

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL  
DE LAS AMERICAS**

**FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS  
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA**

**Análisis de los Procesos para el Control Interno  
Administrativo Contable y Operativo en la Compañía  
Tecnologías Carem S.A.**

**Cinthya Quirós Gamboa**

**San José, agosto 2017**

## Contenido

CAPITULO I INTRODUCCION.....	6
Planteamiento del Problema de Investigación.....	6
Objetivos de la Investigación.....	7
Objetivo general.....	7
Objetivo específicos.....	7
Justificación de la Investigación.....	8
Antecedentes de la Investigación.....	9
Proyecciones de la Investigación.....	14
CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA.....	15
Control Interno.....	15
Control interno contable.....	21
Control interno administrativo.....	22
Ambiente de Control.....	23
Contabilidad.....	32
Contabilidad financiera.....	33
Contabilidad fiscal.....	34
Contabilidad administrativa.....	35
Manual de contabilidad.....	36
Sistemas de información contable.....	36
Funciones de un sistema de contabilidad.....	38
Catálogo de cuentas.....	40
Políticas contables.....	40
Estados Financieros.....	41
Características cualitativas de la información financiera.....	43
Características cualitativas fundamentales.....	43
Características cualitativas de mejora.....	45
Estado del resultado integral.....	46
Estado de situación financiera al final del período.....	46
Estado de cambio en el patrimonio.....	48

Estado de flujos de efectivo .....	48
Notas a los estados financieros .....	49
Activo.....	49
Pasivo.....	51
Patrimonio.....	52
Ingresos .....	52
Gastos.....	53
Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) .....	54
Componentes de Control Interno.....	54
Objetivos del control interno .....	56
Objetivos de operativos .....	56
Objetivos de información.....	56
Objetivos de cumplimiento.....	56
Seguimiento del control interno.....	57
Valoración de riesgo .....	57
Actividades de control .....	57
Administración.....	58
Planear .....	58
Organizar .....	59
Dirigir.....	60
Controlar .....	60
Ventas .....	61
<b>CAPITULO III MARCO METODOLOGICO .....</b>	<b>63</b>
Enfoque de la Investigación.....	63
Enfoque Cuantitativo .....	63
Enfoque Cualitativo .....	63
Enfoque Mixto .....	63
Exploratorio .....	63
Descriptivo.....	64
Correlacional.....	64
Explicativo.....	64

Diseño de la Investigación.....	65
Muestra de la Investigación .....	65
Población.....	65
Muestra.....	65
VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
Instrumentos Utilizados en la Investigación .....	68
Cuestionario .....	68
Encuesta .....	69
Proceso para la Recolección de Datos .....	69
Método de Análisis de los Datos .....	69
<b>CAPITULO IV ANALISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>70</b>
Entendimiento de Negocio.....	70
Misión .....	71
Visión .....	71
Valores .....	71
Departamento de ventas .....	73
Ejecutivo de centro de servicio .....	75
Departamento de mercadeo.....	78
Departamento de nuevos productos .....	80
Departamento de contabilidad o finanzas .....	81
Departamento de administración.....	81
Leyes y Regulaciones.....	82
Resultado de cuestionarios aplicados .....	82
Cuestionario aplicado a la administradora, número 1 .....	82
Cuestionario aplicado a la contadora número 2 .....	88
Cuestionario aplicado al área operativa, número 3 .....	90
Cuestionario aplicado al gerente número 4.....	91
Análisis general de resultados.....	94
Conocimiento .....	94
Organigrama.....	95
Procesos administrativos.....	98

Metas .....	101
Cumplimiento.....	104
Otros aspectos .....	109
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>116</b>
<b>CAPITULO VI PROPUESTA .....</b>	<b>122</b>
Objetivo general.....	122
Objetivos específicos .....	122
Control Interno.....	122
Control interno contable .....	122
Control interno administrativo.....	123
Seguimiento del control interno.....	123
Componentes de Control Interno.....	123
Valoración de riesgo: .....	124
Actividades de control .....	124
Sistema de contabilidad .....	124
Funciones de un sistema de contabilidad .....	124
Manual de contabilidad.....	125
Políticas contables.....	125
Características cualitativas de la información financiera .....	125
Cronograma .....	125
<b>APENDICES .....</b>	<b>127</b>
Apéndice 1 Cuestionarios aplicados .....	127
Cuestionario Número 1 .....	128
Cuestionario Número 2 .....	132
Cuestionario Número 3 .....	134
Cuestionario Número 4 .....	137
Apéndice 2 ERP utilizado por la compañía .....	141
Apéndice 3 Fuente COSO 1.....	142
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>143</b>
Libros .....	143
Leyes y Normativas .....	144

Páginas web .....145

## CAPITULO I INTRODUCCION

### Planteamiento del Problema de Investigación

De acuerdo al crecimiento de las empresas nace la necesidad de realizar nuevos procesos a nivel interno tratando de maximizar los recursos de una manera eficiente. Dependiendo a su actividad económica se crean los procesos necesarios en donde aprobaran a examinar más detallado lo que pueden clasificar como relevante, a lo anterior se le conoce como control interno.

Un análisis de procesos, es un proceso estructurado donde contiene la información precisa para mejorar el funcionamiento, en donde se involucran a los empleados de la empresa para que tengan el conocimiento suficiente para ejecutarlo de la mejor manera.

A partir de estos antecedentes es posible afirmar que este tema es de vital importancia para las empresas sin importar a su actividad económica, ninguna queda exenta de realizar un análisis de procesos para un adecuado control interno.

Pasa el tiempo y se siguen presentando casos de un mal manejo de control interno, un caso como el Banco Crédito Agrícola de Cartago, después de cumplir noventa y nueve años de existencia como un banco público, hoy cierra las puertas no será ya más un banco comercial. Los problemas a punto de caer en irregularidad financiera llevaron al gobierno tomar esta decisión. Queda al descubierto un mal manejo de políticas crediticias, una ausencia del departamento de auditoría interna.

El presente trabajo de análisis qué tipo de análisis se realizará en el área administrativa y operativa de quién, en dónde, por qué. Cabe indicar que su personal en ambas áreas refleja un grado de preparación sumándole también una experiencia que han adquirido a través del tiempo con el propósito de qué, sin embargo algunos de ellos vienen incorporándose a la compañía y no sobrepasan dos años de estar laborando. ¿Qué importancia tiene esto? ¿Tiene algún propósito para el trabajo?

La compañía nunca se ha sometido a un proceso de análisis ni evaluación, por lo cual no se tiene un punto de referencia para analizar los procesos de control interno que permita realizar algún tipo de comparación para verificar si existe alguna mejora.

Como en toda compañía el personal rota, se identifica que hace tres años se logra mantener una estabilidad de dicho personal ¿hay alguna razón?, con el cual se pretende ir en busca de mejoras en los procesos para obtener lo deseado por los socios.

Escrito todo lo anterior se hace necesario establecer la pregunta de investigación que queda planteada de la siguiente forma:

¿Cuáles son los Procesos para Control Interno Administrativo, Contable y Operativo en la Compañía Tecnologías Carem S.A?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general**

Analizar los procesos para control interno administrativo, contable y operativo en la Compañía Tecnologías Carem S.A.

### **Objetivo específicos**

- Evaluar los procesos de control interno en el área administrativa contable y operativa en la compañía Tecnologías Carem S.A.
- Validar todos los mecanismos de control existentes tanto administrativo, contable como operativo con base en los procesos y políticas implementadas por la compañía.
- Determinar las variables necesarias para implementar las herramientas de control interno necesarias en las áreas administrativa contable y operativa en la compañía Tecnologías Carem S.A.

## **Justificación de la Investigación**

Uno de los mecanismos para que una empresa funcione adecuadamente consiste en evaluar su funcionamiento interno, pues estos permiten llevar un adecuado manejo a nivel interno de la compañía. Al realizar un análisis en las áreas administrativas, contable y operativas en el “departamento de ventas, bienes y servicios”, y en todo departamento de la compañía Tecnologías Carem S.A con base en los estándares internacionales del control interno, permite establecer cuáles son las mejoras necesarias para lograr, de manera eficiente, las metas establecidas por la compañía y con esto potenciar su crecimiento a nivel interno.

El control interno permite llevar un orden de cómo proceder en las áreas de las compañías, además de integrarlas ayudando a operar de una mejor manera, por lo que disminuyen los riesgos en los que puede incurrir la compañía. Algunos de los riesgos que se pueden evitar son el riesgo de control el cual con llevan a un análisis como el que se plantea aquí optimiza el emprendimiento empresarial.

Esta investigación está motivada por análisis crítico de los procesos con el fin de poder determinar si falta algún elemento por optimizar, en el que los resultados anuales, logrando cumplir con sus objetivos y metas, estableciendo nuevas metas para llegarlas a cumplir.

Un análisis de proceso interno, le permite a la compañía cuidar sus recursos de una manera más útil, al establecerlo implica obtener efectos positivos y negativos en un corto plazo qué se obtiene. A pesar de que hasta el momento no han logrado llegar al nivel de tener un diseño de un plan anual.

Se procura que este análisis sea de utilidad para la Gerencia de la Compañía Tecnologías Carem S.A., para que posibilite la toma de decisiones que les permitan un fortalecimiento a nivel interno y logren implementar lo necesario en su compañía.

Hernández, Fernández, y Baptista (2014) definen que “la justificación indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante”. (p.40)

### **Antecedentes de la Investigación**

La Compañía Tecnologías Carem S.A. con cédula jurídica 3-101-479094 inscrita en el Registro Nacional República de Costa Rica, inicia sus operaciones en el año 2008 teniendo como objetivo la comercialización de diferentes Software en sector de construcción, selección de personal, mantenimiento de activos, simulación de procesos, administrativo financiero, industrial para el proceso de producción.

Tecnologías Carem S.A es una compañía que se ha fijado objetivos a corto, mediano y largo plazo, y los controles internos deben contribuir a alcanzar los objetivos, en particular se analizarán las áreas administrativas y operativas por qué, qué viste en esas áreas y no en otras.

En la actualidad la compañía Tecnologías Carem cuenta con un call center que se encarga de realizar llamadas para búsqueda de nuevos datos de empresas para contactar y llegar a concretar citas de presentación. Sus vendedores realizan la presentación del software, envían una oferta económica al posible cliente, además de la parte administrativa que se encarga de los movimientos de cuentas por pagar, cobrar. Como objetivos colocar más software en el mercado.

Dentro de las áreas ya mencionadas, la empresa cuenta con una persona que labora en el departamento administrativo, entre sus funciones están cumplir las metas establecidas, y para ello tiene un personal a cargo que debe supervisar para poder llegar a alcanzarlas qué actividades supervisa. Además de un departamento contable donde realizan los registros contables. Entre el departamento administrativo y el departamento operativo debe existir una buena comunicación para establecer un adecuado proceso de citas concretadas, presentaciones realizadas y en el momento de proceder con la facturación al cliente.

Actualmente, la compañía se encuentra en crecimiento y desean que se realice de la mejor manera permitiéndoles llevar un control adecuado, ordenado y que evite el fracaso.

En la búsqueda de información internacional que respalde la investigación se encuentra la tesis presentada por Diana Sánchez Llanos, (2013) de la Universidad de Cuenca para optar por el grado Título de Contador Público Auditor, cuya investigación consiste en la evaluación y mejoramiento del sistema de control interno en la Caja de Ahorro y Crédito Ecos del Huallil, en la investigación se evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, además de examinar el manejo de los recursos financieros y determinar si la información es oportuna, útil, adecuada y confiable, las conclusiones a las que llega Sánchez es que existen aspectos para fortalecer y mejorar dentro de la organización.

Otra investigación es la tesis presentada por Karla Fuela Hurtado y Gina Sánchez Puente (agosto 2015) de la Pontificada Universidad Católica del Ecuador sede Santo Domingo para optar por el grado de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA, cuya investigación tiene como objetivo general:

Elaborar una propuesta de mejora de control interno para los procesos administrativos y financieros en la Compañía de Transporte Urbano “El Gran General Rumiñahui” S.A, ubicada en la ciudad de Santo Domingo, año 2015

Sus objetivos específicos son:

Realizar el levantamiento de los procesos de la Compañía de Transporte Urbano “El Gran General Rumiñahui” S.A.

Elaborar la matriz de riesgo con el fin de determinar aquellos procesos que afecten la situación económica de la Compañía

Proponer políticas de control interno para los procesos del área administrativa y financiera de la Compañía de Transporte Urbano “El Gran General Rumiñahui S.A.”

Establecer procesos adecuados de información y comunicación que orienten las actividades de coordinación entre todas las áreas.

Esta tesis pretende elaborar una propuesta de mejora para el control interno para los procesos administrativos y financieros en la Compañía de Transporte Urbano El Gran General Rumiñahui S.A. ubicada en la ciudad de Santo Domingo año 2015, las autoras realizan el levantamiento de los procesos de la compañía, además de proponer políticas de control interno. En el estudio se llega a la conclusión de que el control interno que maneja la compañía es deficiente debido a la falta de políticas de qué tipo, y al no contar con procesos definidos de manera clara y adecuada.

Buscando información nacional que respalde la presente investigación se encuentra la tesis presentada por Katherine Odio Corrales, de la Universidad Internacional de las Américas para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública (mayo del 2011), cuya investigación se concentra en un Análisis del control interno del Departamento de Fideicomisos del Banco Improsa S.A., la autora investiga las variables, los puntos a favor y en contra, a los cuales se encuentra expuesto el control interno. Las conclusiones a las que llego Odio son que aunque el personal indica conocer sus funciones, pero al no mencionarlas lo hacen de manera general, además no se cuenta con un control interno para detectar las desviaciones del proceso.

Otro estudio es el de Luis Alejandro Rojas Mora, de la Universidad Internacional de las Américas para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública (abril 2015), cuya investigación se focaliza en el Análisis de los procesos operativos en el área contable y de tesorería por la empresa Panamerican Woods Plantations S.A. para el período terminado al 31 de diciembre del 2014, la investigación tiene como objetivo general:

Identificar y analizar la validez de los procedimientos operativos en las áreas contable y de tesorería de la empresa Panamerican Woods Pantations S.A., con el fin de proponer mejoras a su gestión a partir del primer cuatrimestre del 2015.

