contable, presentan un mayor nivel de riesgo para la consecución de objetivos institucionales?
- ¿Cuál es el objeto de la identificación y evaluación del análisis integral de la Compañía?
- ¿Qué riesgos internos y externos enfrenta la Compañía?
- ¿Qué beneficios obtendrá la Compañía con la propuesta de un manual de control interno para el área contable?

1.1.7. Objetivo General

- Elaborar una propuesta para la creación de un manual de control interno para el área contable de la empresa DIRECTMARKET CÍA. LTDA.

1.1.8. Objetivos Específicos

- Crear un manual de control interno que se enfoque en los riesgos y controles del área contable, el cual brindará un texto guía para el control interno de la Compañía.

- Conocer la situación actual del área contable de la compañía, a través de un análisis integral de los procesos, cuya información ayudará a la creación de un Manual de Control Interno.
- Identificar y evaluar los controles internos existentes de la Compañía con el objeto de determinar su eficiencia y eficacia operativa y si estos mitigan los riesgos existentes de la misma.
- Determinar los eventos negativos que enfrenta el área contable de la compañía, tanto a nivel interno como externo, y a su vez, las consecuencias de estos para el área financiera de la Compañía.

1.1.9. Justificación de la Investigación

El propósito de proponer un manual de control interno para el área contable de la entidad surge de dar un punto de partida para el departamento, así como una referencia para realizar los cambios que se requieran con el fin de optimizar los recursos de la entidad y así brindar un mejor resultado y aportar a la consecución de los objetivos empresariales.

Adicional a lo mencionado en el párrafo anterior, el documento que se genere de esta investigación tendrá como finalidad brindar una guía para los funcionarios del área, así como dar vías de control para el gerente financiero.

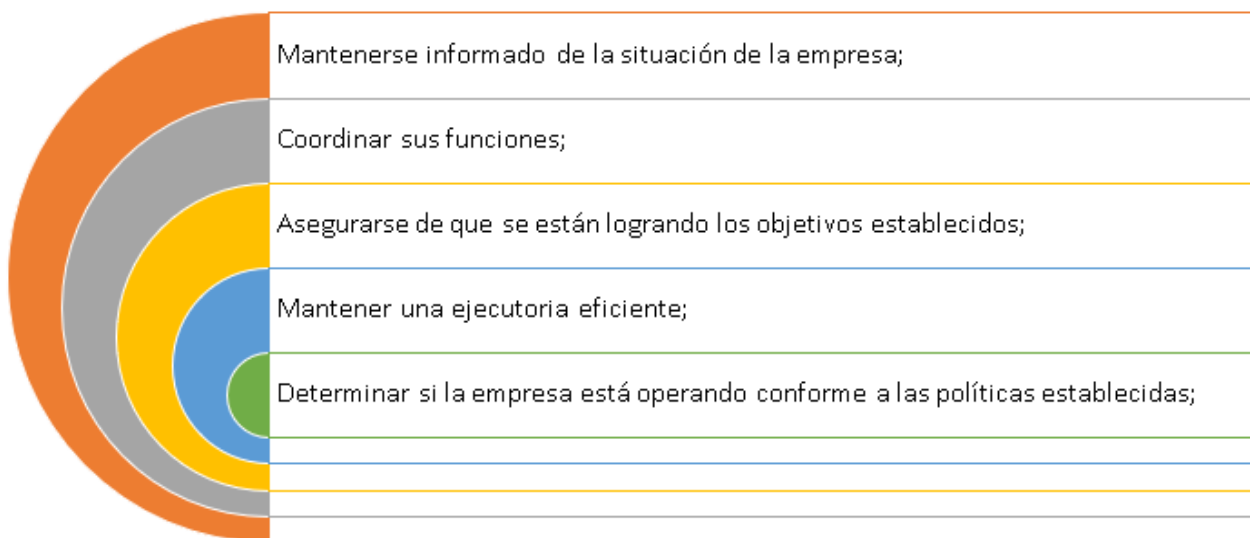
1.2. Marco Referencial

1.2.1. Marco Teórico

1.2.1.1. Control interno administrativo

Según (Gaitán & Niebel, 2015, p. 7) encontramos un solo sistema de control interno en cada entidad, el sistema administrativo, que es el proceder de cada entidad establecido de forma formal, con sus respectivos métodos operacionales, contables y procedimientos, y dar un respaldo mediante el establecimiento de un medio adecuado para la consecución de los objetivos empresariales. A continuación, los pasos que se deben considerar para la realización de los objetivos:

Gráfico 1 Objetivos del control interno administrativo



Fuente; Recuperado a partir de (Gaitán & Niebel, 2015, p. 7)

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:

Gráfico 2 Pasos para verificar la consecución de objetivos

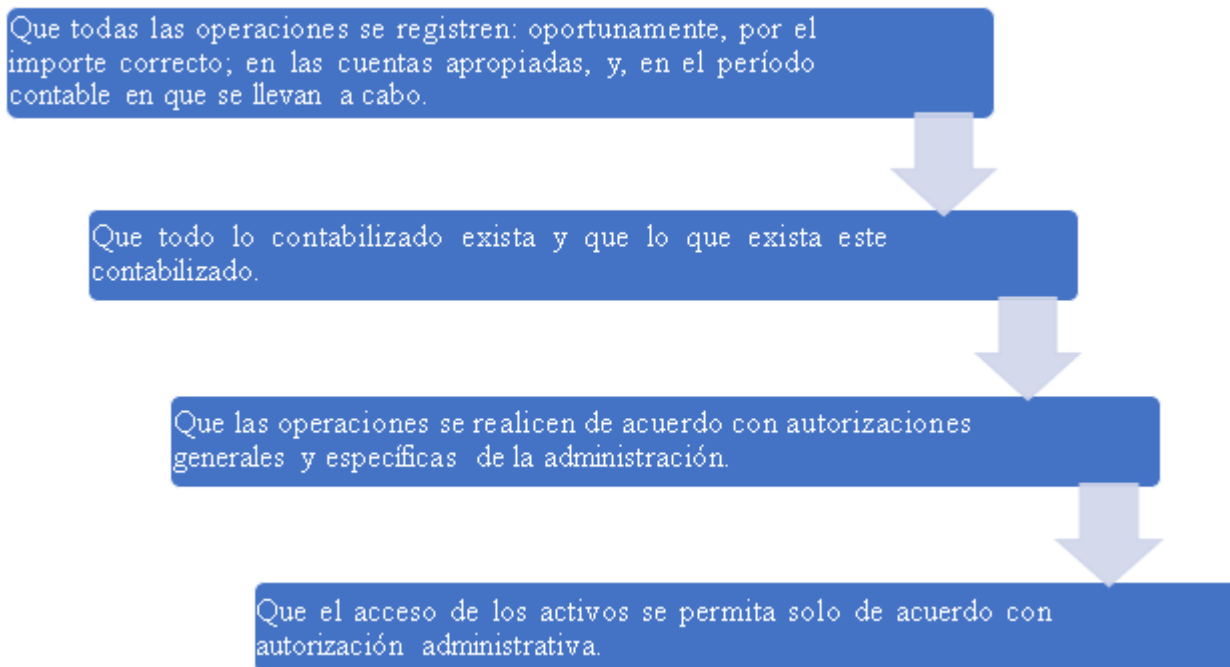


Fuente; Recuperado a partir de (Gaitán & Niebel, 2015, p. 7)

1.2.1.2. El control interno contable

Según (Gaitán & Niebel, 2015, p. 8) como resultado del control administrativo sobre el sistema de información, tenemos como producto, el control interno contable, con los siguientes objetivos:

Gráfico 3 Objetivos del control interno contable



Fuente; Recuperado a partir de (Gaitán & Niebel, 2015, p. 8)

1.2.1.3. Objetivos, Componentes y principios

De acuerdo al, (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, p. 6) una entidad tiene una misión, visión, una estrategia, así como, determina unos objetivos y traza planes para la consecución de los mismos. Estos objetivos pueden fijarse para una entidad en su totalidad o segmentados por actividades individuales dentro de la empresa. Si bien existen objetivos específicos en cada organización, varios de ellos pueden considerarse comunes. Por ejemplo, algunos objetivos que son comunes a la mayoría de las organizaciones son la consecución del éxito como negocio en marcha, emitir información para el cliente interno como externo, la captación de talento humano capaz y su fidelización con la entidad, generar una imagen corporativa positiva y el cumplimiento de la normativa interna.

Dentro del control de la entidad y como base para la consecución de los objetivos, contamos con los 5 componentes del control interno:

Gráfico 4 Componentes del COSO - 2013



Fuente; Recuperado a partir de (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, p. 6)

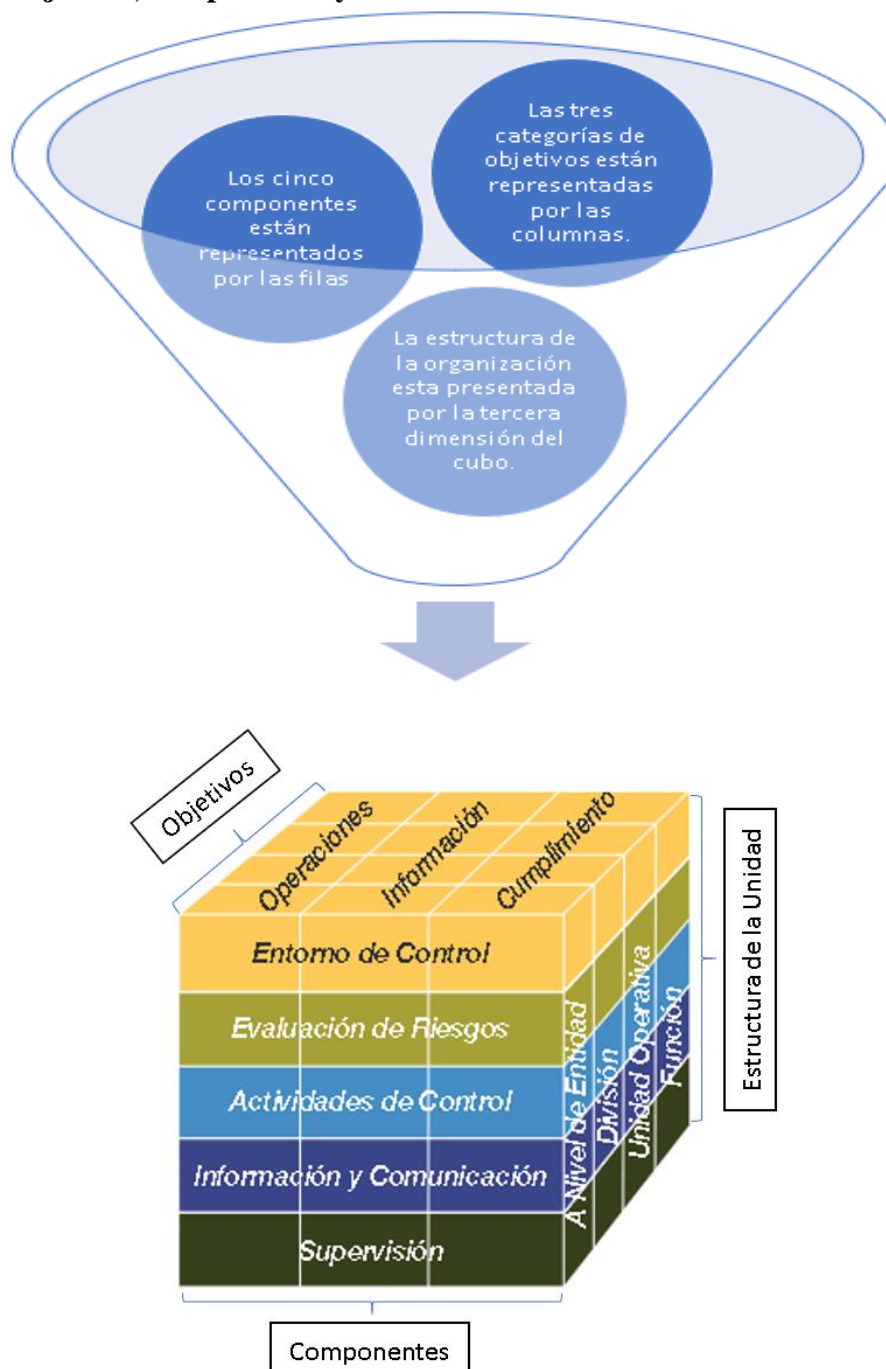
Estos componentes son relevantes tanto para el conjunto de la organización como a nivel organización, filiales, divisiones o cualquiera de sus unidades operativas, funciones o cualquiera otra subdivisión de la organización.

1.2.1.4. Relación entre objetivos, componentes y organización

De acuerdo a lo expuesto por el (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, p. 7), se determina que se tiene una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad quiere conseguir, los componentes, que está representando lo que necesita la entidad para poder conseguir sus objetivos, y la estructura de la organización (las unidades

operativas, organizaciones jurídicas y demás). Esta relación entre cada componente puede ser descrita gráficamente como un cubo de la siguiente manera:

Gráfico 5 Objetivos, componentes y Estructura de la entidad



Fuente; (Committee of Sponsoring Organizations of the Commission (COSO), 2013, p. 7)

Cada uno de los cinco componentes puede ser combinado con cada uno de los tres objetivos. Por ejemplo, el captar y fidelizar talento humano que hagan posible la consecución de objetivos está directamente relacionado con los objetivos operacionales, de información y de cumplimiento.

Los tres tipos de objetivos están relacionados directamente con la consecución de objetivos de las operaciones de la entidad y no están limitados a una función, departamento y operaciones específicas de la entidad.

El control interno es un proceso dinámico que integra a todas las categorías de objetivos, así como todos los componentes de control dentro de toda la estructura de la entidad. Por ejemplo, la evaluación del riesgo además de estar directamente relacionada con el entorno de control también se ve ramificada en las actividades de control, así como sus resultados determinar la necesidad de actualizar las actividades de supervisión, así como la información que se requiera para cada uno de estos puntos. Considerando todo lo antes mencionado podemos decir que el control interno no es un proceso que se pueda llamar lineal donde cada componente tiene la facultad de poder afectar a todos los demás componentes.

Toda entidad debe tener un sistema de control interno ajustado a su realidad y totalmente distinto al de las demás entidades. Todo sistema de control, así como los objetivos y en general cada entidad difiere de las demás ya sea por el sector al que pertenecen, la normativa interna y externa que aplica para cada una, así como por su tamaño, el giro de su negocio y por la política interna que sea determinada por la alta gerencia para establecer su tolerancia al riesgo, su dependencia a la tecnología y su política para con su talento humano. Por lo mencionado, si bien toda entidad

requiere aplicar los 5 componentes de control interno sobre sus actividades, el sistema de control de cada entidad será independiente del de las demás.

1.2.1.5. Categorías de objetivos

Según el, (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, p. 8) el marco agrupa los objetivos de una entidad en 3 apartados: operativos, de información y de cumplimiento.

1.2.1.5.1. Objetivos Operacionales

Los objetivos operacionales están relacionados con la misión y visión de la entidad. Los objetivos operacionales están determinados por la dirección considerando el sector al que está enfocado la entidad y el desempeño esperado. Los objetivos en la entidad pueden ser desglosados en subobjetivos para operaciones específicas en cada departamento o división de la entidad con la finalidad de la consecución de los objetivos principales.

Los objetivos operacionales están relacionados directamente con el desempeño y productividad (Reducir desperdicios, optimizar costos y uso de materias primas) de la entidad, así mismo se busca una innovación en los procesos, la satisfacción del cliente interno y externo y generar un mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y productos. Estos objetivos están enfocados en generar ingresos y optimizar los costos.

1.2.1.5.2. Objetivos de Información

El objetivo de información tiene una relación directa con la emisión de informes y la información que se requiere para la preparación de estos, que los mismos sean veraces, oportunos y que sean unas herramientas útiles para la toma de decisiones. La información que es contenida

puede ser de carácter cuantitativo (Información Financiera) como cualitativo (Información No Financiera) tomando como referencia información externa o interna.

