



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**FAULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y NEGOCIOS**

**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA**  
**EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – CONTADOR PÚBLICO**

TEMA

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA**  
**FINANCIERA CONTABLE DE LA EMPRESA TAPIA GARÓFALO &**  
**ASOCIADOS – ABOGADOS”**

AUTORA

**ÁNGELA REYES LOOR**

DIRECTOR DE TESIS

**ECO. PAÚL RODRIGUEZ**

**QUITO, MAYO 2015**

## **CARTA DE CERTIFICACION DEL DIRECTOR**

Quito, D.M. mayo del 2015

Matemático Mauricio García

Director (E) del Sistema de Educación a Distancia UNIVERSIDAD  
TECNOLÓGICA EQUIOCCIAL

Presente.-

De mi consideración:

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Grado presentado por la Señorita Angela Jacqueline Reyes Loor, para optar por el título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría cuyo tema es: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA FINANCIERA CONTABLE DE LA EMPRESA TAPIA GARÓFALO & ASOCIADOS – ABOGADOS”, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficiente para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado Examinador que se designe.

Atentamente,

Eco. Paul Rodríguez

DIRECTOR DE TESIS

## **DECLARACIÓN DE LA AUTORA**

Del contenido del presente trabajo se responsabiliza la autora: **ANGELA REYES LOOR**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL  
ÁREA FINANCIERA CONTABLE DE LA EMPRESA TAPIA  
GARÓFALO & ASOCIADOS – ABOGADOS”**

**Angela Reyes Loor**

## DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo con profunda gratitud a DIOS, quien me da fe y fortaleza cada día, por cada una de sus bendiciones y por las experiencias de vida.

A mis amados padres por estar a mi lado aunque no siempre físicamente. A la personita especial que se convirtió en el amor y el hombre de mi vida Frank David a quien amo con todo mi ser y me llama mamá él que no dudó que lograría alcanzar esta meta y me prestó el tiempo que le pertenecía apoyándome siempre.

A mi abuelita Julia, mujer luchadora ejemplo de vida y de amor, a mis hermanos y a mi segunda mamá Cielito.

Angela Reyes Loor

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterno agradecimiento a DIOS por su infinita bondad y amor.

A mi Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE) que nos permite una verdadera formación de profesionales.

A todos mis Profesores que me supieron impartir sus conocimientos.

A mi Director de Tesis Eco. Paúl Rodríguez, por sus enseñanzas, paciencia y entrega.

A mis Padres, por su apoyo.

A mi esposo por su amor, bondad y paciencia.

A mi hijo Frank David por su amor incondicional y motivación día a día.

A mis amigos, familiares y compañeros que de una u otra forma me supieron apoyar.

Angela Reyes Loor

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
1. CAPÍTULO.....	3
INTRODUCCIÓN .....	3
1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.1.1. PROBLEMA A INVESTIGAR.....	3
1.1.2. OBJETO DE ESTUDIO TEÓRICO .....	4
1.1.3. OBJETO DE ESTUDIO PRÁCTICO .....	4
1.1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.1.6. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.1.7. OBJETIVO GENERAL.....	6
1.1.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.1.9. JUSTIFICACIÓN .....	6
1.1.9.1. HIPÓTESIS .....	7
1.1.9.2. VARIABLES .....	7
1.2. MARCO REFERENCIAL .....	9
1.2.1. MARCO TEÓRICO .....	9
1.2.1.1. DISEÑO.....	9
1.2.1.2. SISTEMA.....	9
1.2.1.3. CONTROL INTERNO .....	10
1.2.1.4. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.....	12
1.2.1.5. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO .....	13
1.2.1.6. MODELO COSO .....	14
1.2.1.7. MODELO COSO II - COSO ERM .....	16
1.2.1.8. EL RIESGO Y SU GESTIÓN.....	20
2. CAPÍTULO.....	22
MÉTODO .....	22
2.1. METODOLOGIA GENERAL .....	22
2.1.1. NIVEL DEL ESTUDIO .....	22
2.1.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	22
2.1.3. MÉTODO.....	23
2.1.4. POBLACIÓN.....	24
2.1.5. SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	24
2.1.6. PROCESAMIENTO DE DATOS .....	26

2.2.	METODOLOGÍA ESPECÍFICA .....	32
3.	CAPÍTULO.....	35
	RESULTADOS .....	35
3.1.	RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS .....	35
3.1.1.	ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA .....	35
3.1.2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	37
3.1.3.	ANÁLISIS FINANCIERO .....	49
3.1.4.	ANÁLISIS FODA .....	57
3.2.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	57
3.2.1.	EVALUACION DEL RIESGO DE CONTROL.....	58
3.2.2.	SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	68
3.2.3.	MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2.4.	ACTIVIDADES DE CONTROL.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2.5.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2.6.	SUPERVISIÓN .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.3.	USUARIOS DEL MANUAL .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.	CAPÍTULO.....	71
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	130
4.1.	CONCLUSIONES .....	130
4.2.	RECOMENDACIONES .....	131
	Bibliografía.....	133
	ANEXOS .....	136
	ANEXO 1. ....	136
	Cuestionario para evaluar la gestión administrativa .....	136
	ANEXO 2. ....	139
	Cuestionario para evaluar el SCI del proceso contable .....	139

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Variables.....	8
Cuadro 2. Elementos del modelo COSO I.....	15
Cuadro 3. Comparativo de los modelos de control interno.....	19
Cuadro 4. Población Tapia Garófalo & Abogados Asociados .....	24
Cuadro 5. Evaluación del control interno administrativo financiero .....	26
Cuadro 6. Evaluación de la gestión administrativa financiera .....	27
Cuadro 7. Evaluación de la gestión de proveedores .....	28
Cuadro 8. Evaluación de la gestión de caja .....	29
Cuadro 9. Evaluación de la gestión de clientes.....	30
Cuadro 10. Evaluación de la gestión de activos fijos .....	31
Cuadro 11. Evolución del PIB en Ecuador .....	44
Cuadro 12. Balance general comparado años 2013 y 2014 .....	49
Cuadro 13. Balance general comparado porcentual .....	50
Cuadro 14. Variaciones anuales en el balance general .....	50
Cuadro 15. Estado de resultados comparado .....	52
Cuadro 16. Estado de resultados comparado porcentualmente.....	52
Cuadro 17. Variaciones en el estado de resultados .....	53
Cuadro 18. Índices financieros .....	54
Cuadro 19. Matriz FODA .....	57
Cuadro 20. Valoración del sistema de control financiero administrativo .....	58
Cuadro 21. Evaluación de la gestión administrativa .....	60
Cuadro 22. Evaluación de la gestión de caja .....	63
Cuadro 23. Evaluación de la gestión de clientes.....	64
Cuadro 24. Evaluación de la gestión de proveedores .....	65
Cuadro 25. Evaluación de la gestión de activos fijos .....	67
Cuadro 26. Resultados de la evaluación.....	68
Cuadro 27. Aplicación práctica – flujo de efectivo .....	121
Cuadro 28. Aplicación práctica – índices financieros .....	122
Cuadro 29. Aplicación práctica – índices de rentabilidad .....	123



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Acciones que realiza el control interno .....	13
Gráfico 2. Componentes del sistema de control interno COSO .....	16
Gráfico 3. Evaluación del control interno administrativo financiero .....	27
Gráfico 4. Evaluación de la gestión administrativa financiera .....	28
Gráfico 5. Evaluación de la gestión de proveedores .....	29
Gráfico 6. Evaluación de la gestión de caja.....	30
Gráfico 7. Evaluación de la gestión de clientes .....	31
Gráfico 8. Evaluación de la gestión de activos fijos.....	32
Gráfico 9. Organigrama estructural de la empresa.....	35
Gráfico 10. Entorno de la empresa.....	40
Gráfico 11. Evolución de la inflación en Ecuador .....	43
Gráfico 12. Esquema del SCI diseñado de Tapia Garófalo & Asociados .....	70
Gráfico 13. Estructura organizacional propuesta para Tapia Garófalo & Asociados .....	79
Gráfico 14. Ciclo contable de la empresa.....	88
Gráfico 15. Estructura del sistema contable para la empresa .....	89
Gráfico 16. Procedimientos contables.....	90
Gráfico 17. Proceso de control contable .....	91
Gráfico 18. Proceso de control de ingresos de efectivo .....	95
Gráfico 19. Proceso de control de cartera.....	97
Gráfico 20. Proceso de control de ventas .....	98
Gráfico 21. Proceso de control de activos fijos.....	100
Gráfico 22. Proceso de control de pasivos y gastos en general.....	103
Gráfico 23. Proceso de control de nómina .....	105
Gráfico 24. Proceso de información y comunicación.....	126

# INTRODUCCIÓN

El dinamismo del entorno nacional y la globalización, exigen que las empresas sean eficientes y aprovechen sus recursos de manera óptima, por lo que requieren detectar problemas y áreas críticas en su gestión administrativa financiera contable, para implementar correctivos oportunos que aseguren su éxito y continuidad; esta realidad ha motivado el desarrollo de esta tesis, cuyo tema es: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA FINANCIERA CONTABLE DE LA EMPRESA TAPIA GARÓFALO & ASOCIADOS – ABOGADOS”.

En el Capítulo I, llamado Introducción, se expone la problemática que existe en la empresa Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, específicamente en el área administrativa financiera, que no cuenta con un modelo de gestión formal, ni con métodos, procedimientos y políticas relacionadas con el control interno, por lo que la empresa no dispone de información financiera contable suficiente y confiable, y las decisiones que toma la gerencia se basan más en la lógica e intuición; en consecuencia de esta problemática se justifica diseñar el sistema de control interno que permita regular el normal desarrollo de las operaciones económicas administrativas financieras de la empresa Tapia Garófalo & Asociados - Abogados”, y genere información financiera contable, administrativa, tributaria suficiente y confiable, que respalde la toma de decisiones.

En el Capítulo II, se han expuesto los aspectos teóricos relevantes sobre el Control Interno, relevando que éste comprende toda acción que toma la gerencia, para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se cumplan.

En el Capítulo III, se han enunciado los procedimientos que se han aplicado posteriormente para la valoración de la gestión del proceso contable, la implementación y operación del sistema de gestión financiera contable, y, el análisis financiero de Tapia Garófalo & Asociados – Abogados.

En el Capítulo IV, se ha desarrollado la propuesta de estudio que comprende el diagnóstico situacional de Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, el mismo que

evidencia las falencias de la empresa, posteriormente se ha definido la propuesta para procurar la mejora de la gestión administrativa financiera de la empresa.

Finalmente se han enunciado las conclusiones y recomendaciones, derivadas del estudio realizado que se establecerán como eje fundamental para dar a conocer la importancia que tiene Tapia Garófalo & Asociados – Abogados y todas las empresas, el implementar un sistema de control interno, como técnica para detectar problemas oportunamente y definir acciones correctivas y de mantenimiento eficientes.

Se espera que esta tesis aporte para que la empresa Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, mejore sensiblemente su gestión, logre un mayor grado de competitividad, incremente sus beneficios y que las personas que en ella trabajan aseguren una fuente de empleo que les permita la subsistencia personal y la de sus familias.

# **1. CAPÍTULO**

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente las empresas enfrentan entornos altamente dinámicos y competitivos, que exigen a las organizaciones contar con sistemas de gestión y control eficientes; por esto, la alta dirección toma decisiones e implementa acciones que buscan lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales fijados, y asegurarse que exista una adecuada y eficiente utilización de los recursos asignados, en procura de garantizar una alta competitividad y la continuidad, desarrollo y crecimiento de la organización.

### **1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1.1. PROBLEMA A INVESTIGAR**

La empresa Tapia Garófalo & Asociados - Abogados, inició sus operaciones en la ciudad de Quito el 18 de febrero de 2013; sus actividades principales son: asesoría legal, procuración judicial, consultoría jurídica, estudios técnicos jurídicos, publicaciones, creación de obras académicas de orden legal, así como toda representación legal y jurídicas admitidas en las leyes del Ecuador, a personas naturales y jurídicas dentro del ámbito público y/o privado, tanto nacionales como extranjeras.

Sin embargo, actualmente las empresas deben contar con sistemas de organización, gestión y control eficientes; en la empresa Tapia Garófalo & Asociados - Abogados, se desarrolla una administración netamente empírica, carece de un modelo de gestión por lo cual no existe planificación ni organización formal.

Específicamente en el área administrativa financiera, al no contar con un modelo de gestión formal, en la empresa no se aplican métodos, procedimientos y políticas relacionadas con el control interno, plan de cuentas, registros y prácticas contables que garanticen la preparación de los estados financieros y certifique la adecuada administración.

El personal contable de la empresa Tapia Garófalo & Asociados - Abogados no desarrolla una gestión orientada al logro de los objetivos propuestos, además generó riesgos por que registró en forma no adecuada las diversas transacciones que se generan con la operatividad normal de la empresa, y desarrolla un control insuficiente e ineficaz de los activos, pasivos, ingreso y egresos, pues no dispone de procedimientos para el efecto.

### **1.1.2. OBJETO DE ESTUDIO TEÓRICO**

El objeto del estudio teórico es el control interno, proceso que lo ejecuta la dirección de la empresa, y que busca evaluar operaciones específicas con seguridad razonable, en tres aspectos básicos: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de normativo legal (Benjamin, 2012, pág. 16).

### **1.1.3. OBJETO DE ESTUDIO PRÁCTICO**

El objeto del estudio práctico es el sistema de control interno administrativo financiero, de la empresa Tapia Garófalo & Asociados - Abogados; organización que inicio sus actividades el 18 de febrero de 2013, sus principales actividades son asesoría legal, procuración judicial, consultoría jurídica, estudios técnicos jurídicos, publicaciones, creación de obras académicas de orden legal, así como toda representación legal y jurídicas admitidas en las leyes del Ecuador, a personas naturales y jurídicas dentro del ámbito público y/o privado, tanto nacionales como extranjeras.

### **1.1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema objeto de estudio, es que la empresa Tapia Garófalo & Asociados Abogados, ubicada en la ciudad de Quito, carece para la gestión administrativa financiera, de un sistema que le permita: detectar oportunamente desviaciones significativas en el cumplimiento de los objetivos establecidos; promover la eficiencia en las operaciones, y reducir los riesgos a los que pudieran estar

expuestos los recursos; lograr confiabilidad en la información financiera y operacional, para tener mayor seguridad en el cumplimiento legal y normativo.

En consecuencia por la falta de parámetros formales para desarrollar la gestión administrativa financiera, no se realizan conciliaciones bancarias, no se registran adecuadamente los gastos ni ingresos, no se generan los documentos que respalden las transacciones, ni existe un formato digital para el registro y archivo de las transacciones.

En resumen, por cuanto el control interno es deficiente, la empresa Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, no dispone de información financiera contable suficiente y confiable, por lo que las decisiones que toma la gerencia se basan más en la lógica e intuición.

#### **1.1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo contribuirá un sistema de control interno para el área administrativa financiero de la empresa Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, que se ajuste a las necesidades y operatividad de la empresa, a optimizar recursos y facilitar la toma de decisiones, en apego a la normativa legal vigente?

#### **1.1.6. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Las preguntas en base a las cuales se sistematiza el problema de investigación son:

- ¿Qué fundamentos teóricos respaldan esta investigación?
- ¿Qué métodos y procedimientos se utilizan en el desarrollo de esta investigación?
- ¿Qué se evaluará para la realización del sistema de control interno?
- ¿Qué elementos se diseñará dentro del sistema de control interno?
- ¿Es factible en la implantación y aplicación de un manual de control interno?

### **1.1.7. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el sistema de control interno que permita regular el normal desarrollo de las operaciones económicas administrativas financieras de la empresa Tapia Garófalo & Asociados - Abogados”, y genere información financiera contable, administrativa, tributaria suficiente y confiable, que respalde la toma de decisiones.

### **1.1.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los objetivos específicos que se han buscado alcanzar con el desarrollo de esta investigación son:

- Desarrollar el análisis interno y externo de la organización, para determinar los factores determinantes de su éxito y fracaso.
- Establecer las necesidades de desarrollar un Sistema de Control Interno para Tapia Garófalo & Abogados Asociados, pendientes a diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Evaluar el sistema de control interno aplicado actualmente en la organización, para detectar sus falencias y proponer acciones para mejorarlo.
- Diseñar los elementos del Sistema de Control Interno de la empresa Tapia Garófalo & Abogados Asociados, bajo el modelo COSO, tomando en cuenta los resultados durante el proceso investigativo. de tal forma que el mejoramiento de la calidad de la información administrativa financiera.

### **1.1.9. JUSTIFICACIÓN**

Existen diversos autores que han tratado sobre el tema del control interno, y cómo debe desarrollarse el examen de éste, además sobre los modelos en los que se puede fundamentar para estructurarlo, como son COSO I, MICIL, COSO II o COSO ERM entre otros; por lo que se justifica teóricamente que en base al marco teórico existente se puede diseñar un sistema de control interno adaptable a

cualquier organización que quiera implementarlo y que esté de acuerdo a sus fines.

En los últimos años debido a la globalización, muchas empresas han aplicado sistemas de control y estrategias eficientes para impulsar su buen funcionamiento, pues se vieron afectadas por ineficiencia, fraudes, mal utilización de recursos, y otras situaciones que las han llevado a situaciones críticas; por tanto queda claro que en la práctica se puede establecer un Sistema de Control Interno administrativo y contable, que aporten a la consecución de los resultados esperados; además los procedimientos de control interno definidos, permitirán a la organización controlar la operatividad, para buscar permanentemente el cumplimiento de los fines para lo cual fue creada.

Esta investigación se justifica desde la perspectiva científica-metodológica pues se determina a través de un proceso metódico analítico, de esta forma aporta al desarrollo de la investigación científica, ya que como resultado queda un modelo aplicable a las demás empresas que operan en el sector de servicios.

#### **1.1.9.1. HIPÓTESIS**

El diseño de un sistema de control interno para el área administrativa financiera de la empresa Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, ayudará a optimizar la eficiencia y eficacia en la información financiera para la toma de decisiones.

#### **1.1.9.2. VARIABLES**

##### **Variable Independiente**

Sistema de Control Interno

##### **Variable Dependiente**

Información administrativa financiera para la toma de decisiones.



## Operacionalización De Variables

**Cuadro 1. Variables**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Reactivos Cuestionario
Proponer un sistema de control interno para el área administrativo financiero de la empresa Tapia Garófalo & Asociados – Abogados	Diagnosticar la situación actual del sistema administrativo en la empresa Tapia Garófalo & Asociados – Abogados.	Sistema Estratégico	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficiencia en la gestión</li> </ul>	Encuesta	Todos los ítems de la encuesta.
	Evaluar el control interno administrativo financiero que desarrolla la empresa Tapia Garófalo & Asociados – Abogados.	Control Interno	Operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambiente de control</li> <li>▪ Evaluación de riesgos</li> <li>▪ Actividades de control</li> <li>▪ Información y comunicación</li> <li>▪ Supervisión</li> </ul>		
	Establecer procedimientos para monitorear la gestión de la empresa Tapia Garófalo & Asociados – Abogados.	Monitoreo	Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logro de objetivos</li> </ul>	Diseño de procedimientos	Procedimientos establecidos

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

## **1.2. MARCO REFERENCIAL**

### **1.2.1. MARCO TEÓRICO**

#### **1.2.1.1. DISEÑO**

El diseño de un sistema de gestión, producción o información, consiste en tomar los requerimientos de las funcionalidades que debe tener éste en lo referente a entrada, procesamiento, salida, almacenamiento y control, que han sido identificadas en el análisis, y sintetizarlos en un nuevo proyecto, que los cumpla y presente mediante una propuesta funcional, estética y sensorial (Johansen Bertoglio, 2011 , pág. 49).

Del Junco García señala que el diseño es un proceso coordinado de actividades concretas, que materializan la planificación en un producto final tangible o intangible; lo que demanda tomar decisiones y ejecutar actividades interrelacionadas, coordinadas y controladas (Del Junco García, 2010, pág. 83).

#### **1.2.1.2. SISTEMA**

El enfoque sistémico estudia la interacción dinámica entre los componentes de un todo, O'Connor y McDermott señalan que sistema es el conjunto de elementos interrelacionados, que forman un todo diferente a las partes, que desarrollan una función buscando el logro de un objetivo común. (O'Connor & McDermott, 2009, pág. 23).

En los sistemas se cumplen las siguientes premisas: todo sistema está constituido por otros sistemas, por lo que están en constante con éstos; sus funciones dependen de su estructura, y de ésta a su vez condiciona su comportamiento (Johansen Bertoglio, 2011 , pág. 26).

La clasificación de los sistemas es muy variada y difiere del autor de referencia, por su relación con el entorno se clasifican en abiertos, aquellos que

intercambian energía, materia o información con el ambiente; y cerrados, que no se relacionan con su entorno.

Por su nivel de variabilidad, en estáticos que no cambian en el tiempo, y dinámicos que cambian constantemente en el tiempo.

Las empresas son sistemas abiertos que operan en entornos dinámicos, por lo que deben cambiar permanentemente para adaptarse; sus entradas son recursos financieros, materiales, humanos entre otros, mediante los procesos internos que desarrollan, generan salidas en forma de productos y/o servicios. En las organizaciones se identifican varios subsistemas, los principales son:

- Dirección y gestión, se encarga de la toma de decisiones, de la configuración del sistema y, de su monitoreo y control.
- Comercial, que identifica las necesidades de los consumidores, y establece los instrumentos para lograr que los bienes y servicios sean vendidos.
- De producción, genera los bienes y servicios que requiere la organización para satisfacer al mercado.
- Financiero, que capta, administra y controla los recursos financieros requeridos para la normal operatividad de la empresa.
- De información, procesa los datos generados con la operatividad de la empresa, los transforma en información, y los pone a disposición de los usuarios para la toma de decisiones. (Del Junco García, 2010, págs. 52-67)

### **1.2.1.3. CONTROL INTERNO**

La dirección de las empresas permanentemente define acciones para impulsar el cumplimiento de los objetivos, en los diferentes niveles, y asegurarse que los recursos disponibles sean utilizados con eficiencia, con el fin de asegurar la continuidad, crecimiento, desarrollo y competitividad de las empresas.

Se observa que existen muchos conceptos de control interno, tan variados como las personas que lo han tratado, en todos aparece una premisa universal que señala que todas las acciones que implementa la alta dirección de las empresas para impulsar la eficiencia forman parte del control interno.

Según lo señala Enrique B. Franklin, todas las empresas requieren control, sin embargo éste se ejerce de diferentes formas en las diferentes organizaciones, por lo que debe ser estructurado técnicamente, para lograr optimizar sus resultados y garantizar una gestión eficiente (Franklin E. B., 2011, pág. 11)

Meigs manifiesta que la Guía para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna indica que:

El control interno es toda acción que toma la gerencia, para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se cumplan; la gerencia establece el control interno mediante la planificación, organización, dirección y ejecución de acciones que proporcionen seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados (Meigs, 2011, pág. 27)

Luego de revisar conceptos que diversos autores han vertido sobre el control interno, es posible señalar que es:

Un conjunto ordenado y sistematizado de parámetros y procedimientos, que se articulan buscando que la empresa alcance óptimos niveles de organización, funcionamiento, coordinación, fluidez, seguridad y responsabilidad; para garantizar el logro de los objetivos, en base a mantener el control permanente de los recursos, operaciones, políticas y normativas; y asegurar razonablemente la suficiencia y confiabilidad de la información disponible.

Del concepto anterior se concluye que el control interno es un plan organizacional, no un elemento restrictivo ni coercitivo, en el cual se establecen las políticas y procedimientos, que todas las personas deben observar en la gestión de la empresa, con la finalidad de salvaguardar sus activos, protegerlos contra el fraude, desperdicio y el uso inadecuado; asegurar la calidad de la información en la que se basa la toma de decisiones; cumplir con la normativa

que la regula; y dar una seguridad razonable del logro de los objetivos establecidos. Incluye a todas las personas que constituyen la empresa, por esto es necesario establecer una amplia y clara comunicación entre todos, para difundir las responsabilidades, y prever riesgos en la actuación administrativa; asegurar una continua coordinación y, el compromiso de todos.

El marco de control que se consolida mediante la interrelación de todos los componentes del control interno, conforman un sistema, que evalúa y controla la gestión integral de la empresa, para determinar el nivel o grado de consecución de objetivos; por lo que es vital para asegurar la eficiencia de la gestión empresarial, beneficiando a todos en la empresa, desde el socio hasta el propio cliente, ya que éste tendrá confianza en la entidad, y, prevalecerá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno en la empresa. Mediante el control interno, se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes; la eficiente utilización de recursos, se evitan los gastos innecesarios; se dota a la empresa de mecanismos de respuesta rápida ante el dinamismo del entorno; se reduce el riesgo de pérdida de valor de los activos y se ayuda a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

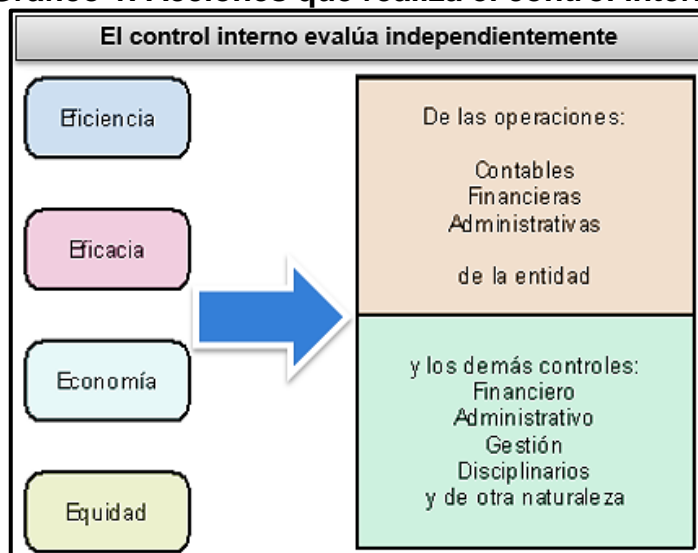
Las características que tiene el sistema de control interno (SCI) son: no es universal, debe ser diseñado de acuerdo a la naturaleza, estructura y misión de la empresa; es un proceso continuo; forma parte integrante de todos los sistemas de la empresa: administrativos, financiero contables y operacionales; debe ser evaluado por una persona especializada e independiente; debe motivar la construcción de un entorno ético; debe orientarse permanentemente a controlar los riesgos que pueden inhibir el logro de los objetivos; no es infalible, únicamente proporciona un grado de seguridad razonable, puede verse afectado por limitaciones propias (Weber & Murray, 2011, pág. 18).

#### **1.2.1.4. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO**

El sistema de control interno es como el sistema nervioso de la empresa, la abarca en su totalidad, se entrelaza con todas las actividades operativas de la empresa, por lo que incluye: el sistema contable, las prácticas de gestión del

talento humano, el control de calidad, la planeación, las políticas, entre otras actividades, todas las personas que conforman la empresa son elementos activos, y lo ejecutan a veces sin percatarse de esto. (Meigs, 2011, pág. 27)

**Gráfico 1. Acciones que realiza el control interno**



Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

El control interno fomenta la calidad, la delegación de autoridad, el uso eficiente de recursos; reduce el riesgo de pérdida de activos; contribuye a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes. En consecuencia se concluye que la importancia del control interno radica en que evalúa y controla la gestión integral de la empresa, para determinar el grado de consecución de objetivos.

#### 1.2.1.5. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Los objetivos que busca alcanzar el control interno son de tres tipos:

- **Relacionados con las operaciones**, hacen referencia a la utilización eficiente de los recursos y se orientan a la consecución del máximo beneficio; son particulares para cada empresa, y constituyen el núcleo del sistema estratégico.
- **Relacionados con la información financiera**, tienen que ver con la preparación de estados financieros confiables, elaborados en base a las NIIF; que posean información suficiente, resumida y clasificada en

forma adecuada; que reflejen razonablemente la situación financiera de la empresa.

- **Objetivos de cumplimiento**, de leyes y reglamentos, las empresas deben operar con apego al marco legal y reglamentario, que regula las relaciones sociales y comerciales (Weber & Murray, 2011, pág. 33).

Estos objetivos se sobreponen, la consecución de algunos de ellos estará condicionada por la consecución de otros.

#### **1.2.1.6. MODELO COSO**

La globalización determinó que las empresas necesiten aplicar controles y estrategias eficientes que ayuden a su buen funcionamiento; con el fin de establecer un criterio uniforme respecto a los elementos que debe tener un sistema de control interno adecuado, que ayude a cualquier entidad, a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia, economía e indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas, fue constituido en 1985 el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), que está compuesto por cinco organizaciones profesionales: el Instituto Americano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de Auditores Internos, el Instituto de Administración y Contabilidad, y, el Instituto de Ejecutivos Financieros (Coopers & Lybrand, 2012).

En 1992, COSO publicó el Sistema Integrado de Control Interno, un informe que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control. El modelo COSO, menciona que:

El control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (alta dirección) y por el resto del personal; diseñado con el objeto de proporcionar seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de tres categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones; suficiencia y confiabilidad de la información

financiera; y, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.(Coopers & Lybrand, 2012)

El modelo COSO determina, que *“el Sistema de Control Interno (SCI) de una empresa, será muy diferente al de otra, pues éste es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir que las actividades de producción, comercialización, distribución, financiamiento, administración, entre otras”*(Franklin E. B., 2011, pág. 35)

El sistema de control interno basado en COSO I, consta de cinco componentes: entorno de control interno, evaluación del riesgo, actividades de control gerencial, sistema de información y comunicación, y actividades de supervisión y monitoreo. Cada componente es un conjunto de normas que se utilizan para medir la efectividad del sistema de control interno; el entorno de control, es aquel en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades, dentro de este entorno, se evalúan los riesgos y se establecen las actividades que ayudarán a hacer frente a los riesgos, mientras la información se capta y se comunica por toda la organización, supervisando todo este proceso y modificándolo según las circunstancias.