Sus objetivos específicos son:

Identificar y evaluar los procedimientos que se están aplicando en el área contable y de tesorería en las operaciones de la empresa P.A.W.P., S.A. al 31 de diciembre de 2014.

Analizar la propuesta contenida en el enfoque COSO III para la aplicación de los procedimientos de control interno en las áreas contable y de tesorería de la empresa P.A.W.P., S.A. al 31 de diciembre de 2014.

Realizar una propuesta de diseño de procedimiento de control interno en las áreas contable y de tesorería, con fundamento en el enfoque COSO III, a efecto de implantarlos en la entidad evaluada.

La metodología que sigue se basa en una entrevista para conocer cómo se encuentra la empresa y evaluar cuáles son las funciones de los auxiliares como el asistente de contabilidad 1, analizar cuáles son sus funciones, como la confección de planillas, control de activos y depreciaciones, trámite de pago a accionistas, cálculo de liquidaciones, conciliaciones de auxiliares.

El asistente de contabilidad 2 tiene a cargo registro de entradas y salidas de inventarios, conciliaciones bancarias. Otro puesto es el asistente de contabilidad 3, sus funciones son registro de cuentas por cobrar, registro de asiento de planillas, conciliaciones inter Company mensual, conciliaciones auxiliares.

Además, el jefe de departamento tiene a cargo el registro de asientos recurrentes, confección declaraciones tributarias, cálculo y registro de extracción de madera mensual, cálculo y registro de capitalización de gastos de segundo ciclo, confección de estados financieros, supervisión y revisión de auxiliares.

En el departamento de tesorería se encuentra el asistente de tesorería y sus funciones son recepción de facturas a proveedores, atención a proveedores, revisión de facturas para registro en cuentas por pagar, registro de facturas en sistema contable, confección de transferencia de pago a proveedores, confección de cheques.

El autor llega a la conclusión que la empresa cuenta con un esquema de trabajo; sin embargo, no tienen manuales de procedimientos como respaldo del detalle para la ejecución de los procesos de tratamiento de diferentes cuentas contables.

Otra tesis, es la presentada por Wilberth González Vargas, de la Universidad Internacional de las Américas, para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública (agosto 2015), cuya investigación busca un Análisis de los procedimientos operativos de control interno vigentes en la Unidad de Proveeduría de la empresa Caja de Ande al 31 de mayo de 2015, el objetivo general planteado es:

Identificar y analizar la validez de los procedimientos de control interno vigentes de la Unidad de Proveeduría de la empresa Caja Ande con el fin de proponer mejoras en su gestión a partir del mes de agosto del 2015.

Los objetivos específicos son:

Identificar los procedimientos de control interno que se están aplicando en la Unidad de Proveeduría de la empresa Caja de Ande al 31 de mayo de 2015.

Establecer, conforme a la naturaleza jurídica de la empresa Caja de ANDE, el marco normativo aplicable a los procedimientos de control interno a cumplir por la Unidad de Proveeduría.

Realizar una propuesta de diseño de procedimiento de control interno válidos para la Unidad de Proveeduría de la Caja de ANDE, adoptando para tal fin un enfoque actualizado.

En la metodología, se propone una entrevista y un cuestionario en los que se encuentra lo siguiente: realizan gestión de compras, en esta actividad participan todos los empleados de la unidad. En la entrega de suministros participan solo dos empleados pero por su antigüedad realizan más funciones, control de activos y de suministros llevan el control de activos y manejan los suministros.

También tienen a cargo el control de pago de pólizas de seguros, cierre mensual de inventario, liquidación de gastos, trámite de cheques no retirados, inclusión de proveedores comerciales, además de medición del servicio y cumplimiento de los proveedores comerciales, reporte de indicadores del servicio de terceros, elaboración y formalización de contratos, modificación y cierre de contratos.

Las conclusiones a las que llega González son que existen áreas susceptibles de mejora, asociadas al área de proveeduría, la cual carece de objetivos y valores en relación con su actividad, además de la falta de interés de los colaboradores en informarse sobre las políticas y procedimientos y las actualizaciones que se realizan.

### **Proyecciones de la Investigación**

En este trabajo de investigación uno de sus objetivos es la evaluación de procesos de control interno en el área administrativa, contable y operativa de la compañía, se analizará si la compañía cuenta con un debido control interno en cada una de las áreas mencionadas anteriormente, para esto se aplicará un cuestionario para conocer qué tipo de control realizan a nivel interno. Con el fin de validar los mecanismos de control existentes en las áreas con base en los procesos y políticas implementadas por la compañía, se realizará una visita para conocer a cerca de la compañía y confirmar si en sus procesos existen los debidos controles. Con el propósito de conocer los procesos que llevan en la actualidad.

Como último objetivo es poder determinar las variables necesarias para la implementación de herramientas para un debido control interno necesarias en las diferentes áreas de la compañía. Para así determinar las suficientes variables logrando las modificaciones necesarias para un eficiente manejo de control interno dentro de la compañía.

Con lo anterior, se podrá determinar si es necesario realizar modificaciones a lo establecido a la fecha, y si el resultado es positivo definir y localizar las herramientas necesarias para establecer un debido control interno.

## CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se explican y se analizan las teorías y conceptos para comprender este trabajo, de manera que sirvan para generar un apoyo teórico a la hora de estudiar los datos obtenidos en el proceso de análisis de resultados desarrollados en el capítulo 4.

Con base en el marco de referencia se estarán presentando los resultados y se estarán planteando las conclusiones de este trabajo.

Se procura en este capítulo abordar los antecedentes de temas como control interno, riesgo, sistemas de información contable y otros, que permitan orientar al lector hacia los objetivos planteados en este trabajo.

### **Control Interno**

Se puede definir el control interno como:

Un plan por parte de la organización y todos los métodos y medidas coordinadas que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas (Mantilla, S. 2013, p. 6).

En la cita anterior, el autor lo define como un plan a seguir, el cual permite establecer acciones para prevenir inconvenientes en una organización, como por ejemplo la duplicidad de funciones, la ejecución equivocada o la falta de ejecución de ciertos procesos, la pérdida de conocimiento y experiencia organizacional con el reemplazo del recurso humano, los cuales se podría resolver si se establecen las directrices del plan y se procura realizar las gestiones necesarias para su ejecución y control.

Por un lado, Meza (2010) hace referencia sobre control interno indicando que “es una serie de reglas y procedimientos que se implantan en la empresa para salvaguardar sus activos.” (p. 39).

Por otro lado, Ladino (2009, p. 8) en su libro define control interno como:

Un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

El autor define el control interno como un proceso que involucra las áreas de la empresa, dando participación a cada uno quien y permitiendo que exista comunicación entre quienes.

En la Norma Internacional de Auditoria 315 se define como

El proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término “controles” se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno (Norma Internacional de Auditoria 315, apartado 4, inciso c).

Con base en los conceptos indicados anteriormente sobre control interno, se puede indicar que no es sólo un proceso y no es sólo un plan. El control interno hay que planearlo y ejecutarlo. Hay que asegurar que todos los otros procesos que están definidos en una organización están en concordancia con el plan y el proceso de control interno.

El control interno se convierte de alguna forma en un activo intangible de la organización que le da valor y permite asegurar su continuidad y su crecimiento. Permite el control interno facilitar la medición de los indicadores de la organización y facilitar la confiabilidad de los mismos.

Las organizaciones pueden encontrar en la correcta planeación y ejecución del control interno un instrumento más de negociación con los otros actores de su mercado, menciónese entre otros los clientes, proveedores, socios e inversionistas, ya que sus resultados se podrían tornar más confiables.

El control interno como proceso que es, genera cambios en la organización en el tiempo, por lo que se debe contemplar en su planificación los plazos adecuados para que los cambios requeridos puedan suceder y todos los efectos provocados sean los esperados.

Por último mencionar que el control interno planteado, como lo indican los autores mencionados, como un plan y un proceso, requiere de recursos que deben estar disponibles en la organización y ser consecuentes con el nivel de exigencia y de éxito que se espera.

Se muestra a continuación algunos ejemplos de procesos de control interno de algunas organizaciones:

### **Gobierno de Costa Rica**

El Gobierno de Costa Rica, mediante la ley 8292 publicada en la Gaceta del 4 de setiembre 2002, estableció el sistema de control interno con el cual deben operar la Contraloría General de la República y todas las entidades públicas que ésta supervisa, así como entidades privadas que custodian y administran fondos públicos.

Establece esta ley que la administración activa de más alto nivel y la auditoria interna tiene la responsabilidad de establecer y controlar el sistema de control interno de cada entidad.

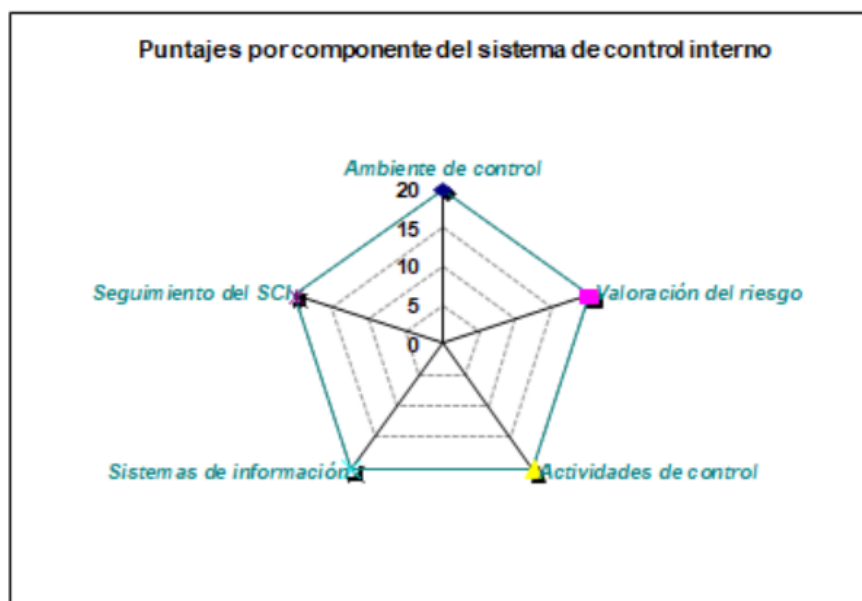
Se puede observar en el sitio web de la Contraloría <https://www.cgr.go.cr/03-documentos/normativa/control-interno.html> toda la normativa de interés relacionada con este tema.

Cada entidad debe realizar la medición de la madurez del sistema de control interno, basada en puntajes establecidos:

## MODELO DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL

### REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE RESULTADOS

Componente	Puntaje	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4
Ambiente de control	20	20	20	20	20
Valoración del riesgo	20	20	20	20	20
Actividades de control	20	20	20	20	20
Sistemas de informaci	20	20	20	20	20
Seguimiento del SCI	20	20	20	20	20



### Gobierno de Perú

El Ministerio de Ambiente de Perú, como ejemplo, al igual que otras entidades del gobierno de Perú, creó desde 2012 un proceso de control interno que ha sido ejecutado con base en la planificación establecida.

Como se puede observar en su sitio web <http://www.minam.gob.pe/sistema-de-control-interno/> ha merecido el sistema de control interno una serie de recursos de diferente tipo y permite entender la relevancia que tiene dentro de la organización.



Es importante mencionar que este proceso de control interno está amparado en una directiva de la contraloría general (Directiva N° 013-2016-CG/GPRO) lo que apoya el concepto de relevancia que significa este tema en la organización.

Plantea esta directiva la conformación de un Comité de Control Interno con miembros del más alto nivel jerárquico, lo que probablemente deja claro a todos los miembros de la organización sobre la importancia del mismo.

### **Walmart México y Centroamérica.**

Esta es una empresa privada en donde la administración es ejecutada con un Consejo de Administración, los miembros de este consejo a su vez conforman varios comités y en particular un conjunto de comités de auditorías que velan por el control interno.

En el enlace <http://www.walmartmexico.com/responsabilidad-corporativa/gobierno-corporativo> de su sitio web, se puede observar la conformación actual del Consejo de Administración y los Comités de Auditoría mencionados.

Muestra esta empresa con la conformación indicada, que el tema de control interno es sumamente relevante y requiere que la responsabilidad del mismo esté en los miembros de su Consejo de Administración.

### **Coca-Cola Femsa, S.A.B. de C.V.**

Es el embotellador más grande del mundo por volumen de ventas con 154 marcas de bebidas ofrecidas a más de 375 millones de consumidores. Tiene más de 100.000 empleados.

Presenta anualmente su informe y para 2016, así como en años anteriores, en particular se menciona el tema de control interno, <https://www.coca-colafemsa.com/reporte-anual-2016/governance.html>.

Se puede observar un apartado para control interno y se indica que es responsabilidad de la administración mantener el sistema de control interno.

The screenshot shows a web browser displaying the 'Coca-Cola FEMSA Informe Anual 2016' page. The URL is <https://www.coca-colafemsa.com/reporte-anual-2016/governance.html>. The page features a navigation menu with options like 'Datos relevantes', 'Carta a nuestros accionistas', 'Acelerando hacia la excelencia', 'Entrevista a nuestro CFO', and 'Sección Financiera'. The main content area discusses environmental and sustainability efforts, mentioning GRI guidelines and various indices. A red banner highlights the section 'Responsabilidad de la Gerencia sobre el Control Interno', which details the company's internal control system, its purpose in providing financial transparency, and the role of internal audits.

## Control interno contable

En el control interno se encuentran diferentes tipos de control, a continuación se define el control interno contable según Capote (2007, p. 14).

Son los controles diseñados para verificar la corrección y confiabilidad de los datos contables que ofrezcan un registro y resumen adecuado de las operaciones financieras autorizadas. La implantación y mantenimiento de estos controles internos contables, corresponden incuestionablemente al Departamento de Contabilidad.