Los objetivos de información interna están relacionados con las necesidades que se pueden dar al interior de la entidad como pueden ser para toma de decisiones estratégicas, establecer parámetros de desempeño a todos los niveles de la entidad.

Los objetivos de información externa principalmente relacionados con la normativa externa y los organismos de control.

Cuadro 1 Información financiera interna y externa

	Información financiera	Información no financiera	Características
Externa	Los objetivos de información financieros externa pueden hacer referencia a: 1.- Estados financieros anuales 2.- Estados financieros intermedios 3.- Publicaciones de resultados	Los Objetivos de información no financiera externa pueden hacer referencia a: 1.- Informes de control interno 2.- Informes de sostenibilidad 3.- Cadena de suministros/ Custodia de activos	1.- Se utilizan para cumplir requisitos regulatorios y de grupos externos de interés. 2.- Se preparan de acuerdo con normas externas 3.- Pueden ser exigidos por reguladores, contratos, acuerdos
Interna	Los objetivos de información interna pueden hacer referencia a: 1.- Informes financieros por divisiones 2.- Análisis de rentabilidad de clientes 3.- Cálculos bancarios	Los objetivos de información no financiera interna pueden hacer referencia a: 1.- Utilización de activos / personal 2.- Parámetros de satisfacción del cliente 3.- Parámetros de salud y seguridad	1.- Pueden utilizarse para gestionar el negocio y la toma de decisiones 2.- Establecidos por la dirección y el consejo

Fuente: Recuperado a partir de (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, p. 9)

1.2.1.5.3. Objetivos de Cumplimiento

En el giro normal del negocio de cada entidad, se debe cumplir con actividades y normativa tanto interna como externa que son aplicables para cada una de las entidades. EN el momento de determinar los objetivos de la entidad se debe tener en consideración y comprender en su totalidad, la normativa interna de la entidad como la normativa externa emitida por los organismos de control.

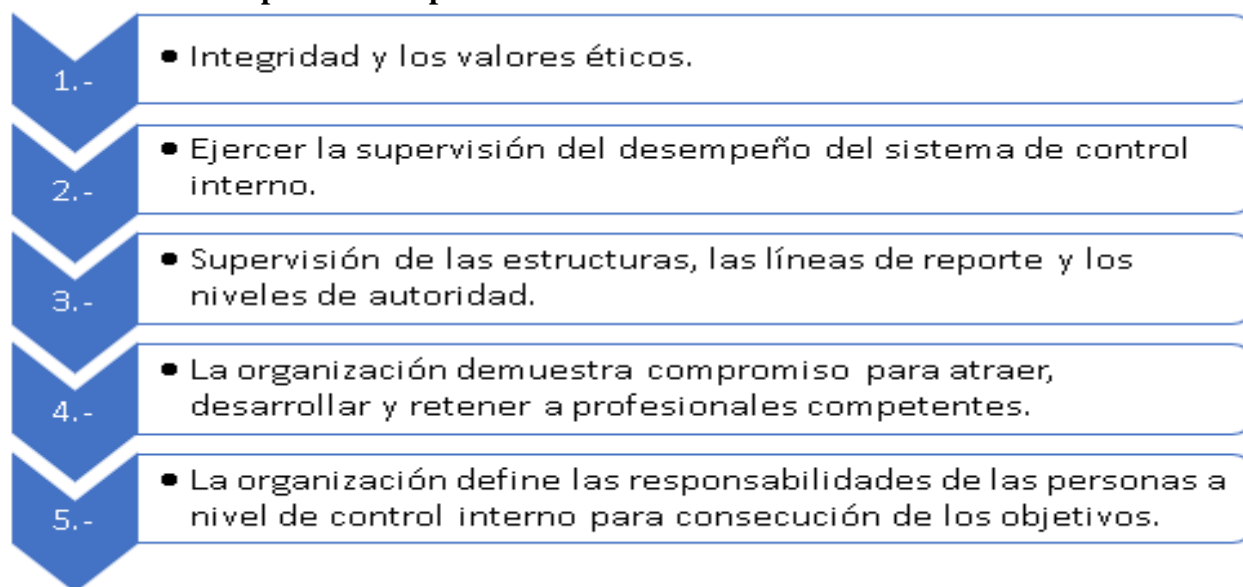
1.2.1.6. Componentes y principios del control interno

Según el (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno de Chile, 2014, p. 2) el control interno contiene cinco componentes integrados y de un total de diecisiete principios que representan la definición exacta de cada uno de los componentes. Ya que los principios derivan directamente de los componentes, una entidad puede llegar a aplicar un control interno óptimo, con la aplicación de los diecisiete principios que sean viables para la consecución de los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

1.2.1.6.1. Entorno de Control

La alta gerencia es quien determina el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrollara el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el “Tone at the Top” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad.

Gráfico 6 Principios del componente del entorno de control

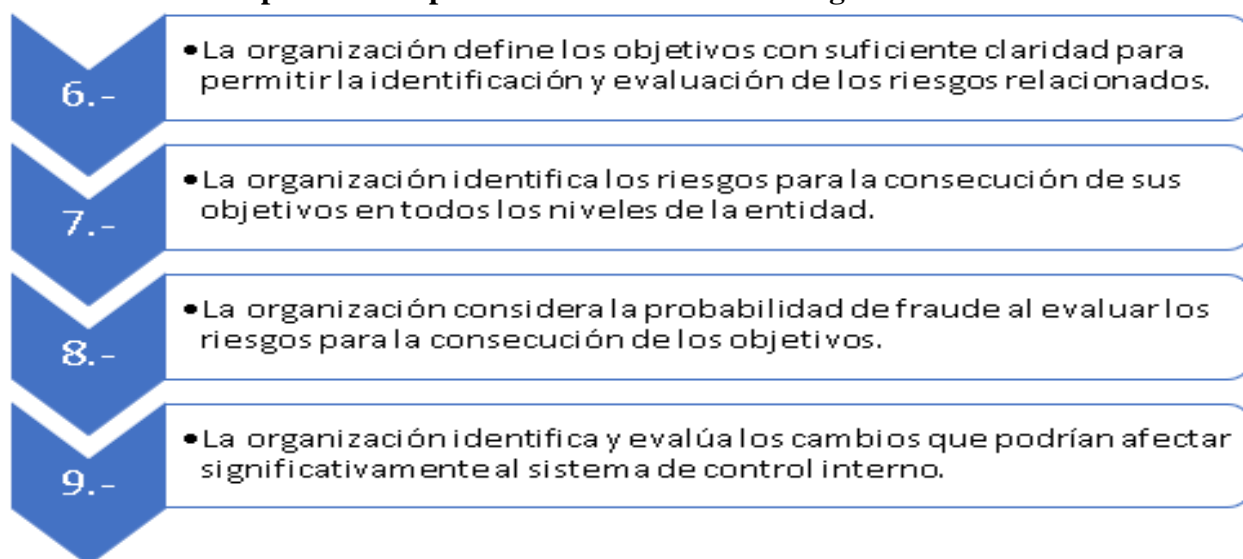


Fuente; Recuperado a partir de (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno de Chile, 2014, p. 3)

1.2.1.6.2. Evaluación de riesgos

Implica un proceso dinámico e interactivo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación con unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

Gráfico 7 Principios del componente de evaluación de riesgos

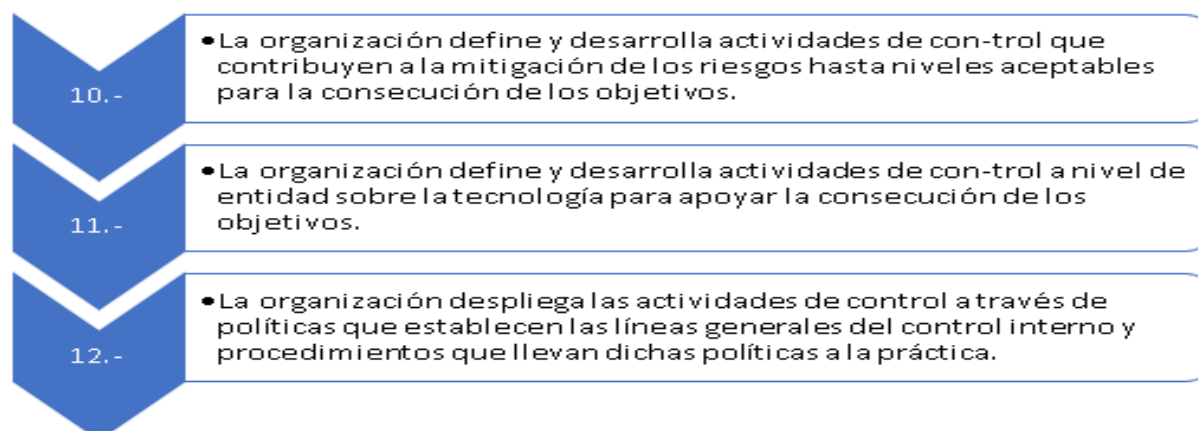


Fuente; Recuperado a partir de (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno de Chile, 2014, p. 3)

1.2.1.6.3. Actividades de Control

Es el conjunto de políticas y procedimientos que aportan para el cumplimiento de políticas establecidas por la alta gerencia para la consecución de los objetivos.

Gráfico 8 Principios de actividades de control

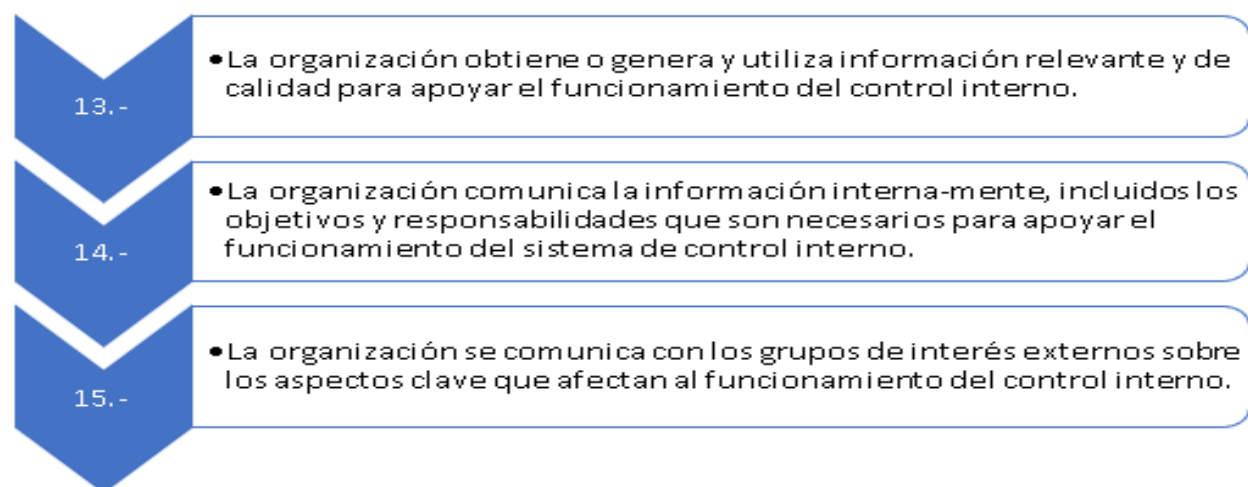


Fuente; Recuperado a partir de (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno de Chile, 2014, p. 3)

1.2.1.6.4. Información y Comunicación

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria.

Gráfico 9 Principios de información y comunicación

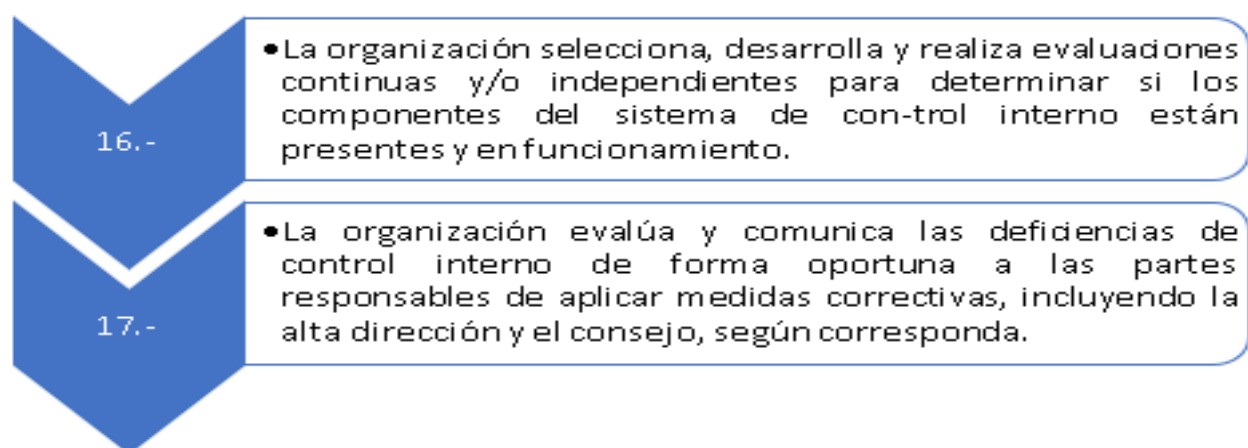


Fuente; Recuperado a partir de (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno de Chile, 2014, p. 3)

1.2.1.6.5. Actividades de Supervisión

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente.

Gráfico 10 Principios de actividades de supervisión

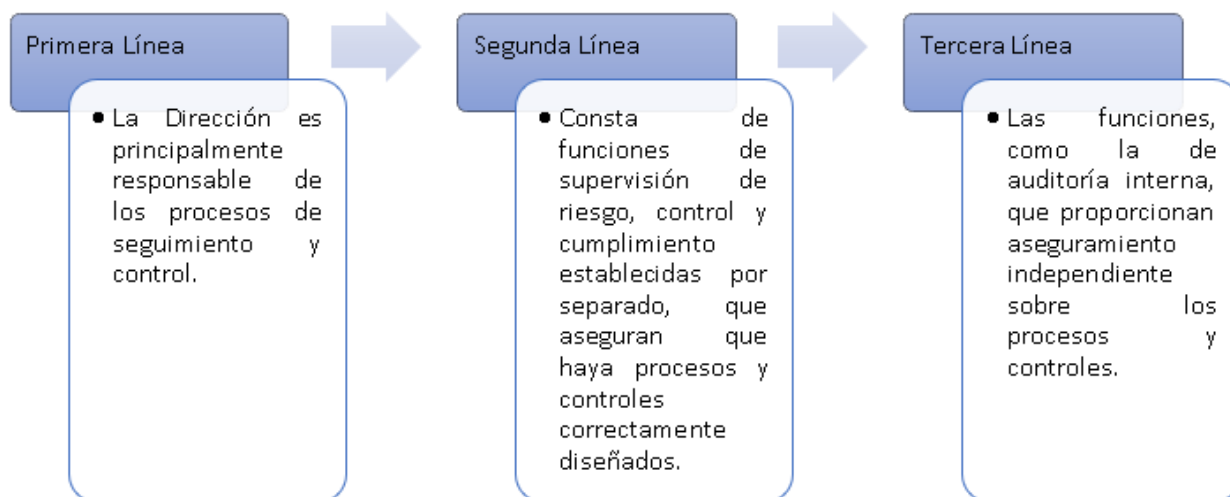


Fuente; Recuperado a partir de (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno de Chile, 2014, p. 3)

1.2.1.7. El modelo de las tres líneas de defensa (The Institute of Internal Auditors, 2017, p. 8)

Según el, (The Institute of Internal Auditors, 2017, p. 8) el modelo de las Tres Líneas de Defensa, tal como se muestra en la gráfica 11 y 12, describe las responsabilidades sobre la efectiva gestión de riesgos y control, de la siguiente manera:

Gráfico 11 Las 3 líneas de defensa del control interno



Fuente; Recuperado a partir (The Institute of Internal Auditors, 2017, p. 8)

Gráfico 12 Las 3 líneas de defensa del control interno – relación con la alta gerencia



Fuente; Recuperado a partir (The Institute of Internal Auditors, 2017, p. 8)

En el caso ideal de una aplicación óptima del control interno, cada línea de defensa brinda soporte para generar un gobierno saludable de la organización, al brindar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos en el contexto del entorno social. La primera línea trabaja

directamente con el proceso, mientras que tanto la segunda como la tercera línea dan un control posterior a nivel de supervisión y/o aseguramiento sobre la gestión de riesgos. Los puntos clave entre la segunda y la tercera línea de defensa es la independencia y la objetividad.