**Cuadro 2. Elementos del modelo COSO I**

ELEMENTOS	CONCEPTO
Ambiente o entorno de control	Establece el fundamento para un sistema de control interno proporcionando la estructura y disciplina fundamentales.
Evaluación del riesgo	Implica la identificación y análisis por parte de la dirección, de los riesgos relevantes para lograr los objetivos predeterminados.
Actividades de control	Las políticas, procedimientos y prácticas que aseguran el logro de los objetivos de la conducción y que se cumple con las estrategias para mitigar los riesgos.
Información y comunicación	Sustenta todos los otros componentes del control comunicando las responsabilidades de control a los empleados y brindándoles información en tiempo y forma que les permita cumplir con sus funciones.
Supervisión	Cubre los descuidos externos de los controles internos por parte de la conducción o terceros externos al proceso, o la aplicación de metodologías independientes.

Fuente: ARENS Alvin, Auditoría, un enfoque integral

Elaborado por: Autora



En el marco de control que se consolida mediante el Informe COSO I, la interrelación de los cinco componentes genera una estructura integral, con sinergia, que conforma un sistema de control interno SCI que responde dinámicamente a los cambios del entorno.

**Gráfico 2. Componentes del sistema de control interno COSO**



Fuente: ARENS Alvin, Auditoría, un enfoque integral

### 1.2.1.7. MODELO COSO II - COSO ERM

En septiembre del 2004, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) publicó el informe Gerenciamiento del Riesgo en la Empresa (ERM Enterprise Risk Management) se conoce como COSO II, y establece un marco de control interno que complementa al modelo COSO I.

La premisa fundamental que establece COSO ERM es que:

Toda entidad, tenga o no fines de lucro, o sea una entidad gubernamental, existe para proveer valor a sus grupos de interés (stakeholders); es decir a aquellos grupos de personas, naturales y/o jurídicas, gerentes, empleados, clientes y consumidores; proveedores, gobiernos, acreedores, socios, accionistas y miembros de la comunidad que tienen interés en la organización; por lo que es necesario determinar sus intereses y como pueden ser afectados por los cambios en la orientación de la organización(Weber & Murray, 2011, pág. 69).

El sistema de gerenciamiento del riesgo ERM comprenden las acciones que toma el directorio, la gerencia y el resto del personal de una entidad, aplicado en la definición de la estrategia y que abarca a toda la empresa, destinadas a identificar acontecimientos eventuales que puedan afectar a la entidad y a procurar que los riesgos estén dentro del nivel aceptado para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la organización (Franklin E. B., 2011, pág. 67)

El Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO ERM, consta de ocho componentes interrelacionados, que derivan y están relacionados con el proceso gerencial, y son:

1. **Entorno interno**, que comprende: valores éticos de la entidad, competencia y desarrollo del personal, estilo operativo de la gerencia y la forma como ésta asigna responsabilidad y autoridad.
2. **Fijación de objetivos**, en base a la misión y visión establecidas, la gerencia define los objetivos estratégicos y selecciona la estrategia; los objetivos deben existir antes de que la gerencia pueda identificar acontecimientos que eventualmente puedan afectar el logro de los mismos.
3. **Identificación de eventos**, que consiste en identificar hechos eventuales que pueden afectar el logro de los objetivos de las empresas.
4. **Evaluación de riesgos**, que permite considerar cómo los acontecimientos eventuales podrían afectar el logro de los objetivos.
5. **Respuesta al riesgo**, consiste en el diseño y plan de implementación de las acciones a desarrollar ante la ocurrencia o impacto de un acontecimiento que afecte a la institución.
6. **Actividades de control**, que son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo sean ejecutadas adecuadamente.

7. **Información y comunicación**, la información es necesaria para identificar, apreciar y responder a los riesgos, y, para administrar la entidad y lograr sus objetivos; cuanto mejor sea la comunicación, más eficazmente podrá cumplir la dirección con sus responsabilidades de supervisión.
8. **Monitoreo**, que puede ser realizado a través de actividades continuas o de evaluaciones independientes, y que asegura que ERM se aplique a todos los niveles y a través de toda la entidad.

Las diferencias que existen entre los modelos COSO I y COSO II son:

- Con el modelo COSO I, se busca definir un nuevo marco conceptual del Control Interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados; por lo que la comprensión del SCI bajo el modelo COSO I, puede ayudar a cualquier entidad pública o privada, a obtener logros significativos en su desempeño.
- En cambio el modelo COSO II o COSO ERM, permite a la administración tratar efectivamente la incertidumbre, riesgo y oportunidad, de tal modo de aumentar la capacidad de la entidad de construir valor; la incertidumbre es generada por los factores externos a la entidad, ya que muchas veces existe la imposibilidad de determinar con precisión la probabilidad asociada a la ocurrencia de un evento y sus impactos correspondientes; el valor es creado, preservado o erosionado por las decisiones de la administración en todas las actividades, desde la planificación estratégica a la operación del día a día.
- Se crea valor, cuando se asignan recursos (personal, capital, tecnología y marca), donde el beneficio derivado es mayor que los recursos utilizados; el valor es maximizado cuando la administración fija

estrategias y objetivos para poner un balance óptimo entre objetivos de crecimiento, retorno y riesgos relacionados, y despliega eficiente y eficazmente los recursos en búsqueda de los objetivos de la entidad.

**Cuadro 3. Comparativo de los modelos de control interno**

COSO I	COSO II - COSO ERM
<b>1. Ambiente o entorno de control</b> => fija el tono de la empresa y provee la disciplina necesaria en base a la influencia que ejerce sobre el comportamiento del todo el personal.	<b>1. Entorno interno</b> => valores éticos de la entidad, competencia y desarrollo del personal, estilo operativo de la gerencia y la forma como ésta asigna responsabilidad y autoridad.
<b>2. Evaluación de riesgos</b> => identificar puntos débiles => riesgos => estimados, analizados y evaluados en función de: importancia y trascendencia; probabilidad y frecuencia de ocurrencia, y modo en que se manejarán.	<b>2. Fijación de objetivos</b> => en base a la misión y visión => gerencia selecciona la estrategia => objetivos deben existir para identificar acontecimientos que puedan afectar el logro de los mismos.
<b>3. Actividades de control</b> => procedimientos específicos fijados para reasegurar el cumplimiento de los objetivos => prevención y neutralización de los riesgos.	<b>3. Identificación de eventos</b> => identificar hechos pueden afectar el logro de los objetivos.
<b>4. Información y comunicación</b> => información sinergiza las acciones de todo el conglomerado humano de las organizaciones hacia el logro de los objetivos => comunicación eficiente.	<b>4. Evaluación de riesgos</b> => considerar cómo acontecimientos eventuales podrían afectar el logro de los objetivos.
<b>5. Supervisión</b> => alta dirección => revisar y actualizar periódicamente el SCI => organización se encuentra en constante cambio => controles deben ser reforzados o reemplazados.	<b>5. Respuesta al riesgo</b> => diseño y plan de implementación de las acciones a desarrollar ante la ocurrencia o impacto de un acontecimiento que afecte a la institución.
	<b>6. Actividades de control</b> => políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo sean ejecutadas adecuadamente
	<b>7. Información y comunicación</b> => necesario para identificar, apreciar y responder a los riesgos y para administrar la entidad y lograr sus objetivos.
	<b>8. Monitoreo</b> => continuo o evaluaciones independientes => ERM se aplica a todos los niveles y a través de toda la entidad.

Elaborado por: Autora

- El modelo COSO I menciona que el control interno es un proceso, ejecutado por la alta dirección para proporcionar seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos, en cambio COSO II es un proceso desarrollado por toda la organización para identificar eventos potenciales que pueden afectar la consecución de sus objetivos.
- El modelo COSO I integra el control interno en cinco elementos, en el modelo COSO II se incrementan tres elementos, divide el ambiente de control en ambiente interno y establecimiento de objetivos; y evaluación de riesgos en identificación de riesgos, evaluación de riesgos y respuesta a los riesgos, con esto el sistema de control interno basado en COSO II:

Incrementa la capacidad para asumir los riesgos necesarios para crear valor; facilita la comprensión de los riesgos en la toma de decisiones; y mejora el seguimiento del desempeño; facilita la incorporación de procedimientos consistentes y alineados con los objetivos estratégicos; y mitiga la volatilidad de las ganancias y del valor de los accionistas.(Price WaterHouse & Coopers, 2012).

#### **1.2.1.8. EL RIESGO Y SU GESTIÓN**

Las empresas actúan en entornos abiertos y dinámicos, por lo que existe siempre existe la posibilidad de que ocurran acontecimientos que afecten adversamente el logro de los objetivos, la administración de riesgos busca que las empresas tengan la capacidad para hacer frente a los cambios del entorno, como lo manifiesta el informe COSO II.

Es un proceso efectuado por la alta dirección y el personal, que establece estrategias en toda empresa con el fin de identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionarlos dentro del nivel aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos(Price WaterHouse & Coopers, 2012).

Ninguna organización opera en un entorno libre de riesgos y la administración del riesgo (ERM) no lo crea, sino que detecta los riesgos a los que está expuesta la organización, para diseñar herramientas para minimizarlos. La gestión de riesgos es más fácil desarrollarla en organizaciones que disponen de un sistema de control interno adecuado.

Los factores que comúnmente dan origen a los riesgos en las organizaciones son:

- Internos: Falencias en la cultura organizacional; personal sin experiencia y/o capacidad; inexistencia o carencias en la estructura organizacional; insuficiencia de una plataforma tecnológica adecuada; procesos internos ineficientes en las áreas administrativa, financiera contable, comercialización, producción, entre otras; falta de procedimientos operativos; falta de información de calidad; gestión financiera ineficiente que deriva en una estructura financiera débil y desbalanceada; conformación de organizamos sindicales; fraude y/o robo; toma de decisiones erróneas; pérdida de imagen, entre otros factores.
- Externos, que no son controlables, se originan en el entorno, pero que deben preverse: políticas y leyes que se implementan o dictan; comportamiento de las variables económicas; factores socio culturales; competencia; productos sustitutos, entre otros.(Price WaterHouse & Coopers, 2012)

## 2. CAPÍTULO

### MÉTODO

#### 2.1. METODOLOGIA GENERAL

##### 2.1.1. NIVEL DEL ESTUDIO

El alcance es a toda el área administrativa financiera de la empresa.

##### 2.1.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo investigativo se ha desarrollado por medio de los siguientes tipos o modalidades de investigación.

- Investigación explicativa, que permite detallar las causas de los eventos ocurridos dentro de la organización, por la falta de control interno.

A medida que se implemente el sistema de control interno se irán solventando las falencias y se generará información administrativa financiera, suficiente y de calidad para la toma de decisiones, pues las organizaciones que disponen de un sistema de control interno tienen mayor eficiencia y mejor información que aquellas que no lo han implementado.

- Investigación observacional, por medio de la observación directa ha sido posible conocer la realidad de cómo se está llevando a cabo el control administrativo financiero de la organización.
- Investigación descriptiva, que permite describir de una manera comprensiva y detallada la situación actual que se desarrolla sobre la gestión del control administrativo financiero de la organización.

### 2.1.3. MÉTODO

Los métodos investigativos que se aplicaron son:

- Método inductivo, que se aplicó ya que a partir del análisis de procedimientos y registros particulares, se ha diagnosticado en forma general, las falencias del sistema de control interno financiero, lo que ha permitido desarrollar el diseño de mejora.
- Método deductivo, pues a partir del análisis del sistema de control interno se han identificado falencias puntuales para proponer alternativas y soluciones concretas.
- Método de análisis, es aquel que se basa en la utilización del pensamiento en sus funciones de deducción, análisis y síntesis.

En esta investigación se han integrado las partes del estudio realizado, la suma de contenidos, en un informe de diagnóstico situacional, para en base a éste proponer solución a todos los problemas.

Las fuentes utilizadas en la investigación fueron:

- Fuentes primarias, provenientes de las personas que conforman la empresa, actas, resoluciones, documentos originales e información interna, que ha permitido evaluar la eficiencia del sistema de control interno, detectar falencias y proponer mejoras.
- Fuentes secundarias, provenientes de libros especializados, revistas, enciclopedias e internet.

La investigación se desarrolló aplicando la observación científica, para sustentarla científica y bibliográficamente, llegando al diagnóstico situacional de la organización, y en base a éste se ha diseñado el sistema de control interno más adecuado.



#### **2.1.4. POBLACIÓN**

La población sobre la que se realizó la investigación estuvo constituida por veinte y cinco personas; por el tamaño se ha aplicado la investigación al total poblacional, sin segregar ninguna muestra.

**Cuadro 4. Población Tapia Garófalo & Abogados Asociados**

Población	No.
Área financiera	3
Abogados socios	5
Colaboradores legales y pasantes	14
Área administrativa	3
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>

Fuente: Tapia Garófalo & Abogados Asociados

Elaborado por: Autora

#### **2.1.5. SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Los instrumentos seleccionados para lograr que la valoración de la gestión y control interno sea lo más objetiva posible han sido:

- Para evaluar el sistema de control interno, se diseñaron procedimientos que se han comparado con la operatividad de la empresa y los resultados se valoraron en base a una escala de riesgo establecida.
- Para valorar el sistema de gestión financiera contable de la empresa, se han diseñado pruebas en base al análisis financiero vertical (tamaño común), horizontal (o de tendencia) y de razones financieras.

##### **2.1.5.1. Procedimientos para valorar la gestión y control administrativa y financiero contable**

Para evaluar la gestión y control administrativa y financiera contable se han aplicado cuestionarios, técnica que se utiliza para conocer las falencias y fortalezas de los procesos, y tratar de corregir errores detectados en los

procedimientos vigentes, estos instrumentos están disponibles en los Anexos 1 y 2 de este documento.

El cuestionario para evaluar la gestión administrativa de la empresa, es una adaptación del cuestionario propuesto por Enrique Benjamín Franklin (Franklin E. B., 2011, pág. 62), que consta en los anexos de esta investigación.

El cuestionario a aplicar para evaluar el nivel de control interno existente en el proceso de gestión financiera contable de la empresa, es una adaptación del cuestionario propuesto por Enrique Benjamín Franklin (Franklin E. B., 2011, pág. 79), el mismo que puede observarse en los anexos de esta investigación.

Para evaluar las principales cuentas que maneja la empresa: caja, clientes, activos fijos y proveedores, se han aplicado cuestionarios.

Para calificarlos y valorar el riesgo de control interno, se han aplicado el mismo criterio y escala del instrumento anterior.

#### **2.1.5.2. Procedimientos para analizar la posición financiera**

Analizar los estados financieros permite detectar problemas oportunamente, por esto comprenderá las siguientes actividades:

##### **Análisis horizontal y vertical**

Para desarrollar este análisis, se confrontarán los estados financieros de dos períodos diferentes, en base al análisis horizontal y vertical.

El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados.

El análisis horizontal busca determinar la variación absoluta o relativa que hayan sufrido las partidas de los estados financieros en un periodo respecto a otro.

Estos análisis, son más eficientes, cuando se aplican en conjunto

## **Análisis en base a indicadores**

El análisis financiero se hace en base a los indicadores financieros, que son razones que permiten medir el estado y rendimiento de las diferentes cuentas y estructuras, en conjunto ha permitido tener una idea clara de la situación financiera de la empresa.

### **2.1.6. PROCESAMIENTO DE DATOS**

El análisis de la información generada mediante los cuestionarios aplicados en la empresa, conforme se observa en los anexos 1 y 2 este documento, y las tablas 12 y 13 es:

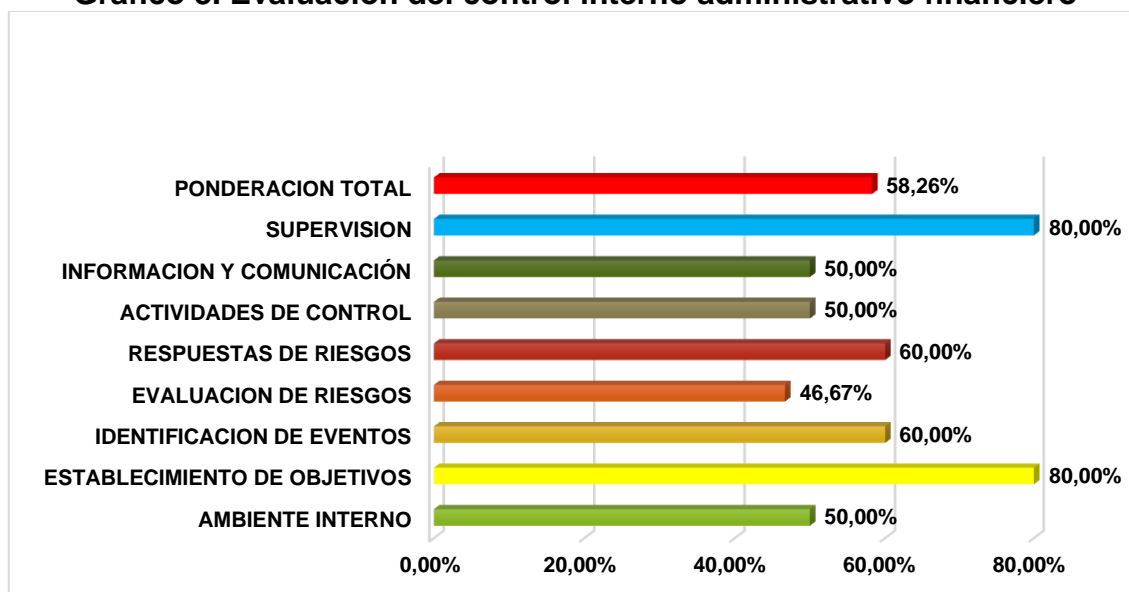
**Cuadro 5. Evaluación del control interno administrativo financiero**

<b>Cuestionario de control interno administrativo</b>					
<b>ELEMENTO</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>OBTENIDO</b>	<b>MÁXIMO</b>	<b>CONFIANZA</b>	<b>RIESGO</b>
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>50,00%</b>	<b>50,00%</b>
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>20,00%</b>	<b>80,00%</b>
<b>IDENTIFICACION DE EVENTOS</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>40,00%</b>	<b>60,00%</b>
<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>53,33%</b>	<b>46,67%</b>
<b>RESPUESTAS DE RIESGOS</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>40,00%</b>	<b>60,00%</b>
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>50,00%</b>	<b>50,00%</b>
<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>50,00%</b>	<b>50,00%</b>
<b>SUPERVISION</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>20,00%</b>	<b>80,00%</b>
<b>PONDERACION TOTAL</b>		<b>48</b>	<b>115</b>	<b>41,74%</b>	<b>58,26%</b>

Fuente: Tapia Garófalo & Abogados Asociados, Tabla 12.

Elaborado por: Autora

### Gráfico 3. Evaluación del control interno administrativo financiero



Fuente: Tapia Garófalo & Abogados Asociados, Tabla 12

Elaborado por: Autora

### Análisis

Los resultados muestran que en el sistema de control interno financiero administrativo que actualmente opera en la empresa Tapia Garófalo & Asociados – Abogado existe un riesgo de 58,26% de que éste sea ineficiente, lo que se considera alto.

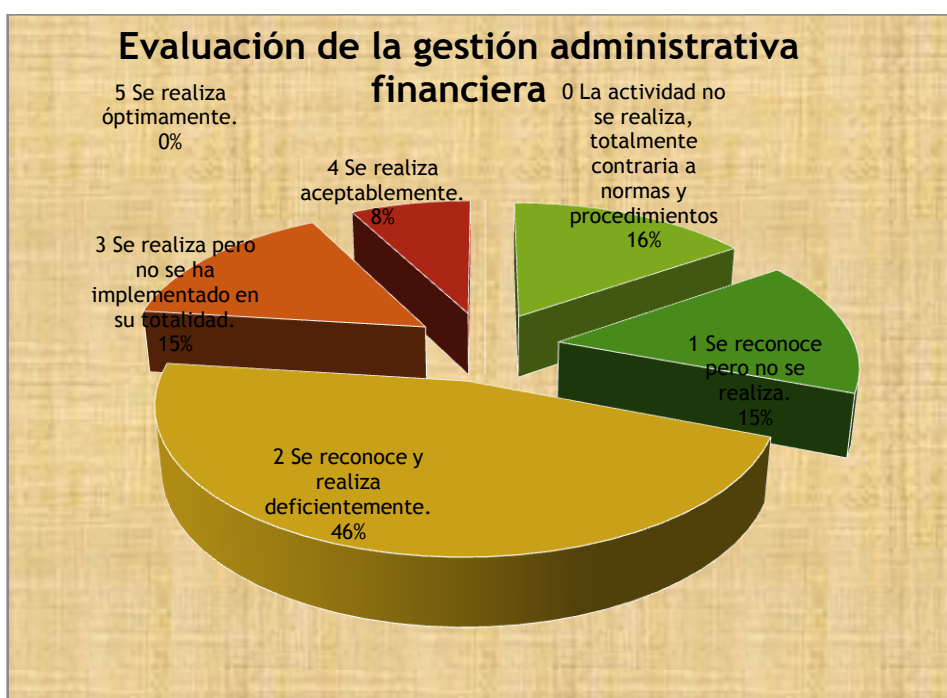
### Cuadro 6. Evaluación de la gestión administrativa financiera

Concepto	fi	%Xi
0 La actividad no se realiza, totalmente contraria a normas y procedimientos	2	15,38%
1 Se reconoce pero no se realiza.	2	15,38%
2 Se reconoce y realiza deficientemente.	6	46,15%
3 Se realiza pero no se ha implementado en su totalidad.	2	15,38%
4 Se realiza aceptablemente.	1	7,69%
5 Se realiza óptimamente.	0	0,00%
Número de preguntas	13	
Valor alcanzado	25	
Máximo	65	
Nivel de confianza	38,46%	
Nivel de riesgo	61,54%	

Fuente: Tapia Garófalo & Abogados Asociados, Tabla 13

Elaborado por: Autora

**Gráfico 4. Evaluación de la gestión administrativa financiera**



Fuente: Tapia Garófalo & Abogados Asociados, Tabla 13

Elaborado por: Autora

### Análisis

En la gestión financiera administrativo que actualmente desarrolla la empresa Tapia Garófalo & Asociados – Abogados existe un riesgo de 61,54% de que ésta sea ineficiente, lo que se considera alto.

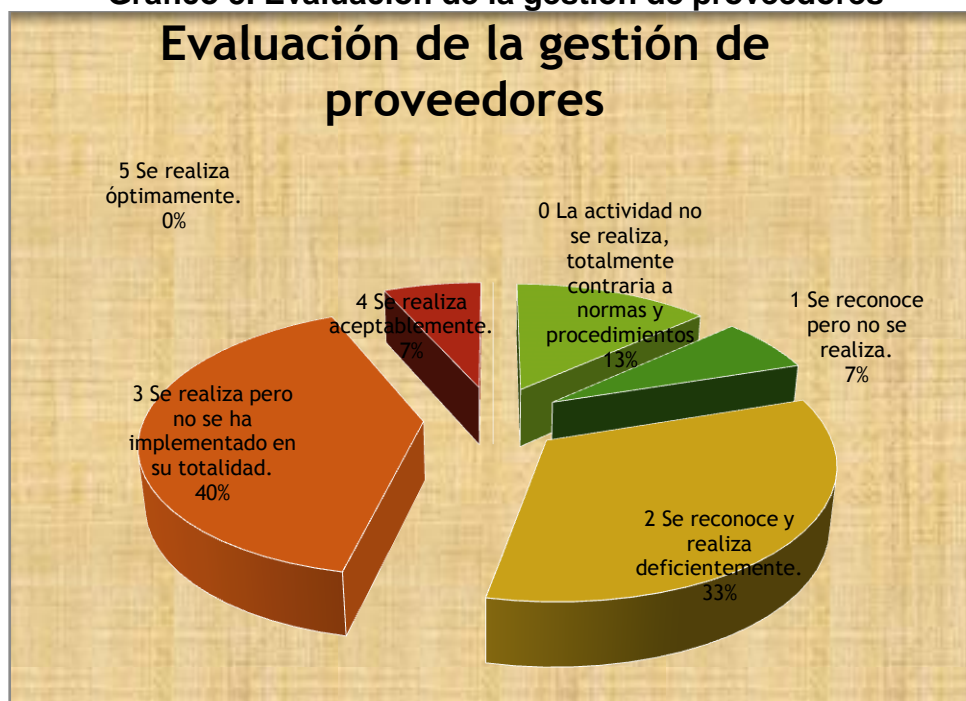
**Cuadro 7. Evaluación de la gestión de proveedores**

Concepto	fi	%Xi
0 La actividad no se realiza, totalmente contraria a normas y procedimientos	2	13,00%
1 Se reconoce pero no se realiza.	1	7,00%
2 Se reconoce y realiza deficientemente.	5	33,00%
3 Se realiza pero no se ha implementado en su totalidad.	6	40,00%
4 Se realiza aceptablemente.	1	7,00%
5 Se realiza óptimamente.	0	0,00%
Número de preguntas	15	
Valor alcanzado	34	
Máximo	75	
Nivel de confianza	45,33%	
Nivel de riesgo	54,67%	

Fuente: Tapia Garófalo & Abogados Asociados, Tabla 14

Elaborado por: Autora

**Gráfico 5. Evaluación de la gestión de proveedores**



Fuente: Tapia Garófalo & Abogados Asociados, Tabla 14

Elaborado por: Autora

### Análisis

En Tapia Garófalo & Asociados – Abogados en la gestión de proveedores, existe 54,67% de riesgo, que se considera alto, de que la gestión sea ineficiente.

**Cuadro 8. Evaluación de la gestión de caja**

Concepto	fi	%Xi
<b>0 La actividad no se realiza, totalmente contraria a normas y procedimientos</b>	<b>12</b>	<b>40,00%</b>
<b>1 Se reconoce pero no se realiza.</b>	<b>3</b>	<b>10,00%</b>
<b>2 Se reconoce y realiza deficientemente.</b>	<b>3</b>	<b>10,00%</b>
<b>3 Se realiza pero no se ha implementado en su totalidad.</b>	<b>7</b>	<b>23,33%</b>
<b>4 Se realiza aceptablemente.</b>	<b>5</b>	<b>16,67%</b>
<b>5 Se realiza óptimamente.</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Número de preguntas</b>	<b>30</b>	
<b>Valor alcanzado</b>	<b>39</b>	
<b>Máximo</b>	<b>150</b>	
<b>Nivel de confianza</b>	<b>26,00%</b>	
<b>Nivel de riesgo</b>	<b>74,00%</b>	

Fuente: Tapia Garófalo & Abogados Asociados, Tabla 15

Elaborado por: Autora

**Gráfico 6. Evaluación de la gestión de caja**



Fuente: Tapia Garófalo & Abogados Asociados, Tabla 15

Elaborado por: Autora

### Análisis

En Tapia Garófalo & Asociados – Abogados en la gestión de caja, existe 74,00% de riesgo, que se considera alto, de que la gestión sea ineficiente.

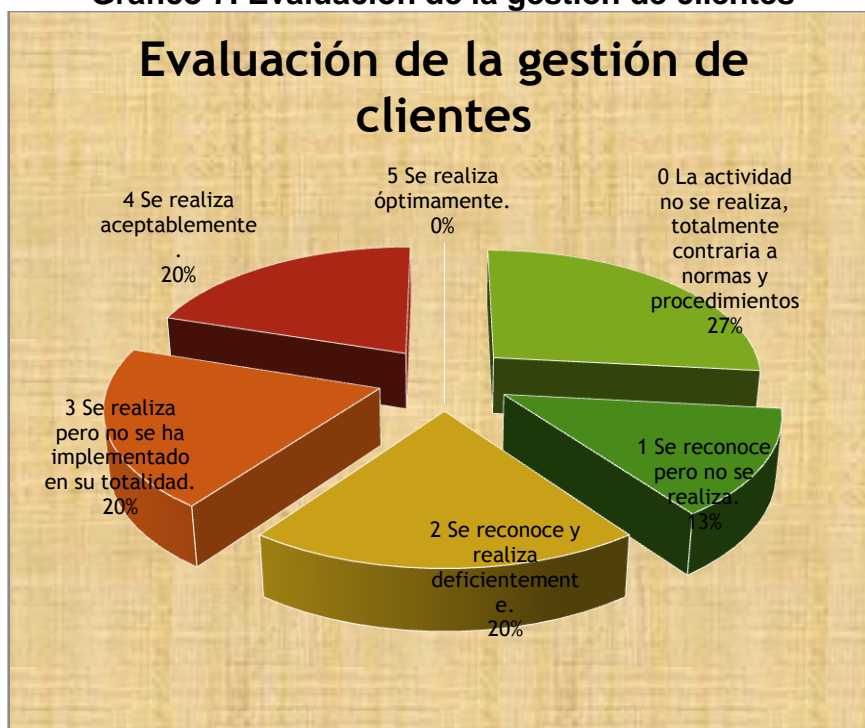
**Cuadro 9. Evaluación de la gestión de clientes**

Concepto	fi	%Xi
0 La actividad no se realiza, totalmente contraria a normas y procedimientos	4	27,00%
1 Se reconoce pero no se realiza.	2	13,00%
2 Se reconoce y realiza deficientemente.	3	20,00%
3 Se realiza pero no se ha implementado en su totalidad.	3	20,00%
4 Se realiza aceptablemente.	3	20,00%
5 Se realiza óptimamente.	0	0,00%
Número de preguntas	15	
Valor alcanzado	24	
Máximo	75	
Nivel de confianza	32,00%	
Nivel de riesgo	68,00%	

Fuente: Tapia Garófalo & Abogados Asociados

Elaborado por: Autora

**Gráfico 7. Evaluación de la gestión de clientes**



Fuente: Tapia Garófalo & Abogados Asociados

Elaborado por: Autora

### Análisis

En Tapia Garófalo & Asociados – Abogados en la gestión de clientes, existe 68,00% de riesgo, que se considera alto, de que la gestión sea ineficiente.