Con este tipo de control interno se permite llevar en orden todas las operaciones de manera que su registro contable sea oportuno y correcto.

Se busca con el control interno contable que todas las operaciones sean ingresadas en el sistema contable con las cuentas correctas, con los montos correctos y en las fechas correctas.

Es esperable que la correcta ejecución de los procesos del sistema de control interno contable permita tener informes financieros confiables. Por lo tanto como indica Capote debe ser

responsabilidad del departamento de contabilidad velar por la implantación y mantenimiento del mismo. Asegurar por tanto, que todos los involucrados de la organización en producir de alguna forma información contable, dominan y ejecutan sus procesos de forma correcta.

### **Control interno administrativo**

Otro tipo de control interno es el administrativo enfocado para el área administrativa, supervisando las tareas internas de las compañías.

Según Estupiñán (2015, p. 7), el control interno administrativo es “es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado”.

El control interno administrativo le permite a las compañías organizar sus operaciones, logrando cumplir con sus metas, y maximizando las funciones, por lo que les permite ser más eficiente.

La claridad de los procesos administrativos y los controles necesarios para que estos procesos sean ejecutados de forma óptima, así como las autorizaciones y validaciones que se establecen en los mismos, son parte fundamental del control interno administrativo. Cada autorización y validación permite garantizar que se cumple con lo establecido en el proceso.

Y con base en lo indicado en los párrafos anteriores es de suponer la importancia de la claridad en la estructura jerárquica de la organización de tal forma que todos los miembros de la organización saben cuál es su ámbito de responsabilidad y como la delegan a otros miembros. Así también se define con el control interno administrativo los niveles de autoridad que tienen los miembros de la organización.

Se busca además con el control interno administrativo evaluar los informes que se deben obtener en los diferentes procesos que se realizan en la organización, desde el punto de vista de cumplimiento de la normativa establecida.

## **Ambiente de Control**

En una empresa, un ambiente de control es un “conjunto de factores del ambiente organizacional que deben establecer y mantener el jerarca, los titulares subordinados y demás funcionarios, para permitir el desarrollo de una actitud positiva y de apoyo para el control interno y para una administración escrupulosa” (Ley General de Control Interno, artículo 2, inciso e).

Para un adecuado funcionamiento a nivel interno en una empresa se debe tener un buen ambiente de control donde involucre a todos los funcionarios, con el fin de dar cumplimiento a los procesos de control interno.

En la NIA 315 se indica hacer del ambiente de control lo siguiente:

“el ambiente de control incluye las funciones de gobierno corporativo y administración, y las actitudes, conciencia y acciones de los encargados del gobierno corporativo y de la administración en lo concerniente al control interno de la entidad y su importancia en la misma (Norma Internacional Auditoría, apartado 67).

Un ambiente de control oportuno da un efecto positivo sobre los procedimientos de control específico. Cuál efecto.

En la Norma de Auditoría 400 Evaluación de Riesgo y Control Interno, se mencionan los diferentes riesgos que puede llegar a sufrir un control interno, que son el riesgo inherente, el riesgo de control y el riesgo de detección.

### **Riesgo Inherente**

La Norma Internacional de Auditoría 400, apartado 4, se define como

Es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o

cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

El riesgo inherente hace mención al grado de conocimiento o experiencia que tenga el personal para la realización de los procesos y la preparación de los informes correspondientes, además de no contar con herramientas tecnológicas que le permitan la confección de dichos informes.

Como en todos los esquemas de riesgo se puede establecer una medición del impacto y de las consecuencias para estimar la atención en caso de que el riesgo se convierta en acción real. La medición del impacto y de las consecuencias puede ser muy variada pero en general se establece desde tolerable o bajo hasta inaceptable o extremo con una gama de valores intermedios según la necesidad de la organización. Se enfocan los mayores esfuerzos, por tanto, en localizar el riesgo inherente de los niveles más inaceptables a los más tolerables y mantenerlo controlado para que no suceda. Así mismo, prestar atención a la posibilidad de que ocurra, con una adecuada clasificación y control.

Por la naturaleza del riesgo inherente es la administración de la organización la llamada a su control, en cada uno de los procesos que realiza. Ciertamente es poco lo que puede aportar el área de auditoría porque es previo a los procesos de control.

Como ejemplo se muestra a continuación un esquema de riesgos inherentes establecidos por la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, como parte de su sistema de control interno. Tomado de su sitio web [http://www.uptc.edu.co/admon\\_control\\_interno/informes](http://www.uptc.edu.co/admon_control_interno/informes)

## **RIESGOS INHERENTES CLASIFICADOS POR SEVERIDAD**

Proceso	EXTREMA	ALTA	MODERADA	BAJA	TOTAL RIESGOS INHERENTES
GESTION DE TALENTO HUMANO	2	5	7	5	19
GESTION FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	7	5	2		14
GESTION DE RECURSOS INFORMATICOS	4	4	6		14
GESTION FORTALECIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD DE LA INVESTIGACION	6	3	3		12
ADMINISTRACION PLANTA FISICA	2	3	3		8
EVALUACION INDEPENDIENTE MEDICION, ANALISIS Y MEJORA	1	7			8
ADMISIONES Y CONTROL DE REGISTRO ACADEMICO		1	2	5	8
COMUNICACION PUBLICA	5	2			7
GESTION DE LABORATORIOS	3	4			7
GESTION DE LOS SERVICIOS DE APOYO SOCIOECONOMICO Y BIENESTAR SOCIAL	2		4		6
GESTION DE LOS SERVICIOS DE SALUD Y PSICOLOGIA	4	1	1		6
UNIDAD DE SERVICIOS DE SALUD	3	2			5
PLANEACION INSTITUCIONAL	3	2			5
GESTION DE SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTAL	3		2		5
EDUCACION VIRTUAL	1	1	2		4
GESTION DE ADQUISICION BIENES Y SERVICIOS		1	3		4
GESTION DE RELACIONES INTERNACIONALES Y COOPERACION INTERINSTITUCIONAL	1		2		3
GESTION DE AYUDAS AUDIOVISUALES		2		1	3
GESTION NORMATIVA	2		1		3
GESTION SEGUIMIENTO A GRADUADOS		1	1	1	3
PROGRAMACION ACADEMICA	1	1	1		3
GESTION DOCUMENTAL	1	1		1	3
GESTION DE BIBLIOTECAS			2	1	3
AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL Y DE PROGRAMAS		1	2		3
GESTION DE LOS SERVICIOS DE CULTURA Y DEPORTE			3		3
DIRECCIONAMIENTO DEL SIGMA	2				2
GESTION DE SERVICIOS DE EXTENSION	1				1
LINEAMIENTOS CURRICULARES				1	1
<b>TOTAL RIESGOS INHERENTES</b>	<b>54</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>15</b>	<b>163</b>

Como se muestra en este cuadro, es importante revisar todos los procesos de todas las áreas de la organización para localizar los riesgos inherentes. Por ejemplo: mercadeo, ventas, administración, finanzas, gerencia, operaciones y otras.

### **Riesgo de control**

**La Norma Internacional de Auditoria 400, apartado 5, la define como:**

Es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, o sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.

El riesgo de control según la Norma Internacional de Auditoría puede provenir después de revisar y comprender los sistemas contables y del control interno que esté utilizando la compañía, ya que permite identificar los riesgos que está teniendo además de buscar las acciones necesarias para la corrección oportuna.

Un sistema de control incluye la debida gestión de riesgos de control, que permite la clasificación de los mismos y la atención proporcional que merecen.

### **Riesgo de detección**

El riesgo de detección, mencionado dentro de los riesgos de auditoría, se establece o define en la Norma Internacional de Auditoría 400, apartado 6, como:

Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que existe en el saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases.

Es importante que se establezca en la auditoría un adecuado control y gestión de riesgos de detección que puedan detener los errores que no fueron detectados en la gestión de riesgos inherentes y de control.

La gestión de riesgos de detección por tanto, se convierte en una labor compleja cuando la gestión de riesgos inherentes y de control no está debidamente establecida o bien no se realiza de forma correcta.

El auditor debiera fomentar la buena gestión de riesgos inherentes y de control permitiendo que la gestión de riesgos de detección disminuya y la información brindada en un saldo de una cuenta o en alguna transacción sea correcta y efectiva.

## **Sistemas de información de control de riesgos**

Actualmente la tecnología permite gestionar de forma más sencilla los diferentes tipos de riesgos del ambiente de control.

A continuación se presentan algunos ejemplos de sistemas de información desarrollados para atender la gestión de riesgos.

### **SoftExpert**

Este software es un conjunto de módulos enfocados en la excelencia de las empresas. Uno de los módulos atiende lo relacionado a gestión de riesgos.

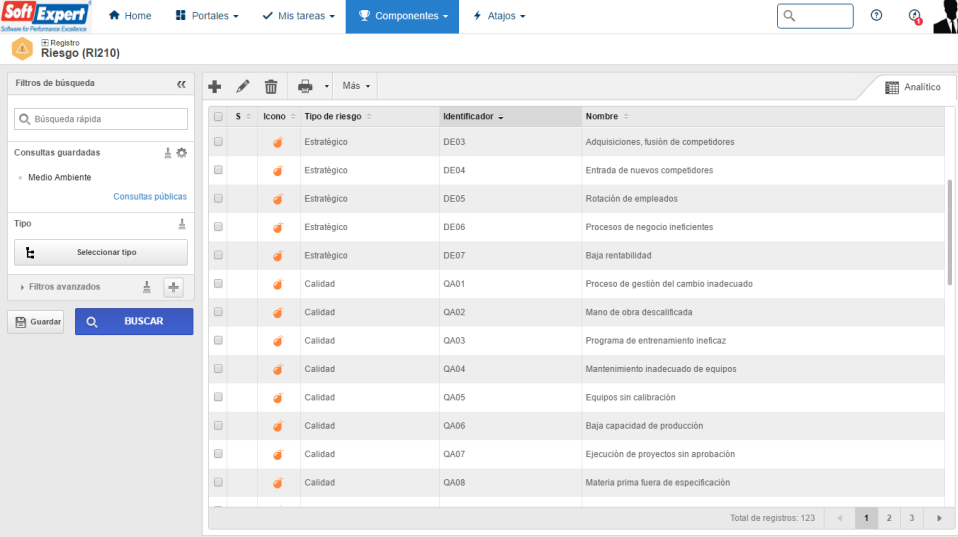
De su sitio web <https://www.softexpert.es/produto/gestion-riesgos-controles/> se obtiene:

- Establece una infraestructura de riesgo que entrega datos de alta calidad, produce informes reglamentarios precisos y permite la gestión y monitoreo de los riesgos en tiempo real.
- Crea repositorio de riesgos, controles, actividades de mitigación y procedimientos operacionales estándar facilitando el reuso.
- Identifica, captura y administra los procesos más críticos de riesgo y conformidad con una solución que proporciona rastreabilidad y auditorías.
- Mide las exposiciones de riesgo de todos los tipos de riesgo y actualiza las mediciones en la frecuencia necesaria.
- Evalúa los riesgos considerando sus varias dimensiones utilizando criterios de impacto y probabilidad y poderosos workflows para garantizar el correcto uso de los datos.
- Permite la aplicación de modelos de evaluación de riesgos cuantitativos y cualitativos, independiente del tipo.
- Proporciona evaluaciones y comparaciones del riesgo residual y riesgo inherente, con alertas proactivos cuando los límites son excedidos.
- Ofrece aplicación de árbol de decisión para la identificación de puntos críticos de control.
- Automatiza los ciclos de test de los controles y envía notificaciones automáticas sobre problemas significativos relacionados a los controles.
- Monitorea la eficacia de las actividades de mitigación, controles y políticas, así como los cambios en los riesgos y requerimientos a través de la gestión de tests, indicadores e incidentes.

- Ofrece mapas de calor (heat maps) para análisis y monitoreo de los riesgos.
- Permite una visión global de todas las actividades relacionadas a los riesgos a través de dashboards y portales personalizados.
- Comunica los resultados a través de informes y portales configurables, mapas de calor con desdoblamiento, tendencias, lista de los principales riesgos. Todo con acceso directo a todos los detalles.
- Se aplica a las diferentes dimensiones de los riesgos, como financiera, reputación, legal, seguridad, salud, medio ambiente y seguridad alimentaria.

A continuación algunas de las secciones que incluye.

En una sección se pueden establecer los riesgos



The screenshot displays the 'Registro Riesgo (R1210)' interface. It features a navigation bar with 'Home', 'Portales', 'Mis tareas', 'Componentes', and 'Atajos'. A search bar and user profile icon are also present. The main content area shows a table of risks with the following columns: 'Icono', 'Tipo de riesgo', 'Identificador', and 'Nombre'. The risks are listed as follows:

Icono	Tipo de riesgo	Identificador	Nombre
🔥	Estratégico	DE03	Adquisiciones, fusión de competidores
🔥	Estratégico	DE04	Entrada de nuevos competidores
🔥	Estratégico	DE05	Rotación de empleados
🔥	Estratégico	DE06	Procesos de negocio ineficientes
🔥	Estratégico	DE07	Baja rentabilidad
🔥	Calidad	QA01	Proceso de gestión del cambio inadecuado
🔥	Calidad	QA02	Mano de obra descalificada
🔥	Calidad	QA03	Programa de entrenamiento ineficaz
🔥	Calidad	QA04	Mantenimiento inadecuado de equipos
🔥	Calidad	QA05	Equipos sin calibración
🔥	Calidad	QA06	Baja capacidad de producción
🔥	Calidad	QA07	Ejecución de proyectos sin aprobación
🔥	Calidad	QA08	Materia prima fuera de especificación

The interface also includes a search filter on the left, a 'Guardar' button, and a 'BUSCAR' button. The bottom right corner shows 'Total de registros: 123' and a pagination control.