Capítulo 2

2. Método

2.1. Nivel de Investigación

El presente proyecto toma como base el método descriptivo usando como herramientas los métodos cuantitativos y cualitativos de investigación, debido a que se busca evaluar los controles presentes en la organización y determinar las falencias en el proceso o puntos a mejorar que permitan una consecución adecuada de los objetivos organizacionales.

Adicional al párrafo anterior, se utilizó el método exploratorio como herramienta para la recolección de datos en la entidad que fue analizada con el objetivo que los mismos sean los más reales posibles para su análisis y posterior utilización, como insumo para la presente propuesta.

2.2. Modalidad de investigación

En el desarrollo de este proyecto se hará uso de la investigación de campo la cual nos brindara la oportunidad de observar cada uno de los principales procesos que son realizados en el departamento de contabilidad. Los datos que sean receptados serán analizados y estudiados directamente de la entidad lo que nos dará la posibilidad de darnos una visión global y pragmática para su estudio.

Como soporte de nuestra investigación se hará uso de la modalidad documental, a razón que nuestro proyecto se basa principalmente en el análisis y verificación de normativa, documentos y registro de la entidad que servirán como sustento para evidenciar las deficiencias en cada proceso, de ser el caso.

2.3. Método

2.3.1. Inductivo-deductivo

Según, (Torres, 2006, p. 56) es un método de que toma como premisa la lógica y relacionado directamente con el estudio de los hechos particulares, aunque también se puede llegar a la conclusión de que sea deductivo en el sentido (De lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general).

En base al párrafo anterior, se puede decir que este proyecto se utilizó el método inductivo partiendo desde los documentos presentes en la entidad y controles que existan para determinar una base para la elaboración del manual y a su vez, es un método deductivo al usar un marco referencial como es el COSO para darle una estructura al documento que se pretende obtener como resultado de esta investigación.

2.4. Población y muestra

El tamaño de población para esta investigación va a considerar como universo a todas las personas que intervienen en el proceso contable de la entidad que es a donde ira centrado el análisis.

2.5. Selección de instrumentos de investigación

2.5.1. Encuesta

La encuesta es una herramienta fundamental que utilizaremos para el desarrollo y recolección de datos para esta investigación al ser aplicada a toda la población, se obtendrá información tanto del área operativa, así como, de la administrativa. Se aplicará un cuestionario de preguntas cerradas que darán valores más reales y de fácil tabulación para su entendimiento e interpretación.

2.5.2. Observación directa

El desarrollo de este proyecto se ha realizado con varias visitas a la entidad lo que ha permitido tener un mayor entendimiento del normal giro del negocio de la entidad y que brindara una base de análisis para los controles existentes y la implementación de nuevos por medio de un manual en el área contable.

2.6. Procesamiento de datos

El análisis de los datos que serán obtenidos se realizara mediante tabulación utilizando la herramienta Excel y determinando el peso de cada una de las respuestas hasta completar el 100% de cada uno de los aspectos a ser analizados. (Torres, 2006, p. 27)

Se seguirá el siguiente orden:

- Recolección de respuestas de las encuestas realizadas al personal de la entidad
- Tabulación de la información con la herramienta Excel
- Cálculo del peso de cada respuesta con relación a su porcentaje en cada respuesta
- Representación gráfica de los porcentajes de cada respuesta
- Interpretación de los resultados obtenidos

2.7. Metodología técnica para el análisis del control interno

La gerencia de la entidad debe considerar todos los niveles de la organización y establecer que medidas serán necesarias para poder responder a los riesgos. La evaluación que realice la entidad a cada uno de sus riesgos debe considerar al menos los siguientes aspectos: gravedad del evento, velocidad del incidente, persistencia del riesgo, la probabilidad de afectar de forma negativa

los estados financieros, así como su impacto al normal funcionamiento de los procesos de producción. Cabe destacar que la entidad para realizar la evaluación a los riesgos antes mencionada, debe tener claros sus niveles de apetito al riesgo y niveles de tolerancia, así como el efecto de sus controles para mantener al mínimo los niveles de cada uno de los riesgos a los que se expone.

2.7.1. Tipos de riesgos

De acuerdo con la naturaleza del riesgo se pueden clasificar entre internos y externos. A continuación, el detalle:

2.7.1.1. Riesgos de factores externos

Económico: Hace referencia a las variaciones que puede haber en los canales del flujo de efectivo de la entidad, disponibilidad del capital de trabajo, así como barreras o limitaciones para la competencia.

Entorno natural: Como su nombre mismo lo indica, hace referencia a los factores naturales, desastres naturales, así como manifestaciones organizadas por el hombre mismos que pueden tener un efecto negativo sobre el correcto y normal funcionamiento de los procesos productivos de la entidad.

Regulatorio: La generación de un nuevo marco normativo internacional (NIIF) o en su defecto, normativa local que sea actualizada o creada donde se solicite nueva información o limite el funcionamiento exigiendo cambios en los estatutos de la entidad como podría ser una ley antimonopolio del mercado o políticas fiscales más rígidas con respecto a la importación de maquinaria o materia prima.

Operaciones en el extranjero: Cambios en la normativa o política interna del país donde se encuentre la sucursal de la entidad.

Sociales: El constante cambio de la sociedad, así como su necesidad puede invalidar el actual giro del negocio de la entidad y obligarla a adaptarse a la nueva realidad.

2.7.1.2. Riesgos de factores internos

Infraestructura: Disposiciones de la directiva que afecten la disponibilidad de los bienes o infraestructura de la entidad y que a su vez tenga un impacto directo sobre el normal desarrollo de las operaciones económicas de la entidad.

Estructura de la dirección: De acuerdo con quien sea designado en la dirección de la entidad se determina la dirección que tomara la entidad, desde su postura ante el riesgo y el nivel de tolerancia que manejara la entidad.

Personal: Un factor importante en cualquier entidad es su personal, y más específicamente es que el mismo este suficientemente capacitado para realizar sus labores de forma eficaz, así como, un plan de formación que permita formar una carrera al personal y crear una fidelización con la entidad.

Acceso a activos: Mantener un acceso limitado a los activos de la entidad, tanto tangibles como intangibles, para que se pueda dar un estricto cumplimiento de las funciones de cada funcionario sin permitir que una misma persona pueda manipular y autorizar la movilización de un activo.

Tecnología: Esta determinada por los procesos que pueden ser afectados por la interrupción de los sistemas informáticos, así como la seguridad de la información que se encuentra en ellos.

2.7.2. Impacto

Este parámetro de análisis es desarrollado en base al efecto que pueda tener el riesgo sobre los estados financieros o el correcto funcionamiento de la entidad previo a la aplicación de controles por parte de la entidad. Dentro de la actual revisión, juntamente con la administración, se estableció 5 niveles de impacto:

Cuadro 2 Nivel de Impacto

Nivel de impacto	Descripción
Catastrófico	Los hallazgos identificados representan una fuerte pérdida , de difícil recuperación , que sino se corrigen a tiempo pueden llevar a la liquidación de la institución .
Crítico	Los hallazgos encontrados representan una mayor debilidad en los procesos , que pueden afectar el funcionamiento normal de la institución con altas pérdidas financieras.
Moderado	Los hallazgos identificados constituyen una debilidad moderada en los procesos de la institución, mediana pérdida financiera .
Menor	Los hallazgos encontrados constituye una debilidad menor en los procesos de la institución y baja pérdida financiera .
Insignificante	Los hallazgos identificados tiene muy poca repercusión sobre la organización

Fuente: Gestión del riesgo empresarial integrando estrategia y desempeño

Elaborado por: Alejandro Gallardo R.

2.7.3. Probabilidad

Este parámetro expresa la posibilidad de ocurrencia o repetición de un evento dentro del periodo a evaluar, esta probabilidad es calificada previa a la aplicación de controles por parte de la entidad. Dentro del actual análisis se estableció 5 niveles de probabilidad, desarrollados juntamente con la administración:

Cuadro 3 Nivel de Probabilidad

Nivel de Probabilidad	Descripción
Muy Alta	Todos los días o varias veces al mes.
Alta	Cuando menos una vez al mes
Media	Cuando menos una vez al año.
Baja	Cuando menos una vez cada dos años.
Muy Baja	Cuando menos una vez cada cinco años.

Fuente: Gestión del riesgo empresarial integrando estrategia y desempeño

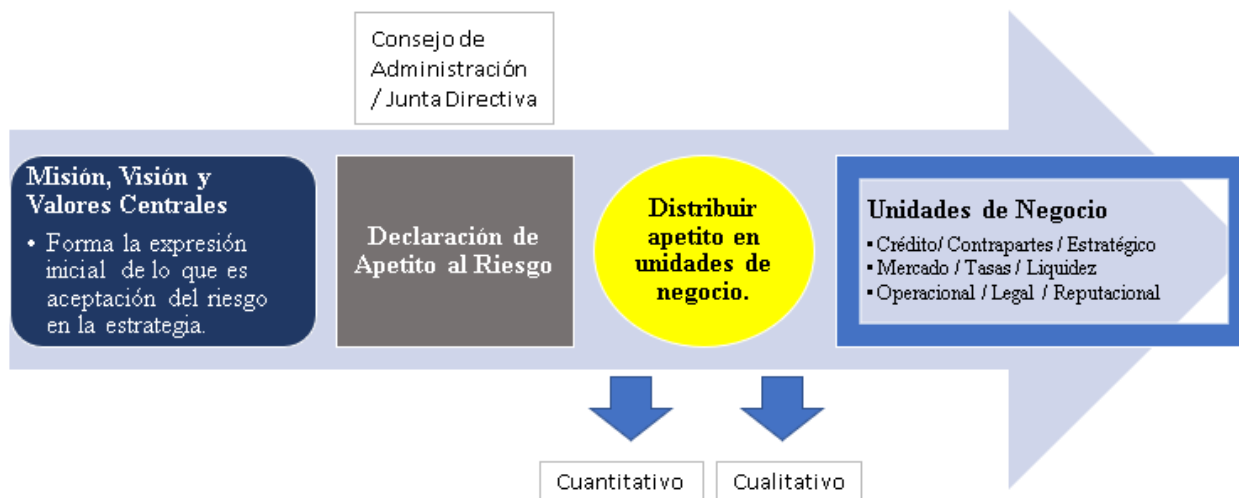
Elaborado por: Alejandro Gallardo R.

2.7.4. Apetito al riesgo

Cantidad de riesgo que una entidad está dispuesta a aceptar en la búsqueda de su estrategia y objetivos comerciales.

Algunas entidades usan términos generales como “Bajo Apetito” o “Gran Apetito” y es suficiente, otras pueden ver tales declaraciones como demasiadas vagas para comunicarse e implementar efectivamente y buscan medidas cuantitativas.

Un ejemplo práctico del concepto anterior puede ser el siguiente, una cooperativa de ahorro y crédito con un apetito por el riesgo bajo por pérdida de préstamos, establece su apetito como pérdida de préstamos del 0.50 de la cartera crediticia original.(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2017, p. 49)

Gráfico 13 **Apetito al Riesgo**

Fuente: Recuperado a partir (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2017, p. 49)

Capítulo III

3. Resultados

3.1. Recolección y tratamiento de datos

3.1.1. Análisis de DIRECTMARKET CÍA. LTDA. con relación a los 5 componentes del control interno según el COSO 2013

El presente manual es desarrollado para la empresa DIRECTMARKET CÍA. LTDA., con el objetivo de brindar una herramienta para el análisis de la gestión del área contable y cumplimiento de sus funciones y que posterior a este análisis se pueda mejorar el rendimiento del área.

Entorno de control

La empresa no cuenta con una normativa interna que regule, evalúe o determine estándares de cumplimiento en el área contable. La entidad a socializado los objetivos de la empresa, así como la política interna para las áreas operativas mas no un documento formal que fundamente esto.

La empresa cuenta con un organigrama integral o general que indica las relaciones, jerarquías y dependencias, mas no cuenta con un organigrama funcional donde se puntualice las tareas o tareas principales que están directamente relacionadas con cada puesto.

En lo correspondiente al área de contabilidad, las funciones han sido designadas verbalmente y delegadas a la experiencia y pericia de la persona contratada, así como, no se cuenta con reportes de actividades o cronogramas de actividades que evidencien no solo el cumplimiento, sino que el mismo sea oportuno y con la optimización de recursos de la empresa.

En el presente, la empresa no tiene plasmado en un documento formal, identificados como evidenciada su forma de evaluación, de cada una de las funciones que estarán a cargo de la empresa, de igual manera, no se tiene establecido un plan de contratación, capacitación, orientación y evaluación del personal que se va a vincular al área.

Evaluación de Riesgos

La empresa no tiene identificados ni categorizados los riesgos a los que se enfrenta el área contable ni sus posibles repercusiones sobre los estados financieros de la empresa, así como, el efecto que puede llegar a tener en el correcto funcionamiento del área operativa.

Como consecuencia de esto, tampoco se ha estimado la posible periodicidad o recurrencia que podría llegar a tener cada uno de los riesgos previo y posterior a la aplicación de un control.

Actividades de Control

De acuerdo con lo ya evidenciado en el componente anterior, la entidad no mantiene directrices o un documento formal que evidencie las actividades de control en el área de contabilidad

De igual manera como ya fue evidenciado, no se cuenta con reportes, informes o detalle de actividades realizadas por parte de la persona encargada del área.

Información y Comunicación

La persona encargada del área contable mantiene permanente comunicación con el jefe financiero y presenta balances a la Junta de Accionistas cuando es requerido.

No se tiene establecidas reuniones periódicas de control por parte del Jefe Financiero para llevar un seguimiento más cercano de las actividades en proceso, por realizar y los resultados de las actividades ya concluidas.

Supervisión

La empresa no mantiene un control interno para ser supervisado o evaluado. En el momento que el manual de control interno sea considerado por la empresa y puesto en funcionamiento el mismo brindara las pautas para poder evaluar los procesos del área, así como poder aplicar métodos de control de acuerdo con el riesgo y nivel de ocurrencia que tenga cada uno de los hallazgos que pudieran evidenciarse.

3.1.2. Análisis estratégico DAFO

Para el análisis estratégico de la empresa utilizaremos la herramienta de la matriz DAFO, esta herramienta tiene como objetivo el brindar un diagnóstico de la situación actual de la empresa con la premisa de brindar la capacidad a sus directivos de tomar las mejores decisiones a futuro para el cumplimiento de objetivos de la entidad.

La matriz DAFO tiene como parte de su desarrollo la identificación de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) así como los factores externos (Oportunidades y Amenazas) que pueden influenciar en el desempeño de la empresa. Para efectos de nuestra investigación y a razón que el manual está enfocado al área contable, se va a desarrollar el análisis de los factores internos de la compañía.

Como análisis complementario se realizará el análisis de los factores internos con la matriz MEFI por sus siglas “Matriz de evaluación de Factores Internos”.