**Cuadro 10. Evaluación de la gestión de activos fijos**

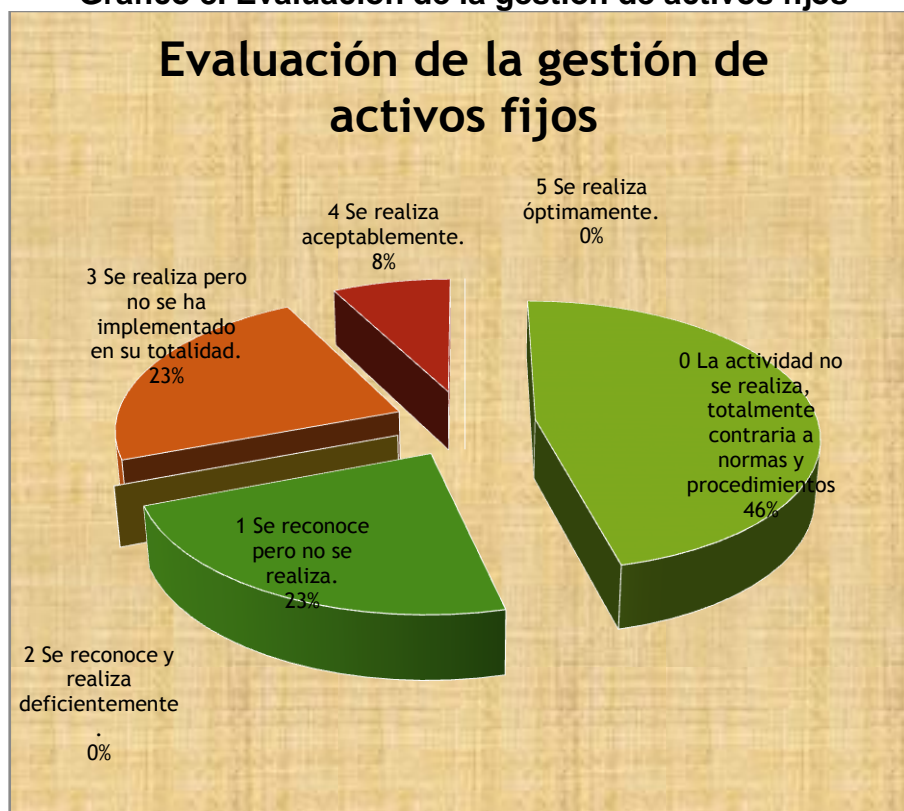
Concepto	fi	%Xi
0 La actividad no se realiza, totalmente contraria a normas y procedimientos	6	46,15%
1 Se reconoce pero no se realiza.	3	23,08%
2 Se reconoce y realiza deficientemente.	0	0,00%
3 Se realiza pero no se ha implementado en su totalidad.	3	23,08%
4 Se realiza aceptablemente.	1	7,69%
5 Se realiza óptimamente.	0	0,00%
Número de preguntas	13	
Valor alcanzado	17	
Máximo	65	
Nivel de confianza	26,15%	
Nivel de riesgo	73,85%	

Fuente: Tapia Garófalo & Abogados Asociados

Elaborado por: Autora



**Gráfico 8. Evaluación de la gestión de activos fijos**



Fuente: Tapia Garófalo & Abogados Asociados  
Elaborado por: Autora

### Análisis

En Tapia Garófalo & Asociados – Abogados en la gestión de clientes, existe 68,00% de riesgo, que se considera alto, de que la gestión sea ineficiente.

## **2.2. METODOLOGÍA ESPECÍFICA**

La primera fase de la evaluación del sistema de control interno administrativo financiero de la empresa Tapia Garófalo & Asociados - Abogados, ha sido la planificación, fue necesario definirla para que el trabajo se ejecute de forma organizada y se obtengan los resultados programados; en ésta se establecieron las estrategias y políticas a aplicar en el desarrollo, identificación de los resultados claves, y los programas y procedimientos para alcanzarlos.

**Objetivo:** El objetivo general de este estudio es determinar el nivel de eficiencia del funcionamiento del área administrativa financiera de la empresa, y el grado de seguridad y confiabilidad que brinda la información generada por

la misma; y expresar en un informe las mejoras y oportunidades en los procesos y procedimientos inherentes a la misma.

**Observaciones:** En la empresa Tapia Garófalo & Asociados - Abogados, se observaron los siguientes aspectos:

- Los aspectos organizacionales, legales, societarios, tributarios, contables y financieros de la empresa.
- Las características y organización del talento humano que posee la empresa para la gestión del área administrativa financiera.
- La infraestructura que sustenta la gestión financiera contable.
- Los parámetros, procedimientos, controles y procesos que Tapia Garófalo & Asociados - Abogados, ha definido para la gestión administrativa financiera.
- La revisión de los documentos que se generan con el desarrollo de la gestión administrativa financiera de la empresa.

Posteriormente se desarrolló el trabajo que incluye:

- Diseño de pruebas para valorar los sistemas de control interno y de gestión financiera contable de la empresa.
- Aplicación de los procedimientos y pruebas diseñadas, al proceso administrativo financiero.
- Aplicación de procedimientos y pruebas al sistema de gestión financiera contable de la empresa.
- Elaboración del diagnóstico de la gestión administrativa financiera contable de la empresa.

Los procedimientos aplicados fueron.

- Cuestionarios.- Que se aplican para evaluar los procedimientos de control que actualmente existen en el área, para conocer con exactitud las falencias y fortalezas de cada uno de ellos.

- Observación directa.- Que ha permitido levantar los procesos que se desarrollan en el área financiera contable de la empresa.

En cuanto a la materialización de la investigación, para el desarrollo del diagnóstico, las actividades específicas fueron:

- Análisis del macro entorno, aplicando el modelo PEST, por lo que comprendió el estudio de los factores políticos, legales, económicos, sociales, culturales y tecnológicos.
- Análisis del micro entorno, para el que se aplicó el modelo de Porter, societarios, tributarios, contables y financieros de la empresa.
- Análisis interno de la empresa Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, en lo que respecta a las capacidades: legal, organizacional, financiera, talento humano y tecnológica, que sustenta su gestión administrativa, y financiera contable.
- Elaboración de la matriz FODA, que detalla los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), que influyen directamente en el éxito de la empresa.

Para el planteamiento de la propuesta del sistema de control interno (SCI), se ha empleado el modelo COSO, por lo que consta de los cinco componentes:

- Entorno de control, que contiene pautas de comportamiento, cultura organizacional, estructura organizativa y políticas de gestión.
- Evaluación de riesgos, se han establecido los objetivos de la empresa que proporcionan un parámetro de logro.
- Actividades de control, que consta del reglamento interno y el manual de procedimientos para la gestión administrativa y financiera contable
- Sistema de información y comunicación, que comprende las actividades y canales de comunicación de información.
- Supervisión, para monitorear la eficiencia del sistema propuesto.

## 3. CAPÍTULO

### RESULTADOS

En este capítulo se presenta el diagnóstico de la empresa y la propuesta del sistema de control interno (SCI) administrativo financiero diseñado.

#### 3.1. RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS

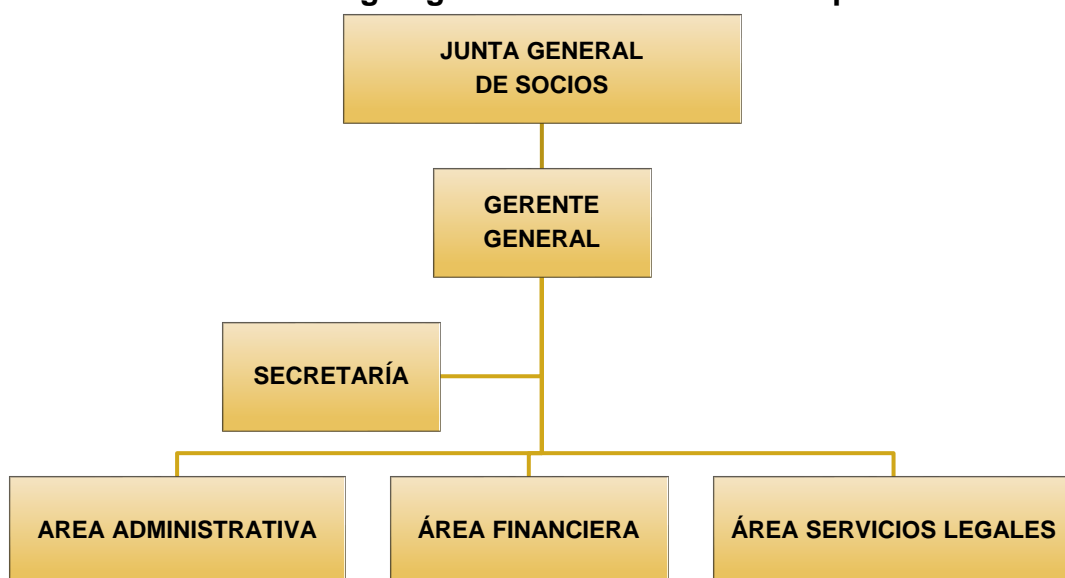
##### 3.1.1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

En base a la información recabada in situ, se ha establecido que Tapia Garófalo & Asociados - Abogados, es una empresa de servicios legales que inició sus operaciones en la ciudad de Quito el 18 de febrero de 2013.

La empresa es administrada por su gerente general, y no dispone de un modelo de gestión formal que define los procedimientos operativos a seguir.

La empresa no ha definido una estructura formal, sin embargo ha sido posible establecer que el organigrama estructural que se observa en la empresa es:

**Gráfico 9. Organigrama estructural de la empresa**



Elaborado por: Autora

La cultura organizacional de Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, que está vigente actualmente comprende los siguientes elementos:

**Misión:** Ofrecer soluciones legales especializadas de calidad con eficiencia, confidencialidad, actualización permanente, gestión adecuada de conflictos de intereses y servicio personalizado, aspectos que permite establecer sólidas relaciones profesionales.

**Visión:** Ser el mejor y más exitoso estudio jurídico del Ecuador, reconocido en la región.

**Valores:**

- Honestidad y ética
- Lealtad
- Calidad
- Eficiencia
- Oportunidad
- Confidencialidad
- Creatividad
- Diligencia y transparencia
- Pragmatismo
- Responsabilidad

Los principales productos que ofrece la empresa son:

- Asesoría legal
- Procuración judicial
- Consultoría jurídica
- Estudios técnicos jurídicos
- Publicaciones
- Creación de obras académicas de orden legal
- Toda representación legal y jurídica, admitida en las leyes del Ecuador, a personas naturales y jurídicas dentro del ámbito público y/o privado, tanto nacionales como extranjeras.

### **3.1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Se aprecia que la empresa está dividida por áreas de gestión: administrativa, financiera y servicios legales u operativa legal.

Toda decisión administrativa en Tapia Garófalo & Asociados - Abogados es tomada por el gerente general, por lo que se percibe una amplia dependencia hacia él.

La empresa carece de direccionamiento estratégico, no ha definido formalmente su misión, visión, objetivos, políticas ni estrategias, lo que constituye una fuerte debilidad.

Igualmente la empresa carece de procedimientos formales para desarrollar su operatividad, en base al estudio in situ se determinó que el proceso operativo es:

- Se inicia con la búsqueda de prospectos o potenciales clientes.
- Una vez identificado el potencial cliente, se contacta vía telefónica o internet, para recabar información sobre las características y alcance del trabajo del cual está interesado.
- Se determina complejidad y alcance del trabajo, luego se elabora la propuesta.
- Si existe aceptación de la propuesta, se procede a la ejecución del trabajo.

La competencia de Tapia Garófalo & Asociados – Abogados está compuesta por todas las empresas y profesionales independientes que proporcionan asesoría y servicios legales, conforme lo estableció CONQUITO el año 2014 su número es superior a 4.500 en el Distrito Metropolitano de Quito (Agencia Metropolitana de Promoción Económica, CONQUITO, 2014, pág. 46)

Los precios por los servicios que maneja la empresa, son similares a los ofertados por otras PYME del sector en el mercado.

La empresa se promociona mediante:

- Clientes referidos, que constituyen más del 50% de los clientes.
- Marketing directo, mediante una carta de presentación, acompañada de
- información de la empresa y los servicios ofertados.
- Intermediarios, empresas y profesionales independientes que comisionan consiguiendo clientes.
- Portales gratuitos de internet en la que se presentan anuncios.

En cuanto a aspectos contables y financieros, las transacciones que se generan con la normal operatividad, las registra la persona que forma parte del área financiera, trabaja a tiempo completo, es bachiller contador autorizado (BCA) y posee más de diez años de experiencia.

Para el registro de las transacciones se utiliza Excel, la empresa carece de un sistema contable automatizado, por lo que los estados financieros deben procesarse cada vez que se los requiere, al igual que la liquidación de impuestos, anexos transaccionales, y, demás reportes financiero contables que se requieren para cumplir los requerimientos legales o que utiliza la gerencia para tomar decisiones.

Actualmente la empresa se encuentra al día en sus registros contables y cumple oportunamente con sus obligaciones hacia los organismos reguladores y de control, sin embargo por los antecedentes expuestos, carece de información financiera contable detallada y oportuna, que sirva de base para el control interno y la toma de decisiones.

En cuanto al recurso humano, la empresa únicamente cuenta con personal fijo indispensable para asegurar su operatividad, lo constituyen cinco personas, una en el área financiera, dos abogados socios que constituyen el área de gestión legal de la empresa conjuntamente con una persona que realiza pasantías, y una persona en el área administrativa.

Cuando surgen trabajos urgentes encargados por los clientes, y el área operativa legal tiene toda su capacidad comprometida, para mantener una estructura organizacional liviana y no incrementar su tamaño, Tapia Garófalo & Asociados - Abogados mantiene alianzas estratégicas con profesionales independientes, lo que le permite incrementar su capacidad.

El personal es altamente capacitado y experimentado, en cuanto a la remuneración, percibe sueldos acorde con los pagados en el mercado laboral del país, más todos los beneficios de ley.

La empresa si dispone de infraestructura física y técnica adecuada, para que las personas puedan desarrollar un trabajo eficiente.

La empresa tampoco dispone de un reglamento interno que establezca lineamientos para el comportamiento del personal, y establezca disposiciones explícitas respecto a aspectos del trabajo como horario, forma y alcance de realizarlo, restricciones de uso de los recursos de la empresa, obligaciones del personal y sanciones.

En el entorno externo de Tapia Garófalo & Asociados - Abogados existen una serie de factores no controlables y en constante cambio, puesto que la empresa es un sistema abierto, el dinamismo de estos recursos genera cambios en la empresa; de la capacidad de adaptabilidad depende la competitividad y potencialidad de posicionarse en el mercado.

El entorno presenta dos dimensiones, un macro compuesta por fuerzas sobre las que no se tiene control, y que interactúan entre sí generando un efecto sistémico sobre todas las organizaciones; y un micro que es donde la empresa opera.



**Gráfico 10. Entorno de la empresa**



Fuente: Steiner, Planeación Estratégica  
Elaborado por: Autora

### 3.1.2.1. Macro entorno

#### 3.1.2.1.1. Factores Políticos

##### Estabilidad política

Antes del 2007, año de la primera administración del presidente Correa, Ecuador vivía una marcada inestabilidad política; tres presidentes salieron abruptamente del poder sin completar sus mandatos; a consecuencia de esto, la Unidad de Inteligencia Económica del Fondo Monetario Internacional (UIEFMI), elaboró en marzo del 2007 el informe sobre la Inestabilidad Política en el Mundo, en éste se señaló que Ecuador junto con Haití, Bolivia y la República Dominicana, presentaban alto riesgo de sufrir protestas y conflictos sociales capaces de trastornar economías e incluso derrocar gobiernos, por esto entre 165 países que fueron analizados, Bolivia y Ecuador compartían el decimocuarto lugar de riesgo. A partir del 2007 con la elección del presidente Rafael Correa, las cosas han cambiado, el clima interno del país ha mejorado,

se percibe mayor estabilidad social, económica y política, que se refleja en la disminución del Índice de Riesgo País (EMBI) del Ecuador, indicador que mide el nivel de riesgo que presenta un país para las inversiones extranjeras, el mismo que fue de 721 puntos el año 2005, y bajó a 364 puntos a septiembre del 2014.(Banco Central del Ecuador, BCE, 2014)

Como consecuencia de la estabilidad política, la economía del país presenta actualmente indicadores bastante favorables, un crecimiento por sobre el promedio de la región, una inflación relativamente controlada, bajo desempleo y un alto nivel de inversión; está claro por tanto, que la estabilidad incentiva la inversión nacional y extranjera, y favorece al desarrollo y crecimiento de las empresas del Ecuador, y el incremento de la demanda de servicios , por lo que este factor genera una oportunidad para Tapia Garófalo & Asociados – Abogados.

### **Política tributaria**

El Servicio de Rentas Internas SRI es el ente gubernamental que ejecuta la Política Tributaria en el país, en base a recaudar los tributos internos establecidos por Ley.

Dada la importancia que tiene la recaudación tributaria en el presupuesto del Estado, el desarrollo social del país y el control económico; para asegurar una gestión idónea y eficiente, el SRI aplica multas y acciones de tipo legal y pecuniario para aquellas empresas que no cumplen con las disposiciones, en cuyo caso requieren asesoría legal especializada para solucionar sus aspectos tributarios, lo que genera una oportunidad para Tapia Garófalo & Asociados – Abogados.

### **Políticas de apoyo al sector PYME**

Las PYME (pequeñas y medianas empresas) son estructuras que impulsan el crecimiento socio económico del país, por lo que el Gobierno ha impulsado implementado legislación que protege y apoya al sector PYME, y desarrollado proyectos y programas tendientes a promover su desarrollo, tales como:

- Programa de Reconversión de la Matriz Productiva
- Programa de Sustitución de Importaciones
- Ley Orgánica de Economía popular y Solidaria.
- Proyecto de Información Estadística para el Comercio y la Industria.
- Programa de Desarrollo de Cadenas y Redes Comerciales y Productivas.
- Financiamiento preferente mediante la Corporación Financiera Nacional CFN y el Banco del Estado.

El apoyo al sector al sector PYME, generan una oportunidad para Tapia Garófalo & Asociados - Abogados, pues requieren de asesoría legal para acceder a éstos beneficios, lo que puede incrementar la demanda de los servicios que oferta la empresa.

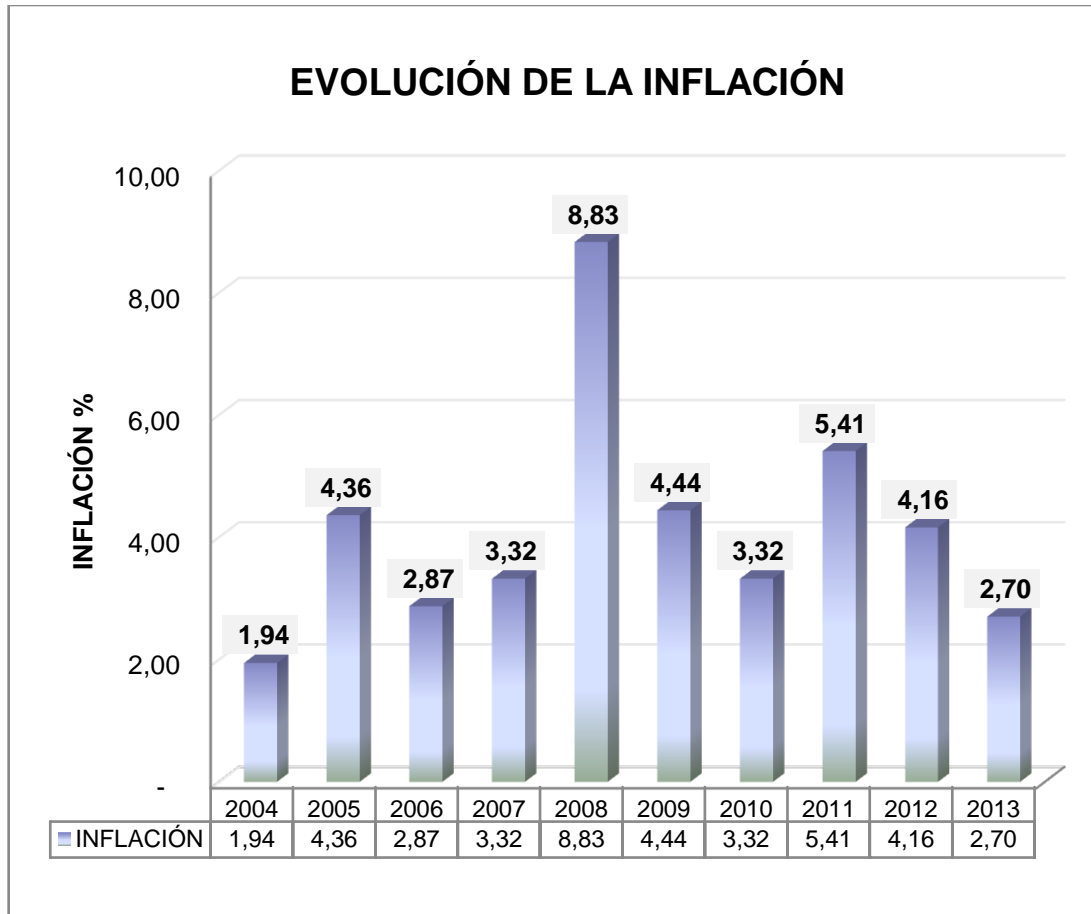
#### **3.1.2.1.2. Factores Económicos**

##### **Inflación**

La dolarización que se implementó el año 2000, generó condiciones para que se establezca la economía nacional, por lo que desde el año 2004, los niveles de inflación se han mantenido en un solo dígito hasta el año 2014, en 2013 se cuantificó la inflación en 2,70%, la inflación más baja observada desde el año 2004, y el año 2014 en 3,67(Banco Central del Ecuador, BCE, 2014)

Al existir condiciones de estabilidad económica, se generan nuevas empresas y por ende la demanda de servicios legales, esto genera una oportunidad para Tapia Garófalo & Asociados - Abogados.

**Gráfico 11. Evolución de la inflación en Ecuador**



Fuente: Banco Central del Ecuador, Estadísticas Económicas, 2014  
Elaborado por: Autora

### **Tasas de Interés**

La estabilidad política de los últimos años, ha generado confianza en los inversionistas privados e instituciones crediticias, nacionales e internacionales, esta confianza se refleja en la estabilidad de las tasas activas de interés; otra razón para este comportamiento es que de acuerdo a la Ley Reformatoria a la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, publicada en el Registro Oficial No. 40 de 5 de octubre de 2009, el Directorio del Banco Central del Ecuador tiene entre otras atribuciones la de ejercer la facultad de regulación en materia de tasas de interés del sistema financiero.

Las tasas de intereses estables y razonables, alientan el crecimiento de las empresas y el desarrollo de nuevos proyectos, con lo cual existe un incremento en la demanda de servicios legales, lo que constituye una oportunidad para la empresa.

## Crecimiento económico y pobreza

El nivel crecimiento económico se establece en base al PIB, es decir la suma de todos los bienes y servicios producidos en el país en un período determinado.

A partir del año 2011 el PIB nacional ha crecido, el 2011 fue USD 47.561,00 millones, el 2012 USD. 49.939 millones, el 2013 USD 51.936,56 millones y el 2014 USD 54.014,13 millones, es decir creció 4%.

La evolución muestra la recuperación en las condiciones económicas de la población ecuatoriana; además las políticas gubernamentales han logrado generar una repartición más equitativa de las rentas, disminuyendo la desigualdad económica y en consecuencia la pobreza, que pasó del 37,6% en 2006 a 23,7% en 2013 (Alfredo Serrano Mancilla & René Ramírez Gallegos, 2014).

**Cuadro 11. Evolución del PIB en Ecuador**

AÑO	PIB (Millones Usd)
2009	52.022,00
2010	49.125,00
2011	47.561,00
2012	49.939,00
2013	51.936,56
2014	54.014,13

Fuente: Banco Central del Ecuador, Estadísticas Económicas, 2014  
Elaborado por: Autora

La disminución de la pobreza impulsa el crecimiento de las empresas ecuatorianas, esto a su vez genera un incremento en el espectro de posibles clientes para Tapia Garófalo & Asociados - Abogados y constituye una oportunidad.

### **3.1.2.1.3. Factores Socioculturales**

#### **Emprendimiento**

Según el Banco Central las MIPYME (micro, pequeñas y medianas empresas) crecen anualmente 7% y aportan aproximadamente 90% de los puestos de empleo a nivel nacional; por la capacidad de generación de empleo los niveles de desempleo y subempleo bajos en el país son bajos en comparación con otros países de la región (Banco Central del Ecuador, BCE, 2014); en marzo del 2014 el desempleo a nivel nacional urbano fue de 5,58% frente a 4,61% a marzo de 2013; y que en el mismo período el subempleo pasó de 44,78 % a 44,25%; y la ocupación plena de 48,66% a 49,81%.

El crecimiento del sector MIPYME permite incorporar a más personas a la actividad laboral, adquieren bienes de capital y en consecuencia se constituyen en potenciales demandantes de servicios legales, en consecuencia este factor genera una oportunidad para Tapia Garófalo & Asociados - Abogados S.A.

#### **Competitividad**

Todos los países del Mundo, entre ellos Ecuador, están en el irreversible proceso de globalización y apertura de mercados, que exige que la producción de bienes y servicios, se ajusten a exigentes estándares de gestión y calidad; para ser más competitivas.

Esto demanda desarrollar proyectos, adquirir activos de capital, contratar personal, y por ende formalizar todas estas relaciones mediante contratos, por lo que el factor competitividad genera una oportunidad para la empresa Tapia Garófalo & Asociados - Abogados

### **3.1.2.1.4. Factores Tecnológicos**

Actualmente el Mundo gira en torno a las tecnologías de información y comunicación TIC e internet, a nivel mundial internet tiene más de 450 millones de usuarios, y permite integrar a personas en forma rápida, efectiva y barata;

en Ecuador el año 2013 el número de usuarios de internet llegó a 2.450.000 personas(Comscore, 2014)

El crecimiento de internet genera una oportunidad para Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, pues puede mantener reuniones on line con los clientes para desarrollar una asesoría legal más eficiente, promocionarse e impulsar la comercialización de servicios mediante este mismo canal. En cuanto a las demás tecnologías de información y comunicación, el software de gestión y hardware tienen precios accesibles, por lo que es posible implementarlos, lo que genera una oportunidad para la empresa pues dispondrá de información, recurso estratégico para tomar acciones oportunas, y además podrá operar más eficientemente.

### **3.1.2.2. Micro entorno**

El microambiente es el entorno donde opera directamente la empresa, y está conformado por las relaciones sistemáticas entre clientes, proveedores, competencia y productos sustitutos.

#### **3.1.2.2.1. Poder de negociación con los clientes**



Todas las personas y empresas de la ciudad de Quito podrían ser clientes de Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, dado el gran número de potenciales clientes y su crecimiento, ya que existe una creciente demanda por manejar formalmente las relaciones sociales y comerciales, y que la empresa puede ofertar un amplio espectro de servicios legales en forma directa o mediante las alianzas que mantiene, esto le permite cubrir un amplio espectro de la demanda potencial, por lo que Tapia Garófalo & Asociados – Abogados tiene una elevado poder de negociación los clientes, lo que genera una oportunidad.

### 3.1.2.2. Poder de negociación con proveedores

Para operar Tapia Garófalo & Asociados – Abogados requiere varios recursos humanos, materiales y servicios públicos, ya que se ubica en Quito, los servicios básicos se los proporciona el Municipio y la empresa carece de poder de negociación, sin embargo si cancela oportunamente el consumo no tendrá problema en la provisión, algo similar sucede con la telefonía, energía eléctrica e Internet.

Para ejecutar los diversos trabajos encargados, la empresa estructura equipos de trabajo, y requiere de asesores externos que trabajan bajo la modalidad de servicios profesionales; para fines del 2014, el país cuenta con



aproximadamente 250 mil profesionales del Derecho y la oferta en Quito es de aproximadamente 55.000 (Agencia Metropolitana de Promoción Económica, CONQUITO, 2014, pág. 52); por lo que existe una amplia oferta de profesionales para la empresa y Tapia Garófalo & Asociados – Abogados dispone de un alto poder de negociación con los proveedores, por lo cual esta fuerza genera una oportunidad.



### 3.1.2.2.3. Rivalidad entre competidores

En la ciudad de Quito, existe una amplia oferta de profesionales del Derecho, que es de aproximadamente 55.000 personas (Agencia Metropolitana de Promoción Económica, CONQUITO, 2014, pág. 52); por lo que la empresa dispone de una amplia oferta de



profesionales para la empresa y Tapia Garófalo & Asociados - Abogados profesionales de consultoría en el Ecuador, presenta dos segmentos paralelos; el primero formado por las cuatro empresas que consultoría, Deloitte & Touche, Ernest & Young, KPMG Peat Marwick y PriceWaterhouse, que acaparan un



64% de la demanda total, y el segundo constituido por un gran número de: pequeñas y medianas empresas de servicios y profesionales independientes, que atienden las necesidades de las demás empresas, PYMES y los consumidores individuales.

Tapia Garófalo & Asociados – Abogados se encuentra ubicada en el segundo segmento, en el cual existen en el país 469 empresas y personas registradas como auditores externos en la Superintendencia de Compañías; específicamente domiciliadas en la ciudad de Quito, existen 219 empresas y personas naturales calificadas por la Superintendencia de Compañías, para proveer servicios profesionales de auditoría externa.