En otra sección se establece la evolución de los riesgos

The screenshot shows a software interface for risk management. The main window displays a list of risks under the heading 'Plan'. The selected risk is '#00199 - Conflicto de las partes interesadas sobre los cambios propuestos', which is categorized as 'Financiero'. To the right, a detailed view of this risk is shown, including an 'Evaluación' (Evaluation) section with a 'Real' (Actual) risk level of 'Medio' (Medium) and a 'Significativo' (Significant) status. Below this is a risk matrix with 'Impacto' (Impact) on the x-axis (Menor, Moderado, Mayor, Catastrófico) and 'Probabilidad' (Probability) on the y-axis (Excepcional, Poco Frecuente, Frecuente, Muy Frecuente). The matrix cell for 'Mayor' impact and 'Poco Frecuente' probability is highlighted in red and contains the letter 'R'. Below the matrix, there are tabs for 'Real', 'Justificación', 'Adjunto', and 'Documento', and a 'Detalle' section with a table of criteria and results.

	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Excepcional	Verde	Verde	Verde	Verde
Poco Frecuente	Verde	Verde	Rojo (R)	Rojo
Frecuente	Verde	Verde	Verde	Verde
Muy Frecuente	Verde	Verde	Verde	Verde

Incluye una sección de actividades de control

The screenshot shows a software interface for control management. The main window displays a list of controls under the heading 'Control'. The controls are listed in a table with columns for 'Control', 'I', 'TA', 'CC', 'Fecha de la implementación', 'Responsable', and 'Grupo responsable'. The selected control is '#00059 - Proveedor alternativo'. Below the list, a detailed view of this control is shown, including a 'Detalle' section with a table of data.

Control	I	TA	CC	Fecha de la implementación	Responsable	Grupo responsable
#00059 - Proveedor alternativo	✓	✓	✓	02/04/2017	4310019-61 - Javier Peña González	
#00060 - Seguro de pago	!	✓	✓		ggj001 - Gabriel Junior	
#00061 - La compra se realiza de acuerdo con las tarifas contratadas	✓	✓	✓		4310019-61 - Javier Peña González	
#00062 - Balances mensuales revisados por el Gerente	✓	✓	✓	02/01/2017	4310019-61 - Javier Peña González	G08 - Gestión de Riesgos
#00063 - Restricciones para los accesos del personal	✓	✓	✓	02/01/2017	4310019-61 - Javier Peña González	G08 - Gestión de Riesgos

Y por último incluye una sección de monitoreo de riesgos






## Orca

Este software cubre las necesidades de un control del gobierno corporativo, y en particular la gestión de riesgos.


De su sitio web <http://www.gcpglobal.com/orca-gestionriesgos.php> se obtiene la siguiente descripción:

“ORCA Risk Management permite identificar, controlar y remediar riesgos tecnológicos, financieros, operacionales y de reputación que amenazan el cumplimiento de los objetivos en la organización, además proporciona un sistema de centralización de información que permite la identificación de riesgos, evaluar la probabilidad de ocurrencia e impacto de los mismos, relacionándolos con controles de mitigación, rastreando la solución para cada hallazgo. ORCA Risk Management, software para prevención de riesgos, le permitirá construir un repositorio de riesgos asociado a los objetivos del negocio, métricas y eventos que podrían generar alguna pérdida al negocio. De esta manera usted podrá ejecutar evaluaciones para identificar aquellos riesgos en su negocio y gestionar los procesos de remediación, implementar su propio modelo de riesgos, automatizando, midiendo y reportando en cada paso del proceso.”

Algunas características son:

Características	Beneficios
	<b>Reducción de tiempo y costos</b> , al concentrar procesos manuales y aislados en un sistema integral y automatizado de administración de riesgos.
	<b>Rápido retorno de inversión</b> , al mejorar el aprovechamiento de los recursos organizacionales, financieros, tecnológicos y humanos.
	<b>Proporciona una fotografía completa</b> , en relación a que tan expuesta esta la organización al riesgo desde múltiples ángulos.
	<b>Alineación a sus propias metodologías</b> , con la capacidad de modelar y evaluar los riesgos de una forma que haga sentido a su organización en particular.
	<b>Identifica riesgos</b> , que pueden impactar la estrategia corporativa.

Algunos beneficios son:

Características	Beneficios
	<b>Reducción de tiempo y costos</b> , al concentrar procesos manuales y aislados en un sistema integral y automatizado de administración de riesgos.
	<b>Rápido retorno de inversión</b> , al mejorar el aprovechamiento de los recursos organizacionales, financieros, tecnológicos y humanos.
	<b>Proporciona una fotografía completa</b> , en relación a que tan expuesta esta la organización al riesgo desde múltiples ángulos.
	<b>Alineación a sus propias metodologías</b> , con la capacidad de modelar y evaluar los riesgos de una forma que haga sentido a su organización en particular.
	<b>Identifica riesgos</b> , que pueden impactar la estrategia corporativa.

## Contabilidad

Existen diferentes conceptos de acuerdos con el entorno de contabilidad, según Guerrero (2014, p. 21). :

La contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones, transformaciones internas y otros eventos.

La contabilidad permite realizar los movimientos de una empresa ya sea de servicios, de comercialización o manufacturera. Al finalizar el proceso contable, la empresa puede tomar decisiones de operación, financiamiento o inversión.

Otros autores como Mendoza (2016, p. 6), indica:

La contabilidad es un sistema de información integrado a la empresa, que permite identificar, clasificar, registrar, resumir, interpretar, analizar y evaluar, en términos monetarios, las operaciones y transacciones económicas de una empresa con miras a ofrecer información útil, veraz, oportuna y eficiente a todos los interesados (stakeholders).

Como lo indica anteriormente, la contabilidad brinda la información de la empresa de una manera eficiente para poder comprender en qué situación se encuentra la empresa para una posible toma de decisión.

Fierro (2015) indica lo siguiente en su libro que “La contabilidad es un proceso que elabora información de las empresas de comercio, producción y de servicios” (p.10)

Lo indicado por el autor muestra que no importa hacia cuál sector del mercado se dedique una empresa, debe realizar su contabilidad, cumpliendo con las normas establecidas, puesto que cualquier persona pueda interpretar la información contable.

Según Escoto (2009. p. 3):

La contabilidad se puede definir como un sistema de información que permite describir y comprender la actividad económica de la empresa de manera resumida, para la toma de decisiones. Esta información contable debe ser elaborada de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que permiten su universalización y comprensión. Se puede sintetizar que el propósito fundamental de la contabilidad es proporcionar datos financieros que sirvan para medir la rentabilidad del negocio y la solvencia que tiene para cumplir sus compromisos.

### **Contabilidad financiera**

En la contabilidad financiera también existen diferentes conceptos de acuerdo con los diferentes autores en los transcurso de las épocas son:

Según los autores Guajardo, G., Andrade, N. (2014, p. 19):

Se conforma por una serie de elementos como normas de registro, criterios de contabilización, formas de presentación, etc. Este tipo de contabilidad se conoce como contabilidad financiera porque expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que una entidad realiza y determinados acontecimientos económicos que le afecten, con el fin de proporcionar información útil y segura para la toma de decisiones de usuarios externos (acreedores, accionistas, analistas e intermediarios financieros, público inversionista y organismos reguladores, entre otros).

La contabilidad financiera se elabora para los informes de uso externo, además cumple con lo estipulado en la Norma Internacional de Información Financiera, con este tipo de contabilidad permite definir la importancia de ciertos rubros de la empresa y llevar un seguimiento de lo actual y lo histórico.

Otro concepto para tomar en cuenta es el que define Romero (2012, p.30) sobre la contabilidad financiera es:

La contabilidad financiera es la técnica mediante la cual se produce y comunica información financiera de los hechos económicos-financieros que han sido

reconocidos, es decir, valuados, clasificados, registrados, presentados y revelados en estados financieros, con el objeto de que les sirva a los usuarios para tomar decisiones.

Según lo indicado por Romero (2012) se puede indicar que son movimientos que permiten alimentar la información financiera, los cuales sirven como respaldo si en algún momento se debe consultar algún movimiento o surge alguna duda.

García (2014, p. 5) detalla a continuación la contabilidad financiera:

“Sistema de información de una empresa orientado hacia la elaboración de informes externos que da importancia a los aspectos históricos y considera las normas de información financiera.”

La contabilidad financiera se encuentra regulada con lo establecido en las Normas Internacionales de Contabilidad y Normas Internacionales de Información Financiera, independientemente de su actividad económica.

## **Contabilidad fiscal**

Existe otro tipo de contabilidad que cumple con las leyes del país cuál en donde se encuentra la empresa cual, a continuación se detalla:

En forma similar al caso anterior, la contabilidad fiscal es un sistema de información diseñado para cumplir con las obligaciones tributarias de las organizaciones con respecto a un usuario específico: el fisco. Como sabemos a las autoridades gubernamentales les interesa contar con información financiera de las diferentes organizaciones económicas para cuantificar el monto de la utilidad que hayan obtenido como producto de sus actividades y así poder determinar la cantidad de impuestos que les corresponde pagar según las leyes fiscales en rigor. La contabilidad fiscal es útil solo para las autoridades gubernamentales (Guajardo, G., Andrade, N. 2014, p. 19).

En la contabilidad fiscal se confecciona la presentación de declaraciones, la cual depende del país y sus leyes tributarias y en qué régimen estén registrados, además deberán enviar la

información. Con esta información se determina el cálculo del monto que debe pagar a lo que corresponde como impuesto.

### **Contabilidad administrativa**

En la empresa puede existir una contabilidad administrativa, se detalla el concepto a continuación:

Todas las herramientas del subsistema de información administrativa se agrupan en la contabilidad administrativa, un sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración, orientado a facilitar las funciones administrativas de planeación y control, así como la toma de decisiones. Entre las aplicaciones más típicas de esta herramienta se cuentan la elaboración de presupuestos, la determinación de costos de producción y la evaluación de la eficiencia de las diferentes áreas operativas de la organización, así como del desempeño de los distintos ejecutivos que forman parte de ella. Este tipo de contabilidad es útil solo para los usuarios internos de la organización, como directores generales, gerentes de área, jefes de departamento, entre otros (Guajardo, G., Andrade, N. 2014, p. 19).

La contabilidad administrativa está diseñada para el uso interno de la empresa, la cual permite tomar alguna decisión necesaria para llevar a cabo una adecuada planeación y ejecutar un control. Con el fin de cumplir con lo estipulado en las Normas Internacionales de Contabilidad y las Normas Internacionales de Información Financiera.

García (2014, p. 5) hace mención a lo que se refiere a la contabilidad administrativa y lo define como:

“Sistema de información de una empresa orientado hacia la elaboración de informes de uso interno que facilitan las funciones de planeación, control y toma de decisiones de la administración.”

Dentro de la empresa a nivel de jefaturas, como lo indica García, es una ayuda para la administración por la información que brinda este tipo de contabilidad.

## **Manual de contabilidad**

Dentro de un sistema de contabilidad, es necesario que exista claridad sobre la forma en que cada cuenta debe ser utilizada para efectuar los registros de las diversas transacciones. Al respecto, Guajardo, G., Andrade, N. (2014) señala:

El manual contable, también llamado guía de contabilización, representa la estructura del sistema de contabilidad de una entidad económica. Se trata de un documento independiente en el que, además de los números y títulos de las cuentas, se describe de manera detallada lo que debe registrarse en cada una de ellas, junto con los documentos que dan soporte a la transacción, así como lo que representa su saldo. (Guajardo, 2014, p. 68)

Conviene analizar la definición anterior junto con la del catálogo de cuentas, el cual constituye la base del manual de contabilidad.

## **Sistemas de información contable**

En el mercado existen diferentes sistemas que le permiten al contador de la empresa llevar la información de una forma digital. Entre los diferentes conceptos tenemos:

Los autores Arquero, Jiménez, Albert (2015, p.19) en su libro indican:

Los sistemas de información contable son sistemas formales. Como sistemas de información formales, intentan garantizar la precisión y fiabilidad de la información y evitar la ambigüedad en la transmisión, empleando métodos precisos de medida, organización y distribución de la información.

Se puede indicar la función que debe cumplir un sistema, cuando una empresa realiza la inversión en adquirirlo, está en busca de realizar sus temas contables con una herramienta que le permita registrar sus movimientos.

La Ley General de Control Interno hace mención sobre los sistemas de información, indicando:

Deberá contarse con sistemas de información que permitan a la administración activa tener una gestión documental institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y posteriormente, recuperar de modo adecuado la información producida o recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades, con el fin de prevenir cualquier desvío en los objetivos trazados. Dicha gestión documental, deberá estar estrechamente relacionada con la gestión de la información, en la que deberán contemplarse las bases de datos corporativas y las demás aplicaciones informáticas, las cuales se constituyen en importantes fuentes de la información registrada (Ley General de Control Interno, artículo 16).

En el mercado existen diferentes sistemas de información, cada empresa, según su naturaleza, deberá buscar el más idóneo permitiendo registrar todos los movimientos y empezar a contar con el histórico de datos que le va a permitir comparar, realizar cambios para llegar alcanzar las metas definidas.

Tal y como lo indican Kieso, Weygandt, Warfield (2013),

Un sistema de información contable recoge y procesa datos transaccionales y luego distribuye la información financiera a las partes interesadas. Los sistemas de información contable varían ampliamente de una empresa a otra. Varios factores dan forma a estos sistemas: la naturaleza de la empresa y las transacciones que desarrolla, el tamaño de la entidad, el volumen de información que será gestionado, y las demandas de información que la gerencia y otros requieren (Kieso, Weygandt, Warfield, 2013, p. 84).

Junto con los anteriores, el recurso humano es otro factor fundamental, el cual como bien mencionan Meigs, Williams, Haka y Bettner, (2000), participa activamente en la preparación de la información contable y por ello, agregan que “Un sistema contable consta del personal, los procedimientos, los mecanismos y los registros utilizados por una organización (1) para desarrollar la información contable y (2) para transmitir esta información a quienes toman decisiones.” (Meigs, Williams, Haka y Bettner, 2000, p. 5, resaltado en el original).