Cuadro 4 Matriz DAFO

Matriz DAFO		Análisis Externo	
		Oportunidades	Amenazas
		1.- Nuevos mercados del sector privado. 2.- Negociaciones con proveedores. 3.- Nuevas representaciones de marcas de mayor participación en el mercado.	1.- Recesión o deterioro del mercado ecuatoriano por crisis económica. 2.- Perdida en análisis de negociaciones con el sector público. 3.- Competencia con mejores ofertas y perdida de participación en el mercado.
Análisis Interno	Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
	1.- Amplia experiencia en el campo de trabajo de la empresa. 2.- Accionistas de confianza al ser una empresa familiar. 3.- Apalancamiento con capital accionario y no con terceros.	Obtener una ventaja competitiva por la experiencia en el campo para promocionar las marcas patrocinadas y obtener una mayor participación en el mercado.	Mantener los clientes importantes, brindándoles ventajas por la experiencia de la empresa y economizar en asesoría en momentos de recesión.
Análisis Interno	Debilidades	Estrategia DO	Estrategias DA
	1.- Posibles costos o pérdidas asumidos por la empresa por mala toma de decisiones. 2.- Falta de expertise en áreas financieras de la empresa por parte de los directivos. 3.- Falta de una normativa documentada que respalde la totalidad de los procesos de la empresa.	Capacitación y desarrollo de normativa interna para los procesos que no tienen un control directo de los accionistas o que presentan contratiempos en el cumplimiento de sus objetivos.	Minimizar posibles multas o intereses que se carguen a la compañía por falta de cumplimiento oportuno con los entes de control por falta de seguimiento o cumplimiento de objetivos de las áreas de la compañía.

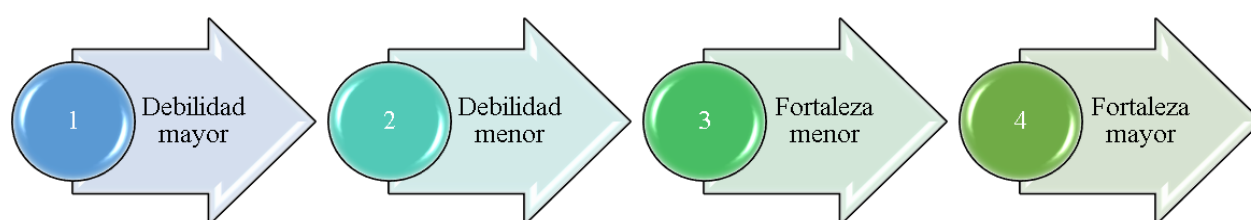
Fuente: Recuperado de (Espinosa, 2015)

Elaborado: Alejandro Gallardo R.

3.1.2.1. Análisis de factores internos (MEFI)

Dentro del análisis realizado con la matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), se determina un peso para cada uno de los factores (Fortalezas y Debilidades) de acuerdo con la siguiente distribución:

Gráfico 1 Peso Factores Internos



Fuente: Recuperado de (Gehisy, 2016)

Cuadro 5 Matriz MEFI

No.	Determinación de los factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total, Ponderado
Fortalezas				
F1	Amplia experiencia en el campo de trabajo de la empresa.	0,17	4,00	0,67
F2	Accionistas de confianza al ser una empresa familiar.	0,17	4,00	0,67
F3	Apalancamiento con capital accionario y no con terceros.	0,17	3,00	0,50
Subtotal Fortalezas		0,50		1,83
Debilidades				
D1	Posibles costos o perdidas asumidos por la empresa por mala toma de decisiones.	0,17	1,00	0,17
D2	Falta de expertos en áreas financieras de la empresa por parte de los directivos.	0,17	2,00	0,33
D3	Falta de una normativa documentada que respalde la totalidad de los procesos de la empresa.	0,17	2,00	0,33
Subtotal Debilidades		0,50		0,83
Total		1,00		2,67

Fuente: Recuperado de (Gehisy, 2016)

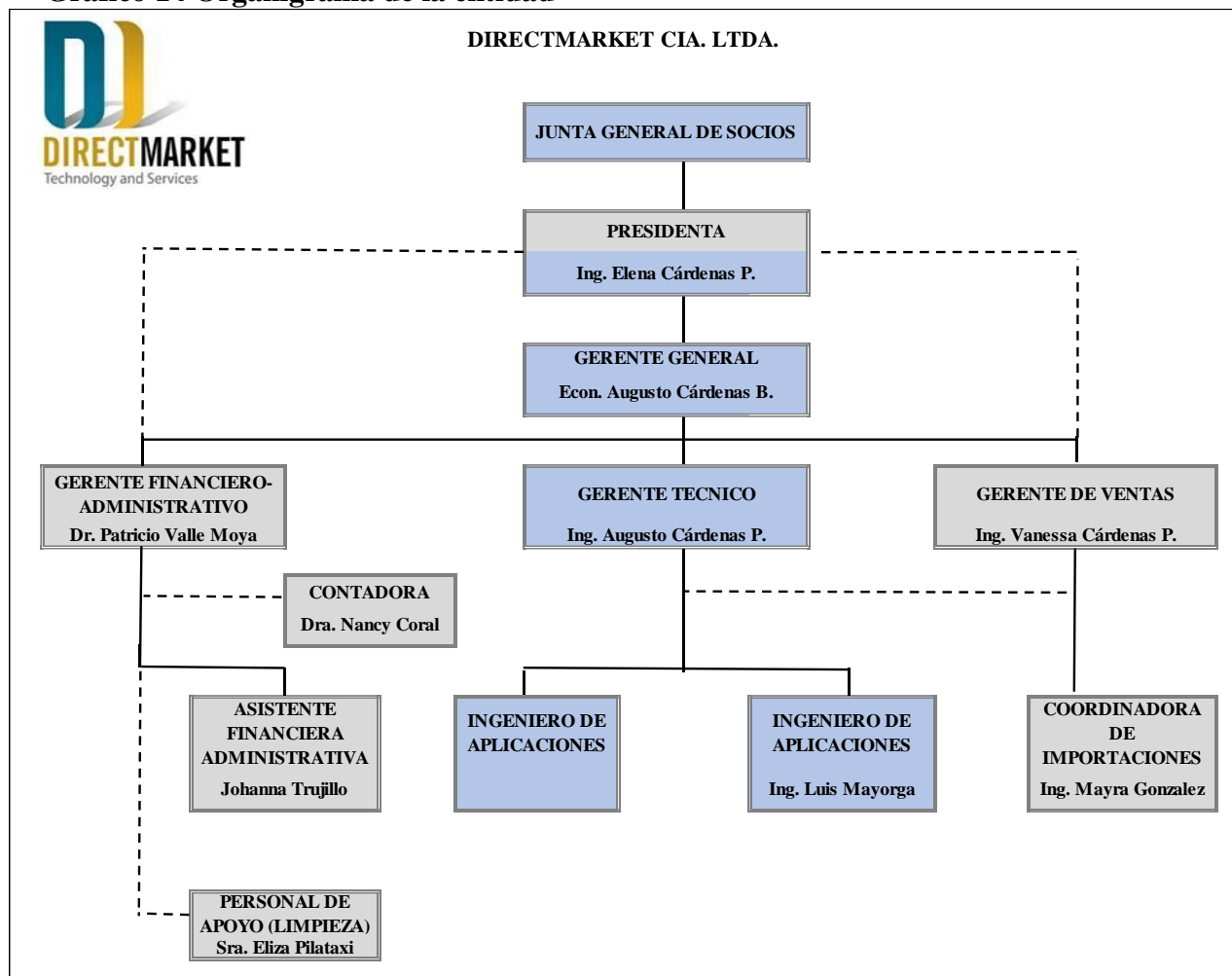
Elaborado: Alejandro Gallardo R.

Los resultados de la matriz reflejan un valor de 2.67 que está por encima de la media que es 2.5 lo que refleja que, con respecto a los factores internos de la empresa tienen un desempeño correcto. Adicional a lo mencionado, se debe tener un particular cuidado con respecto a las debilidades que fueron mencionadas, ya que las tres se encuentran relacionadas principalmente con el área contable de la entidad.

3.1.3. Organigrama estructural

DIRECTMARKET CÍA. LTDA. está compuesta por tres (3) departamentos principales que son: Financieros – Administrativo, Técnico y Ventas, para la evaluación que se va a realizar para la presente propuesta, se toma en consideración estrictamente el personal a cargo de la contabilidad de la empresa. Cabe destacar que se realizara la evaluación de las políticas, procedimientos principales, así como los perfiles del área contable, así como la evaluación del control interno de la misma.

Gráfico 14 Organigrama de la entidad




Fuente: DIRECTMARKET CÍA. LTDA., Gerente Financiero

3.2. Presentación y análisis de resultados:

3.2.1. Medición del Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo de Control.

3.2.1.1. Proceso de Caja Chica

Cuadro 6 Cuestionario de control interno Caja Chica

		DIRECTMARKET CÍA. LTDA. Cuestionario de Control Interno Caja Chica					
Ubicación: Pedro Ponce Carrasco y Diego de Almagro. Quito-Ecuador Entrevistado: Nancy Coral Cargo: Contadora General		Fecha: 13 de abril de 2020 Revisado por: Alejandro Gallardo R.					
Calificación	Detalle calificaciones						
0	No se cuenta con la documentación / No se realiza la actividad.						
1	Se dispone de lineamientos, pero los mismos no son realizados a cabalidad.						
2	Existe normativa interna, pero se la cumple deficientemente.						
3	Existe normativa interna, pero es aplicada parcialmente.						
4	Se dispone de una normativa interna y la misma se cumple a cabalidad						
No.	Pregunta	Calificación					Observaciones
		0	1	2	3	4	
1	¿Se cuenta con un responsable del fondo de caja chica?					✓	
2	¿La compañía cuenta con un contenedor seguro para el fondo de caja?				✓	✓	
3	¿Se mantiene un respaldo de las transacciones realizadas con los fondos de caja?				✓	✓	
4	¿Solo la persona responsable tiene acceso al fondo de caja?				✓		
5	¿La compañía cuenta con normativa interna del área?	✓					



DIRECTMARKET CÍA. LTDA.
Cuestionario de Control Interno
Caja Chica

Ubicación: Pedro Ponce Carrasco y Diego de Almagro. Quito-Ecuador

Fecha: 13 de abril de 2020

Entrevistado: Nancy Coral

Revisado por: Alejandro Gallardo R.

Cargo: Contadora General

Calificación	Detalle calificaciones
0	No se cuenta con la documentación / No se realiza la actividad.
1	Se dispone de lineamientos, pero los mismos no son realizados a cabalidad.
2	Existe normativa interna, pero se la cumple deficientemente.
3	Existe normativa interna, pero es aplicada parcialmente.
4	Se dispone de una normativa interna y la misma se cumple a cabalidad

No.	Pregunta	Calificación					Observaciones
		0	1	2	3	4	
6	¿La normativa interna está alineada con el cumplimiento de objetivos de la compañía?	✓					
7	¿Existen límites de autorización para los desembolsos realizados del fondo de caja chica?				✓		
8	¿Se cuenta con cuadros de caja chica en cada reposición?					✓	
9	¿Los respaldos de cada transacción son los adecuados de acuerdo con la normativa externa (SRI)?					✓	
10	¿Se cuenta con un acta de entrega recepción con cada responsable al momento que se le hace entrega por primera vez o en la devolución del fondo de caja chica?	✓					
11	¿Se cuenta con un procedimiento establecido para la formalización de los documentos?	✓					



DIRECTMARKET CÍA. LTDA.
Cuestionario de Control Interno
Caja Chica

Ubicación: Pedro Ponce Carrasco y Diego de Almagro. Quito-Ecuador

Fecha: 13 de abril de 2020

Entrevistado: Nancy Coral

Revisado por: Alejandro Gallardo R.

Cargo: Contadora General

Calificación	Detalle calificaciones
0	No se cuenta con la documentación / No se realiza la actividad.
1	Se dispone de lineamientos, pero los mismos no son realizados a cabalidad.
2	Existe normativa interna, pero se la cumple deficientemente.
3	Existe normativa interna, pero es aplicada parcialmente.
4	Se dispone de una normativa interna y la misma se cumple a cabalidad

No.	Pregunta	Calificación					Observaciones
		0	1	2	3	4	
12	¿La persona encargada del fondo de caja chica, cuenta con la capacitación necesaria para ejercer esta función?				✓		
13	¿En los casos que se evidencie un riesgo en el normal giro del negocio, estos son notificados y evaluados para realizar su respectivo plan de acción?			✓			
14	¿Cada riesgo identificado es analizado y determinado si se: ¿evita, reduce, se comparte o es aceptado por la entidad?		✓				
15	¿Se realizan los reembolsos por medio de cheques?					✓	
Total, de respuestas obtenidas por nivel de calificación		4	1	1	4	5	

Fuente: DIRECTMARKET CÍA. LTDA.

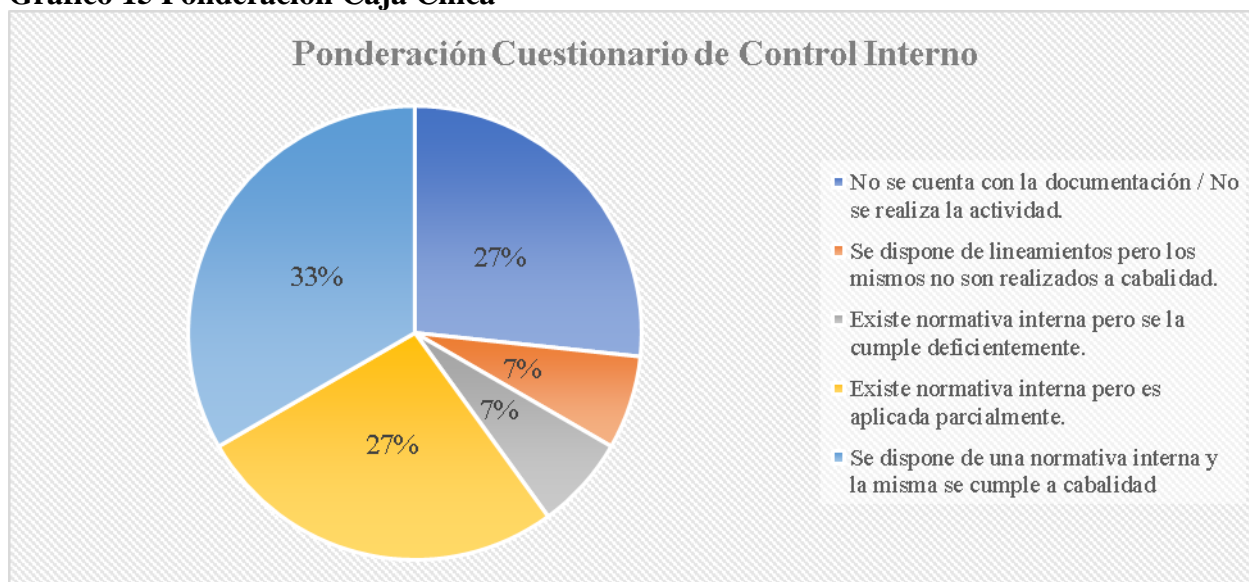
Elaborado: Alejandro Gallardo R.

Cuadro 7 Cuadro resumen nivel de confianza y nivel de riesgo Caja Chica

Cuadro Resumen Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo (Caja Chica)					
No.	Detalle Calificación	No. Respuestas	Participación	Ponderación	Calificación
1	No se cuenta con la documentación / No se realiza la actividad.	4	27%	0	0
2	Se dispone de lineamientos, pero los mismos no son realizados a cabalidad.	1	7%	1	1
3	Existe normativa interna, pero se la cumple deficientemente.	1	7%	2	2
4	Existe normativa interna, pero es aplicada parcialmente.	4	27%	3	12
5	Se dispone de una normativa interna y la misma se cumple a cabalidad	5	33%	4	20
Total		15	100%		35

Fuente: DIRECTMARKET CÍA. LTDA.

Elaborado: Alejandro Gallardo R

Gráfico 15 Ponderación Caja Chica

Fuente: DIRECTMARKET CÍA. LTDA.