Además según el Servicio de Rentas Internas SRI, cerca de 20.000 profesionales independientes proveen servicios de asesoría y consultoría en todo el territorio ecuatoriano.

Para asegurar ingresos, muchos profesionales ofertan sus servicios a precios bajos, compitiendo desigual y deslealmente; por lo que este factor genera una fuerte amenaza para Tapia Garófalo & Asociados - Abogados.

#### **3.1.2.2.4. Ingreso de nuevos competidores**

Como se ha manifestado, existe un gran número de profesionales del Derecho, que actualmente trabajan en empresas, además muchos alumnos universitarios estudian estas especialidades, y pronto se incorporarán a la oferta del mercado.

Ya que no existen barreras para el ingreso al mercado de asesoría legal, se concluye que esta fuerza genera una amenaza para Tapia Garófalo & Asociados – Abogados.

#### **3.1.2.2.5. Productos sustitutos**

No existen productos sustitutos para los servicios de asesoría legal, por lo que esta fuerza genera una oportunidad para Tapia Garófalo & Asociados - Abogados.

### 3.1.3. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero de Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, se desarrolló sobre los estados financieros consolidados de la empresa, de los años 2013 y 2014.

Conforme la metodología definida, el análisis ha sido de tipo vertical, comparando en el balance general los valores de cada rubro respecto al activo total y en el estado de resultados cada rubro para las ventas para establecer su composición estructural; y horizontal para establecer la evolución histórica de los diversos rubros que comprenden el balance general y estado de resultados; además se han calculado índices financieros.

**Cuadro 12. Balance general comparado años 2013 y 2014**

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>ACTIVO</b>	42.337,07	41.549,13
ACTIVO CORRIENTE	11.856,34	12.742,42
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE	2.080,55	3.010,50
CUENTAS POR COBRAR	9.605,79	9.608,47
INVENTARIO DE SUMINISTROS	170,00	123,45
ACTIVO NO CORRIENTE	30.480,73	28.806,71
ACTIVO FIJO	23.726,93	23.792,09
OTROS ACTIVOS	6.753,80	5.014,62
<b>PASIVO</b>	28.777,08	27.287,66
PASIVO CORRIENTE	13.377,08	14.487,66
PASIVO NO CORRIENTE	15.400,00	12.800,00
<b>PATRIMONIO</b>	13.559,99	14.261,47
CAPITAL	3.400,00	2.400,00
RESERVAS	120,00	780,00
RESULTADOS	10.039,99	11.081,47
PASIVO MÁS PATRIMONIO	42.337,07	41.549,13

Fuente: Tapia Garófalo & Asociados - Abogados

Elaborado por: Autora

**Cuadro 13. Balance general comparado porcentual**

BALANCE GENERAL	2013	2014	PROMEDIO
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE	28,00%	30,67%	29,34%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE	4,91%	7,25%	6,08%
CUENTAS POR COBRAR	22,69%	23,13%	22,91%
INVENTARIO	0,40%	0,30%	0,35%
ACTIVO NO CORRIENTE	72,00%	69,33%	70,66%
ACTIVO FIJO	56,04%	57,26%	56,65%
OTROS ACTIVOS	15,95%	12,07%	14,01%
PASIVO	67,97%	65,68%	66,82%
PASIVO CORRIENTE	31,60%	34,87%	33,23%
PASIVO NO CORRIENTE	36,37%	30,81%	33,59%
PATRIMONIO	32,03%	34,32%	33,18%
CAPITAL	8,03%	5,78%	6,90%
RESERVAS	0,28%	1,88%	1,08%
RESULTADOS	23,71%	26,67%	25,19%

Fuente: Tapia Garófalo & Asociados - Abogados

Elaborado por: Autora

**Cuadro 14. Variaciones anuales en el balance general**

CONCEPTO	VARIACIÓN 2013 – 2014
ACTIVO	-1,86%
ACTIVO CORRIENTE	7,47%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE	44,70%
CUENTAS POR COBRAR	0,03%
INVENTARIO	-27,38%
ACTIVO NO CORRIENTE	-5,49%
ACTIVO FIJO	0,27%
OTROS ACTIVOS	-25,75%
PASIVO	-5,18%
PASIVO CORRIENTE	8,30%
PASIVO NO CORRIENTE	-16,88%
PATRIMONIO	5,17%
CAPITAL	-29,41%

RESERVAS	550,00%
RESULTADOS	10,37%

Fuente: Tapia Garófalo & Asociados - Abogados

Elaborado por: Autora

En las tablas anteriores se observa que la empresa no ha crecido, pues entre los años 2013 y 2014 no se ha incrementado la inversión total (activos totales) y que por el contrario disminuyó 1,86%.

En promedio, entre los años 2014 y 2014 el 29,34% de activos son corrientes y 70,66% son activos no corrientes, el mantener esta baja proporción de activos corrientes genera que suba la rentabilidad en la empresa ya que los activos circulantes son menos rentables que los activos no corrientes (activos productivos), sin embargo existe riesgo de insolvencia, situación que se confirma en el análisis mediante índices.

Respecto a los pasivos, en promedio el pasivo representa el 66,82% de la inversión en la empresa, 33,22% se financia con pasivos corrientes y 33,59% con pasivos no corrientes, esta estructura equilibrada del pasivo, tiene a mejorar la rentabilidad pues los costos de financiamiento son adecuados, pero incrementa el riesgo de insolvencia y obliga a Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, a desarrollar una óptimamente gestión de su cartera para disponer de fondos que le permitan atender las obligaciones.

Analizando el estado de situación de Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, bajo el criterio de equilibrio financiero, se observa que el nivel de endeudamiento es alto ya que representa 66,82 % de la inversión total contra 33,18% de aporte patrimonial, la variación porcentual que existe en el pasivo y el aporte patrimonial es superior al 20% que se considera aceptable por esto la estructura de financiamiento es inestable, y existe riesgo de que la empresa no pueda atender deudas, gastos y costos con los recursos corrientes disponibles.

**Cuadro 15. Estado de resultados comparado**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
INGRESOS	125.965,00	132.558,90
INGRESOS OPERACIONALES	125.625,00	132.430,00
INGRESOS NO OPERACIONALES	340,00	128,90
<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>110.821,73</b>	<b>115.844,77</b>
PERSONAL LEGAL TÉCNICO	78.545,23	81.267,54
GASTOS DE TRÁMITES	1.356,00	2.872,00
COSTO DE SERVICIOS GENERADOS	79.901,23	84.139,54
COSTO DE VENTAS	79.901,23	84.139,54
GTOS. ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	30.792,00	31.566,00
GASTOS FINANCIEROS	128,50	139,23
<b>RESULTADOS</b>		
UTILIDAD BRUTA	46.063,77	48.419,36
UTILIDAD OPERACIONAL	15.271,77	16.853,36
RESULTADO DEL EJERCICIO	15.143,27	16.714,13
PARTICIPACIONES E IMPUESTO A LA RENTA	5.103,28	5.632,66
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>10.039,99</b>	<b>11.081,47</b>

Fuente: Tapia Garófalo & Asociados - Abogados

Elaborado por: Autora

**Cuadro 16. Estado de resultados comparado porcentualmente**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>PROMEDIO</b>
INGRESOS			
INGRESOS OPERACIONALES	99,73%	99,90%	99,82%
INGRESOS NO OPERACIONALES	0,27%	0,10%	0,18%
<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>87,98%</b>	<b>87,39%</b>	<b>87,68%</b>
COSTO DE VENTAS	63,43%	63,47%	63,45%
GTOS. ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	24,44%	23,81%	24,13%
GASTOS FINANCIEROS	0,10%	0,11%	0,10%
<b>RESULTADOS</b>			
UTILIDAD BRUTA	36,57%	36,53%	36,55%
UTILIDAD OPERACIONAL	12,12%	12,71%	12,42%
RESULTADO DEL EJERCICIO	12,02%	12,61%	12,32%
PARTICIP. TRABAJO. E IMP. A RENTA	4,05%	4,25%	4,15%
UTILIDAD NETA	7,97%	8,36%	8,17%

Fuente: Tapia Garófalo & Asociados - Abogados

Elaborado por: Autora

### Cuadro 17. Variaciones en el estado de resultados

CONCEPTO	2013 – 2014
INGRESOS	5,23%
INGRESOS OPERACIONALES	5,42%
INGRESOS NO OPERACIONALES	-62,09%
COSTOS Y GASTOS	4,53%
COSTO DE VENTAS	5,30%
GTOS. ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	2,51%
GASTOS FINANCIEROS	8,35%
RESULTADOS	
UTILIDAD BRUTA	5,11%
UTILIDAD OPERACIONAL	10,36%
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	10,37%
PARTICIPACIONES E IMPUESTO A LA RENTA	10,37%
UTILIDAD NETA	10,37%

Fuente: Tapia Garófalo & Asociados - Abogados

Elaborado por: Autora

En la empresa los niveles de ingresos promedio entre los años 2013 y 2014 se incrementaron 5,23% valor poco superior al índice de inflación, en consecuencia la empresa no ha logrado incrementar su participación en el mercado.

La utilidad neta representa 10,37% del total de las ventas, valor alto comparado con la tasa pasiva para inversiones a largo plazo que es de 5,65% anual (Banco Central del Ecuador, 2014); la alta rentabilidad sobre ventas se produce porque en promedio los costos y gastos equivalen a 87,68% de los ingresos, y la estructura de capital; el costo de ventas (costo de los servicios generados) equivale al 63,45% de los ingresos por ventas, los gastos operativos al 2,51% y los financieros 0,10%.

El análisis mediante índices financieros, muestra los siguientes resultados:

**Cuadro 18. Índices financieros**

FACTOR	INDICADOR	2013	2014	PROMEDIO
LIQUIDEZ	RAZÓN CIRCULANTE O ÍNDICE DE LIQUIDEZ	0,89	0,88	0,88
	PRUEBA ÁCIDA	0,87	0,87	0,87
SOLVENCIA	ÍNDICE DE APALANCAMIENTO	0,68	0,66	0,67
	ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	2,12	1,91	2,02
	CALIDAD DE DEUDA	46,49%	53,09%	49,79%
GESTIÓN	ROTACIÓN DE CARTERA	4,29	4,14	4,22
	ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO	7,72	7,88	7,80
	ROTACIÓN DE VENTAS	2,03	1,96	2,00
	PERÍODO MEDIO DE COBRO	85,16	88,24	86,70
	PERÍODO MEDIO DE PAGO	104,78	113,51	109,15
RENTABILIDAD	MARGEN NETO	7,97%	8,36%	8,17%
	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE)	74,04%	77,70%	75,87%
	RENTABILIDAD DEL ACTIVO (ROA)	23,71%	26,67%	25,19%

Fuente: Tapia Garófalo & Asociados - Abogados

Elaborado por: Autora

**Índices de Liquidez:** La liquidez es la capacidad que posee una entidad de hacer frente a sus deudas en el corto plazo; el índice de liquidez o razón circulante se calcula dividiendo los activos corrientes entre los pasivos corrientes; la prueba ácida se calcula deduciendo los inventarios de los activos corrientes y dividiendo el resto entre los pasivos corrientes.

El índice de liquidez promedio es de 0,88 que es inferior a los límites entre 1 y 2 que se considera aceptable, y que manifiesta que Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, no puede hacer frente a sus deudas.

Puesto que es una empresa de servicios, la prueba ácida tiene un valor promedio de 0,87, valor menor a 1 que se considera adecuado, por lo que

existe riesgo de caer en insuficiencia de recursos para hacer frente a los pagos, si no se gestiona eficientemente la cartera.

**Indicadores de Solvencia:** Estas relaciones permiten conocer en qué medida las distintas fuentes de financiamiento ayudan a financiar los diferentes activos, es decir la relación que guardan entre sí los recursos ajenos, los recursos permanentes y los recursos propios de la empresa; la razón de apalancamiento mide el porcentaje de fondos totales proporcionado por los acreedores; el endeudamiento patrimonial indica hasta donde la empresa tiene independencia financiera ante sus acreedores, se determina dividiendo el valor del patrimonio entre el activo total, y la calidad de la deuda se determina mediante la división del pasivo circulante entre el pasivo total.

El índice de apalancamiento es 0,67 que expresa que 67% de los activos se financia con deuda, este indicador confirma que el apalancamiento es alto; el endeudamiento patrimonial es 2,2 por cada dólar de patrimonio la empresa adeuda 2,2 dólares, valor superior a 1 que corresponde al equilibrio financiero y que indica la existencia de una baja independencia financiera ante los acreedores; la calidad de la deuda es 49,79% que implica que por cada dólar adeudado 49,79 centavos son deuda corriente, esto determina una estructura estable en el pasivo; y que le concede a la empresa capacidad para buscar financiamiento.

**Indicadores de gestión:** Las razones de gestión miden la efectividad con que la empresa emplea los recursos de que dispone, y permiten analizar el ciclo de rotación del elemento económico seleccionado.

La rotación de cartera o cuentas por cobrar muestra las veces que rotan las cuentas por cobrar en el año, se calcula dividiendo las ventas netas entre el saldo de las cuentas por cobrar a corto plazo.

El plazo promedio de cobro expresa el número de días promedio que tardan los clientes en cancelar sus cuentas; se calcula dividiendo el número de días del año entre el número de veces que rota la cartera.



La rotación del activo fijo se basa en la comparación del monto de las ventas con el total del activo fijo neto; y la rotación de ventas consiste en la comparación del monto de las ventas con el total del activo.

La rotación de cartera es 4,22 veces al año y se recupera cada 86,70 días; la rotación del activo fijo es 7,72 valor alto y representativo pues 56,65% del activo es fijo; y la rotación de ventas es 2,00 lo que para una empresa de servicios es adecuada, y que explica que la rentabilidad neta sea 8,17%.

El período medio de cobro es 85,70 días y el período medio de pago de 109,15 días, no existe un desfase entre la recuperación y el pago, sin embargo las cuentas por cobrar son 9.608,47 y las por pagar 23.792,09 dólares, por lo que es necesario que la empresa desarrolle una adecuada gestión de la cartera para que pueda cubrir sus obligaciones operativas.

**Indicadores de rentabilidad:** La rentabilidad es la capacidad que tiene la empresa para generar beneficios por sus operaciones, o inversión. El margen neto se calcula dividiendo el ingreso neto después de impuestos entre las ventas; el rendimiento sobre la inversión, es un porcentaje que se calcula en función de la inversión y los beneficios obtenidos; el ROA mide el rendimiento de una inversión

El margen neto es en promedio 8,17% anual, valor superior a la tasa pasiva para inversiones a largo plazo que es 5,65% anual(Banco Central del Ecuador, 2014), lo que muestra que la empresa tiene una rentabilidad adecuada.

Lo expuesto se confirma al analizar la rentabilidad de la inversión (ROA) (25,19%) y la rentabilidad del patrimonio (75,87%) que presentan valores altos en comparación con el valor referencial que es igual a la tasa pasiva para inversiones a largo plazo que es 5,65% anual(Banco Central del Ecuador, 2014) más la inflación promedio (4%) es decir 9,65%, lo que muestra que la empresa acumula valor.

### 3.1.4. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA, estudia los factores determinantes del éxito de la empresa, con la finalidad de establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas; identificar las falencias y minimizarlas, para alcanzar la eficiencia.

**Cuadro 19. Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS = INTERNAS</b>	<b>DEBILIDADES = INTERNAS</b>
Personal calificado.	Carencia de un modelo organizacional.
Infraestructura adecuada.	No existe una promoción adecuada.
Experiencia.	La empresa no dispone de información suficiente.
Gerencia tiene predisposición a propiciar la mejora en la empresa.	Sistema de control interno administrativo financiero ineficiente.
	Baja capacidad financiera.
<b>OPORTUNIDADES = EXTERNAS</b>	<b>AMENAZA = EXTERNAS</b>
Factores económicos tienen una evolución positiva.	En el mercado existe una gran cantidad de competidores.
Crecimiento del mercado potencial de clientes, especialmente empresas.	Los competidores emplean estrategias competitivas
Existen plataformas tecnológicas que permiten a las empresas desarrollar una mejor gestión, y promocionarse masivamente.	El marco legal en el país está en constante evolución, por lo que es necesario una permanente actualización.
La empresa dispone de un adecuado poder de negociación con clientes y proveedores.	
No existen productos sustitutos para los servicios legales.	

Elaborado por: Autora

## 3.2. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 3.2.1. EVALUACION DEL RIESGO DE CONTROL

#### 3.2.1.1. Evaluación del sistema de control administrativo financiero

Aplicado el cuestionario diseñado, la valoración de cada uno de los elementos del sistema de control financiero administrativo es:

**Cuadro 20. Valoración del sistema de control financiero administrativo**

N.	AMBIENTE INTERNO	Si	No	N/A	Pondera	Calific.	Obs.
1	¿Para desarrollar las actividades financieras presupuestarias se cuenta con procedimientos claramente establecidos?		X		5	2	
2	¿El personal cuenta con tareas plenamente identificadas en un manual?		X		5	2	
3	¿Existe una adecuada separación de funciones, del personal de esta área?	X			5	3	
4	¿Es satisfactorio el desarrollo de cada actividad de esta área?	X			5	3	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS		Si	No	N/A	Pondera	Calific.	Obs.
5	¿Conoce los objetivos de la empresa?	X			5	1	
6	¿Cuenta el personal que labora en esta área con el documento de normas en el que se deben regir?		X		5	2	
7	¿Se establecen metas y objetivos para alcanzarlos?	X			5	1	Ocasionalmente
8	¿Se evalúa el trabajo realizado y el grado de logro de objetivos?		X		5	0	
IDENTIFICACION DE EVENTOS		Si	No	N/A	Pondera	Calific.	Obs.
9	¿Existe una coordinación efectiva para el proceso contable?	X			5	2	Parcial
10	¿Se cuenta con tarifarios para costear los productos solicitados?		X		5	1	En base al tiempo estimado
11	¿Quién elabora las propuestas de productos solicitados?				5	3	Gerente general y del área
EVALUACION DE RIESGOS		Si	No	N/A	Pondera	Calific.	Obs.
12	¿Cuenta con un sistema computarizado para la gestión contable?		X		5	1	
13	¿La operatividad contable, considera el marco legal y tributario vigente?	X			5	5	
14	¿Los procedimientos de gestión se siguen según normas internas y son los adecuados?	X			5	2	Normas no escritas
RESPUESTAS DE RIESGOS		Si	No	N/A	Pondera	Calific.	Obs.
15	¿Se aplican los correctivos necesarios en el caso de detección de errores en el área?	X			5	3	
16	¿Se elaboraron planes de acción para contrarrestar tales errores?		X		5	1	
ACTIVIDADES DE CONTROL		Si	No	N/A	Pondera	Calific.	Obs.
17	¿Se dispone de una base de disposiciones para la emisión de cheques?		X		5	2	

18	¿Se comprueba la funcionalidad de disposiciones en la gestión del área?			X	5	2	
19	¿Se revisa periódicamente los estados de cuenta de clientes y proveedores?	X			5	3	
20	¿Se lleva registro de las transacciones y documentos de respaldo?	X			5	3	
	<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>	Si	No	N/A	Pondera	Calific.	Obs.
21	¿El personal cuenta con información de los procedimientos y cambios efectuados en las normas y políticas relacionadas a contabilidad y finanzas?		X		5	2	No existen normas escritas
22	¿El personal de esta área mantiene comunicación con el resto de la empresa, respecto a la operatividad contable?	X			5	3	A veces
	<b>SUPERVISION</b>	Si	No	N/A	Pondera	Calific.	Obs.
23	¿Existe suficiente supervisión y control tanto en la estructura organizacional como en las funciones de los empleados en el manejo de documentos como reporte, informes, tareas que se realiza en contabilidad?		X		5	1	Por parte del gerente ocasionalmente
	<b>PONDERACION TOTAL</b>				<b>115</b>	<b>48</b>	<b>41,74%</b>

ELEMENTO	OBTENIDO	MÁXIMO	% LOGRO
AMBIENTE INTERNO	10	20	50,0%
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	4	20	20,0%
IDENTIFICACION DE EVENTOS	6	15	40,0%
EVALUACION DE RIESGOS	8	15	53,3%
RESPUESTAS DE RIESGOS	4	10	40,0%
ACTIVIDADES DE CONTROL	10	20	50,0%
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	5	10	50,0%
SUPERVISION	1	5	20,0%
PONDERACION TOTAL	48	115	41,7%

Fuente: Tapia Garófalo & Asociados - Abogados

Elaborado por: Autora

### Observaciones

En base a los resultados anteriores se concluye que todos los componentes del sistema de control interno presentan un nivel de riesgo alto respecto a su ineficiencia, por lo cual el nivel de confianza en su eficiencia es bajo.

Consolidadamente, el sistema de control interno financiero administrativo que actualmente opera en la empresa Tapia Garófalo & Asociados – Abogados presenta un alto riesgo de ineficiencia, y por tanto de que se presenten sucesos que afecten el patrimonio de la empresa.

### 3.2.1.2. Evaluación de la gestión administrativa financiera

Aplicando el cuestionario diseñado para evaluar la gestión administrativa, los resultados son:

**Cuadro 21. Evaluación de la gestión administrativa**

No.	Pregunta	Si	No	N/A	Pond.	Calific.	Obs.
<b>Proceso administrativo</b>							
1	¿Los servicios legales que se prestan, se ejecutan cumplimiento lineamientos establecidos por la administración en cuanto a planeación, organización, dirección y control?	X			5	3,0	
2	¿La operatividad en los servicios se realiza teniendo en cuenta los conceptos de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones?		X		5	2,0	
3	¿Existe un Plan de Acción para cumplir los objetivos establecidos?		X		5	2,0	
4	¿El personal trabaja dando cumplimiento a las instrucciones y procedimientos actualizados y aceptados por todos contentivos en los diferentes manuales de instrucción?		X		5	2,0	
5	¿Existe coordinación entre las distintas áreas para la realización del trabajo?	X			5	4,0	
6	¿Existe una adecuada función de revisión y supervisión de los servicios y de las operaciones efectuadas?	X			5	3,0	
7	¿Se supervisa el cumplimiento de los planes elaborados?		X		5	2,0	
8	¿Se han identificado indicadores de rendimiento que midan los resultados de la gestión de la empresa?		X		5	0,0	
9	¿Se analiza el cumplimiento de estos indicadores de gestión?		X		5	0,0	

10	¿El control de las operaciones asegura los resultados de los contratos de servicios legales?	X			5	2,0	
11	¿El control de las operaciones asegura la confiabilidad y seguridad en los resultados?	X			5	2,0	
TOTAL					55	22,0	
<b>Satisfacción del cliente</b>							
12	¿Se investiga, identifica y analiza los aspectos inciden en la satisfacción de los clientes?	X			5	1,00	
13	¿Se aplican periódicamente encuestas a los clientes para conocer el grado de satisfacción por los servicios legales que reciben?	X			5	1,00	
TOTAL					10	2,00	

ELEMENTO	OBTENIDO	MÁXIMO	% LOGRO
PROCESO ADMINISTRATIVO	22	55	40,00%
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	2	10	20,00%

Fuente: Tapia Garófalo & Asociados - Abogados  
Elaborado por: Autora

### Observaciones

Los resultados muestran que sí existen parámetros para el desarrollo de la gestión de la empresa, pero que los mismos no toman en cuenta la eficiencia y efectividad de las operaciones.

No existen planes de acción específicos, ni manuales de procedimientos, entre las diversas áreas sí existe coordinación que se da en base a comunicación informal; el nivel de control es bajo, no se desarrolla en base a indicadores de gestión.

No se realiza un control de la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente.

En conjunto y conforme la escala de valoración establecida, se concluye que existe riesgo alto de que la gestión administrativa de la empresa sea ineficiente.

Aplicando los cuestionarios para evaluar la gestión de los diversos rubros de la empresa, los resultados son:

La gestión de proveedores es ineficiente, únicamente el resguardo de los documentos fuente las transacciones, se realiza conforme principios adecuados de control, pero no se observan procedimientos para calificar y seleccionar proveedores, para efectuar pagos y control de estados de cuenta, y no existe ningún tipo de control presupuestario de las compras

En conjunto y conforme la escala de valoración establecida, existe riesgo alto de que la gestión de compras sea ineficiente.

En la gestión de caja no existen políticas ni separación de funciones, la misma persona que cobra realiza depósitos y entrega cheques; no se realizan periódicamente conciliaciones, por lo que los saldos de las cuentas bancarias no son confiables y existe alto riesgo de afectación de los recursos de la empresa.

En conjunto y conforme la escala de valoración establecida, existe riesgo alto de que la gestión de caja sea ineficiente, por lo que el riesgo de afectación del patrimonio de la empresa es alto.

## Cuadro 22. Evaluación de la gestión de caja

TAPIA GARÓFALO & ASOCIADOS - ABOGADOS								
CAJA								
Agencia	QUITO				Fecha 07 de octubre de			
Funcionario	MÓNICA SUÁREZ				Inicio 15H00	15H30		
	Variable a evaluar	Calificación					TOTAL	
		0	1	2	3	4		5
1	Son los cheques entregados por una persona independiente de quien los prepara?	0						
2	Existe caja fuerte para la custodia del efectivo y sus documentos?		1					
3	Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos?		1					
4	Se expiden los respectivos recibos de caja?					4		
5	Se endosan o cruzan los cheques al momento de ser recibidos para evitar que se cobren en efectivo?				3			
6	Las conciliaciones bancarias son preparadas periodicamente?	0						
7	Se depositan intactos los ingresos , es decir se cuida de no disponer de ingresos entrantes para efectuar gastos?				3			
8	Son firmadas las conciliaciones como constancia de su revisión y aprobación?	0						
9	Es el efectivo recibido y depositado diariamente sin retraso?				3			
10	Los recibos anulados son conservados en forma consecutiva?				3			
11	Los cheques anulados son archivados con el sello correspondiente de anulado?					4		
12	¿Revisa con atención los datos que constan en la factura antes de proceder a su cobro ?					4		
13	¿Realiza el pago a Proveedores realizando el cruce de firmas entre el documento emitido y la Cédula de Identidad?.					4		
14	¿Mantiene registrado las fechas de caducidad de los cheques para pagar a proveedores en el sistema o programa?				3			
15	Se confrontan los valores estipulados en numeros y letras?				3			
16	Existe un monto maximo para realizar desembolsos de caja chica?					4		
17	¿Existe políticas de caja chica?	0						
18	¿Verificar si el área de Caja cuenta con las seguridades del caso?			2				
19	Los gastos respectivos son autorizados por funcionarios encargados para tal fin?	0						
20	¿Se endosan o cruzan los cheques al momento de ser recibidos para evitar que se cobren en efectivo?.				3			
21	Se codifican los comprobantes de egreso y se identifican con el nombre y firma del responsable que efectuo el gasto?	0						
22	Se cancelan los comprobantes con sello de pagado en el momento de ser cubiertos con recursos del fondo de caja menor?	0						
23	Esta prohibido que los fondos de caja menor sirvan, para cambiar cheques a empleados clientes o proveedores?			2				
24	Se expiden cheques de reembolso a favor de la persona encargada de la caja menor?	0						
25	¿Están separadas las funciones de custodia y manejo del fondo fijo de caja de las autorizaciones de pagos y registros contables?.	0						
26	Existen formatos apropiados para realizar los arquezos?		1					
27	¿Existen formatos específicos para relacionar los gastos de caja menor?.	0						
28	¿El procedimiento de reembolso de caja menor es suficientemente dinámico para evitar el exceso de fondos o la falta de efectivo?.	0						
29	¿La persona encargada de caja cuenta con el apoyo en su proceso por parte del área contable?			2				
30	¿Se realizan cambios de claves de caja fuerte en forma periódica?	0						
<b>TOTALES</b>		<b>0</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>50</b>

Fuente: Tapia Garófalo & Asociados - Abogados  
Elaborado por: Autora



## Observaciones

No existen políticas para la gestión de caja, ni controles adecuados que garanticen que todo el dinero ingrese o salga a la empresa para cubrir un gasto o pago a proveedor verificable; no existe separación de funciones, quien realiza el cheque, los entrega, hace pedidos, y recibe el dinero.

No se llevan estados bancarios actualizados ni detallados, por lo que es imposible conciliar las cuentas adecuadamente. En conjunto y conforme la escala de valoración establecida, existe riesgo alto de que la gestión de caja sea ineficiente.

**Cuadro 23. Evaluación de la gestión de clientes**

<b>TAPIA GARÓFALO &amp; ASOCIADOS - ABOGADOS</b>										
<b>CLIENTES</b>										
Agencia		QUITO			Fecha			07 de octubre de 2014		
Funcionario		MÓNICA SUÁREZ			Inicio		15H30	Fin	15H45	
Variable a evaluar				Calificación					TOTAL	
				0	1	2	3	4		5
1	¿Se entregan las facturas en la fecha señalada?							4		
2	¿La factura cuenta con el sello de recibido a la fecha de entrega ?						3			
3	¿El pago a Proveedores se lo realiza el último día de la semana por flujo?					2				
4	¿Custodia y organiza los documentos de valor, en orden y en un lugar seguro?						3			
5	¿Da seguimiento adecuado a los abonos realizados?							4		
6	¿Los comprobantes de ingreso sustentan los documentos adeudados?							4		
7	¿Cuenta con un listado de clientes?					2				
8	¿Cómo sustenta las deudas de los clientes?				1					
9	¿Realiza un flujo de caja considerando los cobros a clientes?					2				
10	¿Revisa con atención los documentos que sustentan el cobro a clientes como control interno?						3			
11	Existe control presupuestario de las ventas?			0						
12	Al cierre se registran las facturas pendientes de entrega?			0						
13	Esta centralizada la funcion de facturación?				1					
14	Tienen politica de calificación de clientes?			0						
15	¿Existen notas de crédito a favor del cliente.			0						
<b>TOTALES</b>				0	2	6	9	12		<b>29</b>

Fuente: Tapia Garófalo & Asociados - Abogados  
Elaborado por: Autora

## Observaciones

En la gestión de clientes no existen políticas, no se registra ni califican a los clientes, ni documenta adecuadamente sus obligaciones; no existe separación de funciones, quien realiza las facturas las entrega y las cobra; no se llevan estados de cuenta detallados, pero sí de los abonos efectuados. En conjunto y conforme la escala de valoración establecida, existe riesgo alto de que la gestión de clientes sea ineficiente.