No sólo es necesario comprender con claridad en qué consiste un sistema de contabilidad y cuáles son sus componentes, sino que ante todo es de suma importancia entender cuáles son sus funciones.

Un sistema de información adecuado para la empresa, este le permite llevar un mayor control y orden, generando información importante para el o los interesados. Esto a la vez va definiendo funciones con el personal involucrado.

### **Funciones de un sistema de contabilidad.**

Por otra parte, los autores citados amplían aún más su definición, cuando plantean una serie de funciones elementales que son realizadas por el sistema contable de la siguiente manera:

- Interpreta y registra los efectos de las transacciones de negocios.
- Clasifica los efectos de transacciones similares de tal forma que permita la determinación de los diversos totales y subtotales de utilidad para la gerencia y utilizados en los informes de contabilidad.
- Resume y transmite la información contenida en el sistema a quienes toman decisiones. (Meigs et al., 2000, p. 7, cursivas en el original).

El sistema de contabilidad se refleja directamente en el manual de contabilidad de la empresa, componente que se explica seguidamente.

### **O4Bi**

Un ejemplo de un sistema de información contable es el software O4Bi.

En su sitio web [www.o4bi.com](http://www.o4bi.com) se puede encontrar información del contenido de las áreas que cubre: administración, finanzas, nómina, proyectos, producción, mantenimiento y que le permite ser aplicable a diferentes sectores empresariales.

Por ejemplo en finanzas incluye todos los procesos esperados en módulos como tesorería y contabilidad, con una cantidad amplia de informes relacionados con estos procesos.



En este software se puede ingresar la información transaccional de los diferentes procesos de la empresa, en las pantallas de cada uno de los módulos que lo componen.

Puede convertir las diferentes transacciones en asientos de diario en la contabilidad para obtener los estados financieros requeridos.

Es un software integrado en todos sus procesos, lo que permite que una transacción ingresada se refleje en varios procesos según la naturaleza de cada uno.

Este software tiene algunas características interesantes como: multi moneda, multi localidad, multiusuario, totalmente web y multi compañía.

Uno de los elementos que son parte vital de este tipo de sistemas de información es el motor de la base de datos, que en O4Bi se utiliza Oracle. Entre algunas características, Oracle permite que la cantidad de datos almacenados sea bien administrada para una pequeña empresa, mediana, grande, muy grande o incluso de nivel transnacional con millones de datos. La seguridad en el acceso a los datos y la continuidad del negocio son administradas de forma confiable en Oracle.

## **Catálogo de cuentas**

Para que un manual de contabilidad pueda ser confeccionado y utilizado, se requiere que las diversas cuentas contables que utiliza la empresa se encuentren previamente definidas y ordenadas.

En este sentido, el catálogo de cuentas se vuelve indispensable y sobre ello algunos autores como Horngren et al. (2010) se refieren a este elemento de la siguiente forma: “Las compañías usan un catálogo de cuentas para presentar todas sus cuentas junto con los números de cuenta, los cuales tan sólo (*sic*) son las versiones abreviadas de los nombres de las cuentas.” (Horngren et al. 2010, p. 64).

También, sobre el catálogo de cuentas Guajardo (2014) señala lo siguiente:

El catálogo de cuentas representa la estructura del sistema contable. Este catálogo es una lista que contiene el número y el nombre de cada cuenta que se usa en el sistema de contabilidad de una entidad económica. Dicho listado debe relacionar los números y los nombres o títulos de las cuentas y estas deben colocarse en el orden de las cinco clasificaciones básicas: activo, pasivo, capital, ingreso y gasto. (Guajardo, 2014, p. 67)

## **Políticas contables**

Según lo indican Kieso et al. (2013), las políticas contables son “los principios y métodos contables específicos que una compañía normalmente utiliza y considera como más apropiados para presentar de forma adecuada sus estados financieros” (Kieso et al. 2013, p. 1491).

Puede ocurrir que ante determinados eventos o transacciones, no exista una norma contable que sea aplicable y en ese caso, la normativa señala que “la gerencia deberá usar su juicio en el desarrollo y aplicación de una política contable”, con el objetivo de proveer información relevante para tomar decisiones y que al mismo tiempo sea fiable. (IFRS, 2016, A951).

De acuerdo con la NIC 8 – *Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores*-, cuando se realizan cambios voluntarios en las políticas contables de la entidad, es exigida la aplicación retroactiva, así como la re expresión de carácter retroactivo si lo que se efectúa es la corrección de errores. (IFRS, 2016, p. A945).

Incluso, si no ha sido aplicado un cambio en alguna política contable, pero la necesidad de su aplicación es un hecho, debe revelarse esta situación y complementarse con datos que permitan evaluar el posible impacto de aplicar dicha política. (IFRS, 2016, p. A946).

La aplicación de políticas contables de forma retroactiva, así como la re expresión o reclasificación de partidas que también tengan efecto retroactivo y además impliquen un efecto material sobre los datos financieros, conlleva la presentación de un estado de situación financiera adicional al comienzo del período inmediato anterior para visibilizar los efectos de las modificaciones. (IFRS, 2016, p. 8).

## **Estados Financieros**

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) hacen referencia sobre las características cualitativas que debe de cumplir la información financiera, entre ellos indican la relevancia y la representación fiel.

Se puede tomar como relevancia a la información que le ayuda a un usuario para la toma de decisiones, en los estados financieros se encuentran cuentas de mayor importancia porque reflejan los movimientos de un período determinado de la empresa.

En las NIIF se indica que para que los estados financieros sean una representación fiel deben cumplir con tres características: completa, neutral, libre de error. La primera se refiere a completa, la cual permite que cualquier usuario pueda leer los informes sin problema. La representación fiel consiste en indicar las actividades de una empresa que puedan no ser significativas o no tenga mucha importancia como por ejemplo.

Cuando la información de los estados financieros es relevante y con representación fiel, existen características cualitativas de mejora las cuales son: comparabilidad, verificabilidad, oportunidad, comprensibilidad.

Se deben poner en práctica las características cualitativas de mejora para lograr comparar la información de los estados financieros ya sea con otra empresa de su misma naturaleza o bien de períodos anteriores de la misma, verificar la información, puesto que es una función que un auditor debe realizar, cuando esa información es clara y concisa permite tener oportunidad de interpretar y tomar decisiones oportunas.

La NIIF 1 tiene como objetivo “asegurar que los primeros estados financieros conforme a las NIIF de una entidad, así como sus informes financieros intermedios, relativos a una parte del período cubierto por tales estados financieros, contienen información de alta calidad” (Normas Internacionales de Información Financiera, Parte A, 2014, p.A64).

Toda empresa debe cumplir con la norma anteriormente citada, ya sea porque es la primera vez que emite sus estados financieros o bien en cada informe financiero intermedio, ya que es vital que desde un principio y hasta el final del periodo contable, la información contable es de calidad y es confiable.

Existen también las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), en la NIC 1 se indica que:

Los estados financieros con propósitos de información general son aquéllos que pretenden cubrir las necesidades de los usuarios que no estén en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información. Los estados financieros con propósito de información general comprenden aquéllos que se presentan de forma separada, o dentro de otro documento de carácter público, como el informe anual o un folleto o prospecto de información bursátil. (NIC 1).

Los estados financieros deben facilitar la información contable de una empresa, de manera que si una persona externa los revisa pueda interpretar sin dificultad.

Según como lo indica la NIC 1 en el apartado 11, la materialidad depende de la naturaleza de la empresa para poder indicar cuales cuentas contables son de importancia. Se debe tener cuidado al definirla ya que una mala toma de decisión puede ser omitida y esto puede provocar una decisión económica errónea.

También en la Norma Internacional de Contabilidad (NIC 1), hace referencia a las notas, las cuales son una información adicional que se incluyen en los estados financieros, y ellos permiten detallar los movimientos realizados, permitiendo a terceras personas llegar a interpretar la información y así comprender lo sucedido en el período determinado por los estados financiero.

### **Características cualitativas de la información financiera**

De acuerdo con el Marco Conceptual de las Normas Internacionales de Información Financiera, “si la información financiera ha de ser útil, debe ser relevante y representar fielmente lo que pretende representar. La utilidad de la información financiera se mejora si es comparable, verificable, oportuna y comprensible.” (IFRS, 2016, p. 6). Las anteriores, se agrupan en características cualitativas fundamentales y de mejora.

#### **Características cualitativas fundamentales.**

Las dos características cualitativas que son fundamentales para conferir utilidad, son la relevancia y la representación fiel.

Se habla de relevancia si puede generar influencia en las decisiones tomadas por los usuarios, aun si algunos de ellos eligen no utilizarla o la conocen por otros medios. Ergo, para influir, un insumo informativo debe tener valor predictivo (que pueda servir para predecir resultados futuros), valor confirmatorio (confirma o modifica evaluaciones previas) o ambos. (IFRS, 2016, p. 6).

De forma paralela, para que lo informado pueda ser relevante debe tener materialidad o importancia relativa; entonces, “La información es material o tiene importancia relativa si su omisión o expresión inadecuada puede influir en decisiones que los usuarios adoptan a partir de la información financiera de una entidad que informa específica (sic)” (IFRS, 2016, p. 7).

Para definir si existe o no importancia relativa, se debe tomar como criterio “la naturaleza o magnitud, o ambas, de las partidas a las que se refiere la información” (IFRS, 2016, p. 7). Por esta razón, no puede existir un criterio preestablecido; sino, que más bien debe valorarse cada situación particular para aplicar un criterio objetivo.

El otro rasgo fundamental que debe tener la información para ser útil, es representar de forma fiel los fenómenos relevantes y para ello, debe ser completa, neutral y libre de errores en la mayor medida que sea posible. (IFRS, 2016, p. 7).

De acuerdo con el Marco Conceptual citado, “una descripción completa incluye toda la información necesaria para que un usuario comprenda el fenómeno que está siendo representado, incluyendo todas las descripciones y explicaciones necesarias” (IFRS, 2016, p. 7). Lo anterior, contempla la posibilidad de ampliar sobre la naturaleza de partidas específicas e incluso, sobre aspectos metodológicos relacionados con el cálculo de datos determinados.

Por otra parte, se dice que puede hablar de neutralidad, siempre y cuando una descripción no esté “sesgada, ponderada, enfatizada, atenuada o manipulada de otra forma para incrementar la probabilidad de que la información financiera sea recibida de forma favorable o adversa por los usuarios” (IFRS, 2016, p. 7).

Por último, para que exista una representación fiel en lo que se informa, es necesario que no se presenten errores. “Libre de error significa que no hay errores u omisiones en la descripción del fenómeno, y que el proceso utilizado para producir la información presentada se ha seleccionado y aplicado sin errores” (IFRS, 2016, p. 7). Lejos está este aspecto de implicar una perfección en los insumos que se presentan; sino, que más bien apunta al orden en el proceso y a un manejo apropiado para evitar omisiones.

### **Características cualitativas de mejora.**

Este conjunto de características, comprende la comparabilidad, verificabilidad, oportunidad y comprensibilidad.

La comparabilidad les confiere mayor utilidad a los insumos financieros si estos pueden ser comparados con otros similares que se hayan generado en otras entidades, o con insumos de la misma entidad pero correspondientes a otros períodos. Requiere que exista congruencia metodológica entre los diversos períodos sobre los que se informa (IFRS, 2016, p. 8).

La verificabilidad por su parte, es un rasgo que hace referencia a que terceros puedan verificar que una descripción represente de una forma fiel; ya sea de forma directa, en la cual cualquier importe o representación se pueda verificar mediante la observación directa; o también indirecta, que se efectúa por medio del recalcado de datos previamente trabajados para verificar su integridad (IFRS, 2016, p. 8).

Otra integrante de este grupo es la oportunidad, que implica que cualquier dato que se requiere para la toma de decisiones se encuentre disponible a tiempo, pues a mayor antigüedad su utilidad es menor. (IFRS, 2016, p. 9).

Por último, se encuentra la comprensibilidad, que significa que lo revelado a nivel financiero puede ser comprensible a través de “la clasificación, caracterización y presentación de la información de forma clara y concisa” (IFRS, 2016, p. 9).

En la Norma Internacional de Contabilidad 1 (NIC1) establecen los siguientes estados financieros como obligatorios:

- Estado del resultado integral del período
- Estado de situación financiera al final del período
- Estado de cambios en el patrimonio del período

- Estado de flujos de efectivo del período
- Notas a los estados financieros

### **Estado del resultado integral**

Para Escoto (año, p. 52) “es un estado financiero más que emite la contabilidad, y su objetivo principal es mostrar el desempeño económico y los resultados que ha tenido en un período”.

En este estado del resultado integral se incluyen las cuentas contables que representen movimientos de ingresos, costos operativos y financieros, gastos y otros. Con el fin de establecer la situación de la organización en un periodo de tiempo, en lo relativo a ganancias o pérdidas.

A pesar de no establecerse un formato estandarizado del estado de resultados, la NIIF establece las características cualitativas esperadas como: información útil, confiable, relevante, comprensible y comparable. En el estado de resultado se logra establecer indicadores como el resultado bruto de los ingresos menos los costos requeridos para lograr dichos ingresos, la aplicación de otros costos y gastos de la organización a este resultado bruto, la aplicación de los compromisos tributarios, y la aplicación de distribución a socios, para determinar la utilidad o pérdida neta de la operación de la empresa en un periodo de tiempo.

La forma de presentar el estado de resultados puede variar en algunas organizaciones, en búsqueda de mostrar de forma más clara la situación de los ingresos y egresos del periodo. Pueden variar la posición de los ingresos y de los costos y gastos hasta llegar a la utilidad o pérdida neta.

### **Estado de situación financiera al final del período**

Para Escoto es información detallada acerca de los movimientos de la empresa, en el cuál se puede interpretar de donde provienen los recursos de la empresa.