Elaborado: Alejandro Gallardo R

Cuadro 8 Puntaje máximo Caja Chica

Puntaje Máximo y Ponderación		
No. De Preguntas	15	
(*) Calificación máxima	4	
(=) Total Calificación Máxima	60	100%
Nivel de Confianza	35	58%
Nivel de Riesgo	25	42%

Análisis Nivel de Confianza

A pie chart titled 'Análisis Nivel de Confianza' showing two segments: a larger blue segment representing 'Nivel de Confianza' at 58%, and a smaller light blue segment representing 'Nivel de Riesgo' at 42%. A legend to the right of the chart identifies the colors: a dark blue square for 'Nivel de Confianza' and a light blue square for 'Nivel de Riesgo'.


Fuente: DIRECTMARKET CÍA. LTDA.

Elaborado: Alejandro Gallardo R

Como resultado del análisis a la cuenta caja chica, y al proceso de caja en particular se puede evidenciar que, si bien si mantienen procesos de control los mismos no están evidenciados o respaldados en una normativa interna de la entidad. Por el monto que maneja la caja chica (\$100 dólares americanos) no representa un monto que pueda afectar de forma material a los estados financieros, se debe establecer lineamientos y parámetros para el correcto desarrollo de sus actividades.

3.2.1.2. Proceso Bancos

Cuadro 9 Cuestionario de control interno Bancos

		DIRECTMARKET CÍA. LTDA. Cuestionario de Control Interno Bancos					
Ubicación: Pedro Ponce Carrasco y Diego de Almagro. Quito-Ecuador Entrevistado: Nancy Coral Cargo: Contadora General		Fecha: 13 de abril de 2020 Revisado por: Alejandro Gallardo R.					
Calificación	Detalle calificaciones						
0	No se cuenta con la documentación / No se realiza la actividad.						
1	Se dispone de lineamientos, pero los mismos no son realizados a cabalidad.						
2	Existe normativa interna, pero se la cumple deficientemente.						
3	Existe normativa interna, pero es aplicada parcialmente.						
4	Se dispone de una normativa interna y la misma se cumple a cabalidad						
No.	Pregunta	Calificación					Observaciones
		0	1	2	3	4	
1	¿Existe política sobre el tratamiento de la cuenta bancos?	✓					
2	¿Existe segregación entre quien aprueba y llena los cheques?			✓			
3	¿La emisión de cheques dispone de autorización de la persona responsable?			✓			
4	¿Se realizan arquezos, revisión de los respaldos y secuenciales de la emisión de cheques?			✓			
5	¿La apertura de cuentas y control sobre las firmas autorizadas es la adecuada?					✓	
6	¿S realizan conciliaciones bancarias?			✓			
7	¿Se realiza la debida revisión con firmas de responsabilidad de quien elabora y quien revisa por parte de la supervisión o gerencia?			✓			



DIRECTMARKET CÍA. LTDA.
Cuestionario de Control Interno
Bancos

Ubicación: Pedro Ponce Carrasco y Diego de Almagro. Quito-Ecuador

Fecha: 13 de abril de 2020

Entrevistado: Nancy Coral

Revisado por: Alejandro Gallardo R.

Cargo: Contadora General

Calificación	Detalle calificaciones				
	0	No se cuenta con la documentación / No se realiza la actividad.			
1	Se dispone de lineamientos, pero los mismos no son realizados a cabalidad.				
2	Existe normativa interna, pero se la cumple deficientemente.				
3	Existe normativa interna, pero es aplicada parcialmente.				
4	Se dispone de una normativa interna y la misma se cumple a cabalidad				

No.	Pregunta	Calificación					Observaciones
		0	1	2	3	4	
8	¿Se generan comprobantes de egreso numerados y con firma de responsabilidad de quien los emite y quien los aprueba?	✓					
9	¿Los cheques anulados son archivados y con su respectiva identificación de anulados y sus respaldos?			✓			
10	¿El efectivo que se recaude, de ser el caso, es depositado en el mismo día?					✓	
Total, de respuestas obtenidas por nivel de calificación		2	0	6	0	2	

Fuente: DIRECTMARKET CÍA. LTDA.

Elaborado: Alejandro Gallardo R.

Cuadro 10 Cuadro resumen nivel de confianza y nivel de riesgo Bancos

Cuadro Resumen Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo (Bancos)					
No.	Detalle Calificación	No. Respuestas	Participación	Ponderación	Calificación
1	No se cuenta con la documentación / No se realiza la actividad.	2	20%	0	0
2	Se dispone de lineamientos, pero los mismos no son realizados a cabalidad.	0	0%	1	0
3	Existe normativa interna, pero se la cumple deficientemente.	6	60%	2	12
4	Existe normativa interna, pero es aplicada parcialmente.	0	0%	3	0
5	Se dispone de una normativa interna y la misma se cumple a cabalidad	2	20%	4	8
Total		10	100%		20

Fuente: DIRECTMARKET CÍA. LTDA.

Elaborado: Alejandro Gallardo R

Gráfico 16 Ponderación Bancos

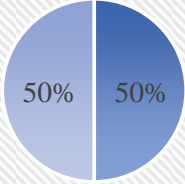
Fuente: DIRECTMARKET CÍA. LTDA.

Elaborado: Alejandro Gallardo R

Cuadro 11 Puntaje máximo Bancos

Puntaje Máximo y Ponderación		
No. De Preguntas	10	
(*) Calificación máxima	4	
(=) Total Calificación Máxima	40	100%
<hr/>		
Nivel de Confianza	20	50%
Nivel de Riesgo	20	50%

Análisis Nivel de Confianza



50% 50%

- Nivel de Confianza
- Nivel de Riesgo


Fuente: DIRECTMARKET CÍA. LTDA.

Elaborado: Alejandro Gallardo R

Como se puede evidenciar, con respecto al proceso que comprende el manejo y administración de la cuenta Bancos, se cuenta con controles aplicados empíricamente sin un detalle técnico y con una aplicación basada en la experiencia del profesional a cargo del Área de Contabilidad.

3.2.1.3. Proceso Impuestos

Cuadro 12 Cuestionario de control interno Impuestos

 DIRECTMARKET CÍA. LTDA. Cuestionario de Control Interno Impuestos							
Ubicación: Pedro Ponce Carrasco y Diego de Almagro. Quito-Ecuador Entrevistado: Nancy Coral Cargo: Contadora General		Fecha: 13 de abril de 2020 Revisado por: Alejandro Gallardo R.					
Calificación	Detalle calificaciones						
0	No se cuenta con la documentación / No se realiza la actividad.						
1	Se dispone de lineamientos, pero los mismos no son realizados a cabalidad.						
2	Existe normativa interna, pero se la cumple deficientemente.						
3	Existe normativa interna, pero es aplicada parcialmente.						
4	Se dispone de una normativa interna y la misma se cumple a cabalidad						
No.	Pregunta	Calificación					Observaciones
		0	1	2	3	4	
1	¿Existen normas o políticas destinadas al control, generación, calculo y presentación de las cuentas de impuestos?	✓					
2	¿El personal se mantiene actualizado de las publicaciones que sean emitidas por los entes de control?			✓			
3	¿Se realiza un monitoreo de la presentación o supervisión oportuna de las obligaciones tributarias vinculadas con la entidad?				✓		
4	¿Se cuenta con un calendario tributario donde se evidencie las obligaciones de la entidad?		✓				
5	¿Se mantiene un proceso de supervisión a los registros en las cuentas contables de impuestos con el objetivo de validar su integridad y registro oportuno?			✓			
6	¿Se dispone de un plan de capacitación para el personal relacionado con el registro de las cuentas de impuestos?	✓					

		DIRECTMARKET CÍA. LTDA. Cuestionario de Control Interno Impuestos					
Ubicación: Pedro Ponce Carrasco y Diego de Almagro. Quito-Ecuador Entrevistado: Nancy Coral Cargo: Contadora General		Fecha: 13 de abril de 2020 Revisado por: Alejandro Gallardo R.					
Calificación	Detalle calificaciones						
0	No se cuenta con la documentación / No se realiza la actividad.						
1	Se dispone de lineamientos, pero los mismos no son realizados a cabalidad.						
2	Existe normativa interna, pero se la cumple deficientemente.						
3	Existe normativa interna, pero es aplicada parcialmente.						
4	Se dispone de una normativa interna y la misma se cumple a cabalidad						
No.	Pregunta	Calificación					Observaciones
		0	1	2	3	4	
7	¿Los pagos de las obligaciones tributarias se realizan dentro del periodo establecido?			✓			
8	¿Se mantiene un archivo de los respaldos de los registros contables, formularios y toda la documentación respaldo de cada registro?					✓	
9	¿Se realiza una validación de los cálculos y datos presentes en una declaración previo a que sea cargada, diferente de la persona que lo realizo?	✓					
10	¿Se tiene una política con respecto a la realización de declaraciones sustitutivas?	✓					
Total, de respuestas obtenidas por nivel de calificación		4	1	3	1	1	

Fuente: DIRECTMARKET CÍA. LTDA.

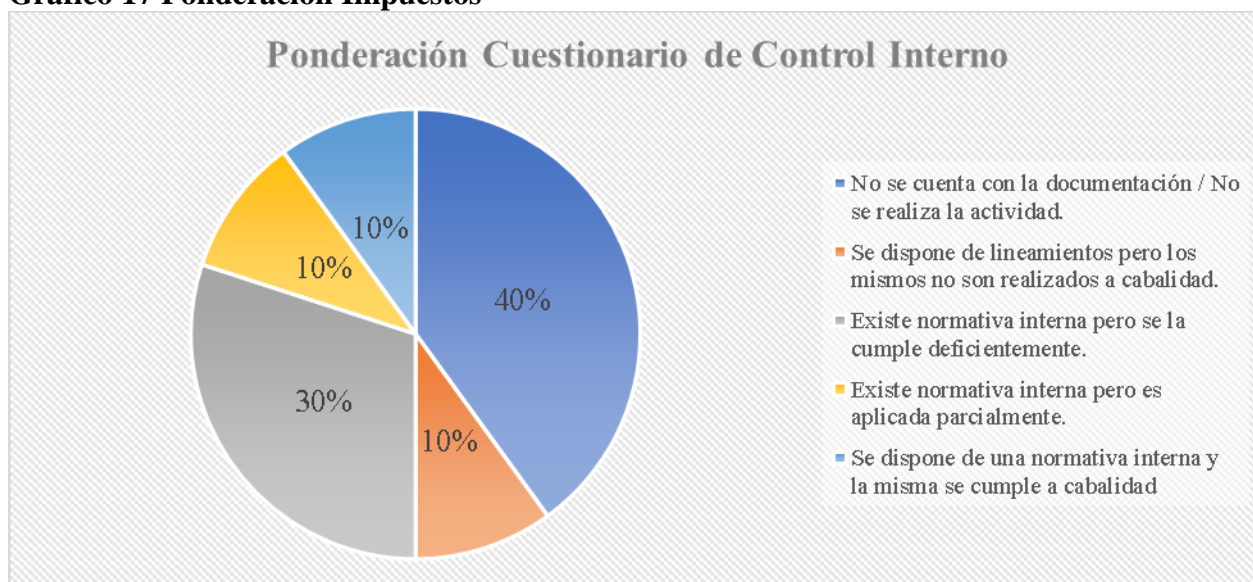
Elaborado: Alejandro Gallardo R.

Cuadro 13 Cuadro resumen nivel de confianza y nivel de riesgo Impuestos

Cuadro Resumen Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo (Impuestos)					
No.	Detalle Calificación	No. Respuestas	Participación	Ponderación	Calificación
1	No se cuenta con la documentación / No se realiza la actividad.	4	40%	0	0
2	Se dispone de lineamientos, pero los mismos no son realizados a cabalidad.	1	10%	1	1
3	Existe normativa interna, pero se la cumple deficientemente.	3	30%	2	6
4	Existe normativa interna, pero es aplicada parcialmente.	1	10%	3	3
5	Se dispone de una normativa interna y la misma se cumple a cabalidad	1	10%	4	4
Total		10	100%		14

Fuente: DIRECTMARKET CÍA. LTDA.

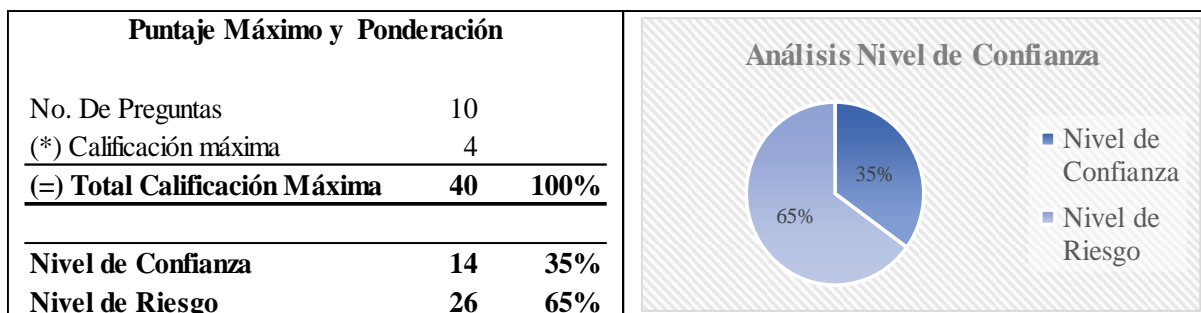
Elaborado: Alejandro Gallardo R.

Gráfico 17 Ponderación Impuestos

Fuente: DIRECTMARKET CÍA. LTDA.

Elaborado: Alejandro Gallardo R.

Cuadro 14 Puntaje máximo Impuestos




Fuente: DIRECTMARKET CÍA. LTDA.

Elaborado: Alejandro Gallardo R.

La revisión refleja que se cuenta con una fuerte deficiencia en el proceso, a razón que no se cuenta con un apolítica formal que establezca las directrices del proceso y los puntos de revisión por parte de supervisión de forma periódica y sorpresiva. De igual manera, se evidencia que no se lleva un control en el cumplimiento con las obligaciones tributarias.

3.2.1.4. Proceso Ingresos

Cuadro 15 Cuestionario de control interno Ingresos

 DIRECTMARKET CÍA. LTDA. Cuestionario de Control Interno Ingresos							
Ubicación: Pedro Ponce Carrasco y Diego de Almagro. Quito-Ecuador Entrevistado: Nancy Coral Cargo: Contadora General		Fecha: 13 de abril de 2020 Revisado por: Alejandro Gallardo R.					
Calificación	Detalle calificaciones						
0	No se cuenta con la documentación / No se realiza la actividad.						
1	Se dispone de lineamientos, pero los mismos no son realizados a cabalidad.						
2	Existe normativa interna, pero se la cumple deficientemente.						
3	Existe normativa interna, pero es aplicada parcialmente.						
4	Se dispone de una normativa interna y la misma se cumple a cabalidad						
No.	Pregunta	Calificación					Observaciones
		0	1	2	3	4	
1	¿Se cuenta con normativa o política interna referencia a ingresos?		✓				
2	¿Facturación y cobranza tienen la respectiva segregación de funciones?			✓			
3	¿Existe lista de precios establecidos para cada uno de los ítems que comercializa la empresa?			✓			
4	¿Se realiza un monitoreo de los contratos vigentes, caducados y renovaciones?			✓			
5	¿Se realiza control del secuencial de la facturación?					✓	
6	¿Se adjuntan los sustentos respectivos con cada facturación?			✓			
7	¿Se registran las facturas en el periodo que les corresponde?				✓		
8	¿La emisión de notas de crédito se realizan con autorización previa?				✓		
9	¿En venta de Activos de la empresa, se los realiza a valor de mercado?				✓		

		DIRECTMARKET CÍA. LTDA. Cuestionario de Control Interno Ingresos					
Ubicación: Pedro Ponce Carrasco y Diego de Almagro. Quito-Ecuador Entrevistado: Nancy Coral Cargo: Contadora General		Fecha: 13 de abril de 2020 Revisado por: Alejandro Gallardo R.					
Calificación	Detalle calificaciones						
0	No se cuenta con la documentación / No se realiza la actividad.						
1	Se dispone de lineamientos, pero los mismos no son realizados a cabalidad.						
2	Existe normativa interna, pero se la cumple deficientemente.						
3	Existe normativa interna, pero es aplicada parcialmente.						
4	Se dispone de una normativa interna y la misma se cumple a cabalidad						
No.	Pregunta	Calificación					Observaciones
		0	1	2	3	4	
10	¿Se mantiene un plan de capacitación para el personal que forma parte del proceso?	✓					
Total, de respuestas obtenidas por nivel de calificación		1	1	4	3	1	

Fuente: DIRECTMARKET CÍA. LTDA.