**Cuadro 24. Evaluación de la gestión de proveedores**

<b>TAPIA GARÓFALO &amp; ASOCIADOS - ABOGADOS</b>									
<b>PROVEEDORES</b>									
Agencia		QUITO			Fecha			07 de octubre de 2014	
Funcionario		MÓNICA SUÁREZ			Inicio		15H30	Fin	15H45
Variable a evaluar				Calificación					TOTAL
				0	1	2	3	4	
1	¿Se reciben los documentos o facturas en la fecha señalada?						3		
2	¿La factura cuenta con el sello de recibido a la fecha de entrega ?						3		
3	¿El pago a Proveedores se lo realiza el último día de la semana por flujo?					2			
4	¿Custodia y organiza los documentos de valor , en orden y en un lugar seguro?						3		
5	¿Da seguimiento adecuado a los abonos realizados?					2			
6	¿Los gastos o comprobantes de egreso sustentan los documentos adeudados?							4	
7	¿Cuenta con un listado de proveedores?					2			
8	¿Cómo sustenta las deudas a proveedores?						3		
9	Realiza un flujo de caja considerando los pagos semanales a proveedores.					2			
10	¿Revisa con atención los documentos que sustentan el pago a proveedores como control interno?						3		
11	Existe control presupuestario de las compras?			0					
12	Al cierre se registran las compras con las facturas pendientes de recepción?				1				
13	Esta centralizada la funcion de compras?						3		
14	Tienen política de calificación de proveedores?					2			
15	¿Existen notas de crédito a favor de la institución por proveedores.			0					
<b>TOTALES</b>				<b>0</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>33</b>

Fuente: Tapia Garófalo & Asociados - Abogados  
Elaborado por: Autora

### Observaciones

En la gestión de proveedores no existen políticas, no se registra ni califican a los mismos; no existe separación de funciones, quien realiza los pedidos, los recibe y paga.

No se llevan estados de cuenta detallados, pero sí de los abonos efectuados.

En conjunto y conforme la escala de valoración establecida, existe riesgo alto de que la gestión de proveedores sea ineficiente.

**Cuadro 25. Evaluación de la gestión de activos fijos**

<p style="text-align: center;"><b>TAPIA GARÓFALO &amp; ASOCIADOS - ABOGADOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ACTIVOS FIJOS</b></p>										
Agencia	QUITO			Fecha	07 de octubre de 2014					
Funcionario	WALTER TAPIA			Inicio	17H00	Final	17H15			
Variable a evaluar				Calificación				TOTAL		
				0	1	2	3		4	5
1	¿Existen normas y procedimientos referidos al control de los bienes de activo fijo?			0						
2	¿Están debidamente separadas las funciones de custodia, operación y registro de estos bienes?									
3	Respecto a los activos fijos: ¿Tiene como respaldo facturas, escrituras, títulos de propiedad ? Estos documentos se guardan en forma adecuada para impedir su pérdida o destrucción?						4			
4	Los procedimientos existentes permiten conocer en forma oportuna: ¿la identidad, ubicación y uso de los bienes del Activo Fijo? ¿la situación de un bien cuando queda en desuso?.				1					
5	¿Se efectúan verificaciones periódicas del inventario de los Activos Fijos?			0						
6	¿Se concilian, por lo menos una vez al año, los inventarios físicos con los registros de contabilidad?			0						
7	Los procedimientos para el registro contable del Activo Fijo se ajustan, cuando corresponda, a las normas que rigen el Sistema de Contabilidad?						3			
8	¿El sistema contable dispone de registros auxiliares que reflejen el costo neto de los bienes, que constituyan un patrón de comparación de los inventarios físicos?						3			
9	¿Se efectúa mantenimiento preventivo de los bienes?						3			
10	¿Se asigna, formalmente, responsabilidad por la permanencia y mantenimiento de los bienes, a los usuarios de éstos?				1					
11	¿Existe una unidad encargada de las actividades de administración y control de los bienes de Activo Fijo?			0						
12	¿La entidad tiene cubierto por seguros, sus activos fijos, contra riesgos generalmente asegurables? ¿Están vigentes las pólizas?				1					
13	¿Existen bajas de activos fijos sustentados notariados?.			0						
<b>TOTALES</b>				0	3	0	9	4	0	<b>16</b>

Fuente: Tapia Garófalo & Asociados - Abogados

Elaborado por: Autora

### Observaciones

En la gestión de activos fijos, se observa que sí existen documentos que respaldan la titularidad de la empresa, y registros aunque incompletos, para llevar el control de su existencia y valor; no existe un inventario de los mismos, ni se realizan controles para verificar que existan físicamente, por lo que existe alto riesgo de afectación de los recursos de la empresa.

Conforme la escala de valoración establecida, existe riesgo alto de que la gestión de activos fijos sea ineficiente, por lo que el riesgo de afectación del patrimonio de la empresa es alto.

En resumen en Tapia Garófalo & Asociados – Abogados la gestión de caja, clientes, proveedores y activos fijos, existe un alto riesgo de que la gestión sea ineficiente y baja confianza en su eficiencia.

**Cuadro 26. Resultados de la evaluación**

RUBRO	MÁXIMO	CALIFICACIÓN	LOGRO	RIESGO DE INEFICIENCIA
CAJA	150	50	33,3%	ALTO
CLIENTES	75	29	38,6%	ALTO
PROVEEDORES	75	33	44,0%	ALTO
ACTIVOS FIJOS	65	16	24,6%	ALTO

Fuente: Tapia Garófalo & Asociados - Abogados

Elaborado por: Autora

### 3.2.2. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

En base al estudio realizado en Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, a través de técnicas e instrumentos de investigación (cuestionarios, entrevistas, etc.) y al carecer de un reglamento interno para la empresa, se ha establecido que el sistema de control interno que oriente al óptimo desarrollo administrativo financiero de la empresa se desarrolla la siguiente propuesta mediante un manual de organización, el mismo que busca:

- Definir un marco referencial de acción para la empresa.
- Organizar y delimitar las funciones de las diferentes áreas que conforman su estructura orgánica, para generar mayor claridad operativa y facilitar el cumplimiento de las tareas asignadas.

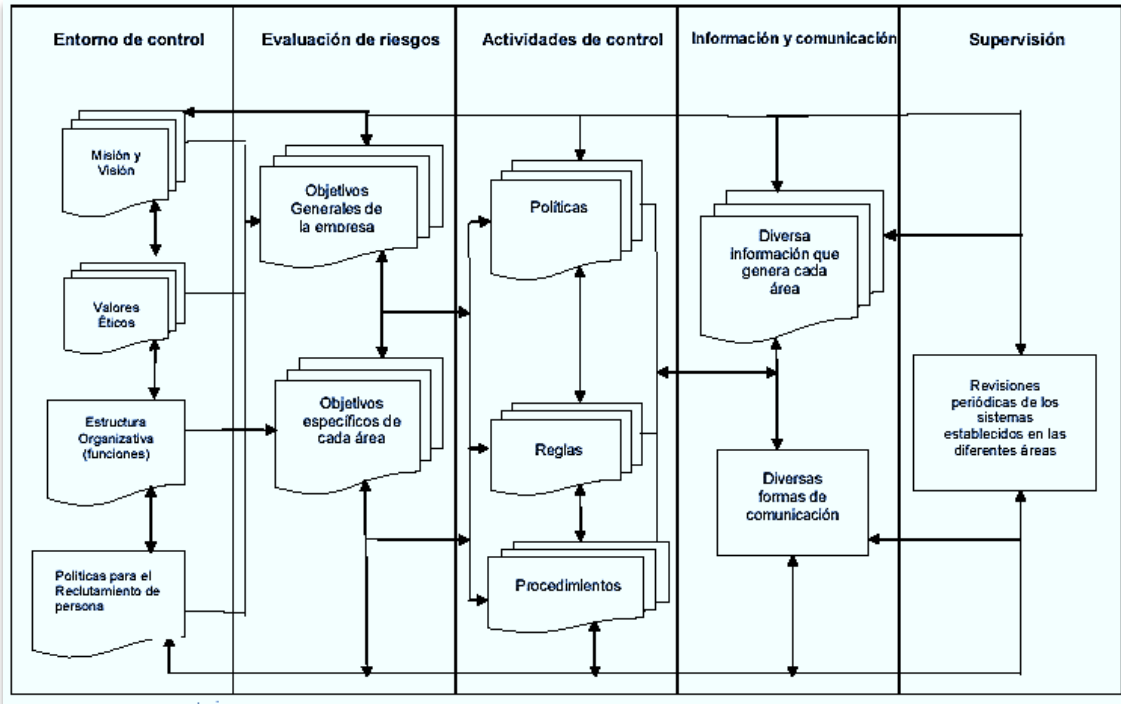
- Asegurar el uso racional de los recursos con los que cuenta la empresa, para apoyar el logro de los objetivos.
- Impulsar la eficiencia en la gestión administrativa financiera de la empresa.

El manual está dividido en cinco partes, cada una de las cuales corresponde a los elementos del Sistema de Control Interno bajo el modelo COSO, su estructura se esquematiza a continuación.

- **Entorno de control.** Para desarrollar este componente, se han establecido las pautas de comportamiento de la empresa y en la empresa; su misión, visión, valores institucionales asociados a un código de ética, su estructura organizativa y políticas de gestión.
- **Evaluación de riesgos.** Para desarrollar este componente, se han establecido los objetivos que proporcionan una dirección a la empresa; con esto se dispone de una base para identificar y analizar los factores de riesgo que amenazan su cumplimiento.
- **Actividades de control.** Para este fin se estableció normas generales para el desarrollo de las actividades, y el manual de procedimientos para la gestión administrativa, financiera contable de la empresa.
- **Sistema de información y comunicación.** Es necesario para el adecuado funcionamiento de la empresa contar con información de calidad, por esto en este componente se establece el plazo y alcance de la información que debe generar cada área de Tapia Garófalo & Asociados – Abogados para apoyar la correcta toma de decisiones, así como con los canales indispensables para comunicarla.

**Supervisión.** Es indispensable monitorear constante la organización para establecer cómo funciona, por lo que se han definido actividades de control y evaluación.

**Gráfico 12. Esquema del SCI diseñado de Tapia Garófalo & Asociados**



Fuente: ARENS Alvin, Auditoría, un enfoque integral

Elaborado por: Autora



## **MANUAL**

### **Marco Normativo**

Tapia Garófalo & Asociados – Abogados es una empresa que brinda asesoría:

Consultoría es la prestación de servicios profesionales especializados, con el objeto de identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, legales, de organización, administración, auditoría e investigación. (Congreso Nacional del Ecuador, 7 de Febrero del 2006).

Además puesto que los servicios que se entregan son de tipo legal, el ejercicio profesional de la abogacía las personas que desarrollan estas funciones en Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, está regulado por la ley de la Federación Nacional de Abogados, que regula y contempla sanciones para las inconductas de los abogados en ejercicio; teniendo en cuenta que el Código Orgánico de la Función Judicial (Art. 323 y siguientes, COFJ) indica que

La abogacía es una función social al servicio de la justicia y del derecho. En esa función social, es garantía fundamental de toda persona ser patrocinada por un abogado de su libre elección; para poder patrocinar, el abogado requiere matrícula profesional, formar parte del foro de abogados, hallarse en goce de los derechos de participación política y estar libre de impedimentos para ejercer su profesión (Art. 329 COFJ).





## **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es un marco referencial que regula la operatividad en la empresa.

La MISIÓN definida para la empresa es:

### **MISIÓN**



**Tapia - Garófalo & Asociados Abogados**

**Atender los requerimientos legales de nuestros clientes, en base a proveerles de servicios de asesoría y consultoría legal eficientes y oportunos; que aporten a su regularización, solución de problemas legales, y a la creación de una cultura empresarial legal y social de ética, respeto y responsabilidad, comprometida con el desarrollo del Ecuador.**

La VISIÓN que debe alcanzar la empresa es:

### **VISIÓN**



**Tapia - Garófalo & Asociados Abogados**

**Para el año 2018, Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, se consolidará como una empresa consultora y asesora legal, reconocida a nivel local, por la calidad de sus servicios y los principios organizacionales que observa; estará comprometida con el desarrollo de: todo su equipo humano, la sociedad ecuatoriana y la Patria.**



Es indispensable que en Tapia Garófalo & Asociados las actividades se desarrollen se cumplan apegadas a principios de ética y moral; por lo que se definen los siguientes principios y valores en los cuales se fundamenta la operatividad de la empresa.

Los valores empresariales definidos en Tapia Garófalo & Asociados son:

Ética, principio rector de la vida.

Objetividad, la asesoría legal debe ser imparcial, cuando se emita una opinión respecto a un tema específico, la actitud debe ser imparcial.

Independencia, la asesoría legal, siempre deberá ser y parecer ser libre respecto de cualquier interés.

Confidencialidad, respetar y no revelar a terceros la información obtenida de su cliente, en el desarrollo del trabajo.

Honestidad, la empresa definirá con seguridad y credibilidad sus límites y posibilidades de actuación profesional en el trabajo legal solicitado, para que las relaciones con los clientes se desenvuelvan en un ambiente de confianza y armonía.

Compromiso, todo trabajo implica acuerdo entre dos o más partes; la empresa se comprometerá a aplicar y proporcionar conocimientos para resolver los problemas legales de la persona o empresa contratante; y el cliente, a colaborar y facilitar el trabajo, y a utilizar los consejos para regular la situación.

Calidad y excelencia, aplicar destrezas profesionales para conocer los problemas legales del cliente contratante, analizarlos y proponer soluciones viables y prácticas, para solucionarlos eficientemente y oportunamente.



Los principios corporativos que guiarán las acciones y operaciones en Tapia Garófalo & Asociados son:

Motivación, esfuerzo y entrega en cada trabajo, la pasión y entusiasmo marcan la diferencia en la calidad de nuestro servicio.

Comunicación con el cliente, para informar, transmitir conclusiones, recomendaciones y opiniones, y satisfacer sus requerimientos con excelencia.

Metodología y rigor técnico, no hay excelencia sin previa formación especializada puesta en práctica. El aprendizaje interno y externo y la formación constante es uno de los elementos clave de la asesoría legal.

Planificación y control de los trabajos, para garantizar que los trabajos, se desarrollen en base a técnicas y procedimientos que aseguran su calidad y entrega oportuna.

Confidencialidad e independencia, elementos clave del código de la profesión legal, cuya adhesión se documenta desde el mismo instante de la incorporación de nuestros profesionales.

Puntualidad y responsabilidad, nuestro compromiso de satisfacción al cliente, nos obliga a ser exigentes con este objetivo, tratando incluso de anticiparnos si ello es posible y conveniente.



## **Código De Ética**

Los principios y valores definidos se han plasmaron en el “Código de Ética”, que presenta los parámetros que se observan en la gestión de Tapia Garófalo & Asociados, en su extensión comprende:

### **Cumplimiento**

Cada uno de los involucrados, debe asumir la tarea de revisar y cumplir este código, el marco legal, y, todas las políticas y directrices establecidas por la dirección de Tapia Garófalo & Asociados; el incumplimiento puede dar lugar a responsabilidad civil y penal, y derivar en sanciones disciplinarias incluyendo el despido laboral.

Se establecen responsabilidades adicionales sobre los directivos de la empresa, quienes deben, actuar en forma ejemplar para demostrar la importancia del cumplimiento, y tomar la iniciativa para procurar el cumplimiento, estando siempre disponibles tanto para los empleados que tienen cuestiones éticas que plantear como para quienes deseen informar de posibles infracciones.

Los directivos de la empresa deben asegurarse que este código se ejecute a través de medidas disciplinarias adecuadas y que no dejen pasar por alto conductas no éticas.

Las posibles renuncias de este código pueden concederse únicamente en circunstancias extraordinarias y por el grupo directivo de la empresa

### **Obligación de informar sobre infracciones**

Todos los empleados tienen la obligación de informar sobre cualquier conducta que puedan creer, de buena fe que es una violación de las leyes o de este código, a la gerencia quien debe tomar medidas adecuadas para resolver cualquier asunto planteado a su atención.



- Las violaciones a las leyes o este Código, pueden ser notificadas a la gerencia, para trate de llegar a una resolución satisfactoria en consonancia con los valores empresariales.
- La empresa no admitirá represalia alguna, contra personas que han informado de buena fe, sobre infracciones reales o sospechadas.

### **Tratamiento con respeto a los empleados**

- Toda persona que trabaje en la empresa está facultada para exigir que se cumplan sus derechos básicos.
- Ningún empleado debe ser discriminado por razones de: edad, raza, género, religión, orientación sexual, estado marital o maternidad, opinión política o procedencia étnica.
- Todos los empleados deben conocer los términos y condiciones básicas de su empleo.
- Todos los empleados, con la misma experiencia y rendimiento, recibirán igual remuneración por el mismo trabajo.

### **Respecto a los clientes**

- Se atenderá a los clientes con integridad, competencia y objetividad.
- Se mantendrá confidencialidad sobre la información del cliente, y sólo se la utilizará si éste lo autoriza, nunca se sacará provecho de la información confidencial del cliente.
- No se permitirá conflictos de intereses que le den una ventaja competitiva o legal a un cliente sobre otro por el uso de información confidencial.

### **Respecto a los trabajos y honorarios**

- Sólo se aceptarán trabajos para los cuales la empresa esté calificada por su experiencia y competencia, teniendo la libertad de recomendar a terceras partes idóneas.



- Se asignará personal a los diversos casos o trabajos, de acuerdo con su experiencia, conocimientos y pericia.
- Se reconocerá cualquier influencia sobre la objetividad o integridad de la empresa y se ofrecerá el retiro de un caso o gestión, si así sucede.
- Los honorarios se definirán de antemano, de manera independiente, en función del alcance, complejidad de los servicios prestados, y la responsabilidad aceptada.
- Los honorarios nunca incluirán los gastos de trámites y/o registros legales, los mismos que deberán ser cancelados por los clientes, y que serán debidamente justificados con recibos y/o facturas.

#### **De la práctica profesional en la empresa**

- No se publicitará de manera engañosa los servicios que oferta la empresa.
- No se entregará datos de referencia de los clientes sobre los servicios prestados, sin su autorización y notificando ante quién será presentada.
- Se informará al cliente que pueda ser afectado, sobre cualquier violación a este código de ética.
- Los servicios legales que presta Tapia Garófalo & Asociados deben ser independientes, el asesor debe evaluar la situación, y expresar con franqueza y objetividad las medidas recomendadas a adoptar por la persona o empresa cliente, sin pensar en sus propios intereses.
- El ejercicio de los asesores legales debe ser independiente, no puede verse afectado por decisiones del cliente; ni ser influenciado por circunstancias o motivos, relacionados a los resultados del asunto que se le encomendó
- Tapia Garófalo & Asociados tiene la responsabilidad de mantener la independencia, en la práctica profesional, mediante políticas y procedimientos destinados a promover el control de calidad de los trabajos; y asegurándose que el personal esté sensibilizado de la



importancia de comunicar cualquier asunto que afecte su independencia y objetividad.

### **Requerimientos del personal.**

Las normas de conducta que deben conformar la ética de las personas que trabajan en o para Tapia Garófalo & Asociados son:

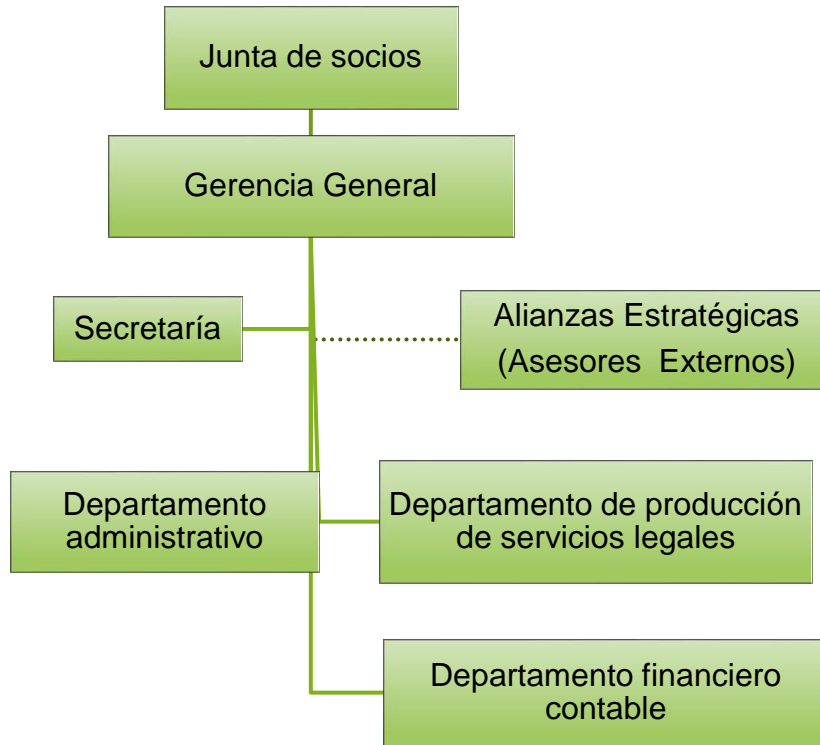
- Demostrar su competencia sin valerse de actitudes para impresionar.
- Trabajar con organización y disciplina y no utilizar más tiempo que el requerido por la situación o problema.
- Confidencialidad.
- Capacidad y paciencia para escuchar los argumentos de la persona o empresa consultante.
- Pro actividad.
- Actuar como mediador en los conflictos, utilizar el convencimiento.
- Evitar la responsabilidad de las decisiones, el asesor debe ayudar al cliente a solucionar sus problemas y asuntos.
- Espíritu de sacrificio y consagración al trabajo.
- Respeto en el cumplimiento de las leyes establecidas y no recomendar acciones contrarias a éstas.
- Ser honesto en el más amplio sentido de la palabra.
- La gerencia debe establecer acciones para que el contenido de este código, sea transmitido y observado por las personas que conforman la empresa.



### Estructura Organizacional

Se representa en el siguiente organigrama la estructura propuesta, además se fijan las funciones para todo el personal de la empresa.

**Gráfico 13. Estructura organizacional propuesta para Tapia Garófalo & Asociados**



Elaborado por: Autora





## **FUNCIONES DEL PERSONAL**

Las funciones del personal de la organización formal de Tapia Garófalo & Asociados son:



### **Junta General de Socios**

- Ejercer las facultades y cumplir con las obligaciones que la ley y los estatutos de la empresa señalen como de competencia privativa.
- Interpretar en forma obligatoria para todos los socios y órganos de administración las normas consagradas en los estatutos.
- Elegir y remover al Gerente General y fijar sus remuneraciones.
- Aprobar las cuentas y balances que presente el gerente general.
- Resolver acerca de la distribución de las utilidades.
- Decidir sobre el aumento o disminución de capital.



### **Gerente General**

- Ejerce la representación legal judicial o extrajudicial de la empresa.
- Realizar todos los actos concernientes a la administración diaria de la empresa.
- Autorizar y expedir los manuales de organización, de procedimientos y de servicios.
- Evaluar las operaciones de la empresa, para aplicar medidas correctivas.
- Cumplir y hacer cumplir la normativa interna vigente.
- Programar reuniones de trabajo cuando considere necesario, para tratar asuntos relacionados con las actividades de la empresa, y coadyuvar al mejoramiento interno.
- Presentar anualmente a la Junta de Socios el informe económico de la misma.
- Formular recomendaciones necesarias sobre la distribución de utilidades y constitución de reservas.
- Nombrar y remover al personal de la empresa y fijar sus remuneraciones, así como señalar sus deberes y atribuciones.
- Llevar los libros de actas, participaciones y socios.



### **Secretaria**

- Presentar informes escritos a gerencia sobre los acontecimientos de relevancia que tengan lugar en la empresa y tengan que ver con el desarrollo de las actividades de la misma.
- Asegurar que Gerencia disponga de todos los medios y materiales necesarios para el desarrollo eficaz de su trabajo.
- Receptar llamadas y mensajes, clasificándolos y transmitiendo dicha información a la persona correspondiente.
- Tomar apuntes requeridos por gerencia y enviarlos al destino señalado, recibiendo su respectiva copia indicando que ha sido recibido.
- Coordinar las labores necesarias e indispensables para asegurar la limpieza y el orden en las instalaciones.
- Coordinar correos electrónicos y servicio de mensajería para garantizar el flujo y cumplimiento de los requerimientos de información.



### **Alianzas Estratégicas**

- El desarrollar y mantener alianzas estratégicas, le permiten a Tapia Garófalo & Asociados ampliar su oferta de valor y entregar mayor valor agregado a sus clientes, pues dispone de profesionales externos, de amplia trayectoria, para realizar óptimamente trabajos en los cuales no disponga de capacidad de gestión independientemente por falta de personal o de capacidad de operación.



### **Departamento contable**

- Realizar el registro de las transacciones contables.
- Controlar las cuentas bancarias.
- Revisar la relación de facturas emitidas a los clientes, y conciliarla con los depósitos recibidos.
- Calcular y elaborar la nómina, y disponer la elaboración de los cheques personales.
- Elaborar las declaraciones requeridas por el SRI y demás organismos de control.
- Elaborar semanalmente, reportes de gestión contable y financiera para el uso de la Gerencia.



- Procesar mensualmente los estados financieros de la empresa.



### **Departamento administrativo**

- Analizar acciones que deba realizar la empresa, para mejorar su eficiencia y competitividad
- Dirigir y supervigilar la contabilidad y servicios que genera la empresa.
- Realizar la planificación de la empresa.
- Conjuntamente con el personal de las unidades o departamentos, programar la ejecución de los diferentes contratos.
- Prestar a los diferentes equipos de trabajo, la asistencia técnica necesaria para que éstos cumplan eficientemente con sus obligaciones.
- Supervisar el funcionamiento técnico y administrativo de los diferentes equipos de trabajo.
- Controlar el logro de los objetivos y metas establecidas.
- Procesar mensualmente los reportes operativos y de gestión de la empresa.



### **Departamento de producción de servicios legales**

- Planificar, organizar, ejecutar y controlar la operatividad del contrato, a fin de salvaguardar su eficiente y adecuada consecución.
- Revisar los principales aspectos legales del contratante, con el fin de determinar una adecuada metodología para ejecutar el trabajo.
- Entregar al cliente un diagnóstico de su situación legal; emitir opiniones y formular sugerencias, a requerimiento del cliente, sobre aspectos legales específicos.
- Colaborar con las iniciativas del cliente, tendientes a la regularización de su situación legal.
- Difundir el proceso legal ante las organizaciones relacionadas, haciendo conocer las resoluciones y acciones.
- Al recibir el requerimiento del cliente:
- El gerente se reunirá con el personal legal para determinar la amplitud y alcance del trabajo a realizar.
- Una vez que gerencia tenga claro los requerimientos del cliente, elaborará la propuesta de prestación de servicios, considerando: el tiempo que estima requerirá su ejecución y la disponibilidad de personal.
- Una vez que el cliente confirme la aceptación de la propuesta, el gerente conjuntamente con el departamento de asesoría, definirán la conformación del equipo de trabajo que lo desarrollará.



### **MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL**

Para fijar los objetivos de Tapia Garófalo & Asociados se ha considerado prioritario que los mismos se alineen con la Visión y respeten la Misión, y se orienten al mejoramiento continuo de y desarrollo de una alta competitividad en el mercado.

Los objetivos definidos para Tapia Garófalo & Asociados son:

- Incrementar constantemente los ingresos operativos.
- Lograr una adecuada rentabilidad.
- Incrementar la cartera de clientes y satisfacer sus expectativas.
- Desarrollar el talento humano y cumplir.
- Mejorar la eficiencia interna constantemente.

### **ACTIVIDADES DE CONTROL**

- La empresa ofrecerá servicios solamente en las áreas en las que tiene solvencia para hacerlo.
- Todo trabajo será formalmente documentado mediante un contrato.
- Todo contrato contendrá un cronograma de avance del trabajo y de pagos, que deberán ser respetados por Tapia Garófalo & Asociados y el contratante.
- La empresa asumirá éticamente la condición de subordinación frente al cliente.
- La empresa cumplirá íntegramente con la legislación relacionada y aplicada a su actividad, en todos los ámbitos de su quehacer.



- Respetar la confidencialidad del cliente, en cada contrato.
- Cumplir con la finalidad y objetivos de los servicios que se contratan.
- En cada trabajo deberán documentarse circunstancias o hechos que podrían haber dañado la independencia del asesor.
- Los funcionarios de la empresa, deben mantener altos estándares de conducta profesional y poner el bienestar de los clientes y de la sociedad por encima de los intereses puramente lucrativos

### **PROCEDIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO CONTABLE**

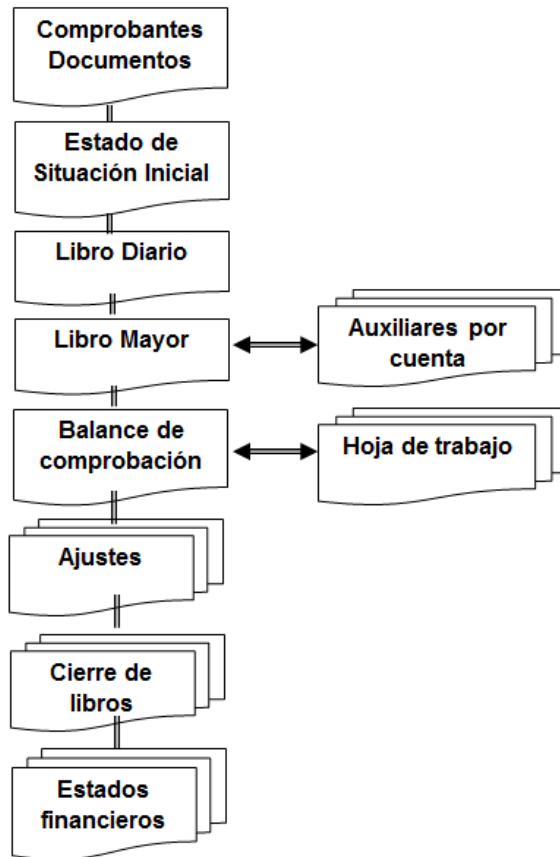
Tapia Garófalo & Asociados requiere implementar un sistema administrativo financiero integrado, que le permita efectuar un control operativo integral, de la eficiencia, efectividad y economía en la gestión de Tapia Garófalo & Asociados; contar con información de forma rápida y confiable, en base a la cual la gerencia tome decisiones eficientes.