Muestra la situación financiera de la empresa en una fecha determinada, es decir los bienes para uso futuro que tenemos, los activos, del lado izquierdo, de dónde procedieron, y con qué recursos fueron adquiridos, en el lado derecho; los pasivos, que son las deudas contraídas por la empresa y el patrimonio que hasta este momento lo dividimos en el aporte de los dueños de la empresa y las ganancias o utilidades que ha generado la actividad de períodos anteriores. (Escoto. 2009, p53)

La NIC 1 en su apartado 54, se indican los datos que se deben mostrar como mínimo en el estado de situación financiera al final del período, entre ellos:

- propiedades, planta y equipo
- propiedades de inversión
- activos intangibles
- activos financieros
- inversiones contabilizadas utilizando el método de la participación
- activos biológicos
- inventarios
- deudores comerciales y otras cuentas por cobrar
- efectivo y equivalentes al efectivo
- el total de activos clasificados como mantenidos para la venta y los activos incluidos en grupos de activos para su disposición, que se hayan clasificado como mantenidos para la venta de acuerdo con la NIIF 5 Activos No corrientes Mantenidos para la Venta y Operaciones Discontinuadas
- acreedores comerciales y otras cuentas por pagar
- provisiones
- pasivos financieros
- pasivos y activos por impuestos corrientes, según se definen la NIC 12 Impuesto a las Ganancias
- pasivos incluidos en los grupos de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta de acuerdo con la NIIF 5
- participaciones no controladoras, presentadas dentro del patrimonio y
- capital emitido y reservas atribuibles a los propietarios de la controladora

El estado de situación muestra el valor de la empresa en su patrimonio y la capacidad financiera presente con que cuenta para operar hacia el futuro. Muestra en términos generales lo que la organización tiene en activos y lo que la organización debe en pasivos.

Es un instrumento fundamental para la toma de decisiones en cuanto a la adquisición o salida de socios, inversionistas en proyectos que la organización plantea o bien la adquisición de recursos a través de financiamiento.

En cuanto a la presentación y ordenamiento de los activos, pasivos y patrimonio, se tienen algunos lineamientos generales y se ubican lineamientos establecidos en algunos países y que otros han adoptado, principalmente por los giros transnacionales que tienen algunas organizaciones.

### **Estado de cambio en el patrimonio**

Cuando se realiza algún movimiento de modificación dentro del patrimonio se debe dejar registro de lo sucedido en este informe.

En la NIC 1 se indica que por cada clase de capital de acciones se debe incluir sus variaciones, causas y consecuencias

Además una descripción de la naturaleza y destino de cada reserva que figure en el patrimonio, separando adecuadamente lo que corresponde a aportaciones y lo que corresponde a distribuciones.

Es un informe relativamente sencillo que muestra los aumentos y disminuciones en el periodo de tiempo que lo cubre, en el patrimonio que tiene pocos elementos que lo componen.

### **Estado de flujos de efectivo**

La Norma Internacional de Contabilidad 7 sobre el “Estado de flujos de efectivo”, se detalla cómo se encuentra conformado.

Se busca con este informe tener claridad sobre el uso del efectivo en tres ámbitos principales: las transacciones propias de la operación de la empresa, las transacciones relacionadas con el financiamiento y las transacciones relacionadas con las inversiones.

El efectivo comprende otros elementos como el dinero en cuentas bancarias y los valores equivalentes al efectivo. En general todo lo que sea fácil y rápidamente convertible a efectivo.

La conformación del estado de flujo de efectivo da información sobre los movimientos del efectivo y sus equivalencias, detallando las actividades de operación, de inversión y de financiamiento.

### **Notas a los estados financieros**

Las notas a los estados financieros según lo indicado en la NIC 1, sirven para detallar los movimientos de las cuentas contables.

Las notas a los estados financieros dependen del tamaño, naturaleza y función de los importes afectados.

Se puede incluir las políticas contables que tenga establecidas la organización, y cualquier otra información relevante que permita o facilite entender los estados financieros.

### **Activo**

Según las Normas Internacionales de Información Financiera en Parte A (2014, p.A45)

Los activos de una entidad proceden de transacciones u otros sucesos ocurridos en el pasado. Las entidades obtienen los activos mediante su compra o producción, pero también pueden generarse activos mediante otro tipo transacciones; son ejemplos de ello los terrenos recibidos por una entidad del gobierno, dentro de un programa de fomento del desarrollo económico de un área geográfica, o el descubrimiento de yacimientos minerales.

Los activos de una empresa son un recurso económico, como un bien o derecho que posee la empresa, se puede citar un ejemplo como el efectivo, propiedad.

Depende de la liquidez del activo, esto es la facilidad con que un activo se puede convertir en efectivo, se pueden clasificar en activos circulantes y activos no circulantes.

Dentro de los activos circulantes se pueden crear categorías como: efectivo, inversiones de rápida liquidez, cuentas por cobrar, inventarios y adelantos de pagos.

Dentro de los activos no circulantes se pueden crear categorías como: inmuebles, maquinaria y equipo, intangibles y otros.

Guerrero (2014, p.82) lo define como “Un activo es un recurso controlado por una entidad, identificado, cuantificado en términos monetarios, del que se esperan de manera razonada beneficios económicos futuros, derivados de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicha entidad”.

En el diccionario de contabilidad auditoría y control de gestión definen activo como “Recurso económico en general controlado por la empresa, resultante de sucesos pasados, del que se espera que la empresa obtenga beneficios o rendimientos económicos en el futuro” (Galindo, M. 2008, p.14).

El activo tiene la particularidad de que ingresa a la contabilidad con un valor inicial de adquisición y luego, dependiendo de su naturaleza, este valor inicial puede aumentar o disminuir en el pasar del tiempo.

Para algunos activos se refleja en la contabilidad que por el simple hecho de tenerlos en la organización, y en algunos por su naturaleza por su uso, se provoca que parte de su valor deba ser traslado a gasto.

Es importante también mencionar que puede presentarse un gasto por mantener los activos en la organización y por mantenerlos en una condición lo más óptima posible, y dependiendo de la naturaleza de los mismos. Estos gastos no forman parte del valor del activo.

## **Pasivo**

Para Normas Internacionales de Información Financiera en Parte A (2014, p.A46),

Una característica esencial de todo pasivo es que la entidad tiene contraída una obligación en el momento presente. Un pasivo es un compromiso o responsabilidad de actuar de una determinada manera. Las obligaciones pueden ser exigibles legalmente como consecuencia de la ejecución de un contrato o de un mandato contenido en una norma legal.

Un pasivo de una empresa es una obligación que adquiere la empresa, en donde el origen puede provenir de actividades pasadas.

Para Guerrero (2014, p.83) “Un pasivo es una obligación presente de la entidad, virtualmente ineludible, identificada, cuantificada en términos monetarios y que presenta una disminución futura de beneficios económicos, derivada de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicha entidad”.

Por tanto un pasivo es medible en términos monetarios y compromete a futuro los recursos o activos en general que posee la organización.

Algunos pasivos se consideran diferidos ya que su naturaleza es un anticipo recibido, y que en situaciones normales en la organización no provocarán un egreso de los activos.

En algunas organizaciones se incluye en los pasivos algunas contingencias por situaciones que pueden darse a futuro, pero que no se tiene certeza.

Cabe mencionar que se acostumbra en algunas organizaciones separar los pasivos de corto plazo con los pasivos de largo plazo, lo que permite visualizar la situación de flujo de egresos provocado por los pasivos, en el tiempo.

## **Patrimonio**

Las Normas Internacionales de Información Financiera Parte A 2014, p.A44, lo definen como “la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos”.)

El patrimonio es el bien, derecho u obligación con el cual cuenta la empresa, un derecho que tienen los socios.

Es, según esta definición, la porción de los activos que no se deben o que no están comprometidos a futuro. Se puede considerar la riqueza con que cuenta la organización.

Una de los elementos que hacen importante el patrimonio es que permiten estimar las posibilidades de una organización para hacer frente a nuevos proyectos, a nuevos objetivos.

Junto con el activo y el pasivo de la organización, el patrimonio se incluye en el balance de situación establecido en las NIC 1. En la imagen siguiente se muestra esta relación del balance de situación:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$$

## **Ingresos**

Según las Normas Internacionales de Información Financiera Parte A (2014, p.A49) “La definición de ingresos incluye tanto los ingresos de actividades ordinarias como las ganancias. Los ingresos de actividades ordinarias surgen en el curso de las actividades ordinarias de la

entidad, y corresponden a una variada gama de denominaciones, tales como ventas, honorarios, intereses, dividendos, alquileres y regalías”.)

Los ingresos son recursos obtenidos de los negocios que realiza una empresa según su naturaleza y puede ser una venta de un servicio o bien una venta de un producto.

Cuando López se refiere a ingresos indica que “es un incremento en los recursos económicos de la entidad producido a lo largo del ejercicio contable en forma de entradas o aumentos de valor de los activos, o un decremento de los pasivos exigibles, que originan aumentos del patrimonio neto y no están relacionados con las aportaciones de los socios” (López, D. 2012, p.96).

El ingreso por tanto puede representar un aumento del activo y/o un aumento del pasivo y/o un aumento del patrimonio.

Se puede indicar que algunos ingresos de la organización se pueden clasificar en fijos y variables. Los ingresos fijos pueden serlo en el corto, mediano y largo plazo, según su naturaleza. Algunos ingresos se pueden considerar fijos porque están acompañados de algún instrumento de compromiso. Los ingresos variables dependen de la gestión que se realice para obtenerlos y es difícil estimarlos en el mediano y largo plazo. En cada organización los criterios de definición pueden variar según su realidad.

## **Gastos**

Para Normas Internacionales de Información Financiera Parte A (2014, p.A49) “La definición de gastos incluye tanto las pérdidas como los gastos que surgen en las actividades ordinarias de la entidad. Usualmente, los gastos toman la forma de una salida o depreciación de activos, tales como efectivo y otras partidas equivalentes al efectivo, inventarios o propiedades, planta y equipo”.

López señala en su libro como se inician las disminuciones en el patrimonio:

Un gasto es un decremento en los recursos económicos de la entidad producido a lo largo del ejercicio contable de salidas o depreciaciones del valor de los activos, o un incremento de pasivos exigibles, que originan disminuciones en el patrimonio neto y no están relacionados con las distribuciones realizadas a los socios (López, D. 2012, p.98).

Las disminuciones en el patrimonio lo cita también el autor Galindo

Decrementos en el patrimonio neto de la entidad durante el ejercicio, ya sea en forma de salidas o disminuciones de valor de los activos, o de reconocimiento o aumento del valor de los pasivos, siempre que no tengan su origen en distribuciones, monetarias o no, a los socios o propietarios, en su condición de tales. (Galindo, 2008, p.107)

Los conceptos de ingreso y gasto se encuentran en el estado de resultados definido en la NIC 1.

### **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)**

En la página oficial de Committee Of Sponsoring Organizations, COSO es un comité constituido por cinco organizaciones del sector privado, su función es trabajar en temas relacionados sobre la gestión del riesgo empresarial, control interno y la disuasión del fraude.

El Comité está integrado por La Asociación Americana de Contabilidad (AAA), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), Ejecutivos Financieros Internacionales (FEI), la Asociación de Contadores y Profesionales Financieros en los Negocios (IMA), el Instituto de Auditores Internos (IIA), el cual se encuentra de manera independiente en cada una de las organizaciones citadas anteriormente.

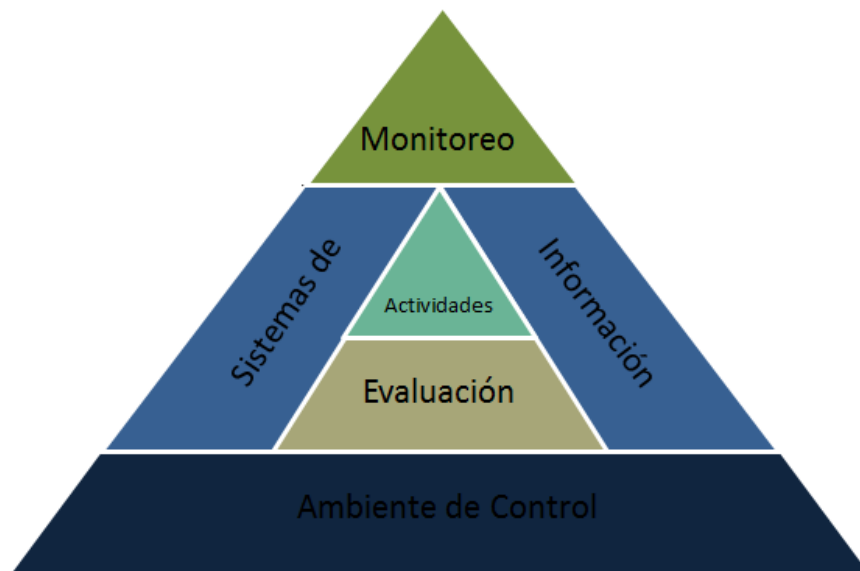
### **Componentes de Control Interno**

El control interno que describe el COSO pretende orientar a las empresas definiendo cinco componentes:

- Entorno de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y control
- Actividades de supervisión

Con los componentes lo que detalla son las áreas que participan en una empresa, de cómo se definen los responsables para lograr un buen control interno, indica además que todo el personal debe estar informado de todo cambio realizado a nivel interno. Y quiénes son los interesados de conocer los resultados del proceso.

En la imagen siguiente se muestra de forma gráfica el COSO, mostrando los cinco componentes y se entorno de relevancia.



En cada empresa existen diferentes situaciones las cuales en ocasiones sufren de riesgos, los cuales son un evento que ocurra y afecta de manera negativa. Se puede llevar a cabo una

evaluación de riesgos, si en la empresa se encuentra todo establecido de la manera correcta es más sencillo establecer los riesgos.

Para llegar a obtener el logro de objetivos en la empresa es bueno tener buena comunicación a nivel interno, además de realizar evaluaciones que permiten determinar si esto se encuentra bien en la empresa.

### **Objetivos del control interno**

En el COSO (2013) existen tres categorías que permiten enfocarse en aspectos relevantes del control interno, los cuales son los objetivos operativos, objetivos de información, objetivos de cumplimiento.