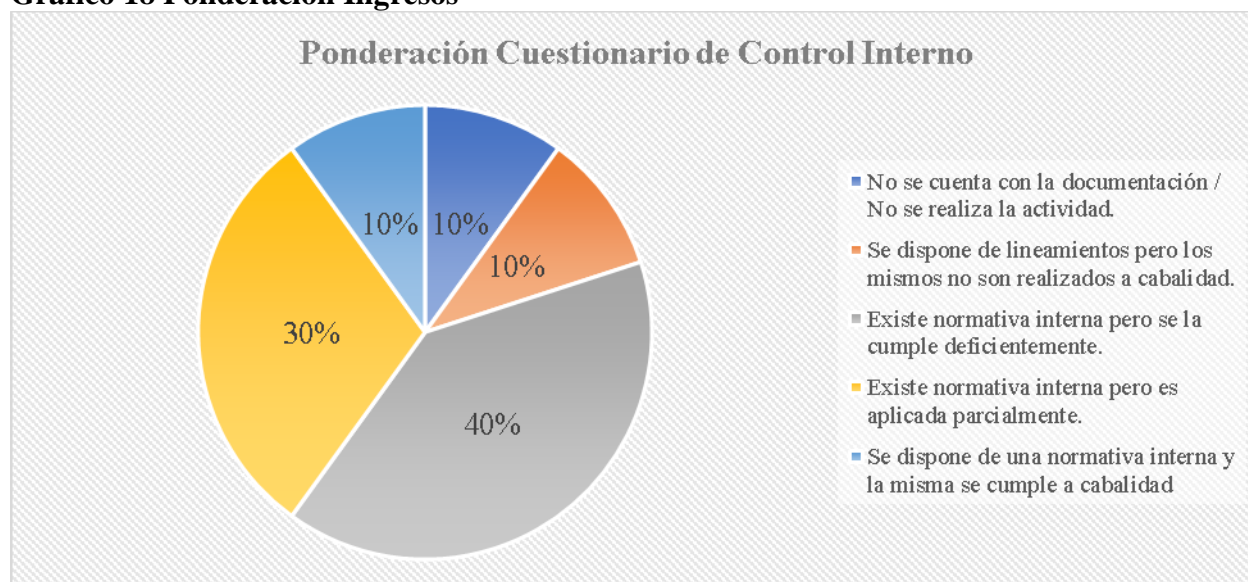
Elaborado: Alejandro Gallardo R.

Cuadro 16 Cuadro resumen nivel de confianza y nivel de riesgo Ingresos

Cuadro Resumen Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo (Ingresos)					
No.	Detalle Calificación	No. Respuestas	Participación	Ponderación	Calificación
1	No se cuenta con la documentación / No se realiza la actividad.	1	10%	0	0
2	Se dispone de lineamientos, pero los mismos no son realizados a cabalidad.	1	10%	1	1
3	Existe normativa interna, pero se la cumple deficientemente.	4	40%	2	8
4	Existe normativa interna, pero es aplicada parcialmente.	3	30%	3	9
5	Se dispone de una normativa interna y la misma se cumple a cabalidad	1	10%	4	4
Total		10	100%		22

Fuente: DIRECTMARKET CÍA. LTDA.

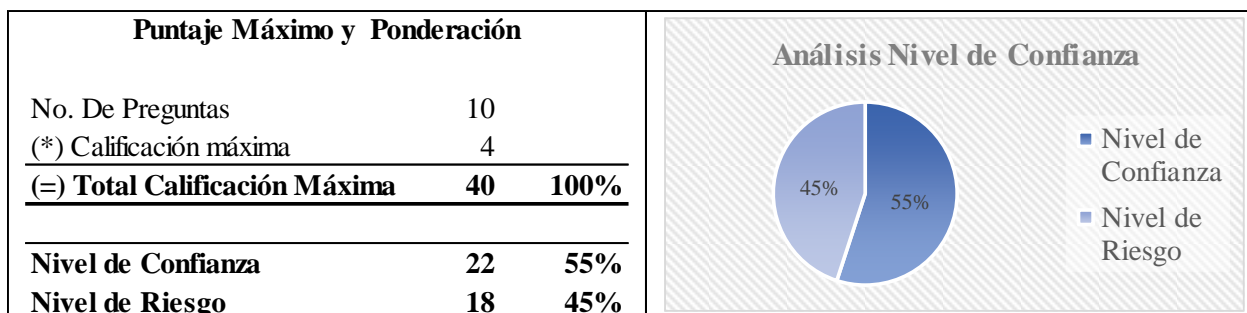
Elaborado: Alejandro Gallardo R.

Gráfico 18 Ponderación Ingresos

Fuente: DIRECTMARKET CÍA. LTDA.

Elaborado: Alejandro Gallardo R.

Cuadro 17 Puntaje máximo Ingresos




Fuente: DIRECTMARKET CÍA. LTDA.

Elaborado: Alejandro Gallardo R.

De igual manera como en los procesos previos, se puede evidenciar que no se cuenta con una normativa interna que permita el adecuado control del proceso, de igual manera un riesgo importante es la segregación de funciones que permita a la administración tener un nivel de control mayor.

3.2.1.5. Proceso Costos y Gastos

Cuadro 18 Cuestionario de control interno Costos y Gastos

		DIRECTMARKET CÍA. LTDA. Cuestionario de Control Interno Costos y Gastos					
Ubicación: Pedro Ponce Carrasco y Diego de Almagro. Quito-Ecuador Entrevistado: Nancy Coral Cargo: Contadora General		Fecha: 13 de abril de 2020 Revisado por: Alejandro Gallardo R.					
Calificación	Detalle calificaciones						
0	No se cuenta con la documentación / No se realiza la actividad.						
1	Se dispone de lineamientos, pero los mismos no son realizados a cabalidad.						
2	Existe normativa interna, pero se la cumple deficientemente.						
3	Existe normativa interna, pero es aplicada parcialmente.						
4	Se dispone de una normativa interna y la misma se cumple a cabalidad						
No.	Pregunta	Calificación					Observaciones
		0	1	2	3	4	
1	¿Existen normas y procedimientos establecidos en la entidad referentes al control de los costos y gastos?	✓					
2	¿Se realizan solicitudes de compras previo a realizar alguna compra?			✓			
3	¿Se realizan cotizaciones previo a la elección de un proveedor?				✓		
4	¿Los gastos de viaje y viáticos son justificados de forma adecuada y dentro de un tiempo prudente para su sustentación?		✓				
5	¿Se receptan solo respaldos que sean aceptados por el ente controlador (SRI) y que estén a nombre del colaborador (Liquidación de gastos de viaje)?			✓			
6	¿Se valida que las facturas estén a nombre de la entidad?					✓	
7	¿Se capacita al personal que tiene relación directa con el registro de gastos para el correcto desarrollo de sus funciones?	✓					



DIRECTMARKET CÍA. LTDA.
Cuestionario de Control Interno
Costos y Gastos

Ubicación: Pedro Ponce Carrasco y Diego de Almagro. Quito-Ecuador
Entrevistado: Nancy Coral
Cargo: Contadora General

Fecha: 13 de abril de 2020
Revisado por: Alejandro Gallardo R.

Calificación	Detalle calificaciones
0	No se cuenta con la documentación / No se realiza la actividad.
1	Se dispone de lineamientos, pero los mismos no son realizados a cabalidad.
2	Existe normativa interna, pero se la cumple deficientemente.
3	Existe normativa interna, pero es aplicada parcialmente.
4	Se dispone de una normativa interna y la misma se cumple a cabalidad

No.	Pregunta	Calificación					Observaciones
		0	1	2	3	4	
8	¿Se mantiene una correcta segregación de funciones entre la persona que solicita o genera el costo o gasto y la persona que aprueba el mismo, así como con la persona que realiza el desembolso?			✓			
9	¿Se comunican los errores o imprevistos con respecto a costos y gastos?					✓	
10	¿Existe una supervisión permanente sobre los costos y gastos generados?				✓		
Total, de respuestas obtenidas por nivel de calificación		2	1	3	2	2	

Fuente: DIRECTMARKET CÍA. LTDA.

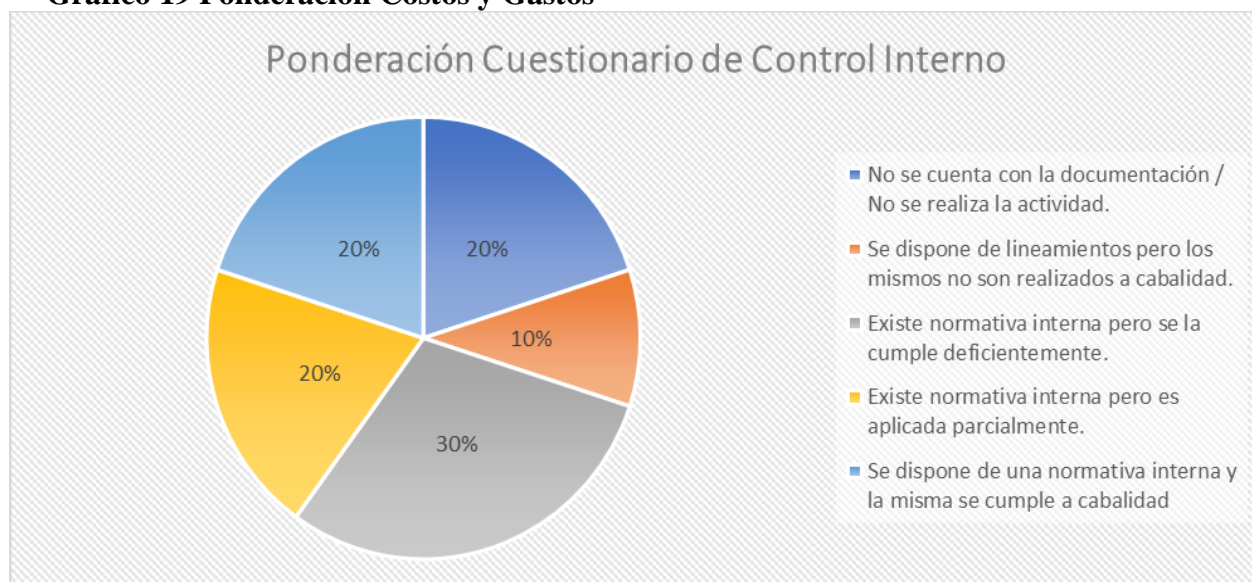
Elaborado: Alejandro Gallardo R.

Cuadro 19 Cuadro resumen nivel de confianza y nivel de riesgo Costos y Gastos

Cuadro Resumen Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo (Costos y Gastos)					
No.	Detalle Calificación	No. Respuestas	Participación	Ponderación	Calificación
1	No se cuenta con la documentación / No se realiza la actividad.	2	20%	0	0
2	Se dispone de lineamientos, pero los mismos no son realizados a cabalidad.	1	10%	1	1
3	Existe normativa interna, pero se la cumple deficientemente.	3	30%	2	6
4	Existe normativa interna, pero es aplicada parcialmente.	2	20%	3	6
5	Se dispone de una normativa interna y la misma se cumple a cabalidad	2	20%	4	8
Total		10	100%		21

Fuente: DIRECTMARKET CÍA. LTDA.

Elaborado: Alejandro Gallardo R.

Gráfico 19 Ponderación Costos y Gastos

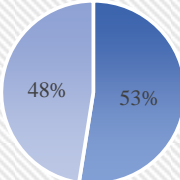
Fuente: DIRECTMARKET CÍA. LTDA.

Elaborado: Alejandro Gallardo R.

Cuadro 20 Puntaje máximo Ingresos

Puntaje Máximo y Ponderación			
No. De Preguntas	10		
(*) Calificación máxima	4		
(=) Total Calificación Máxima	40	100%	
<hr/>			
Nivel de Confianza	21	53%	
Nivel de Riesgo	19	48%	

Análisis Nivel de Confianza



■ Nivel de Confianza
■ Nivel de Riesgo

Fuente: DIRECTMARKET CÍA. LTDA.

Elaborado: Alejandro Gallardo R.

Como resultado del análisis realizado al proceso de costos y gastos, se puede ver una tendencia recurrente con respecto a la falta de documentación o normativa interna que formalicen el proceso, lo que obstaculiza el poder realizar una supervisión oportuna y que la misma sea oportuna a razón que los datos no se mantienen al día y se realizan revisiones en frío de la documentación generada y no en ambiente de producción.

3.2.1.6. Consolidación de resultados

En la siguiente tabla se puede visualizar un resumen de los resultados obtenidos del análisis de los cuestionarios de control interno realizados a los principales procesos del Área de Contabilidad:

Cuadro 21 Resumen cuestionarios de control interno

No.	Proceso a revisar	Total, de preguntas	Puntos óptimos deseados	Puntos obtenidos	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo específico	Calificación del Nivel de Confianza
1	Caja Chica	15	60	35	58,33%	41,67%	Medio
2	Bancos	10	40	20	50,00%	50,00%	Medio
3	Impuestos	10	40	14	35,00%	65,00%	Regular
4	Ingresos	10	40	22	55,00%	45,00%	Medio
5	Costos y Gastos	10	40	21	52,50%	47,50%	Medio
Totales		55	220	112	50,17%	49,83%	Medio

Elaborado: Alejandro Gallardo R.

Calificación del nivel de confianza del área de contabilidad en base a los resultados de la evaluación de los principales procesos.

Cuadro 22 Calificación del nivel de confianza

Calificación	Rango Porcentual		Interpretación	Recomendación
	Nivel Mínimo	Nivel Máximo		
Excelente	81%	100%	Representa una gestión óptima de los procesos y un nivel superior al esperado.	Plan de recompensas por la gestión al personal y se sugiere que no es necesario tener un nivel alto de supervisión.
Bueno	61%	80%	Se cumple con las expectativas.	Mantener un monitoreo constante, e identificar las áreas de riesgo.
Medio	41%	60%	No se cumple con los requerimientos mínimos de control esperados.	Implementar monitoreos y supervisiones periódicas dando énfasis en las áreas de mayor riesgo.
Regular	21%	40%	Existe un alto riesgo de incumplimiento de los controles establecidos, lo que representa una posible afectación en la toma de decisiones y Estados Financieros de la Entidad.	Establecer planes de acción a corto y largo plazo priorizando el cumplimiento de la normativa interna y externa.
Deficiente	0	20%	Ausencia total de confianza en los procesos.	Reingeniería de procesos con enfoque en la normativa internacional COSO.

Elaborado: Alejandro Gallardo R.

3.2.2. Hoja de hallazgos

En el cuadro de hoja de hallazgos se presenta la comparación entre un criterio y la situación actual revelada como resultado del examen realizado a los procesos principales del área contable.

A continuación, se detallan los elementos del hallazgo:

- Hallazgo: Nombre corto del hallazgo.
- Condición: Es el estado actual de la entidad “lo que es”.
- Criterio: Se detalla el estándar o normativa que rige “lo que debe o debió ser”.
- Causa: Se establece las razones por las cuales se da el hallazgo “porque ocurrió la condición”.
- Efecto: La consecuencia negativa ya sea real o potencial “la diferencia entre lo que es y lo que debió ser”.
- Recomendación: Directrices o sugerencias que pueden solventar las causas para modificar la condición y llegar al criterio.