En la empresa deben implementarse todos los procedimientos y registros que permitan operar su ciclo contable, por lo que se propone buscar un sistema estructurado según los lineamientos expuestos por Laudon, se establece que el software contable constituye en una excelente herramienta para la toma de decisiones, que promueve la eficiencia, efectividad y economía en el funcionamiento de la empresa (Laudon & Laudon, 2008, pág. 137).





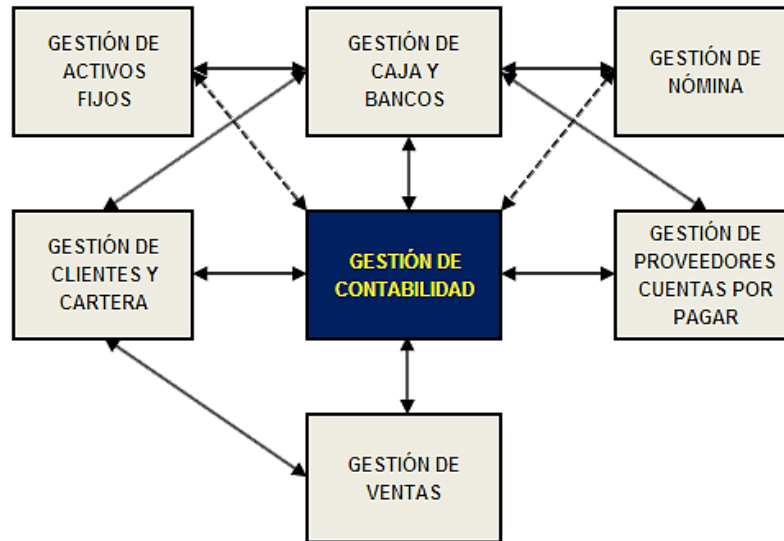
**Gráfico 14. Ciclo contable de la empresa**



Fuente: Estudio aplicado  
Elaborado por: Autora



**Gráfico 15. Estructura del sistema contable para la empresa**



Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Autora

## **PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE OPERACIONES Y TRANSACCIONES FINANCIERAS**

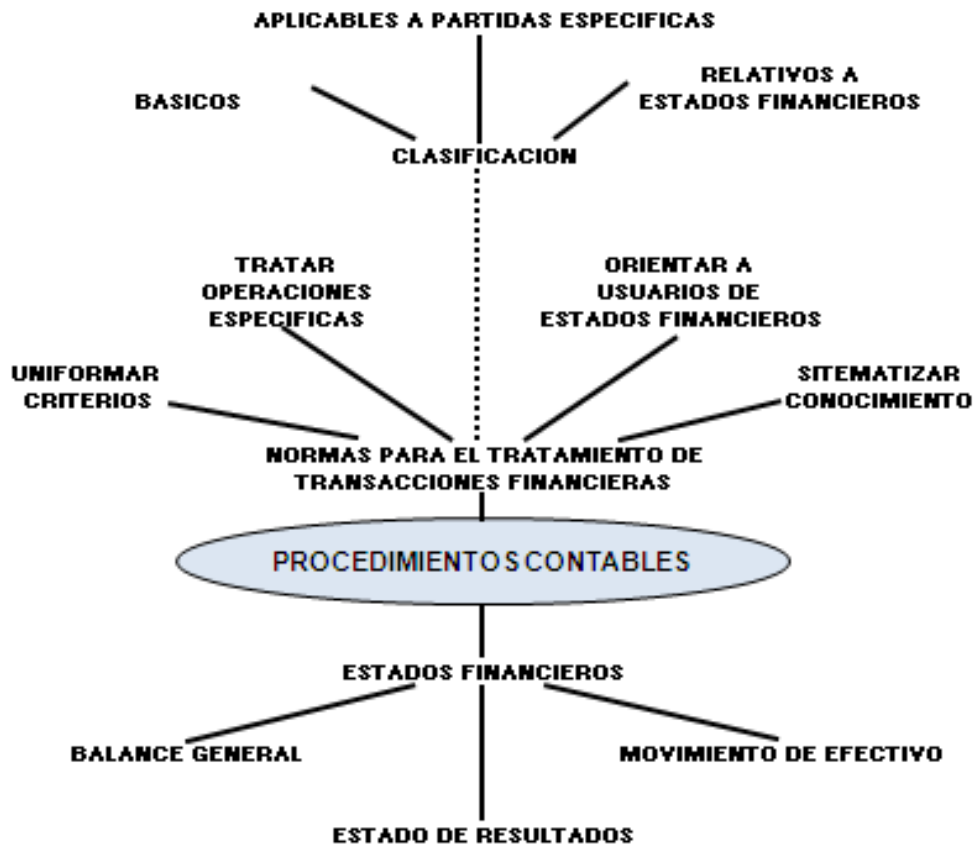
En el estudio realizado se estableció la necesidad de implementar reglas, políticas y procedimientos formales, que le ayuden a realizar las actividades y transacciones, de manera adecuada y uniforme.

La definición de estos elementos formales para el control financiero contable, generará los siguientes beneficios para Tapia Garófalo & Asociados – Abogados:

- Normalizará criterios para realizar las operaciones y transacciones financieras.
- Asegurará un marco referencial para desarrollar operaciones y transacciones de manera adecuada.
- Establecerá criterios de control y evaluación de operaciones y transacciones.



**Gráfico 16. Procedimientos contables**

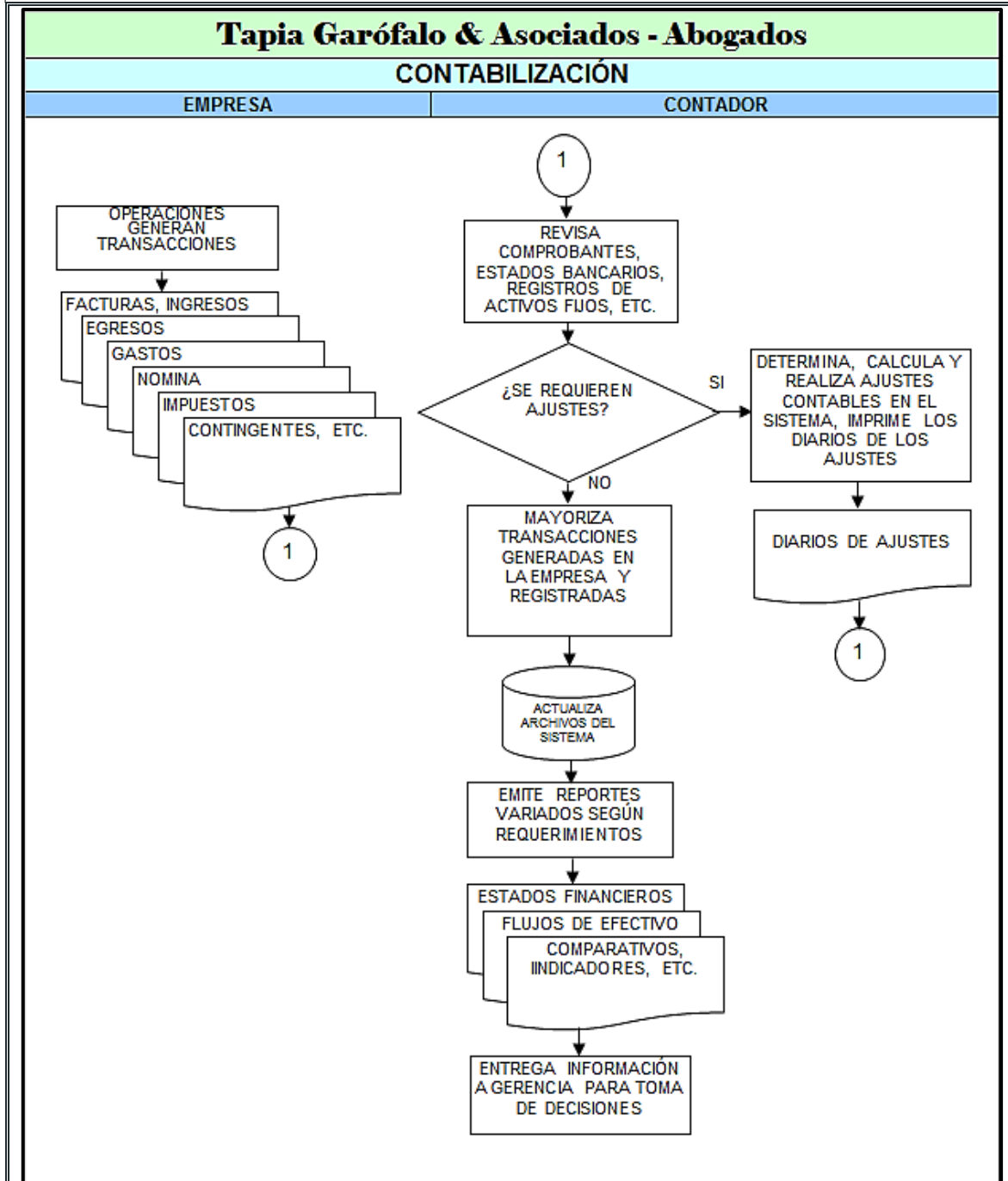


Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Autora



Gráfico 17. Proceso de control contable



Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Autora



Para buscar lograr este objetivo, se han diseñado los siguientes procedimientos de control de operaciones:

## **PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE CONTROL DE INGRESO DE EFECTIVO**

### **Procedimientos:**

- Separar las labores, las personas que manejan efectivo, expiden cheques, operan auxiliares y efectúan conciliaciones.
- Debe recaer la responsabilidad principal del fondo de caja sobre una sola persona.
- Implementar el manejo periódico del flujo de caja.
- Realizar conciliaciones bancarias los primeros días de cada mes.
- Los cheques girados a los proveedores deben ser cruzados o con sello páguese al primer beneficiario.
- Los desembolsos de caja menor deben estar respaldados por comprobantes o facturas que justifique el valor entregado.
- Los comprobantes deben hacerse de tal forma que dificulten su alteración y estar firmado por la persona que dispusieron del efectivo.
- Se debe expedir los cheques de reembolso a favor de la persona encargada del fondo.
- El(a) contador(a) de la a empresa debe realizar arqueos sorpresivos de caja.
- Las cobranzas, ventas y otros ingresos deben depositarse diariamente o más tardar al día siguiente.
- Los fondos de efectivo remantes, luego de cumplir con todas las obligaciones operacionales, legales y tributarias que tenga la empresa, serán distribuidas a los socios una sola vez por año.



- Todo requerimiento adicional de efectivo de cualquiera de los socios, debe ser aprobado en conjunto por toda la Junta de Socios, previo el análisis de los requerimientos de efectivo de la empresa y la disponibilidad de los mismos.
- Las cuentas bancarias deben conciliarse regularmente y las partidas de conciliación aclararse plenamente; este trabajo debe hacerse mensualmente por una persona diferente de quien maneja las cuentas.
- Registrar en los libros las transferencias de un banco a otro.
- Los cheques anulados deben anexarse a sus respectivos comprobantes de pagos y conservar su numeración.
- El control de todos los registros de contabilidad, debe realizarlo continuamente el(a) contador(a); y anualmente un auditor externo.

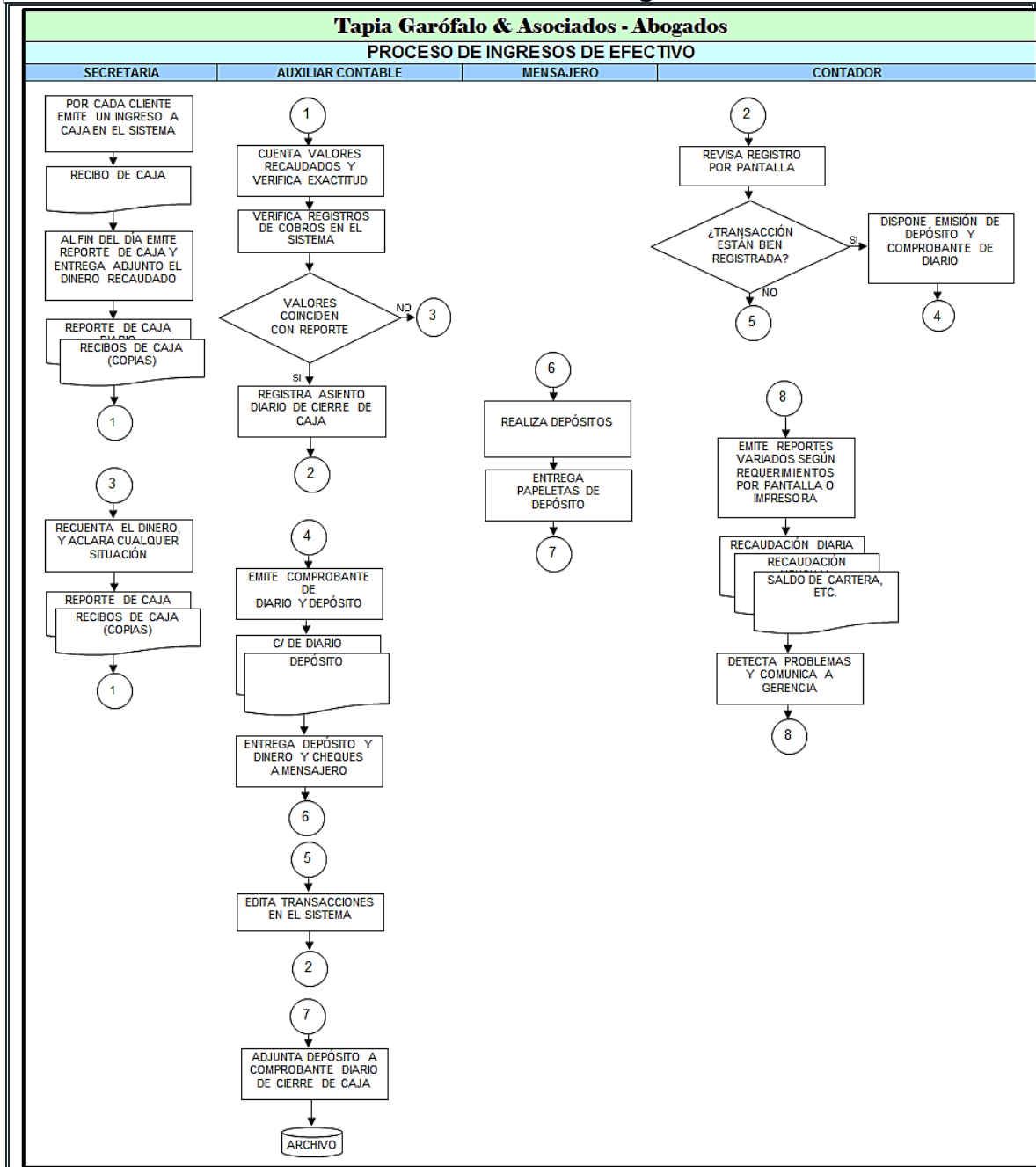
### **Políticas**

- Constituir un fondo de caja menor, para cubrir gastos de cuantía menor.
- Se debe manejar el fondo de caja a través de un fondo fijo.
- El fondo de caja de la empresa, debe ser razonable para sus necesidades.
- Deben estar los pagos individuales del fondo de efectivo limitados a una cantidad máxima.
- Se prohíbe el uso del fondo de caja para hacer efectivo cheques de funcionarios, empleados, clientes y otras personas.
- Los cheques de las cuentas bancarias deben expedirse con 2 firmas.
- Debe existir un límite en las firmas autorizadas para hacer el pago.
- Se prohíbe la firma de cheques en blanco.



- Tomar medidas de seguridad para pagar los cheques a las diferentes personas,
- Guardar los cheques sin usar, de tal manera que se evite que sean usados sin autorización.

**Gráfico 18. Proceso de control de ingresos de efectivo**



Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Autora





## **PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS PARA EL CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR Y VENTAS**

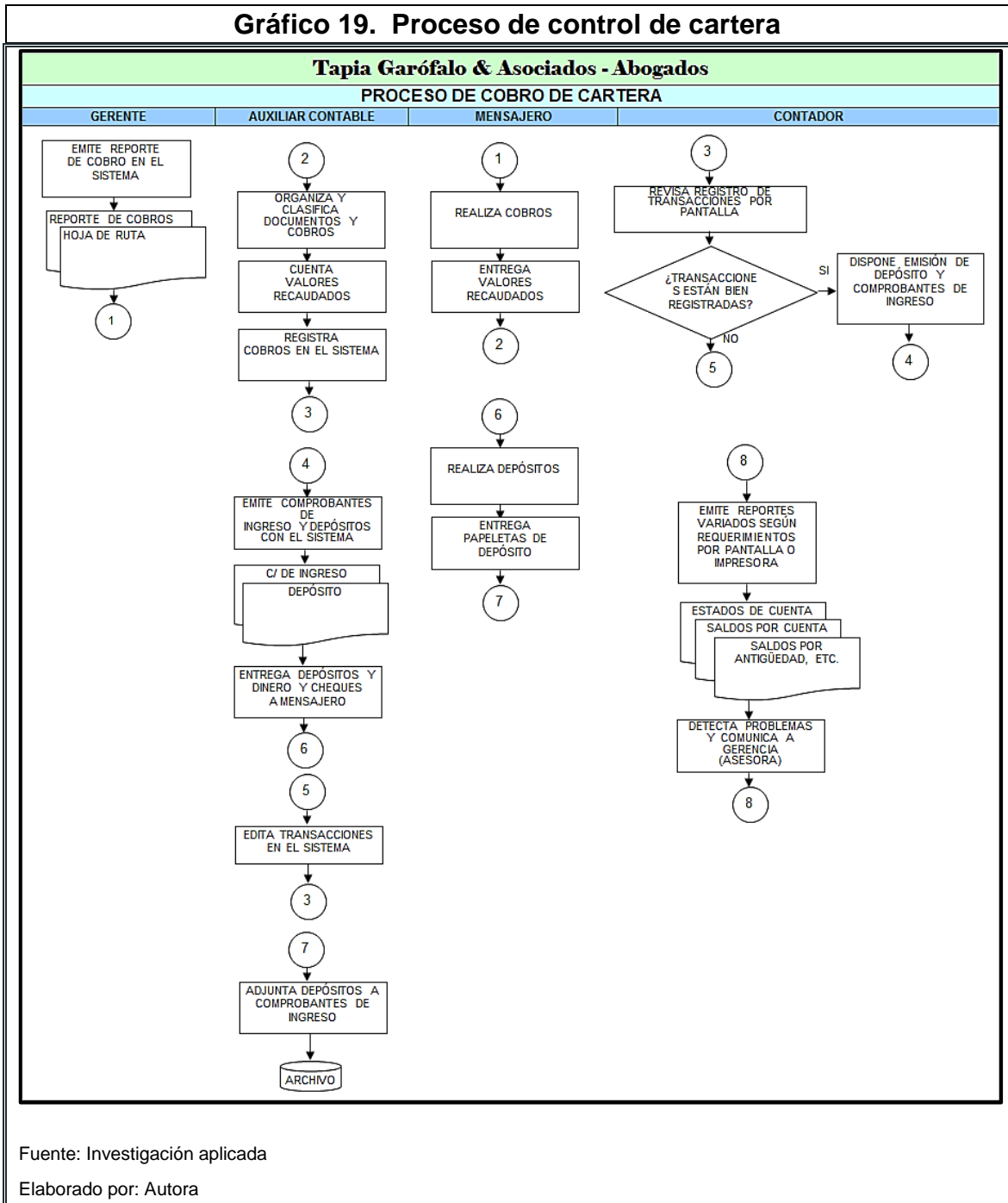
### **Procedimientos:**

- Separar las labores de las personas que afectan los auxiliares, de quienes reciben cobros y/ o realizan ventas.
- Formular una relación de cuentas incobrables por un funcionario autorizado.
- Confrontar la relación de las cuentas por cobrar con la cuenta de control.
- Preparar mensualmente relaciones por antigüedad de las cuentas por cobrar.
- Enviar semestralmente un estado de cuenta a los clientes.
- Investigar las diferencias reportadas por los clientes, por una persona distinta a la encargada de cuentas por cobrar.
- Las facturas pendientes de cobro, debe tener a su cuidado otra persona diferente a quien registra los ingresos. El(a) Contador(a) debe realizar arqueos periódicos de facturas, recibos y documentos pendientes de cobro.
- Examinar periódicamente las facturas.
- Se debe investigar periódicamente los saldos rojos.
- Separar las labores de las personas que afectan los auxiliares, de quienes reciben cobros y/ o realizan ventas.

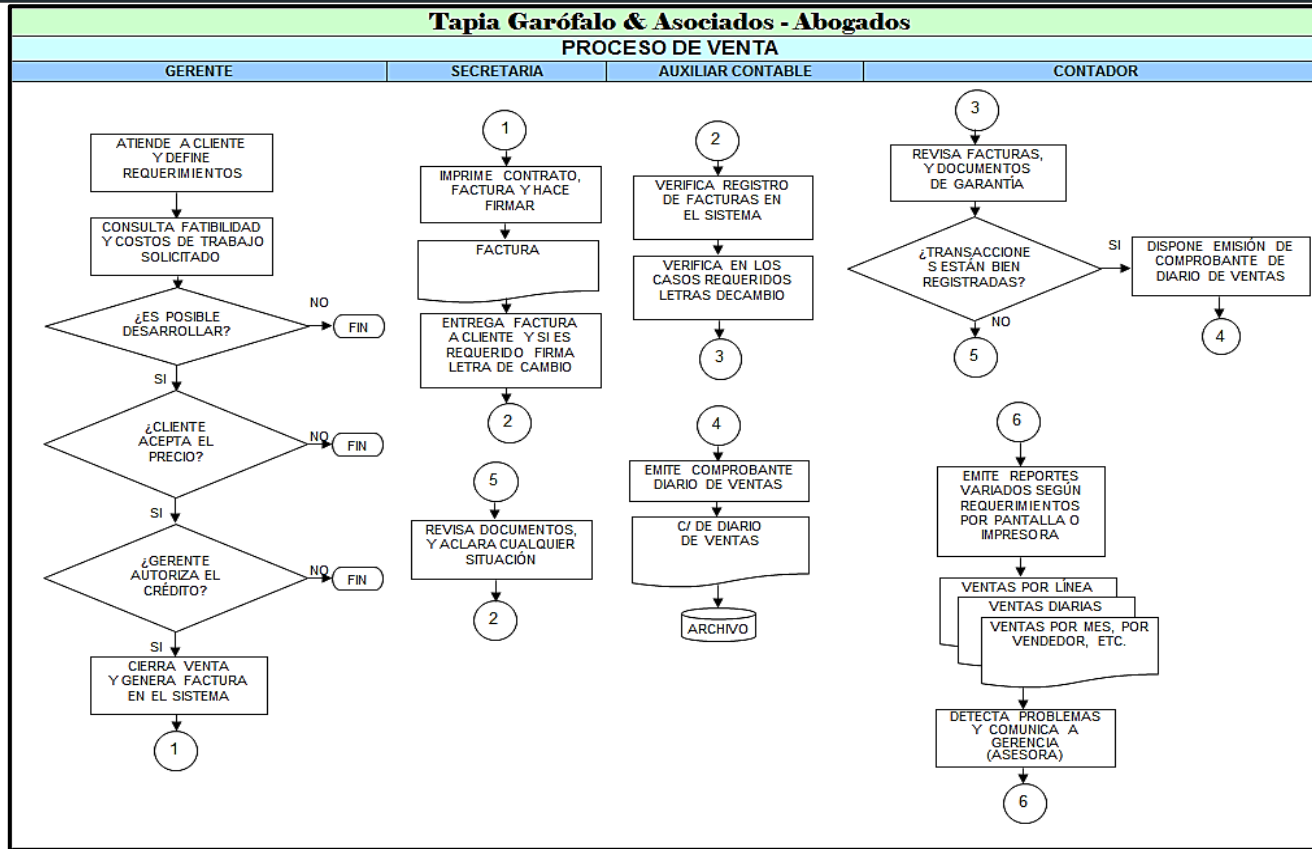
### **Políticas**

- Las aprobaciones de cancelaciones de cuentas incobrables deben ser aprobadas por un funcionario autorizado.
- Autorizar préstamos y anticipos a los empleados y funcionarios.
- La facturación y registro debe hacerse conjuntamente con la contratación del servicio.

**Gráfico 19. Proceso de control de cartera**



**Gráfico 20. Proceso de control de ventas**



Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Autora



## **PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS PARA EL CONTROL DE ACTIVOS FIJOS**

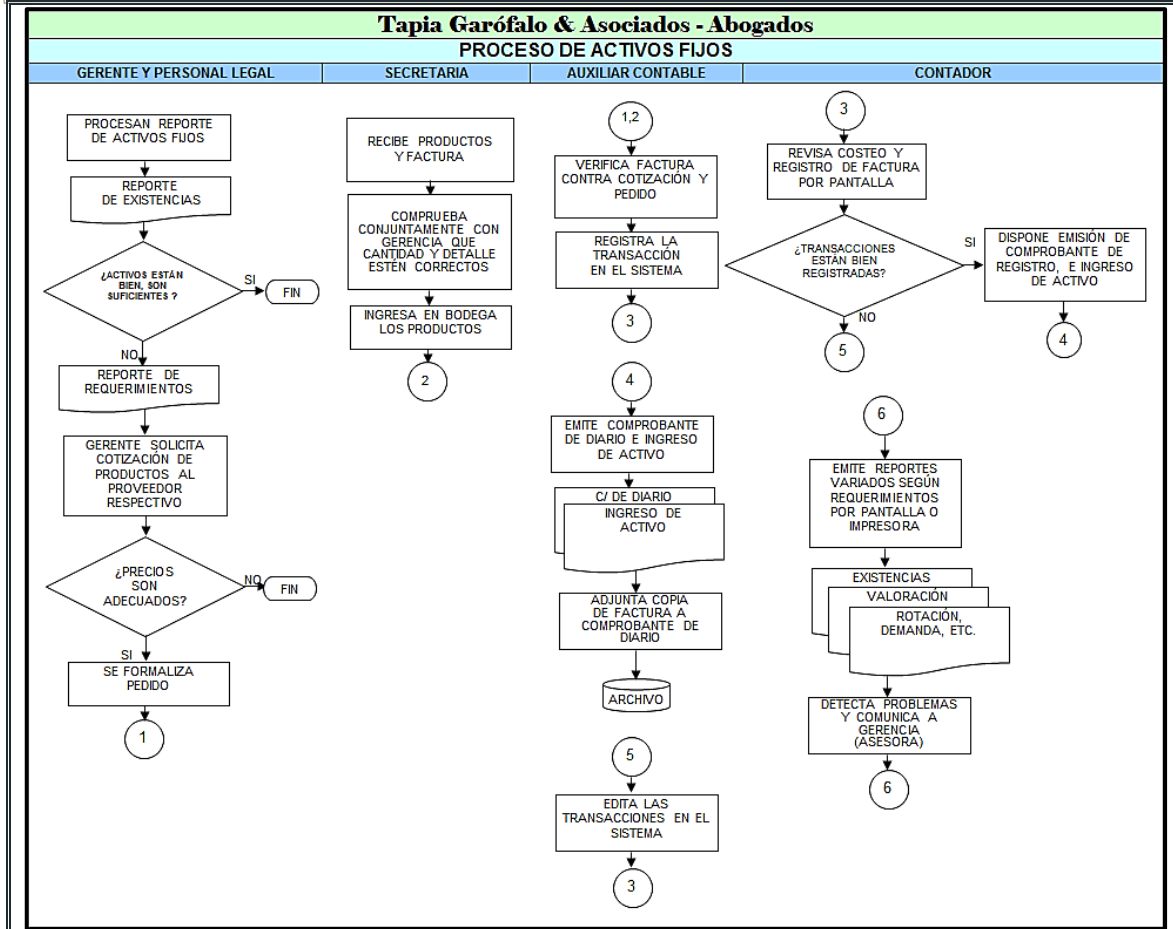
### **Procedimientos:**

- Llevar los registros auxiliares del activo fijo en el sistema.
- Los registros del activo fijo deben ser comparados con el mayor, cuando menos una vez al año.
- Los recuentos físicos deben hacerse bajo la supervisión de empleados no responsables del cuidado y control de los activos.
- Las diferencias de importancia encontradas entre los recuentos físicos y los libros contables, deben informarse a la Gerencia.
- Los registros del activo fijo, deben contener la suficiente información y detalle según las necesidades de la empresa.
- Debe verificarse regularmente que la suma de las auxiliares integre el saldo de la cuenta de mayor relativa.

### **Políticas**

- Las personas que tienen a su cuidado el activo fijo, deben estar obligadas a reportar cualquier cambio habido.
- Para la venta de activo fijo, se requiere la autorización de la Junta de Socios.
- Las altas compras y bajas (ventas, desmantelamientos) deben estar debidamente autorizadas; esta autorización debe otórgala la Gerencia.
- Debe establecerse cuándo una erogación se considera incremento del activo o gasto.