#### **Objetivos de operativos**

Según COSO (2013) los objetivos operativos son los que “hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimientos financieros y operacionales, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.” Corresponde a las metas que establece la empresa, incluyendo el amparo que se le debe de dar a los activos.

#### **Objetivos de información**

Los objetivos de información según COSO (2013) “hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.” Estos objetivos se relacionan a los informes contables, políticas que manejen a nivel interno para sus procedimientos.

#### **Objetivos de cumplimiento**

COSO (2013) define los objetivos de cumplimiento como los que “hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad”. El cumplimiento de políticas y normas que estén establecidos en el país.

### **Seguimiento del control interno**

Como parte final del control interno es importante dar un seguimiento, para que este no se vuelva ineficiente y luego deba actualizarse, por consiguiente:

Entiéndase por seguimiento del sistema de control interno las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno, a lo largo del tiempo; asimismo, para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud. Ley General de Control Interno artículo 17.

Llevando un adecuado seguimiento del control interno le permite a quien realizar ajustes sobre los resultados obtenidos de las evaluaciones que se realizan en la empresa.

### **Valoración de riesgo**

En la Ley de Control Interno se encuentra la siguiente definición:

Identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos; deben ser realizados por el jerarca y los titulares subordinados, con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos (Ley General de Control Interno artículo 2 inciso f).

En las empresas, las personas que están a cargo de puestos de jefatura deben tener claro cuáles son los posibles riesgos y analizar de qué manera se pueden solucionar. Estas personas deben tener claro que no se puede detener el funcionamiento de la empresa.

### **Actividades de control**

Las actividades de control en una empresa deben estar ligadas a nivel de jefaturas, las cuales pueden planificar cuáles serán las actividades de control que se deben ejecutar. La buena comunicación a nivel interno, documentos que respalden tales como políticas, procedimientos de control, con ellos se puede definir responsabilidades, tareas a realizar en la empresa.

## **Administración**

En la administración existen varias definiciones donde se explican qué comprende la administración, el autor Ramírez (2010) indica:

“La administración debe entenderse entonces como el conjunto de principios y técnicas que configuran una teoría o ciencia o un arte que el hombre aplica en las actividades de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Ramírez, C. 2010, p.5).

Autores como Koontz, H. Weihrich, H. Cannice, M. (año) indica lo siguiente acerca de la administración:

“Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (Koontz et al. 2012, p.4)

Griffin (2011, p.5), lo define como un “Conjunto de actividades (incluye planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidos a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con el fin de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y eficaz”.

Los procesos administrativos se enfocan en planear, organizar, dirigir y controlar. Cada uno de ellos tiene relación, a continuación se definirán los conceptos: enumerar

## **Planear**

Como lo indican los autores, Koontz et al (año) en el área de administración existen elementos esenciales para lograr los objetivos y llega a definir lo siguiente:

Planear incluye elegir misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre las alternativas (Koontz et al. 2012, p.30).

En una empresa como parte de la administración se debe realizar una planeación en donde se definan misiones, objetivos, procedimientos y políticas, entre otras. Con lo anterior, le permite a la administración ir definiendo cómo proceder para llegar, alcanzar lo planeado.

Se encuentra otro concepto acerca de “planear” con el autor Robbins, S. y DeCenzo, D. (2009), quien lo define como el que” Incluye definir metas, establecer estrategias, y elaborar planes para coordinar actividades”. (Robbins, S. DeCenzo, D. 2009, p.7)

Otro autor como Torres (2014), indica lo siguiente acerca de planear: “Procedimientos específicos de planes en donde se fijan objetivos, y se determinan políticas, programas y campañas” (p.5).

Es importante que las compañías realicen planeaciones de cómo lograr alcanzar sus metas, objetivos, esto permite llevar una mejor guía de procesos e ir definiendo cuáles se pueden alcanzar a corto, mediano o largo plazo y cuál sería la mejor manera de lograrlo.

## **Organizar**

La etapa de organizar dentro de una compañía es de suma importancia, porque como lo indica su palabra, ayuda a organizar los procesos internos, a continuación algunas definiciones de los autores Koontz, Robbins, Torres (2012):

Organizar, entonces es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas (Koontz et al. 2012, p.30)

Robbins et al. (2009, p.7) “Incluye determinar qué tareas serán llevadas a cabo, cómo se realizarán, quién las ejecutará, como estarán agrupadas, quién depende de quién, y dónde se tomarán las decisiones”.

Además, Torres (2014, p.5) lo define como las “relaciones personales con actividades necesarias para desarrollar los planes”.

Con el concepto “organizar” se puede establecer cómo proceder para la delegación de responsabilidades, buscando al personal más idóneo que permita lograr a cumplir las actividades para lograr las metas establecidas.

## **Dirigir**

Una función importante dentro de una compañía es dirigir, es necesario que una persona se encargue de esta labor, Koontz, Robbins, Torres lo definen como:

Dirigir es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar. (Koontz et al. 2012, p.31)

Además, Robbins et al. (2009, p.7) “incluye motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal de comunicación más eficaz, y resolver los conflictos que se presenten”.

Para Torres (2014, p.5) “Disposición y supervisión de subordinados”

Quien realice la tarea de dirigir debe tener iniciativa, ya que ocupa un papel muy importante dentro de la compañía, su responsabilidad y actuación ayudan a llevar mayor control, además se encuentra preparado para enfrentar cualquier situación y llegarla a resolver.

## **Controlar**

Otra función importante dentro de una compañía es la de controlar, por lo general lo realizan los jefes. Koontz (2012) lo define como “Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes” (Koontz et al. 2012, p.31).

Robbins (2009) se refiere a controlar como el “proceso de vigilar el desempeño, compararlo contra las metas, y corregir todas las desviaciones importantes” (Robbins et al. 2009, p.8).

También, Torres (2014) hace mención en su libro sobre la definición de controlar, lo define como “Vigilar que los resultados planeados se logren en el tiempo determinado y hacer una corrección cuando sea necesaria” (Torres, V. 2014, p.5).

El proceso de controlar también es de suma importancia, ya que toda compañía debe realizar control donde le permite llevar orden y definición de sus procesos internos.

## **Ventas**

Viciano (2011) define venta como:

La venta es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio. Por ese motivo, la venta requiere de un proceso que ordene la implementación de sus diferentes actividades. En caso contrario no podría satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes, ni cooperar en el logro de los objetivos de la empresa. (Viciano,2011, p.24).

La definición anterior busca tener un proceso de venta claro, apoyado en un sistema informático de tipo CRM (customer relationship management) o administrador de la relación con los clientes.

Es un compromiso de toda la organización que una herramienta como esta sea actualizada a diario. Prácticamente todo el personal participa de una u otra forma en los procesos necesarios para concretar ventas o nuevos productos.

Para Viciano (2011, p.64) el proceso de colocar un producto o servicio se deriva a identificar la existencia de una necesidad, en su libro cita:

Introducir un producto o servicio sólo se justificará si se ha identificado plenamente una necesidad, porque por lo regular en el mercado donde se encuentre existen productos o servicios iguales o similares, por tal motivo debemos identificar la necesidad y ajustar el producto a lo que requiere el cliente."

Dominar el sector en el que el producto atiende es fundamental para realizar los procesos de venta. Tener claridad de la conformación de las empresas y de los profesionales del sector, de la estructura académica, legal, estatal, tecnológica y otros elementos relacionados con el sector permite entender las necesidades que cubre el producto.

Además, la persona encargada de realizar la venta debe conocer una serie de estrategias que deberá aplicar en el proceso:

Para que el vendedor pueda detallar la historia del producto que ofrece (ya sea durante una entrevista de ventas, una llamada telefónica, un correo electrónico o mediante una página web), necesita conocer y utilizar adecuadamente un conjunto de técnicas de venta y su aplicación, que le permitirán presentar su producto mediante un proceso de suave fluidez (de la entrada al cierre) para de esa manera, poder obtener la respuesta deseada de su público objetivo (por ejemplo, la compra del producto) (Viciano, 2011, p.107).

## CAPITULO III MARCO METODOLOGICO

### **Enfoque de la Investigación**

Una investigación puede poseer tres tipos de enfoque, a continuación se detalla cada uno:

#### **Enfoque Cuantitativo**

El enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández R.,Fernández,C. y Baptista, P. 2014,p.4).

#### **Enfoque Cualitativo**

El enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández R.,Fernández,C. y Baptista, P. 2014,p.7).

#### **Enfoque Mixto**

En este enfoque participan los dos enfoques anteriores tanto el cuantitativo como el cualitativo, mediante la recolección de datos para luego analizarlo esto permitiendo responder el planteamiento del problema.

#### **Exploratorio**

Los enfoques de investigación se pueden definir el exploratorio, Barrantes (2013) dice: “se realiza para obtener un primer conocimiento de una situación, con el fin de ejecutar una posterior más profunda, por eso tiene un carácter provisional. Por lo general es descriptiva, pero puede llegar a ser explicativa” (Barrantes Echavarría, 2013, p.87).

Hernández *et al.* dicen “se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado”(Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. 2014, p.79).

### **Descriptivo**

Entre de los enfoques de investigación se encuentra el descriptivo, Barrantes “describe fenómenos. Usa la observación, estudios correlacionales y de desarrollo” (Barrantes Echavarría, 2013, p.87).

Además Hernández *et al.* señala en su libro que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. 2014, p.80).

### **Correlacional**

Hernández *et al.* muestran “asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Además, tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”. (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. 2014, p.81)

### **Explicativo**

En los enfoques de investigación se localiza el explicativo, Barrantes (2013) lo menciona en su libro “explica los fenómenos y el estudio de sus relaciones para conocer su estructura y los aspectos que intervienen en su dinámica” (Barrantes Echavarría, 2013, p.87).

Hernández *et al.* indica que “pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos físicos o sociales que se estudian” (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. 2014, p.83).

## **Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación es positivista y no experimental, ya que en el desarrollo se aplica el método longitudinal porque permite analizar cambios a través del tiempo y ciertamente esto lo que se busca en la Compañía Tecnologías Carem S.A. en las áreas administrativa y operativa, con la idea de facilitar una propuesta de mejorar el nivel de control interno.

Hernández et al. (2014) explican que “diseño plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. 2014, p.128).

Hernández et al. (2014) indican que los diseños transeccionales descriptivos “indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos” (p.155).

## **Muestra de la Investigación**

### **Población**

Por la naturaleza del presente trabajo, la población (¿personas? cuántas) estará compuesta por la totalidad de las políticas y procedimientos de la Compañía Tecnologías Carem S.A. La población se define como finita porque es posible conocer la cantidad de los procesos con los que cuenta la compañía.

Barrantes (2013) define la población de la siguiente manera: “conjunto de elementos que tienen una característica en común; puede ser finitas o infinitas” (p.183) y cuáles son las características de la empresa.

### **Muestra**

Barrantes R. lo menciona como “subconjunto de la población” (2013, p.183)

Además clasifica en dos grandes grupos a la muestra:

Las probabilísticas y las no probabilísticas. En las probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. En las no probabilísticas, la selección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de otras causas relacionadas con el investigador o el estadígrafo (Barrantes, 2013, p.184).

### **Variables de la Investigación**

A continuación se definen las variables conceptuales, operacionales e instrumentales de cada uno de los objetivos específicos

Variable: Procesos de control interno.

- Definición conceptual: es una forma de llevar un control adecuado, los cuales ya se encuentran estipulados, los procesos pueden existir en diferentes áreas de la compañía y comunicando todas las áreas, permitiendo un crecimiento ordenado. Es una guía que permite llevar orden hacia donde quiero llegar.

- Definición operacional: Proceso control interno en la compañía, permite establecer los procesos que se deben de llevar en cada departamento estableciendo y comunicando a sus empleados cómo se debe ejecutar el día a día, logrando alcanzar un orden deseado a nivel interno de la compañía. También es importante conceptualizar la existencia de los procesos dentro de la compañía como las herramientas que existen para determinar los períodos en los que se aplican los mismos y quién o quiénes son los encargados de aplicarlos.

- Definición instrumental: Consulta bibliográfica, se aplicará la entrevista a los elementos seleccionados como muestra de acuerdo a las preguntas.

Variable: Mecanismos de control existente.

- Definición conceptual: Documento el cual se encuentra toda la información necesaria, esto permite tener con claridad que todo está establecido. Se deberá revisar cada cierto tiempo para vigilar que se cumpla lo establecido en el plan

- Definición operacional: El plan general se establece en la compañía, y se deberá revisar su contenido para validar la información y confirmar que se encuentre actualizada con las actividades que se desean conseguir, además de fiscalizar la ejecución según lo planeado, teniendo claro su revisión cada cierto tiempo y quien o quienes son los responsables de realizarlo.

- Definición instrumental: Consulta bibliográfica, además se aplicará la entrevista a los elementos seleccionados como muestra de acuerdo a las preguntas.

Variable: Variables necesarias.

- Definición conceptual: dar una propuesta después de obtener resultados no deseados, esto con el fin de llegar a conseguir el resultado esperado. Con dicha propuesta se espera poner en funcionamiento un control deseado y esperado por parte de los altos mandos de la compañía.

- Definición operacional: Después de realizar un estudio y análisis de la compañía, se puede emitir una propuesta en busca de mejora para una debida y completa integración. Dicha propuesta debe buscar la mejor manera de cómo poder implementar las herramientas necesarias, integrando al personal de la compañía para conseguir el resultado deseado.

- Definición instrumental: Consulta bibliográfica, además se aplicará la entrevista a los elementos seleccionados como muestra de acuerdo a las preguntas.

## **Instrumentos Utilizados en la Investigación**

### **Cuestionario**

Para el presente trabajo, se utilizará el cuestionario con preguntas cerradas, ya que el instrumento permite conocer el grado de conocimiento que tienen los funcionarios sobre los procedimientos de la compañía Tecnologías Carem S.A

Hernández et al. (2014) sobre los cuestionarios e indica que son un “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p.217).