Cuadro 23 Hoja de hallazgo

No.	Hallazgo	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Recomendación
1	Presentación de Estados Financieros	El área contable no cuenta con una planificación para la presentación de los estados financieros, mensuales y anuales.	De acuerdo con el Marco Conceptual para la Información financiera Capítulo 2 Características cualitativas de la información financiera útil, en el párrafo 2.33 menciona que: "Oportunidad significa tener información disponible para los decisores a tiempo de ser capaz de influir en sus decisiones. Generalmente, cuanto más antigua es la información menos útil resulta."	En las políticas internas de la entidad, no se tiene establecido la presentación de balances preliminares, así como no se cuenta con un cronograma de balances mensuales y anuales.	Los estados financieros no son presentados oportunamente a la directiva de la entidad lo que limita su capacidad para una toma de decisión óptima y que a largo y mediano plazo puede afectar de forma negativa a los estados financieros.	Establecer una política interna que determine la presentación de estados financieros preliminares dentro de los primeros 15 días de cada mes para que los mismos puedan ser evaluados por gerencia financiera previo a la presentación a la directiva.
2	Manual de funciones y responsabilidades	El área contable no tiene por escrito las funciones y responsabilidades de cada uno de sus integrantes.	Manual de Funciones y responsabilidades, donde se consolide los perfiles de todos los puestos que componen el organigrama de la entidad.	Las políticas internas carecen de un manual de funciones y responsabilidades que consolide todas las actividades y el perfil de cada uno de los funcionarios principalmente del área contable.	Un desarrollo empírico de las actividades de la entidad con respecto al área contable, y establece una dependencia de la experiencia de la contadora.	Hacer el levantamiento de perfiles de funciones de cada uno de los funcionarios y que el mismo sea consistente con el organigrama de la entidad.

No.	Hallazgo	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Recomendación
3	Manual de procedimientos y políticas del área contable	El área contable no cuenta con una política interna que establezca el proceso y de cada actividad y sus responsables de ejecución, supervisión y aprobación.	Manual de Procedimientos y Políticas para el área de contabilidad.	Contabilidad no cuenta con un Manual de procedimientos o políticas específicas para el área contable que determine el proceso óptimo para el desarrollo de cada una de las actividades.	Un desarrollo no ordenado en todas las actividades, así como una falta de una supervisión formal que evidencie si se están cumpliendo o no con los objetivos del área.	Elaborar un manual de procedimientos y políticas para el área contable.
4	Declaración de impuestos y conciliación tributaria	Se realizan declaraciones de impuestos a destiempo.	Realizar las declaraciones hasta el 10 de cada mes de acuerdo con el noveno dígito del RUC (1) de la entidad.	Retrasos en la realización de las conciliaciones. Revisiones de las conciliaciones con retraso por parte de la gerencia financiera. Facturación de proveedores entregadas a destiempo lo que demora la declaración de impuestos.	Se generan multas e interés en la declaración de impuestos, así como posibles errores y emisión de declaraciones sustitutivas.	Elaborar un calendario para la elaboración de las declaraciones, revisión por parte de gerencias, así como su aprobación y que las mismas estén listas previo a la fecha máxima de entrega. Determinar un cronograma de fechas máximas para la entrega de facturas por parte de los proveedores, con el objetivo de facilitar un cierre de mes oportuno.
5	Documento extracontable de clientes y proveedores	Existe diferencias entre los saldos del extracontable de clientes y proveedores versus los saldos contables que se encuentran en los	Se debe mantener una consistencia entre auxiliares extracontables y saldos contables que reflejen la realidad de la entidad.	Se lleva el auxiliar extracontable en Excel y no directamente en el apartado que está habilitado en el sistema contable.	Información poco confiable para la toma de decisiones y gestión de proveedores y cartera.	Actualizar el sistema contable para que la reportería de proveedores y clientes sea consistente con los saldos contables de la entidad.

No.	Hallazgo	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Recomendación
		estados financieros.				
6	Segregación de funciones	La contadora es quien elabora y aprueba muchos de los procesos contables.	Se debe segregar las funciones entre quien realiza declaraciones y quien los aprueba de igual manera en la reporteria mensual.	No se tiene identificadas las funciones de elaboración y aprobación en el área contable.	Riesgos de incumplimientos a la normativa externa, así como generar errores en los registros contables.	Desarrollar un plan de supervisión periódico en el área por parte del gerente financiero.
7	Liquidación de importaciones	No se tiene un control adecuado de las facturas que son cargadas a cada una de las liquidaciones de importación y los costos relacionados.	De acuerdo con el Marco Conceptual para la Información financiera Capítulo 3 Características cualitativas de la información financiera útil, en el párrafo CC13 menciona que: "Representación Fiel es una descripción completa incluye toda la información necesaria para que un usuario comprenda el fenómeno que está siendo representado, incluyendo todas las descripciones y explicaciones necesarias.	No se lleva un orden cronológico de los registros ya que se reprenen ya sea en el área contable o el área de importaciones.	No se tiene un detalle actualizado a la fecha, de las importaciones en cursos y los costos asociados a cada una de las liquidaciones de importaciones.	Que se haga uso de la herramienta informática y que se haga uso del módulo de importaciones y que se tenga un detalle óptimo de las importaciones y sus costos asociados.

No.	Hallazgo	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Recomendación
8	Capacitación en el manejo del sistema contable	No se cuenta con un plan de capacitación al personal del área contable.	Mantener una planificación anual para el desarrollo de las habilidades del personal del área contable.	No se dispone por parte de la administración un plan de capacitación para el personal.	Se presentan errores de uso de las herramientas tecnológicas y a su vez un uso reducido de todas las bondades que tienen las herramientas tecnológicas.	Establecer un plan anual de capacitación al personal que permita tener una formación integral a cada uno de ellos y que a su vez por estos incentivos presenten una fidelización con la entidad.

Elaborado: Alejandro Gallardo R.

3.2.3. Análisis de riesgos

Previo a la elaboración de la matriz de riesgo y controles se debe determinar el riesgo inherente, el mismo que se encuentra compuesto por la probabilidad y el impacto que tenga cada uno de los riesgos. Tanto la probabilidad como el impacto son parámetros que deben ser establecidos constantemente con la gerencia general y la tolerancia al riesgo que los mismos determinen en su estrategia para el cumplimiento de los objetivos.

Para el análisis actual de riesgos se considera un mapa de riesgo inherente de 5 niveles tanto en probabilidad como en impacto

Probabilidad: Es la ocurrencia que tiene un riesgo dentro de un periodo. Dentro del análisis de riesgos y en conjunto con la entidad se determinó los siguientes parámetros:

Impacto: Es el efecto que tenga un riesgo sobre los balances o sobre el normal desarrollo del proceso productivo de la entidad.

Mapa de calor: El mapa de calor es la representación gráfica, de los riesgos en un cuadrante, dependiendo de la probabilidad de que determinado riesgo pueda ocurrir y el impacto cuantitativo o cualitativo de que este riesgo suceda y afecte a la entidad.

El Riesgo Inherente: Es el riesgo que afecta al cumplimiento de los objetivos de la entidad en el supuesto que la entidad no tome ninguna medida de control. La fórmula de cálculo es la siguiente:

RIESGO INHERENTE= Probabilidad inherente * Impacto Inherente

A continuación, se detalla el mapa de calor que se aplica a la entidad y el riesgo inherente que corresponde a cada cuadrícula:

Cuadro 24 Riesgo Inherente

Probabilidad	Muy Alta	5	5	10	15	20	25
	Alta	4	4	8	12	16	20
	Media	3	3	6	9	12	15
	Baja	2	2	4	6	8	10
	Muy Baja	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Insignificante	Menor	Moderado	Critico	Catastrófico
Impacto							

Elaborado: Alejandro Gallardo R.

De acuerdo con el mapa de calor se determina que el riesgo tiene los siguientes niveles de acuerdo con la calificación que obtenga:

Cuadro 25 Niveles de Riesgo

Min.	Max	Color	Riesgo
20	25		Muy Alto
12	19		Alto
8	11		Moderado
4	7		Bajo
1	3		Muy Bajo

Elaborado: Alejandro Gallardo R.

3.2.4. Evaluación de riesgos

Realizada la evaluación de la importancia potencial de cada riesgo en los principales procesos del área contable, la dirección debe considerar la respuesta que se dará al riesgo. La respuesta al riesgo inherente no necesariamente puede resultar en la reducción del riesgo residual. La administración debe buscar un equilibrio entre el riesgo y la tolerancia al riesgo lo que puede decantar en procesos o control repetitivos.

Las respuestas posibles como respuesta al riesgo están limitadas a las siguientes categorías:

Aceptar: La administración asume el riesgo y no se toma ninguna medida para reducir el impacto o la probabilidad.

Evitar: Se realiza un cese de las actividades que dan lugar al riesgo. Esto puede afectar al giro del negocio de la entidad.

Reducir: Se toman medidas (Controles) para mitigar la probabilidad y el impacto que tiene un riesgo para afecta a los estados financiero o al correcto funcionamiento de la entidad.

Compartir: Se reduce la probabilidad y/o el impacto de un riesgo compartiendo el riesgo con otras áreas o con otras entidades. El ejemplo más claro es con la adquisición de seguros.

Cuadro 26 Matriz de riesgos y controles (Riesgos)

No. Riesgo	Hallazgo	Tipo de riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo inherente	Respuesta al riesgo
R1	Presentación de Estados Financieros	Operativo, Personal	2	4	8	Reducción
R2	Manual de funciones y responsabilidades	Personal	1	2	2	Reducción
R3	Manual de procedimientos y políticas del área contable	Personal	1	3	3	Reducción
R4	Declaración de impuestos y conciliación tributaria	Operativo, Personal	3	4	12	Reducción
R5	Documento extracontable de clientes y proveedores	Operativo, Personal	2	4	8	Reducción
R6	Segregación de funciones	Personal	1	2	2	Reducción
R7	Liquidación de importaciones	Tecnológico, Operativo, Personal	3	3	9	Reducción
R8	Capacitación en el manejo del sistema contable	Tecnológico, Operativo, Personal	4	2	8	Reducción

Elaborado: Alejandro Gallardo R.

3.2.5. Actividades de control

Las actividades de control son aquellas que se van a realizar con el objetivo de dar validez al cumplimiento de los objetivos de la entidad, así como al cumplimiento íntegro de las respuestas dadas por la administración como respuestas ante cada uno de los riesgos analizados de forma individual.

En el siguiente cuadro se detalla la forma de evaluación de los controles que está basado en 3 niveles (Fuerte, Moderado y Débil) y a su vez desde 3 aspectos distintos como son: solidez del conjunto de los controles, disminución de probabilidad y disminución de impacto. Cabe destacar que un control para que sea considerado como efectivo para reducir un riesgo, debe tener una aplicación en conjunto de nivel moderado y adicional saber que ningún control eliminara el 100% de un riesgo, siempre va a existir un riesgo inherente que va a permanecer. A continuación, el detalle de valuación de controles:

Cuadro 27 Valuación de Controles

Solidez del Conjunto de los Controles	Disminuye Probabilidad	Disminuye Impacto	Desplazamiento de la Probabilidad	Desplazamiento del Impacto
Fuerte	Fuerte	Fuerte	-2	-2
Fuerte	Moderado	Fuerte	-1	-2
Fuerte	Débil	Fuerte	0	-2
Fuerte	Fuerte	Moderado	-2	-1
Fuerte	Moderado	Moderado	-1	-1
Fuerte	Débil	Moderado	0	-1
Fuerte	Fuerte	Débil	-2	0
Fuerte	Moderado	Débil	-1	0
Fuerte	Débil	Débil	0	0
Moderado	Fuerte	Fuerte	-1	-1
Moderado	Moderado	Fuerte	0	-1
Moderado	Débil	Fuerte	0	-1
Moderado	Fuerte	Moderado	-1	0
Moderado	Moderado	Moderado	0	0
Moderado	Débil	Moderado	0	0
Moderado	Fuerte	Débil	-1	0
Moderado	Moderado	Débil	0	0
Moderado	Débil	Débil	0	0
Débil	Fuerte	Fuerte	0	0
Débil	Moderado	Fuerte	0	0
Débil	Débil	Fuerte	0	0
Débil	Fuerte	Moderado	0	0
Débil	Moderado	Moderado	0	0
Débil	Débil	Moderado	0	0
Débil	Fuerte	Débil	0	0
Débil	Moderado	Débil	0	0
Débil	Débil	Débil	0	0

Elaborado: Alejandro Gallardo R.

Los controles tienen una amplia gama de actividades que se pueden aplicar, entre las cuales se destacan las siguientes:

Autorizaciones y aprobaciones: Una autorización es por lo general gestionada con un nivel superior y que evidencia una verificación y determinación de que la transacción es válida y que la misma existe y de ser el caso, la misma está debidamente sustentada.

Verificaciones: Se realiza una comparación de dos o más elemento o a su vez un elemento con una política y se realiza un seguimiento si se encuentra una variación entre los elementos comparados.

Controles físicos: Tomas físicas que son comparadas con los registros contables, así como con extracontables de ser el caso.

Controles sobre datos vigentes: Datos que son publicados en periodos regulares como por ejemplo tablas de precios o descuentos de acuerdo con el tipo de cliente y promociones y que las mismas deben ser aplicadas solo en los periodos donde están vigentes.

Reconciliaciones: Se realiza la comparación de dos o más elementos y de existir variaciones las mismas deben ser conciliadas y actualizadas para que sean consistentes con los saldos contables.

Controles de Supervisión: Validaciones periódicas realizadas por un nivel superior para verificar el cumplimiento y funcionamiento de otros controles. Estos controles dependen principalmente del criterio profesional de la administración para su aplicación, así como de las áreas críticas de la entidad.