**Gráfico 21. Proceso de control de activos fijos**



Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Autora



## **PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE CONTROL DE PASIVOS Y GASTOS**

### **Procedimientos:**

- Se debe cancelar y archivar adecuadamente los documentos pagados.
- Se debe tener un adecuado control contable de las obligaciones bancarias.
- Debe existir un control contable, que le permita determinar los bienes dados en garantía, tasas de Interés, vencimientos, pagos y demás condiciones pactadas en el banco.
- Se debe conciliar periódicamente los saldos con la cuenta de control del mayor.
- Se debe establecer un control sobre las facturas recibidas.
- Verificar las condiciones de pago, precios y totales, comparando las facturas contra las órdenes de compra.
- Los pedidos de compras deben estar numerados progresivamente.
- Se debe rendir reportes por escrito de todos los materiales recibidos.
- Los reportes deben ser controlados por numeración.
- El área de contabilidad debe recibir una copia de la orden de compra.
- Se deben establecer responsabilidades para la verificación de facturas.
- Los estados de cuentas recibidos de los proveedores, deben ser conciliados con el registro de cuentas por pagar.
- Se deben cancelar las facturas para evitar su doble paso.
- Debe existir un control estricto sobre las operaciones generadoras de pasivos: compras, obtención de préstamos, régimen fiscal etc.

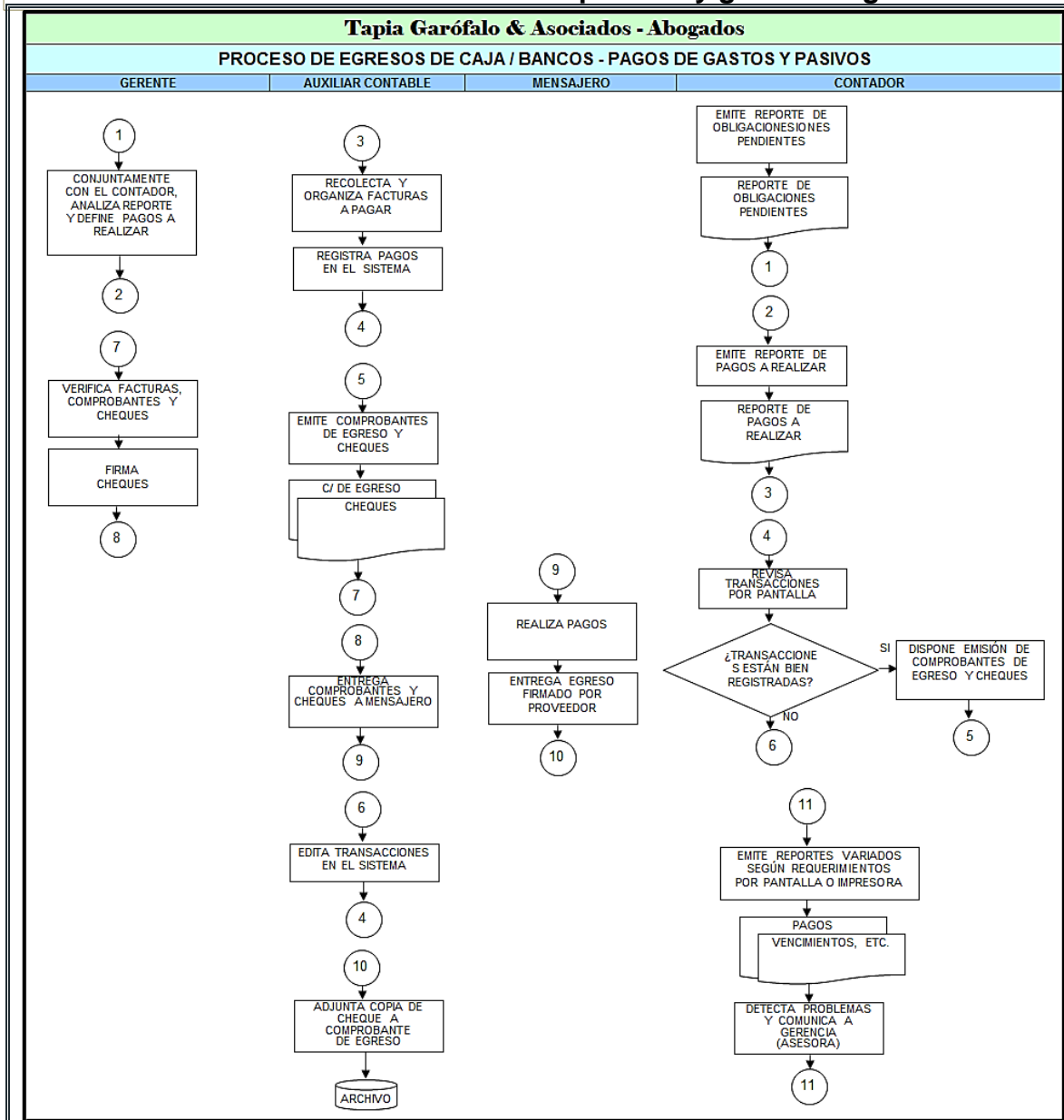


- Los pasivos registrados deben soportarse claramente con el bien o servicio recibido, y someterse a revisión y autorización adecuada previamente al registro.
- Debe revisarse periódicamente la antigüedad y programación adecuada de pagos.
- Debe existir una provisión necesaria para el pago de impuestos.
- Se debe vigilar el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales y la Gerencia se debe realizar revisiones antes de su pago.

**Políticas:**

- La gerencia debe autorizar la contratación de todos los préstamos, previa consulta con la Junta de Socios.
- La gerencia es la única persona que puede firmar los distintos documentos.
- La empresa debe cumplir estrictamente las condiciones u obligaciones impuestas por los contratos.
- Deben existir limitaciones estatutarias para solicitar préstamos.
- Deben existir estudios que soporten y justifiquen la necesidad y beneficios, de contraer obligaciones.
- La secretaria que es la persona que recibe la correspondencia, debe entregársela al encargado de procesar y pagar las facturas recibidas.
- Se necesita una autorización escrita para efectuar todas las compras.
- Debe exigirse autorización especial previa al pago.

**Gráfico 22. Proceso de control de pasivos y gastos en general**



Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Autora





## **PROCEDIMIENTOS Y POLITIVAS DE CONTROL DE NÓMINA**

Conservar en la carpeta de cada empleado documentos tales como:

- Contrato de trabajo.
- Aviso de entrada a IESS.
- Cambios en las condiciones del trabajador (salario, posición)
- Solicitud de empleo y evidencia de investigación de referencia.
- Examen médico de ingreso

Llevar registros auxiliares en donde se muestre:

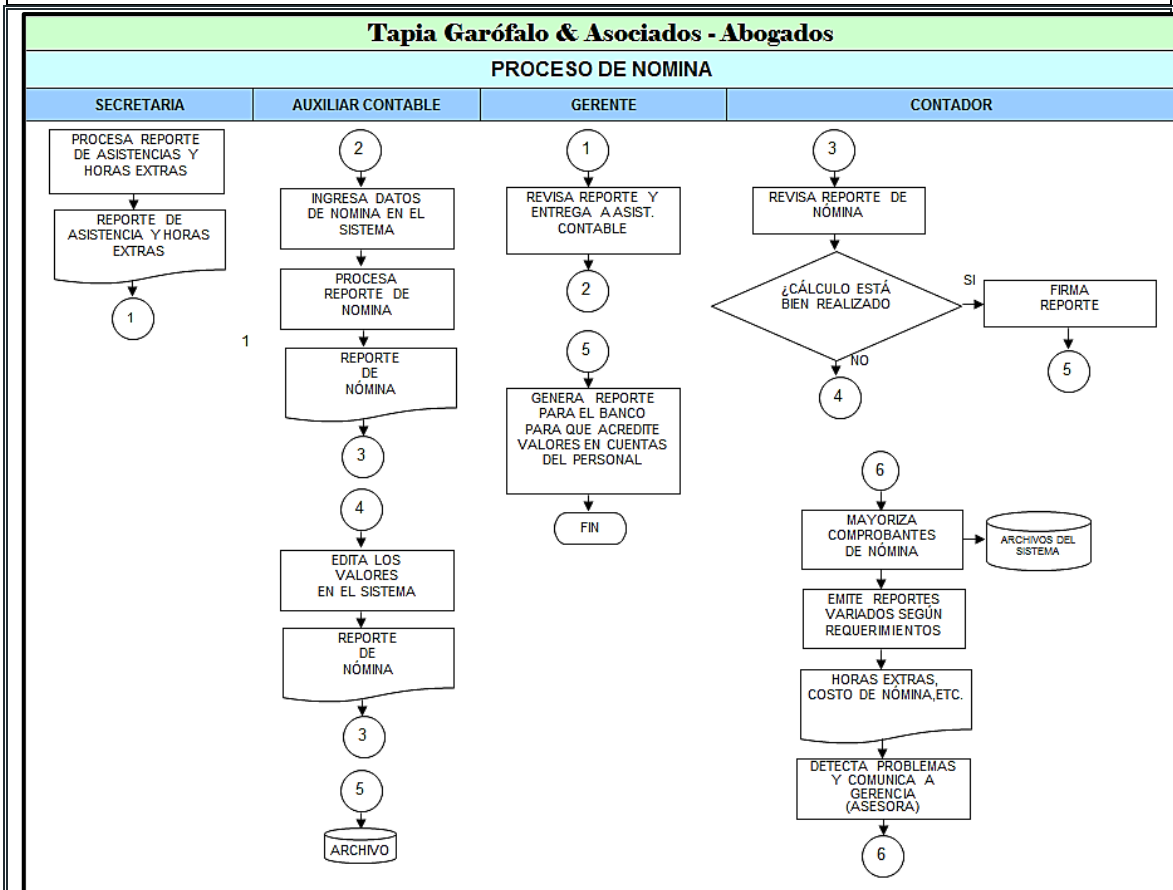
- Las ganancias del trabajador (sueldos fijos y variables, extras, etc.)
- Registro individual de vacaciones, periodos de acusación, periodos de disfrute o remuneración.
- Registro individual de cesantías.
- Las personas involucradas en el proceso de elaboración, revisión, aprobación y pago de la nómina deben ser diferentes.
- Se debe investigar sobre los sueldos no reclamados.
- Se debe efectuar deducciones de salarios y prestaciones sociales solo cuando la ley y el trabajador lo autorizan por escrito.
- Los porcentajes para constituir las provisiones para prestaciones sociales deben ser debidamente establecidos.



**Políticas**

- La empresa debe cumplir con todas las disposiciones laborales.
- Debe existir un reglamento interno de trabajo debidamente aprobado.
- La Gerencia debe aprobar, la contratación de nuevos empleados o su despido.

**Gráfico 23. Proceso de control de nómina**



Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Autora



## **PLAN DE CUENTAS**

El plan de cuentas contiene todas las cuentas que se estima serán necesarias al momento de instalar el sistema de contabilidad, debe contener la suficiente flexibilidad para ir incorporando las cuentas que en el futuro deberán agregarse al sistema; y debe incluir los principales rubros que maneja la empresa; para Tapia Garófalo & Asociados los rubros que incluirá son: CAJA/BANCOS, CUENTAS POR COBRAR, INVENTARIOS, ACTIVOS FIJOS, CUENTAS POR PAGAR, CAPITAL, PATRIMONIO, INGRESOS, COSTOS, GASTOS Y RESULTADOS.

El detalle que se dé a las cuentas dependerá de cada empresa; lo más conveniente es agrupar las cuentas en el orden en que habrán de aparecer en los estados financieros, numerándolas dentro de un sistema decimal; esto conviene con el fin de poder designarlas por su nombre o por su número, lo cual en muchos casos es más práctico.

El plan de cuentas propuesto para Tapia Garófalo & Asociados es:



--ORD.	CÓDIGO	NOMBRE CUENTA
--	1 1.	ACTIVOS
	2 1.1.	ACTIVO CORRIENTE
3	1.1.1.	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO
4	1.1.1.01	Caja Chica
5	1.1.2.01	Banco Pacífico
6	1.1.2.02	Banco de Guayaquil
7	1.1.3.01	Inversiones
8	1.1.2.	CLIENTES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR
9	1.1.2.1.	Cientes
10	1.1.2.1.01	Empresas
11	1.1.2.1.02	Personas
12	1.1.2.2.	Otras cuentas por cobrar
10	1.1.2.2.01	Empleados
11	1.1.2.2.02	Socios
12	1.1.2.2.03	Varios
13	1.1.2.3.	Anticipo impuestos
14	1.1.2.3.01	IVA Compras
15	1.1.2.3.02	Retenciones IVA
16	1.1.2.3.03	Retenciones en la Fuente



17 1.1.3.	EXISTENCIAS
18 1.1.3.01	Suministros
19 1.2.	ACTIVO NO CORRIENTE
20 1.2.1.	INTANGIBLE
21 1.2.1.1.	REPRESENTACIONES
22 1.2.1.1.01	Representaciones
23 1.2.1.	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO
24 1.2.1.2.01	Equipos de Computación
25 1.2.1.2.02	Muebles y Enseres
26 1.2.1.2.03	Equipo electrónico
27 2.	PASIVOS
28 2.1.	PASIVO CORRIENTE
29 2.1.1.	ACREEDORES
30 2.1.1.01	Asesores
31 2.1.1.02	Alianzas estratégicas
32 2.1.1.03	Varios
33 2.1.2.	DEUDAS FINANCIERAS
34 2.1.2.01	Banco Pacífico
35 2.1.3.	IMPUESTOS
36 2.1.3.01	Impuestos Renta Empresa
37 2.1.3.02	Impuestos Renta Empleados
38 2.1.3.03	IVA en Ventas
39 2.1.3.04	Retenciones IVA



40 2.1.4.	VARIOS
41 2.1.4.1.	PROVISIONES
42 2.1.4.1.01	Décimo Tercer Sueldo
43 2.1.4.1.02	Décimo Cuarto sueldo
44 2.1.4.1.03	Vacaciones
45 2.1.4.1.04	Fondo de Reserva
46 2.1.4.1.05	IESS por Pagar
47 2.1.4.1.06	Aporte Patronal
48 2.1.4.2.	GASTOS POR PAGAR
49 2.1.4.2.01	Sueldos por Pagar
50 2.1.4.2.02	Varios
51 2.2.	PASIVO NO CORRIENTE
52 2.2.1.	DEUDAS FINANCIERAS
53 2.2.1.01	Banco Pacifico
54 2.2.2.	PARTICIPACIONES
55 2.2.2.01	Participaciones
56 2.2.3.	VARIOS
57 2.2.3.01	Prestamos Socios
58 3.	PATRIMONIO
59 3.1.	CAPITAL SOCIAL
60 3.1.01	Capital Pagado
61 3.1.02	Capital no Pagado
62 3.2.	RESERVAS



63 3.2.01	Reserva Legal
64 3.2.02	Reserva Estatutaria
65 3.2.03	Reserva Facultativa
66 3.3.	RESERVA NIIF
67 3.3.01	Reserva Migración NIIF
68 3.4.	RESULTADOS ANTERIORES
69 3.4.01	Utilidades no distribuidas
70 3.5.	RESULTADOS DEL EJERCICIO
71 3.5.01	Resultados Presente Ejercicio
72 4.	INGRESOS
73 4.1.	INGRESOS OPERACIONALES
74 4.1.1.	VENTAS NETAS
75 4.1.1.1.	VENTAS
76 4.1.1.1.01	Asesoría en legal personas
77 4.1.1.1.02	Asesoría legal empresas
78 4.1.1.1.03	Otros servicios
79 4.1.2.	DESCUENTOS
80 4.1.2.1.	DESCUENTOS VENTAS
81 4.1.2.1.01	Descuento asesoría personas
82 4.1.2.1.02	Descuento asesoría empresas
83 4.1.2.1.03	Descuento varios servicios
84 4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES
85 4.2.1.	Otros Ingresos



86 4.2.1.1.	Otros Ingresos
89 4.2.1.1.01	Intereses ganados
90 4.2.1.1.02	Varios
91 5.	<b>COSTOS</b>
92 5.1.	<b>EJECUCIÓN CONTRATOS Y TRABAJOS</b>
93 5.1.1.	<b>ASESORÍA Y OUYSOURCING</b>
94 5.1.1.01	Asesores
95 5.1.1.02	Instructores
96 5.1.1.03	Varios
97 5.1.2.	<b>PERSONAL</b>
98 5.1.2.01	Sueldos y salarios
99 5.1.2.02	Beneficios sociales
100 5.1.2.03	Varios
101 5.1.3.	<b>COSTOS GENERALES</b>
102 5.1.3.01	Suministros
103 5.1.3.02	Insumos de información
104 5.1.3.03	Varios
105 6.	<b>GASTOS</b>
106 6.1.	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>
107 6.1.1.	<b>GASTOS GENERALES</b>
108 6.1.1.01	Sueldos y Salarios
109 6.1.1.02	Beneficios Sociales
110 6.1.1.03	Arriendos





111	6.1.1.04	Servicios Básicos
112	6.1.1.05	Depreciaciones
113	6.1.1.06	Otros
114	6.2.	GASTOS NO OPERACIONALES
115	6.2.1.	GASTOS GENERALES
116	6.2.1.01	Intereses y Gastos Bancarios
117	6.2.1.02	Varios
118	7.	CUENTAS DE ORDEN
119	7.1.	CUENTAS DE ORDEN DE DÉBITO
120	7.1.01	Varios
121	7.2.	CUENTAS DE ORDEN DE CREDITO
122	7.1.01	Varios

**EJERCICIO:**



LIBRO DIARIO		
DETALLE	DEBE	HABER
1A		
Efectivo	10.000,00	
Equipos de computacion	8.651,80	
Depreciacion acumulada de Equipos		1.384,20
Cuentas por cobrar a largo plazo	69.188,70	
Capital suscrito y asigando		10.000,00
Utilidades acumuladas		76.456,30
1B		
Utilidades acumuladas	12.529,35	
Impuesto a la renta por pagar		1.060,90
Participacion trabajadores por pagar		11.468,45
Ref/Para registrar balnce inicial	100.369,85	100.369,85
2		
Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales	36.000,00	
Crédito tributario a favor de la empresa(IVA)	10.800,00	
Efectivo		39.600,00
Con la Adm.Tribut.-Rte.Fte.-IR		7.200,00
Ref/Para registrar honorarios por servicios contables	46.800,00	46.800,00
3		
Seguros y reaseguros	6.000,00	
Crédito tributario a favor de la empresa(IVA)	720,00	
Efectivo		6.714,00
Con la Adm.Tribut.-Rte.Fte.-IR		6,00
Ref/Para registrar pago de poliza de seguro contra siniestros	6.720,00	6.720,00
5		
Seguros y reaseguros	562,50	
Efectivo		551,25
Con la Adm.Tribut.-Rte.Fte.-IR		11,25
Ref/Para registrar pago de poliza de seguro de salud empleados	562,50	562,50
6		
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	720,00	
Crédito tributario a favor de la empresa(IVA)	86,40	
Efectivo		806,40
Ref/Para registrar pago de teléfonos	806,40	806,40
7		
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	540,00	
Efectivo		540,00
Ref/Para registrar pago de luz	540,00	540,00
8		
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	225,00	
Efectivo		225,00
Ref/Para registrar pago de agua	225,00	225,00
9		
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	405,00	
Crédito tributario a favor de la empresa(IVA)	48,60	
Efectivo		449,55
Con la Adm.Tribut.-Rte.Fte.-IR		4,05
Ref/Para registrar pago de internet	453,60	453,60
10		
Suministros y materiales	2.700,00	
Crédito tributario a favor de la empresa(IVA)	324,00	
Efectivo		2.997,00
Con la Adm.Tribut.-Rte.Fte.-IR		27,00
Ref/Para registrar compras de suministros de oficina	3.024,00	3.024,00



LIBRO DIARIO		
DETALLE	DEBE	HABER
11		
Iva en Ventas	71.064,00	
Con la Adm. Tribut.-Rte.Fte.-IR	7.248,30	
Efectivo		66.333,30
Crédito tributario a favor de la empresa(IVA)		11.979,00
<b>Ref/Para registrar conciliacion y pago de impuestos</b>	<b>78.312,30</b>	<b>78.312,30</b>
12		
Impuesto a la renta por pagar	1.060,90	
Participacion trabajadores por pagar	11.468,45	
Efectivo		12.529,35
<b>Ref/Para registrar conciliacion y pago de imp. A la renta y participacion laboral</b>	<b>12.529,35</b>	<b>12.529,35</b>
13		
Sueldos y Salarios	34.200,00	
Aporte Patronal	4.155,30	
Decimo tercero sueldo	2.850,00	
Decimo cuarto sueldo	1.020,00	
Vacaciones	1.425,00	
Fdo. De Reserva	2.848,86	
Efectivo		30.968,10
Con el IESS		4.155,30
Con el IESS		3.231,90
Por beneficios de ley empleados-13 sueldo		2.850,00
Por beneficios de ley empleados-14 sueldo		1.020,00
Por beneficios de ley empleados-Vacaciones		1.425,00
Por beneficios de ley empleados-Fdos Reserva		2.848,86
<b>Ref/Para registrar pago de sueldos y salarios</b>	<b>46.499,16</b>	<b>46.499,16</b>
14		
Efectivo	651.420,00	
Crédito tributario a favor de la empresa(RENTA)	11.844,00	
Ventas de Servicios		592.200,00
Iva en Ventas		71.064,00
<b>Ref/Para registrar ventas de servicios</b>	<b>663.264,00</b>	<b>663.264,00</b>
15		
Con el IESS	7.387,20	
Efectivo		7.387,20
<b>Ref/Para registrar pago de aportes IESS</b>	<b>7.387,20</b>	<b>7.387,20</b>
a		
Depreciación de PPE	216,30	
Depreciacion acumulada de Equipos		216,30
21		
15% Participación Trabajadores	(74.749,81)	
Participación Trabajadores por pagar del ejercicio		(74.749,81)
22		
Impuesto a la renta	(93.188,09)	
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio		(93.188,09)



BALANCE DE COMPROBACION							
No.	CUENTAS			AJUSTES		SALDOS	
		DEUDOR	ACREEDOR	DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR
1	Efectivo	661.420,00	169.101,15			492.318,86	-
2	Crédito tributario a favor de la empresa(IVA)	11.979,00	11.979,00			-	-
3	Crédito tributario a favor de la empresa(RENTA)	11.844,00	-			11.844,00	-
4	Equipos de computacion	8.651,80	-			8.651,80	-
5	Depreciacion acumulada de Equipos	-	1.384,20		216,30	-	1.600,50
6	Cuentas por cobrar a largo plazo	69.188,70	-			69.188,70	-
7	Con el IESS	7.387,20	7.387,20			-	-
8	Con la Adm. Tribut. -Rte. Fte. -IR	7.248,30	7.248,30			-	-
9	Iva en Ventas	71.064,00	71.064,00			-	-
10	Impuesto a la renta por pagar	1.060,90	1.060,90		93.188,09	-	93.188,09
14	Por beneficios de ley empleados-13 sueldo	-	2.850,00			-	2.850,00
15	Por beneficios de ley empleados-14 sueldo	-	1.020,00			-	1.020,00
16	Por beneficios de ley empleados-Fdos Reserva	-	2.848,86			-	2.848,86
17	Por beneficios de ley empleados-Vacaciones	-	1.425,00			-	1.425,00
18	Participacion trabajadores por pagar	11.468,45	11.468,45		74.749,81	-	74.749,81
19	Capital suscrito y asigando	-	10.000,00			-	10.000,00
20	Utilidades acumuladas	12.529,35	76.456,30			-	63.926,96
21	Ventas de Servicios	-	592.200,00	592.200,00		-	-
21	Sueldos y Salarios	34.200,00	-		34.200,00	-	-
22	Aporte Patronal	4.155,30	-		4.155,30	-	-
23	Decimo tercero sueldo	2.850,00	-		2.850,00	-	-
24	Decimo cuarto sueldo	1.020,00	-		1.020,00	-	-
25	Fdo. De Reserva	2.848,86	-		2.848,86	-	-
26	Vacaciones	1.425,00	-		1.425,00	-	-
27	Agua, energía, luz y telecomunicaciones	1.890,00	-		1.890,00	-	-
28	Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales	36.000,00	-		36.000,00	-	-
29	Seguros y reaseguros	6.562,50	-		6.562,50	-	-
30	Suministros y materiales	2.700,00	-		2.700,00	-	-
31	Depreciación de PPE	-	-	216,30	216,30	-	-
32	Utilidad del Ejercicio				330.394,15	-	296.987,89
33	Reserva Legal				33.406,25	-	33.406,25
		967.493,35	967.493,35	592.416,30	592.416,30	582.003,36	582.003,36



<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>		
INGRESOS		
INGRESOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS		
Prestación de servicios		592.200,00
COSTOS Y GASTOS		
(93.867,96)		
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	34.200,00	
Aportes a la seguridad social	4.155,30	
Beneficios sociales e indemnizaciones	2.848,86	
Gasto planes de beneficios a empleados	5.295,00	
Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales	36.000,00	
Seguros y reaseguros	6.562,50	
Suministros y materiales	2.700,00	
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	1.890,00	
Depreciaciones	216,30	
GASTOS FINANCIEROS		
Intereses	-	-
Comisiones	-	-
Gastos de financiamiento de activos	-	-
Ganancia (Pérdida) antes PT e IR		498.332,05
15% Participación Trabajadores	15%	(74.749,81)
Ganancia (Pérdida) antes de impuestos		423.582,24
Impuesto a la renta	22%	(93.188,09)
Ganancia (Pérdida) de operaciones continuadas		330.394,15
Reserva legal	10%	(33.039,41)
<b>Ganancia neta del periodo</b>		<b>297.354,73</b>





<b>FLUJO DE FONDOS</b>		
<b>INGRESOS</b>		<b>538.385,99</b>
Recuperación Ventas	538.385,99	
<b>(-) EGRESOS</b>		<b>(56.067,13)</b>
Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales	3.960,00	
Seguros y reaseguros	671,40	
Compras	551,25	
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	806,40	
Servicios	540,00	
Gastos operativos	225,00	
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	449,55	
Suministros y materiales	2.997,00	
IVA en Ventas	6.258,30	
Impuesto a la renta por pagar	1.252,93	
Sueldos y Salarios	30.968,10	
Con el IESS	7.387,20	
FFI o FFNP		482.318,86
(+) Saldo Inicial de Efectivo		10.000,00
<b>Saldo Final de Efectivo</b>		<b>492.318,86</b>







LIBRO MAYOR

Depreciacion acumulada de Equipos		Cuentas por cobrar a largo plazo	
	1.384,20	69.188,70	
	216,30		
		69.188,70	-
-	1.600,50		
	1.600,50	69.188,70	

Utilidades acumuladas		Impuesto a la renta por pagar	
	76.456,30	1.060,90	1.060,90
12.529,35			
12.529,35	76.456,30	1.060,90	1.060,90
	63.926,96		-

Seguros y reaseguros		Agua, energia, luz y telecomunicaciones	
562,50		720,00	
562,50		540,00	
		225,00	
		405,00	
1.125,00	-	1.890,00	-
1.125,00		1.890,00	

Iva en Ventas		Sueldos y Salarios	
	71.064,00	34.200,00	
71.064,00			
71.064,00	71.064,00	34.200,00	-
	-	34.200,00	

Decimo cuarto sueldo		Vacaciones	
1.020,00		1.425,00	
1.020,00	-	1.425,00	-
1.020,00		1.425,00	

Por beneficios de ley empleados-13 sueldo		Por beneficios de ley empleados-14 sueldo	
2.850,00			1.020,00
2.850,00	-	-	1.020,00
2.850,00			1.020,00

Fdo. De Reserva		Con la Adm. Tribut.-Rte.Fte.-IR	
	2.848,86	11.844,00	
-	2.848,86	11.844,00	-
	2.848,86	11.844,00	

La previsión y planificación, es la mejor manera de evitar problemas financieros, por esto se debe analizar los estados financieros y otras fuentes de información, para detectar problemas oportunamente, mantener cuidadosamente los registros financieros hace al negocio más creíble, y lo hacen sujeto de crédito que pueden ayudar a la compañía a mantenerse y crecer. En Tapia Garófalo & Asociados – Abogados el análisis de información financiera será básico y comprenderá las siguientes actividades:

**Cuadro 27. Aplicación práctica – flujo de efectivo**

FLUJO DE FONDOS		
<b>INGRESOS</b>		<b>538.385,99</b>
Recuperación Ventas	538.385,99	
<b>(-) EGRESOS</b>		<b>(56.067,13)</b>
Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales	3.960,00	
Seguros y reaseguros	671,40	
Compras	551,25	
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	806,40	
Servicios	540,00	
Gastos operativos	225,00	
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	449,55	
Suministros y materiales	2.997,00	
Iva en Ventas	6.258,30	
Impuesto a la renta por pagar	1.252,93	
Sueldos y Salarios	30.968,10	
Con el IESS	7.387,20	
	FFI o FFNP	<b>482.318,86</b>
<b>(+) Saldo Inicial de Efectivo</b>		<b>10.000,00</b>
<b>Saldo Final de Efectivo</b>		<b>492.318,86</b>

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Autora

En el ejercicio práctico desarrollado se observa que la empresa dispone de un excedente de recursos, por lo que debe invertir hasta 482.000 dólares que es el valor adicional al fondo mínimo de caja requerido.

**Cuadro 28. Aplicación práctica – índices financieros**

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>		
<b>INDICE DE LIQUIDEZ</b>	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	<b>2,88</b>
<b>INDICE DE ENDEUDAMIENTO</b>	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{INVERSION TOTAL}}$	<b>30,15%</b>
<b>% DEUDA CORRIENTE</b>	$\frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Autora

En base a estos indicadores se concluye:

- La liquidez de la empresa es 2,88 lo que indica que por cada dólar que debe pagar a corto plazo dispone de 2,88 para atender esa obligación, lo que muestra que la empresa tiene alta liquidez e independencia operativa.
- La empresa se encuentra apalancada en un 30,15%.
- Todo el pasivo que tiene la empresa es a corto plazo, y del mismo, el 85,81% es operativo es decir, que la empresa si por algún motivo no es eficiente en el cobra de su cartera, verá afectada su operatividad, pues con la estructura que presenta no constituye un sujeto de crédito solvente, y seguramente tendría serias dificultades para obtener un crédito.

Respecto al estado de resultados se tiene:

**Cuadro 29. Aplicación práctica – índices de rentabilidad**

<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>		
<b>1</b>	RENTABILIDAD OPERATIVA EN VENTAS	<b>84,15%</b>
<b>2</b>	RENTABILIDAD NETA	<b>49,37%</b>
<b>3</b>	RENTABILIDAD SOBRE INVERSION (ROI)	<b>51,23%</b>

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Autora

Estos indicadores muestran que: el margen de rentabilidad operativa es del 84,15%, el de rentabilidad neta 49,378%, y la rentabilidad sobre la inversión ROI, es 51,23%, valores altos en comparación con el rendimiento anual que podrían obtener los inversionistas por su dinero en una institución financiera.

**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

La calidad de la información que se genere en cada una de las áreas de la empresa, debe tener por lo menos las siguientes características:

Utilidad: Esta en función de su contenido informativo y de su oportunidad.

Veracidad: Debe incluir eventos correctamente medidos.

Confiable: Utilizarse para tomar decisiones en base a ella.

La información mínima que debe generarse en cada área de la empresa, es:

Gerencia: Informe trimestral que al menos incluya:

Estados Financieros del periodo respectivo.

Relación de los contratos y servicios que comercializa la empresa.

Informe sobre uso y cobertura de capacidad instalada.

Informe sobre quejas de usuario.



Contabilidad y finanzas:

Mensualmente entregaría a la Gerencia, al menos:

- El estado de resultados con un análisis horizontal comparativo de evaluación de: ingreso, costos y gastos; e índices de rentabilidad.
- Estudio de rubros de egresos que presenten variaciones considerables.
- Detalle y relación de los pagos efectuados por concepto de los impuestos generados en la empresa.
- Conciliación bancaria.
- Un presupuesto de flujo de caja para el mes siguiente.
- Cualquier otro reporte que requiera Gerencia.

Trimestralmente entregará a la Gerencia, al menos:

- Estado de situación de la empresa, con un detalle explicativo de: saldos de: bancos, cuentas por pagar y la estructura del pasivo que muestre la composición porcentual a corto y largo plazo.
- Índices financieros de situación: liquidez, prueba ácida, deuda y apalancamiento.
- Un estado detallado de fuentes y usos de fondos.
- Reporte sobre el personal de la empresa (que incluya incidencias, permisos, préstamos, puntualidad, entre otros).

Servicios legales operacionales

Realizar un informe mensual que contenga por lo menos:

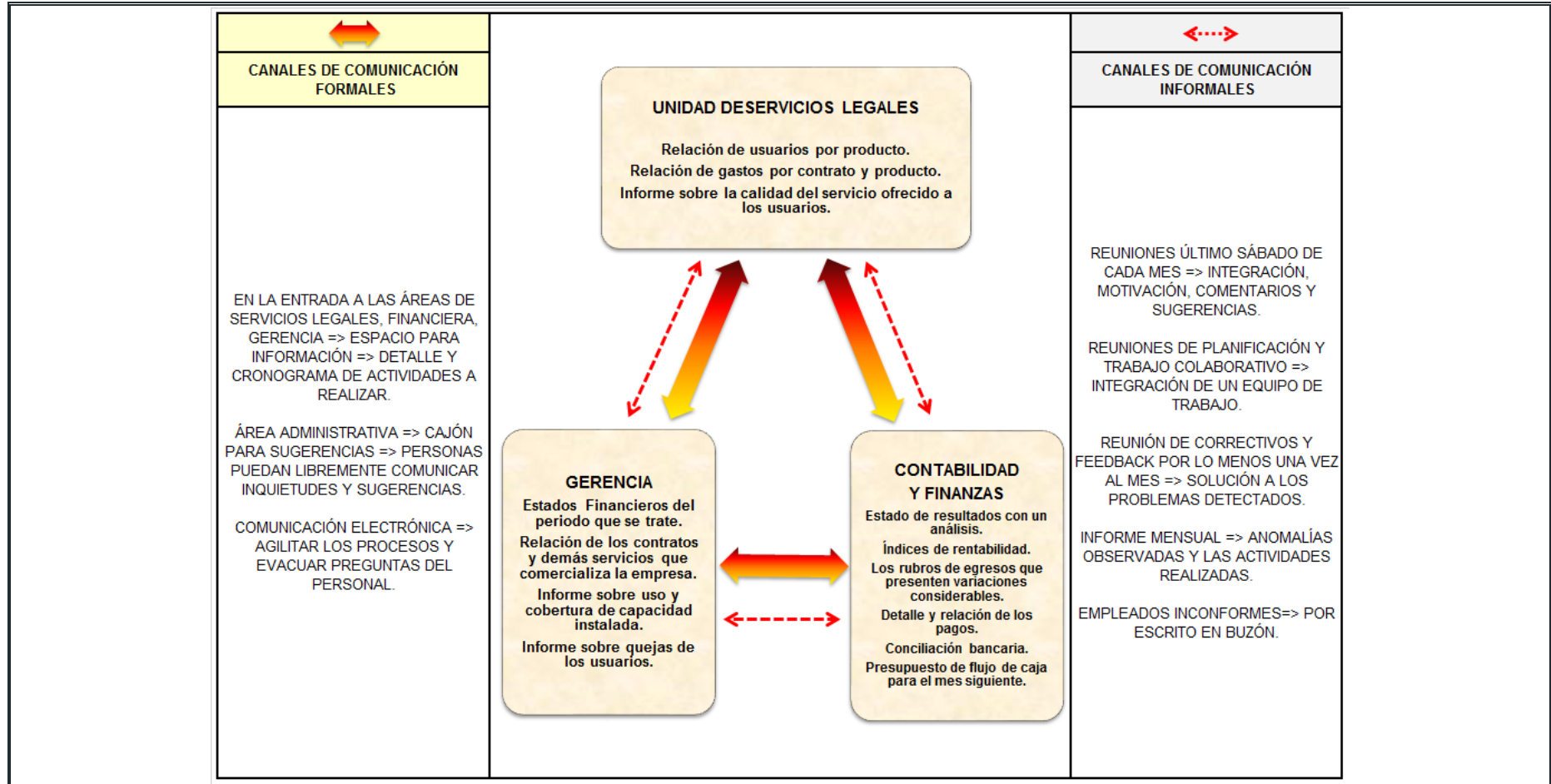
- Relación de usuarios por productos.
- Relación de gastos por contrato y producto.
- Informe sobre la calidad del servicio ofrecido a los usuarios.



Es importante que exista una amplia comunicación, que aborde las expectativas y responsabilidades de las personas que trabajan en Tapia Garófalo & Asociados - Abogados, para esto deberán establecer las siguientes acciones:



**Gráfico 24. Proceso de información y comunicación**



Elaborado por: Autora

- Llevar a cabo una Junta de Socios por lo menos una vez al mes, para que la Gerencia informe sobre el funcionamiento de la empresa, se analicen nuevas oportunidades de mercado, que permitan cubrir nuevos nichos donde se ha visto que existe la demanda y la empresa está en capacidades de cubrirla.
- Llevar a cabo una vez al mes, una reunión de trabajo entre la Gerencia y el personal de la empresa, para establecer comunicación horizontal, que ayude a la integración de la información y a la resolución de problemas que involucran a diferentes áreas de la empresa.
- La Gerencia deberá entregar a todo el personal, el Código de Ética, el Reglamento Interno del Personal, los reglamentos y políticas internos, así como poner en su conocimiento las funciones y responsabilidades asignadas.
- Los empleados, darán a conocer a la Gerencia, en forma escrita las denuncias sobre anomalías cometidas en su área.
- Los usuarios podrán manifestar sus inconformidades por escrito, depositándolas en un buzón de quejas.
- Los reportes financieros y operativos serán comunicados a la Gerencia y Junta de Socios por escrito, en un formato impreso y anillado, donde los reportes serán claros, detallados y explicativos; la información financiera será presentada conforme a las NIIF.



## **SUPERVISIÓN**

Es necesario realizar revisiones periódicas de los sistemas establecidos en la empresa, por lo que se recomienda:

- La Gerencia debe observar, si el personal está cumpliendo con las funciones y responsabilidades asignadas.
- Mensualmente la Gerencia, con la colaboración de los diferentes departamentos debe desarrollar el tablero de control de indicadores, para evaluar las operaciones y determinar si el SCI se alinean con la acción para la consecución de los objetivos. Al medir el logro de los objetivos, de esta forma se podrá hacer una retroalimentación eficiente y tomar los correctivos necesarios en forma inmediata.
- Anualmente la empresa debe contratar a un auditor para que evalúe el Sistema de Control Interno.

## USUARIOS DEL MANUAL

Si bien todas las personas de Tapia Garófalo & Asociados – Abogados son parte del Sistema de Control Interno, los principales usuarios de este manual serán los socios y la gerencia, por cuanto son las personas que diseñan controles adicionales que deban implementarse o modifican los existentes.

Los beneficios que Tapia Garófalo & Asociados – Abogados logrará si implementa este sistema de control son:

- Disponer de información adecuada para la toma de decisiones.
- Cumplimiento del marco legal y regulatorio de la empresa.
- Tener una seguridad razonable que la información financiera contable refleja la situación de la empresa.

Ayuda a los directivos al logro razonable de las metas y objetivos institucionales.

- Disponer de información adecuada para la toma de decisiones.

- Cumplimiento del marco legal y regulatorio de la empresa.

- Tener seguridad razonable que la información financiera contable refleja la situación de la empresa.

- Ayuda a los directivos al logro razonable de las metas y objetivos institucionales.

## **4. CAPÍTULO**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Para finalizar esta investigación, se presentan las conclusiones y recomendaciones, que son el resultado del trabajo realizado.

Las conclusiones se establecen una vez terminada la investigación en Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, luego se han planteado las recomendaciones, que son la aplicación práctica del conocimiento adquirido por la investigadora con respecto en relación al tema estudiado.

#### **4.1. CONCLUSIONES**

1. La dirección de Tapia Garófalo & Asociados – Abogados brindó toda su colaboración, por lo que fue sido posible desarrollar el estudio de la gestión de la empresa, la misma que se ejecutó en base a un proceso sistemático, aplicando un conjunto lógico y organizado de procedimientos métodos y técnicas, conforme lo planificado; esto ha permitido recopilar la información relevante y suficiente de la empresa para estudiar su Sistema de Control Interno (SCI), y como producto determinar los problemas que afectan a la empresa, y proponer un sistema de control interno basado en el modelo COSO.
2. Al evaluar la situación actual de la empresa, en lo referente al manejo de los registros y procedimientos de control financieros y administrativos, se ha observado la ausencia de procesos y procedimientos específicos para el área financiera contable, lo que impide un adecuado control y gestión de información, por lo que el nivel de revelación de los estados financieros de Tapia Garófalo & Asociados – Abogados es insuficiente; se ha determinado también que el Sistema de Control Interno (SCI) vigente está formado por una serie de procedimientos que presentan serias debilidades, que son potenciales fuentes de riesgos, más aún porque Tapia Garófalo & Asociados – Abogados no dispone de un sistema de monitoreo y evaluación de gestión que le permita medir sus

logros y detectar problemas oportunamente. La carencia del sistema de control interno, determina que Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, no disponga de un marco referencial para el desarrollo de sus operaciones.

3. En base a los resultados de la evaluación aplicada en Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, una propuesta que apoye y coadyuve al mejoramiento de su gestión, la misma propone formalmente un Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO, por lo que estructuralmente contiene: el entorno de control, la evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y, supervisión; con él se busca definir un marco referencial de acción para la empresa; delimitar las funciones de sus diferentes áreas y generar una mayor claridad operativa, asegurar el uso racional de los recursos, y apoyar el logro de los objetivos.

## **4.2. RECOMENDACIONES**

1. Es recomendable que en base al diagnóstico, la empresa implemente una serie de acciones tendientes a minimizar los factores de impacto negativo y maximizar los de impacto positivo.
2. Dado que la empresa carece de procesos y procedimientos específicos, definidos formalmente, para la operación de sus áreas administrativa y financiera contable, se recomienda que Tapia Garófalo & Asociados – Abogados revise el sistema contable existente, para que pueda reestructurarlo y lograr que éste tenga la eficiencia suficiente y necesaria para que le asegure: ejercer un adecuado control financiero contable, disponer de información de calidad para que la gerencia pueda tomar decisiones eficientes y oportunas, y, reflejar el valor real y razonable de todos sus activos.
3. Como la aplicación del estudio de la gestión de Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, ha permitido determinar los problemas relevantes que presenta la empresa, y proponer soluciones a los

mismos, se recomienda que se comuniquen los resultados de este estudio a los socios de la empresa, como para que sea implementada y genere una utilidad práctica.

4. Para solucionar los problemas detectados en la gestión de Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, se recomienda implementar el Sistema de Control Interno diseñado; pues éste definiría políticas, normas y procedimientos, para las áreas administrativa y financiera contable, por lo que se constituye en una herramienta que permitirá fortalecer la gestión institucional, así como que Tapia Garófalo & Asociados – Abogados, adopte como sistema de monitoreo que servirá para evaluar a la empresa desde diversas perspectivas, y permitirá adquirir la capacidad de detectar problemas en forma focalizada y adoptar medidas correctivas oportunas y eficientes.

## Bibliografía

- Agencia Metropolitana de Promoción Económica, CONQUITO. (2014). *Informe de coyuntura económica en el Distrito Metropolitano de Quito*. Quito: CONQUITO.
- Agencia Metropolitana de Promoción Económica, CONQUITO. (2014). *Ofreta profesional en el Ecuador*. Quito: CONQUITO.
- Alfredo Serrano Mancilla & René Ramírez Gallegos. (15 de 05 de 2014). *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-pobreza-en-ecuador-se-reduce-y-la-riqueza-se-redistribuye.html>
- Banco Central del Ecuador, B. (01 de 02 de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 02 de 1 de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central del Ecuador, BCE. (2013). *Propuesta de desarrollo socioeconómico de largo plazo para el Ecuador*. Quito: Editorial del Banco Central del Ecuador.
- Banco Central del Ecuador, BCE. (01 de 07 de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.bce.ec/simple-search?query=emprendimientos>
- Banco Central del Ecuador, BCE. (26 de 09 de 2014). *Banco Central del Ecuador, Riesgo País (EMBI Ecuador)*. Recuperado el 10 de 11 de 2014, de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Benjamin, J. (2012). *Control Interno Administrativo, Sexta Edición*. México D.F.: Prentice Hall.
- Comscore. (01 de 02 de 2014). *Analytics for a Digital World*. Obtenido de <http://www.comscore.com/>

- Congreso Nacional del Ecuador. (7 de Febrero del 2006). *Codificación del Reglamento a la Ley de Consultoría*. Quito: Decreto Ejecutivo 1103, Registro Oficial 204 de 7 de Febrero del 2006.
- Coopers & Lybrand. (10 de 07 de 2012). *ASOFIS, Síntesis del Informe COSO*. Recuperado el 11 de 02 de 2015, de [www.asofis.org.mx/mejores practicas/COSO.pdf](http://www.asofis.org.mx/mejores practicas/COSO.pdf)
- Del Junco García, J. (2010). *Fundamentos de la Gestión Empresarial, 3ra. Edición*. Buenos Aires: Ediciones Pirámide.
- Eumed. (01 de 01 de 2013). *eumed.net Enciclopedia Virtula*. Recuperado el 5 de 10 de 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1314/sistemas.html>
- Fondo Monetario Internacional, FMI. (2014). *Perspectivas Económicas Globales*. México D.F.: Fondo Monetario Internacional. Obtenido de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2014/01/pdf/texts.pdf>
- Franklin, E. B. (2011). *Auditoría Administrativa, Tercera Edición*. México D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- H. Congreso Nacional, Comisión de Legislación y Codificación . (5 de Noviembre 2004). *Ley de Consultoría, Codificación 24*. Quito: Registro Oficial 455 .
- Johansen Bertoglio, Ó. (2011 ). *Introducción a la Teoría Gneral de Sistemas, Décima Reimpresión*. México D.F: Limusa, Grupo Noriega Editores.
- Laudon & Laudon, K. C.-J. (2008). *Negocios en línea: cómo utilizan las empresas los sistemas de información*. México D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Meigs, W. (2011). *Principios de Auditoria, Quinta Edición*. Bogotá: Diana.
- Ministerio de Industrias y Productividad, MIPRO. (01 de 01 de 2013). *Censo de actividades productivas y profesionales*. Recuperado el 20 de 11 de 2013, de <http://www.industrias.gob.ec/>

- O'Connor & McDermott, J. I. (2009). *Introducción al Pensamiento Sistémico, 3ra. Edición*. Barcelona: Urano.
- Prezi. (01 de 01 de 2012). *Prezi.com*. Recuperado el 10 de 09 de 2013, de <http://prezi.com/uhqn3rrdqoq4/matriz-de-perfil-competitivo/>
- Price WaterHouse & Coopers. (15 de 10 de 2012). *COSOII-ERM y el Rol del Auditor Interno*. Recuperado el 12 de 02 de 2015, de <http://PriceWaterHouseCoopers-COSOII-ERMyelRoldelAuditorInterno.pdf>
- Weber, C., & Murray, L. (2011). *Modelos de Sistemas de Control Interno para Empresas, Segunda Edición*. México D.F.: Pearson Education - RTAC II.



# ANEXOS

## ANEXO 1.

### Cuestionario para evaluar la gestión administrativa

No.	Pregunta	Si	No	N/A	Calific.	Pond.	Obs.
<b>Proceso administrativo</b>							
1	¿Los servicios legales que se prestan, se ejecutan cumplimiento lineamientos establecidos por la administración en cuanto a planeación, organización, dirección y control?						
2	¿La operatividad en los servicios se realiza teniendo en cuenta los conceptos de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones?						
3	¿Existe un Plan de Acción para cumplir los objetivos establecidos?						
4	¿El personal trabaja dando cumplimiento a las instrucciones y procedimientos actualizados y aceptados por todos contentivos en los diferentes manuales de instrucción?						
5	¿Existe coordinación entre las distintas áreas para la realización del trabajo?						
6	¿Existe una adecuada función de revisión y supervisión de los servicios y de las operaciones efectuadas?						
7	¿Se supervisa el cumplimiento de los planes elaborados?						
8	¿Se han identificado indicadores de rendimiento que midan los resultados de la gestión de la empresa?						
9	¿Se analiza el cumplimiento de estos indicadores de gestión?						
10	¿El control de las operaciones asegura los resultados de los contratos de servicios legales?						
11	¿El control de las operaciones asegura la confiabilidad y seguridad en los resultados?						
<b>Satisfacción del cliente</b>							
12	¿Se investiga, identifica y analiza los aspectos inciden en la satisfacción de los clientes?						
13	¿Se aplican periódicamente encuestas a los clientes para conocer el grado de satisfacción por los servicios legales que reciben?						

Fuente: Auditoría Administrativa, Enrique Benjamín Franklin

Adaptado por: Autora

Cada ítem de este cuestionario se califica conforme el siguiente criterio:

- 0 La actividad no se realiza, totalmente contraria a normas y procedimientos
- 1 Se reconoce pero no se realiza.
- 2 Se reconoce y realiza deficientemente.
- 3 Se realiza pero no se ha implementado en su totalidad.
- 4 Se realiza aceptablemente.
- 5 Se realiza óptimamente.

Para valorar el riesgo en la gestión administrativa, se ha aplicado la siguiente escala.

#### Escala de valoración del riesgo del SCI existente

IDENTIFICACION	INTERVALO	RIESGO	CONFIANZA
<b>ROJO</b>	15% - 50%	ALTO	BAJO
<b>NARANJA</b>	51% - 65%	MODERADO ALTO	MODERADO BAJO
<b>AMARILLO</b>	66% - 80%	MODERADO	MODERADO
<b>VERDE</b>	81% -90%	MODERADO BAJO	MODERADO ALTO
<b>AZUL</b>	91% - 100%	BAJO	ALTO

Fuente: Auditoría Administrativa, Enrique Benjamín Franklin  
Adaptado por: Autora

## Resultados de la evaluación de la gestión administrativa

No.	Pregunta	Si	No	N/A	Pond.	Calific.	Obs.
<b>Proceso administrativo</b>							
1	¿Los servicios legales que se prestan, se ejecutan cumplimiento lineamientos establecidos por la administración en cuanto a planeación, organización, dirección y control?	X			60,00%	3,00	
2	¿La operatividad en los servicios se realiza teniendo en cuenta los conceptos de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones?		X		40,00%	2,00	
3	¿Existe un Plan de Acción para cumplir los objetivos establecidos?		X		40,00%	2,00	
4	¿El personal trabaja dando cumplimiento a las instrucciones y procedimientos actualizados y aceptados por todos contentivos en los diferentes manuales de instrucción?		X		40,00%	2,00	
5	¿Existe coordinación entre las distintas áreas para la realización del trabajo?	X			80,00%	4,00	
6	¿Existe una adecuada función de revisión y supervisión de los servicios y de las operaciones efectuadas?	X			60,00%	3,00	
7	¿Se supervisa el cumplimiento de los planes elaborados?		X		40,00%	2,00	
8	¿Se han identificado indicadores de rendimiento que midan los resultados de la gestión de la empresa?		X		0,00%	0,00	
9	¿Se analiza el cumplimiento de estos indicadores de gestión?		X		0,00%	0,00	
10	¿El control de las operaciones asegura los resultados de los contratos de servicios legales?	X			40,00%	2,00	
11	¿El control de las operaciones asegura la confiabilidad y seguridad en los resultados?	X			40,00%	2,00	
TOTAL					40,00%	2,00	
<b>Satisfacción del cliente</b>							
12	¿Se investiga, identifica y analiza los aspectos inciden en la satisfacción de los clientes?	X			20,00%	1,00	
13	¿Se aplican periódicamente encuestas a los clientes para conocer el grado de satisfacción por los servicios legales que reciben?	X			20,00%	1,00	
TOTAL					20,00%	1,00	

Fuente: Tapia Garófalo & Asociados - Abogados  
Elaborado por: Autora

## ANEXO 2.

### Cuestionario para evaluar el SCI del proceso contable

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Pond.</b>	<b>Calific.</b>	<b>Obs.</b>
¿Para desarrollar las actividades contables, se cuenta con procedimientos claramente establecidos?						
¿El personal cuenta con tareas plenamente identificadas en un manual?						
¿Existe una adecuada separación de funciones, del personal de esta área?						
¿Es satisfactorio el desarrollo de cada actividad de esta área?						
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Pond.</b>	<b>Calific.</b>	<b>Obs.</b>
¿Conoce los objetivos de la empresa?						
¿Cuenta el personal que labora en esta área con el documento de normas en el que se deben regir?						
¿Se establecen metas y objetivos para alcanzarlos?						
¿Se evalúa el trabajo realizado y el grado de logro de objetivos?						
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Pond.</b>	<b>Calific.</b>	<b>Obs.</b>
¿Existe una coordinación efectiva para el proceso contable?						
¿Se cuenta con tarifarios para costear los servicios solicitados?						
¿Quién elabora las propuestas de servicios solicitados?						
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Pond.</b>	<b>Calific.</b>	<b>Obs.</b>
¿Cuenta con un sistema computarizado para la gestión contable?						
¿La operatividad contable, considera el marco legal y tributario vigente?						
¿Los procedimientos de gestión se siguen según normas internas y son los adecuados?						
<b>RESPUESTAS DE RIESGOS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Pond.</b>	<b>Calific.</b>	<b>Obs.</b>
¿Se aplican los correctivos necesarios en el caso de detección de errores en el área?						
¿Se elaboraron planes de acción para contrarrestar tales errores?						
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Pond.</b>	<b>Calific.</b>	<b>Obs.</b>
¿Se dispone de una base de disposiciones para la emisión de cheques?						
¿Se comprueba la funcionalidad de disposiciones en la gestión del área?						
¿Se revisa periódicamente los estados de cuenta de clientes y proveedores?						
¿Se lleva registro de las transacciones y documentos de respaldo?						
<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Pond.</b>	<b>Calific.</b>	<b>Obs.</b>
¿El personal cuenta con información de los procedimientos y cambios efectuados en las normas y políticas relacionadas a contabilidad y finanzas?						

¿El personal de esta área mantiene comunicación con el resto de la empresa, respecto a la operatividad contable?						
<b>SUPERVISIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Pond.</b>	<b>Calific.</b>	<b>Obs.</b>
¿Existe suficiente supervisión y control tanto en la estructura organizacional como en las funciones de los empleados en el manejo de documentos como reporte,						
<b>PONDERACION TOTAL</b>						

Fuente: Auditoría Administrativa, Enrique Benjamín Franklin  
Adaptado por: Autora

Cada ítem de este cuestionario se califica conforme el siguiente criterio:

- 0 La actividad no se realiza, totalmente contraria a normas y procedimientos
- 1 Se reconoce pero no se realiza.
- 2 Se reconoce y realiza deficientemente.
- 3 Se realiza pero no se ha implementado en su totalidad.
- 4 Se realiza aceptablemente.
- 5 Se realiza óptimamente.

Para valorar el riesgo en el sistema de control interno existente en el proceso de gestión financiera contable, se ha aplicado la siguiente escala.

**Tabla No.1**

**Escala de valoración del riesgo del SCI existente**

IDENTIFICACION	INTERVALO	RIESGO	CONFIANZA
<b>ROJO</b>	15% - 50%	ALTO	BAJO
<b>NARANJA</b>	51% - 65%	MODERADO ALTO	MODERADO BAJO
<b>AMARILLO</b>	66% - 80%	MODERADO	MODERADO
<b>VERDE</b>	81% - 90%	MODERADO BAJO	MODERADO ALTO
<b>AZUL</b>	91% - 100%	BAJO	ALTO

Fuente: Auditoría Administrativa, Enrique Benjamín Franklin  
Adaptado por: Autora

## Resultados del cuestionario

N.	AMBIENTE INTERNO	Si	No	N/A	Pondera	Calific.	Obs.
1	¿Para desarrollar las actividades financieras presupuestarias se cuenta con procedimientos claramente establecidos?		X		5	2	
2	¿El personal cuenta con tareas plenamente identificadas en un manual?		X		5	2	
3	¿Existe una adecuada separación de funciones, del personal de esta área?	X			5	3	
4	¿Es satisfactorio el desarrollo de cada actividad de esta área?	X			5	3	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS		Si	No	N/A	Pondera	Calific.	Obs.
5	¿Conoce los objetivos de la empresa?	X			5	1	
6	¿Cuenta el personal que labora en esta área con el documento de normas en el que se deben regir?		X		5	2	
7	¿Se establecen metas y objetivos para alcanzarlos?	X			5	1	Ocasionalmente
8	¿Se evalúa el trabajo realizado y el grado de logro de objetivos?		X		5	0	
IDENTIFICACION DE EVENTOS		Si	No	N/A	Pondera	Calific.	Obs.
9	¿Existe una coordinación efectiva para el proceso contable?	X			5	2	Parcial
10	¿Se cuenta con tarifarios para costear los productos solicitados?		X		5	1	En base al tiempo estimado
11	¿Quién elabora las propuestas de productos solicitados?				5	3	Gerente general y del área
EVALUACION DE RIESGOS		Si	No	N/A	Pondera	Calific.	Obs.
12	¿Cuenta con un sistema computarizado para la gestión contable?		X		5	1	
13	¿La operatividad contable, considera el marco legal y tributario vigente?	X			5	5	
14	¿Los procedimientos de gestión se siguen según normas internas y son los adecuados?	X			5	2	Normas no escritas
RESPUESTAS DE RIESGOS		Si	No	N/A	Pondera	Calific.	Obs.
15	¿Se aplican los correctivos necesarios en el caso de detección de errores en el área?	X			5	3	
16	¿Se elaboraron planes de acción para contrarrestar tales errores?		X		5	1	
ACTIVIDADES DE CONTROL		Si	No	N/A	Pondera	Calific.	Obs.
17	¿Se dispone de una base de disposiciones para la emisión de cheques?		X		5	2	

18	¿Se comprueba la funcionalidad de disposiciones en la gestión del área?			X	5	2	
19	¿Se revisa periódicamente los estados de cuenta de clientes y proveedores?	X			5	3	
20	¿Se lleva registro de las transacciones y documentos de respaldo?	X			5	3	
	<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>	Si	No	N/A	Pondera	Calific.	Obs.
21	¿El personal cuenta con información de los procedimientos y cambios efectuados en las normas y políticas relacionadas a contabilidad y finanzas?		X		5	2	No existen normas escritas
22	¿El personal de esta área mantiene comunicación con el resto de la empresa, respecto a la operatividad contable?	X			5	3	A veces
	<b>SUPERVISION</b>	Si	No	N/A	Pondera	Calific.	Obs.
23	¿Existe suficiente supervisión y control tanto en la estructura organizacional como en las funciones de los empleados en el manejo de documentos como reporte, informes, tareas que se realiza en contabilidad?		X		5	1	Por parte del gerente ocasionalmente
	<b>PONDERACION TOTAL</b>				<b>115</b>	<b>48</b>	<b>41,74%</b>

Fuente: Estudio aplicado

Adaptado por: Autora