Cuadro 28 Matriz de Riesgos y Controles (Controles)

No. Control	Nombre corto del control	Descripción del control asociado a la causa o falla. Quien lo hace / Periodicidad / Que hace / Como lo hace / Que pasa con las excepciones y evidencia.	Responsable de ejecutar el control	Solidez del conjunto de controles	Disminuye la probabilidad	Disminuye el impacto	Disminución de la probabilidad	Disminución del impacto	Probabilidad residual	Impacto residual	Riesgo residual
C1	Levantamiento de procedimientos.	La contadora se encargará de la presentación mensualizados de los estados financieros con el objetivo de realizar una correcta depuración de estos y que a su vez los mismos sean una herramienta de toma de decisiones para la directiva de la entidad.	Gerente Financiero; Contadora	Moderado	Fuerte	Moderado	-1	0	1	4	4
C2	Creación de manual	La administración debe designar a personal interno o externo, el levantamiento de los perfiles de cada uno de los puestos en el organigrama que a su vez debe ser revisado y actualizado anualmente por parte de la entidad.	Gerente General	Moderado	Fuerte	Fuerte	-1	-1	1	1	1
C3	Creación de manual	La administración debe designar a personal interno o externo, el levantamiento de los procesos del área contable con el objetivo de optimizar los recursos y este manual debe ser actualizado o revisado de forma anual.	Gerente General	Moderado	Fuerte	Fuerte	-1	-1	1	2	2

No. Control	Nombre corto del control	Descripción del control asociado a la causa o falla. Quien lo hace / Periodicidad / Que hace / Como lo hace / Que pasa con las excepciones y evidencia.	Responsable de ejecutar el control	Solidez del conjunto de controles	Disminuye la probabilidad	Disminuye el impacto	Disminución de la probabilidad	Disminución del impacto	Probabilidad residual	Impacto residual	Riesgo residual
C4	Conciliaciones tributarias	Aplicar una política interna, que establezca fechas fijas para realizar declaraciones, así como fechas máximas para la recepción de facturas por parte de proveedores con el objetivo de permitir una elaboración correcta, así como una revisión y aprobación adecuada por parte de Gerencia Financiera.	Gerente Financiero; Contadora	Moderado	Fuerte	Fuerte	-1	-1	2	3	6
C5	Actualización del sistema contable	Se debe realizar una conciliación mensual de los anexos y los saldos contables que se encuentran en la herramienta informática. La información debe ser ingresada por parte de la contadora, así como la elaboración de la conciliación y a su vez está debe ser aprobada por gerencia financiera.	Gerente Financiero; Contadora	Moderado	Fuerte	Moderado	-1	0	1	4	4

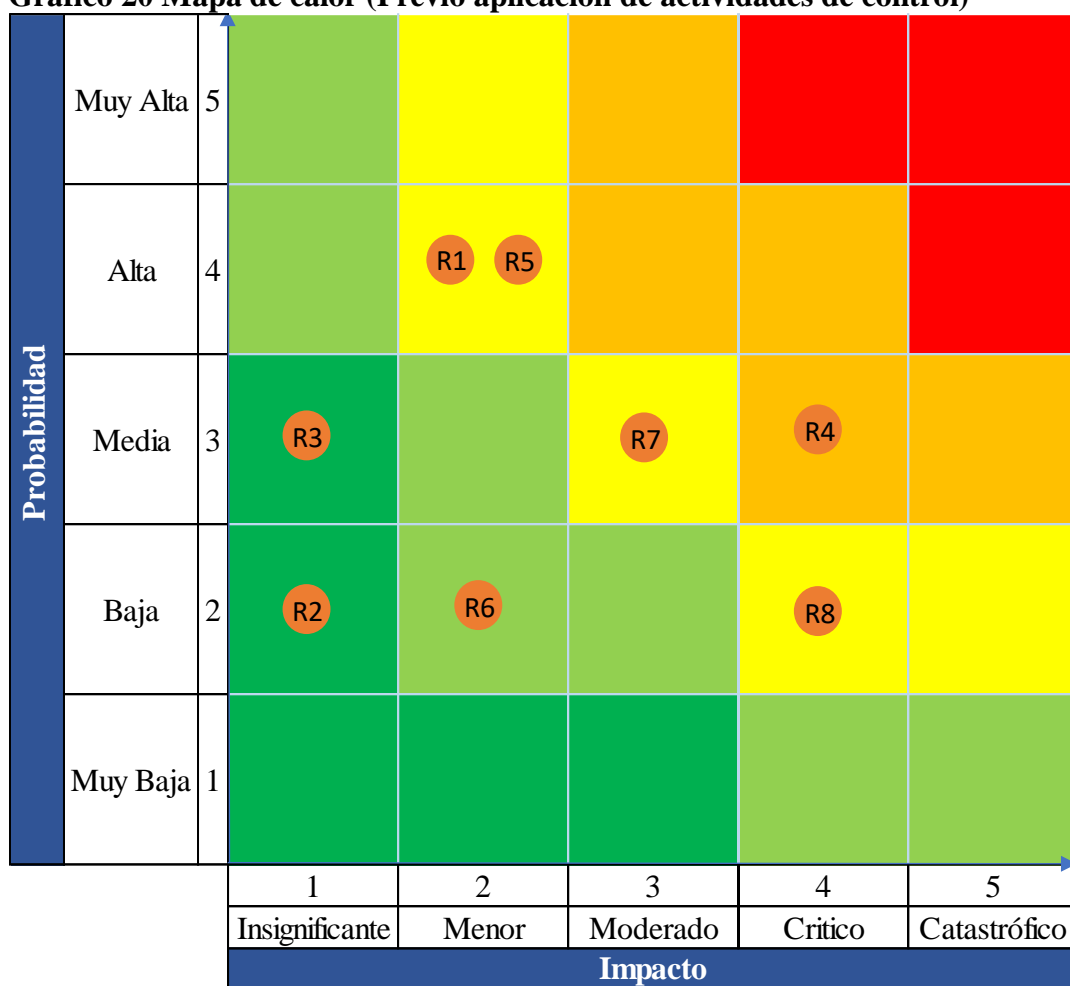
No. Control	Nombre corto del control	Descripción del control asociado a la causa o falla. Quien lo hace / Periodicidad / Que hace / Como lo hace / Que pasa con las excepciones y evidencia.	Responsable de ejecutar el control	Solidez del conjunto de controles	Disminuye la probabilidad	Disminuye el impacto	Disminución de la probabilidad	Disminución del impacto	Probabilidad residual	Impacto residual	Riesgo residual
C6	Levantamiento de procedimientos.	La administración debe designar a personal interno o externo, el levantamiento de los procesos del área y delimitar que no existan perfiles de elaboración y aprobación en el mismo funcionario y de igual manera un funcionario con perfil de aprobación o supervisión no pueda introducir o modificar información.	Gerente Financiero; Contadora	Moderado	Moderado	Moderado	0	0	1	2	2
C7	Actualización del sistema contable	Realizar una conciliación mensual en cada liquidación de importaciones entre los valores cargados a la cuenta de activo y la documentación de cada importación.	Contadora	Moderado	Fuerte	Moderado	-1	0	2	3	6
C8	Capacitación Personal	Establecer un plan de capacitaciones anuales para el personal que haga uso de las herramientas de la entidad con el objetivo de dar el mejor uso posible a las mismas y evitar errores por el uso humano.	Gerente General	Moderado	Fuerte	Moderado	-1	0	3	2	6

Elaborado: Alejandro Gallardo R.

3.2.6. Representación de resultados de la evaluación

Los resultados de una evaluación se representan principalmente con un mapa de calor que resalta la gravedad de cada uno de los riesgos de cara al logro de los objetivos y estrategias de la administración, y así como, el efecto de la aplicación de las actividades de control y su efecto en el riesgo residual.

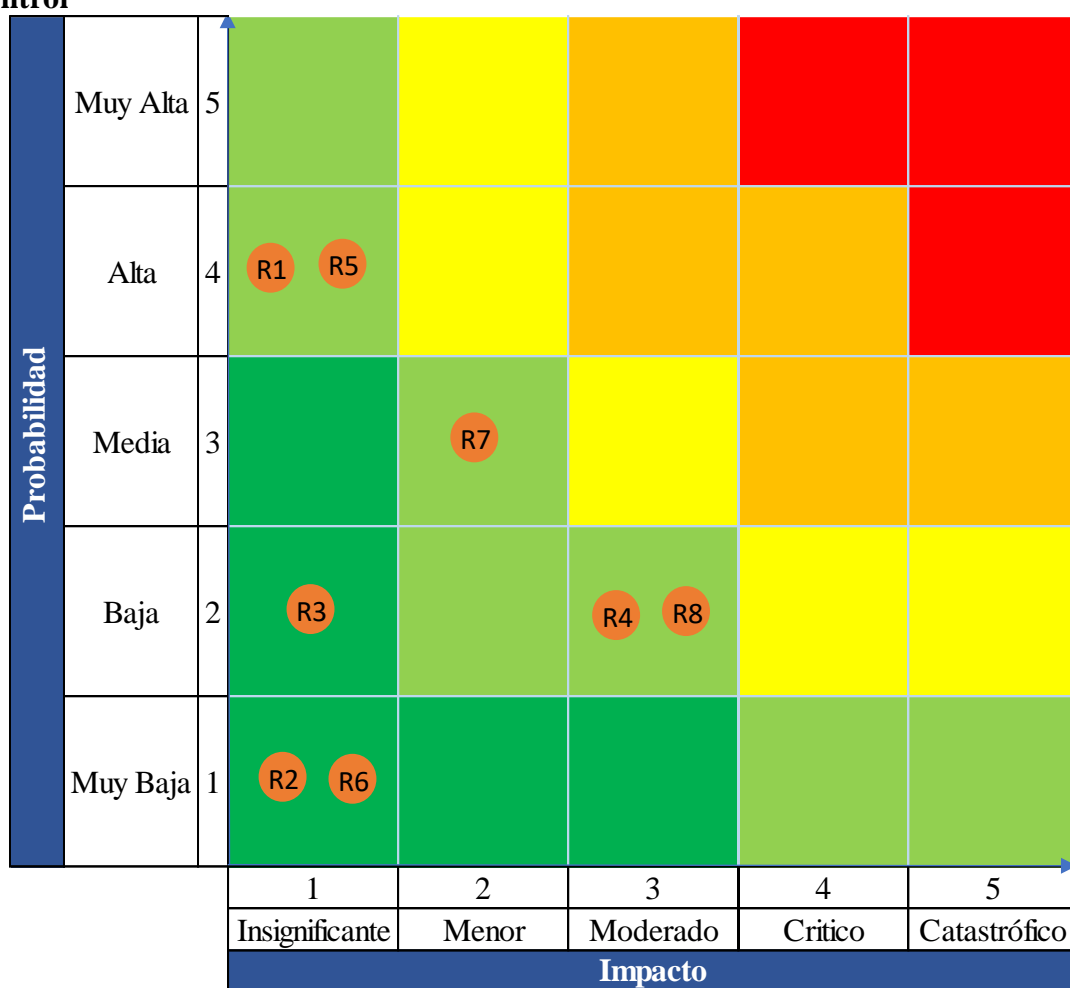
Gráfico 20 Mapa de calor (Previo aplicación de actividades de control)



Elaborado: Alejandro Gallardo R.

Cualquiera de todos los tipos de actividades de control que la administración puede aplicar, el objetivo de estas es alinear el riesgo residual con la tolerancia y estrategia establecida por la administración. Puede ser mediante la aplicación de varias actividades en el mismo proceso y puede darse que un control se aplica a varios riesgos sin requerir acciones adicionales. A continuación, se puede ver la visualización del riesgo residual posterior a la aplicación de las actividades de control.

Gráfico 21 Mapa de calor- riesgo residual posterior a la aplicación de las actividades de control



Elaborado: Alejandro Gallardo R.

Capítulo IV

4. Discusión

4.1. Conclusiones

En este trabajo se elaboró una propuesta para la creación de un manual de control interno para el área contable de la empresa DIRECTMARKET CÍA. LTDA. Lo más importante de la elaboración de esta propuesta fue determinar las bondades del control interno para la consecución de objetivos porque nos permitió visualizar la realidad de la entidad. Lo que más ayudo a elaborar esta metodología fue el respaldo y apoyo de la directiva lo que dio apertura por parte de las áreas que fueron necesarias, por otro lado, lo más complicado al ser una entidad familiar fue la falta de una normativa formalizada para sus procesos.

En la investigación se creó una propuesta para un manual de control interno que se enfoque en los riesgos y controles del área contable, el cual brindará un texto guía para el control interno de la Compañía. Lo más destacado en el sistema de control que mantenía la entidad es que es una estructura principalmente familiar, lo positivo de este tipo de estructuras que mientras se mantenga dentro del núcleo familiar se tiene un nivel de confianza alto lo que llega a un riesgo inherente reducido, pero cuando estas estructuras crecen y requieren de la participación de personas externas esos bajos niveles de control permiten que el riesgo se eleve y en casos extremos se salgan de control y afecten negativamente a los estados financieros y a la toma de decisiones.

En la investigación se dio a conocer la situación actual del área contable de la compañía, a través de un análisis de los principales procesos, cuya información ayudará a la creación de un Manual de Control Interno. Se pudo evidenciar que si bien la información contable no era oportuna también

presentaba un alto nivel de incertidumbre si la misma es veraz y confiable, principales características que debe cumplir la información financiera de una entidad.

Se identifico y evaluó los controles internos existentes en la entidad con el objeto de determinar su eficiencia y eficacia operativa y si estos mitigan los riesgos existentes de la misma. Se evidencio que los controles en el área al no tener un componente del núcleo familiar de la entidad, presento fuertes deficiencias de control lo que se decanta en riesgos importantes para la consecución de objetivos en el área. Para la investigación y levantamiento de procesos fue de ayuda los controles y revisiones empíricos que se realizaban por parte de la gerencia financiera y contadora pero los mismo no podían ser usados como un referente de control ya que los mismos no eran periódicos y a su vez no se daban con la participación de partes independientes a nivel de elaboración y aprobación.

Como resultado de la investigación se determinó los eventos negativos que enfrenta el área contable de la compañía, tanto a nivel interno como externo, y a su vez, las consecuencias de estos para el área financiera de la Compañía. Se puede destacar que la entidad no tiene presente todos los focos de riesgo a los que se ve expuesta por la falta de control, se determinó una gran apertura por parte del personal encargado del área para poder evaluar los procesos principales y determinar los riesgos más destacados para nuestro estudio de igual manera fue una limitante el no contar con procesos formalizados donde ya se encuentren evidenciados los controles y riesgos y partir de este documento para una evaluación más profunda.

4.2. Recomendaciones

En cualquier desarrollo de un manual o propuesta de un manual el primer hito que se debe cumplir es obtener el respaldo integro por parte de la directiva de la entidad a ser analizada ya que se pueden requerir de cambios agresivos en las estructuras o procesos ya establecidos, sean estos por procesos formales o de forma empírica, lo que genera resistencia por parte de los integrantes de la entidad.

Todo tipo de estructura organizacional debe ir generando normativa interna formal para el desarrollo de sus actividades para que en momentos de cambios de directivas o de personal clave, se tenga una guía o directrices que guíen al nuevo personal, así como servir como una herramienta de evaluación del cumplimiento de objetivos de cada área.

El área contable y la generación de información de esta área, al ser una parte estratégica para la toma de decisiones es de extremo cuidado y se debe mantener un nivel de control alto independiente de si la mismo ha presentado deficiencias o no con la finalidad de evitar riesgos negativos que por omisión de la gerencia pudieran llegar a afectar de forma negativa a la entidad.

Los controles que se realicen de forma empírica que no están detallados en las políticas y normativa interna de la entidad pueden ser un apoyo importante para el control interno de la entidad, pero los mismos deben cumplir con las mismas características de un control formal para que estos puedan ser tomados como un referente de control y que a su vez cumplan con su objetivo que es el mitigar el riesgo.

La entidad debe realizar un levantamiento de sus procesos con la ayuda o soporte de un agente externo que les permita la evaluación y optimización de recursos y tiempo en cada uno de los procesos evaluados y que los mismos trabajen de una forma mecánica con las demás áreas que se relaciona, que a su vez permita un monitoreo periodo y una evaluación del cumplimiento de objetivos.

BIBLIOGRAFIA

- Aguirre, R., & Armenta, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista El Buzón de Pacioli*, 12(76), 1–17.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Control Interno. Marco Integrado (Actualización de COSO I) 2013 (Vol. 1-3)*. Instituto de Auditores Internos de España.
- <https://socios.auditoresinternos.es/ItemDetail?iProductCode=NCOS&Category=CONINT&WebsiteKey=ab6e51e9-fc16-4e01-8eb5-627512414f6e>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2018). *Gestión del riesgo empresarial integrando estrategia y desempeño (1.ª ed., Vol. 1)*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno de Chile. (2014). *Marco Integrado de Control Interno—COSO 2013*. <http://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/wp-content/uploads/2014/12/COSO-2013.pdf>
- Espinosa, R. (2015, noviembre 14). *La matriz de análisis DAFO (FODA) | Roberto Espinosa*. La matriz de análisis DAFO (FODA) | Roberto Espinosa.
- <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
- Gaitán, R. E., & Niebel, B. W. (2015). *Control interno y fraudes: Análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Ecoe Ediciones.
- Gehisy. (2016, noviembre 6). *Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFÉ*. Calidad y ADR. <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- The Institute of Internal Auditors. (2017). *Auditoría Interna y la Segunda Línea de Defensa*. https://www.iaiecuador.org/images/AISegundaLineaDefensa_TheIIA2016.pdf

Torres, C. A. B. (2006). Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson Educación.