Adicionalmente, Hernández et al. indica que existen dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

### **Preguntas cerradas**

Este tipo de preguntas, no permiten a la persona que la está contestando a pensar más allá, las opciones de respuestas ya se incluyen y solo debe escoger cuál va hacer su respuesta, el autor Hernández et al. indica:

“Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar” (Hernández et al., 2014, p.217)

### **Preguntas abiertas**

Con esta alternativa le brinda mayor opción a la persona que se encuentra dando respuesta, logrando detallar sus respuestas y si bien lo desea puede agregar alguna observación.

“No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas.” (Hernández et al., 2014, p.217)

## **Encuesta**

En la investigación, la encuesta es una técnica que permite conocer las distintas actividades y procedimientos que se realizan en el área administrativo y operativo, permitiendo identificar los riesgos de los que está expuesta la compañía.

## **Proceso para la Recolección de Datos**

El presente estudio se inicia buscando información en fuentes secundarias sobre el tema y afines a la investigación como datos en el proceso de control interno, las áreas a realizar el análisis, evaluaciones, validaciones de procesos, basándose posteriormente a la recolección de datos por medio de las fuentes primarias y el procedimiento para recolectar los datos a través de cuestionario, encuesta. Se concreta día y hora para realizar la encuesta al personal que labora en las áreas administrativa y operativa en la compañía, se tramita el permiso para aplicar la encuesta, la cual se realiza de manera individual.

Además de una reunión con el Gerente de la Compañía para comparar lo que desean alcanzar a un corto plazo. La revisión de la existencia y la actualización de manuales para los procedimientos, plan anual si tienen definidos las metas las cuales desean alcanzar.

## **Método de Análisis de los Datos**

La información recolectada a través del cuestionario y encuesta se presenta en forma de gráficos o en tablas numéricas que servirán primero para un análisis de datos y posteriormente para interpretación de resultados.

## CAPITULO IV ANALISIS DE RESULTADOS

### **Entendimiento de Negocio**

La compañía Tecnologías Carem S.A se dedica a la comercialización de Software para pequeñas, medianas y grandes empresas, le ayuda al cliente con la mejor solución para sus requerimientos como por ejemplo busca una solución tecnológica para la compañía, garantizando que va a cubrir sus necesidades que tienen identificadas en la actualidad. La búsqueda la realiza a nivel de tipo de actividad realice la empresa.

Esta empresa nació en el año 2009 enfocada en apoyar a las empresas en alcanzar sus metas de inversión en tecnología, a partir de los productos y servicios que tiene en su cartera o bien a través de productos y servicios que puede localizar según las necesidades presentadas.

Además, ha procurado facilitar a los productores de software y de servicios de tecnología desarrollar el área de mercadeo y ventas, de lo cual es muy común que las empresas de tecnología presenten deficiencias porque. Para esto en Tecnologías Carem se mantiene un área de nuevos productos que revisa los que hay en el mercado y negocia con los productores lo que puede ser el mercadeo y venta de sus productos.

Entre de los aspectos de ventas, uno de los principales es el precio que se establece por el producto, para lo cual Carem tiene unos formularios que permiten establecer un precio para un producto.

Tecnologías Carem es una empresa compuesta por profesionales de diferentes áreas enfocados en vender los productos y servicios que otros han desarrollado.

También es importante mencionar que Tecnologías Carem ha establecido alianzas con otras empresas para ofrecer los servicios de implantación, capacitación y consultoría que son necesarios después de la venta de los productos y servicios que ofrece. En estos servicios algunos

productores de software los pueden ofrecer directamente y otros prefieren delegar en estas empresas aliadas.

En cuanto a territorio, Tecnologías Carem desarrolla su actividad comercial en todos los países de Latinoamérica que hablan español. La posibilidad de ofrecer productos en un país o región la establece en la negociación con el fabricante.

A la fecha en su cartera se encuentran varios software para diferentes mercados logrando cubrir una gran gama de necesidades.

En el análisis realizado por medio del cuestionario se puede ubicar que existen algunas deficiencias de control. Se detalla a continuación los principales puntos de la compañía:

### **Misión**

- Facilitar las actividades de comercialización entre fabricantes y clientes de tecnología.
- Brindar asesoría y opciones para que el cliente solucione su necesidad en tecnología.

### **Visión**

Integrar los recursos de tecnología digital para satisfacer las necesidades de los clientes.

### **Valores**

La compañía Tecnologías Carem S.A., promueve los siguientes principios y valores:

- Calidad: en todo lo que tenemos y en todo lo que hacemos.
- Honestidad: a lo interno (compañeros) y a lo externo (proveedores, clientes, aliados).

- Respeto: tratando a los demás como le gustaría que lo traten.
- Pro actividad: procurar dar más de lo que se espera.
- Superación personal: crecimiento en formación educativa, salud, relaciones humanas.
- Lealtad: de los equipos de trabajo hacia la empresa, sus productos y sus servicios.

Los servicios que en la actualidad brinda la compañía son:

- Ofrecer soluciones integrales en tecnología.
- Asesoría a fabricantes de tecnología en procesos de mercadeo y ventas.
- Asesoría a clientes en procesos de adquisición de tecnología.

Estos servicios, como se ha mencionado anteriormente, los ofrecen en diferentes países de Latinoamérica y en diferentes sectores empresariales.

### Ilustración 1 Organigrama

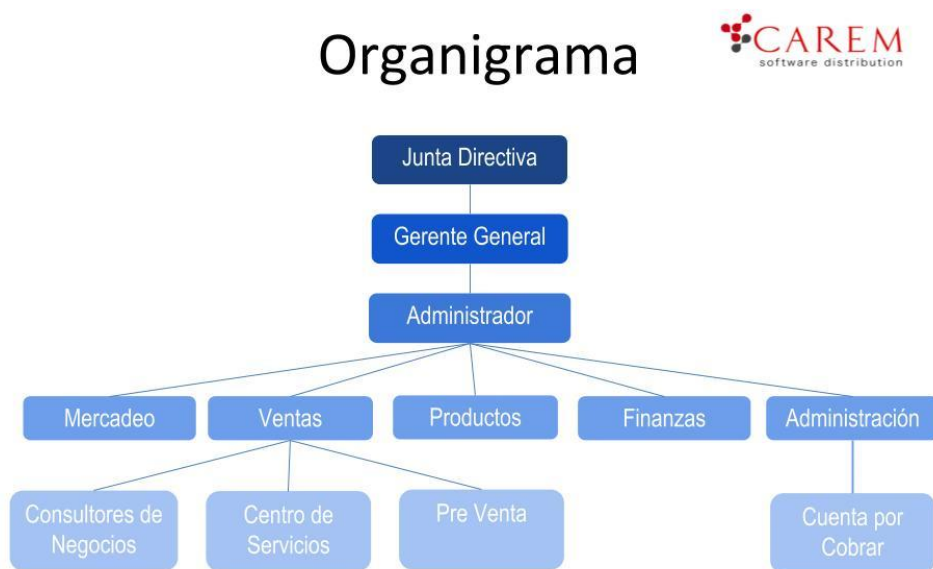


Ilustración 1. Fuente Tecnologías Carem

A la fecha, la compañía Tecnologías Carem cuenta con 15 personas que se desempeñan en los diferentes departamentos mencionados anteriormente.

Detalle del organigrama y de los puestos principales de la empresa:

- Socios: Ronald Fallas, Eithel Sánchez, Miguel Ibarra.
- Junta Directiva: Ronald Fallas, Presidente y Representante Legal
- Gerente General: Ronald Fallas
- Administrador: Mariela Coto
- Encargado de Mercadeo: Nicole Valverde
- Encargado de Ventas: Mariela Coto
- Encargado de Productos: Ronald Fallas
- Encargado de Administración: Mariela Coto
- Encargado de Finanzas: Lucrecia Fallas

### **Departamento de ventas**

El departamento de ventas la compañía lo define como el área de ventas de Carem se encarga de todas las etapas de la venta de los productos y servicios. Cumpliendo con las metas establecidas por Carem y los fabricantes.

El departamento de ventas es el que contiene más personal actualmente, y es el área operativa de la empresa. A medida que incorporan más productos y territorios han incrementado la cantidad de personal en esta área y no tanto en otras.

A continuación, se explica la composición de cada puesto de este departamento en los siguientes temas:

## **Estructura del departamento de ventas**

Su estructura es:

- Encargado de ventas: para coordinar todas las tareas a realizar, impulsar el cumplimiento de metas y presentar los informes necesarios.
- Centro de servicio: ejecutivos de centro de servicios para todas las tareas de prospección (crear bases de datos, llamadas, correos 1 a 1).
- Consultores de negocios: vendedores autorizados que realizan las tareas de ventas.
- Consultores de preventa: personal experto en los productos y servicio que vende Carem.

A continuación se explica cada uno de los puestos en los siguientes aspectos:

- Requisitos del puesto
- Funciones del puesto
- Informes
- Metas

### **Encargado de Ventas**

El requisito para cubrir el puesto de encargado de ventas es Técnico de Educación Superior en Ventas.

Las funciones que debe cumplir en su puesto:

- Coordinar, administrar e impulsar las tareas a realizar por las áreas de centro de servicios, vendedores autorizados y preventa.
- Asignar el personal por país y por producto, (se realiza en diferentes países además de Costa Rica)

- Realizar reuniones con el personal y con fabricantes.
- Administrar el uso de herramientas que se utilizan.
- Administración, capacitación y seguimiento al personal.
- Mantener actualizado el formato de ofertas.
- Coordinar el ingreso de casos en el ERP, de todas las actividades realizadas.

Se debe presentar informes sobre las actividades que realizan cada persona y área, que no se incluyen en este estudio por razones de confidencialidad. Además, gran parte del control se realiza a través de las herramientas que utilizan. Se tienen establecidos informes semanales y mensuales que el encargado de ventas debe presentar.

En cuanto a metas se tienen establecidas una cantidad que debe cumplirse de forma semanal y de forma mensual por parte del encargado de ventas. Estas metas no se incluyen en este documento por razones de confidencialidad.

### **Ejecutivo de centro de servicio**

La compañía Tecnologías Carem S.A. lo define como un grupo de personas que se encargan de realizar las tareas de prospección y logro de citas de presentación, cobro y seguimiento a renovación de soporte técnico y actualizaciones. Estas labores son parte del proceso de venta que tienen establecido.

Algunos miembros del Centro de Servicios se ubican en las oficinas de la empresa y otros se ubican en algunos países donde la empresa realiza la venta de productos y servicios. Esta modalidad puede enmarcarse en el término teletrabajo.

Uno de los objetivos que se mencionaron durante la entrevista al gerente y que no está incluido en los planes es tener uno o más ejecutivos de centro de servicio en cada país donde operan.

El principal requisito para este puesto es Técnico de educación diversificada con especialidad en ejecutivo de centro de servicios.

Todos los miembros del equipo realizan funciones similares, cada miembro tiene un conjunto de países para atender, y una lista de clientes asignados.

Las funciones que debe realizar en el puesto de ejecutivo de centro de servicio son:

- Crear bases de datos de empresas prospectos con la información de puestos y teléfonos, correos electrónicos.
- Realizar llamadas telefónicas para concretar citas de presentación.
- Ingresar la información en el enterprise resource planning (ERP).
- Renovación de servicios de soporte técnico y actualizaciones.
- Gestión de cobro de las cuentas por cobrar en los clientes asignados.
- Asistir a las reuniones.
- Recibir la capacitación que se indique la participación.

En cuanto a informes, el personal del centro de servicios no requiere presentar informes ya que se obtienen del software enterprise resource planning (ERP) que utilizan. El encargado de ventas obtiene estos informes y los presenta a la gerencia.

Los ejecutivos de centro de servicios deben cumplir con metas con base en las tareas asignadas, lo tienen estipulado con una serie de metas para personas que tienen de cero a tres meses de estar en el puesto, otro conjunto de metas para personas que tienen en el puesto de cuatro a seis meses y otro conjunto de metas para personas que tienen en el puesto siete o más meses, de siete meses en adelante ya son metas iguales para los siguientes meses.

Se realizó la fijación de metas de esta manera para dar oportunidad al personal de que se acople a sus funciones, para contratar al personal debe cumplir con el requisito del técnico.

Cabe mencionar que este control lo han mantenido y perfeccionado durante varios años, lo que ha facilitado el control remoto de las personas que realizan las actividades de centro de servicio estando ubicados en diferentes países. Este control está basado en herramientas de tecnología como el enterprise resource planning (ERP) que utilizan y que incluye funciones de customer service management (CRM), software para telefonía IP y software para reuniones virtuales.

### **Consultores de negocios**

Los consultores de negocios son vendedores autorizados que realizan las tareas de ventas. Estas personas reciben comisiones por las ventas que realizan. El requisito que se tiene establecido es poseer título universitario en algún área afín con los productos y servicios que se comercializan.

Algunos de los productos y servicios requieren de conocimiento específico y en ciertos casos el fabricante no tiene la capacidad de proveer suficiente personal con este conocimiento. En estos casos Tecnologías Carem procura tener el personal con ese conocimiento para las labores de venta.

Las funciones de este puesto están definidas en una serie de etapas del proceso de venta que tienen establecido. Incluye labores desde la prospección, que las pueden realizar en paralelo con el personal del centro de servicio, hasta el cierre de los negocios. Además algunas funciones después de la venta como el seguimiento al cliente o la posibilidad de ofrecer nuevos productos.

Se tienen establecidos una serie de informes que los consultores de negocios deben presentar de forma semanal y mensual. Se tienen establecidas metas que los consultores de negocios pueden alcanzar y que les permite obtener premios.

## **Consultores de preventa**

Los consultores de preventa son personas expertas en los productos y servicio que vende Carem. Los consultores de preventa en su mayoría los proveen los fabricantes de los productos. En algunos casos Carem cuenta con el consultor de preventa.

El requisito es tener conocimiento en los aspectos técnico y funcional de los productos ofrecidos. En lo técnico se procura que domine todos los requerimientos informáticos y todas las características informáticas del producto como plataforma, motores de base de datos, metodologías de desarrollo y lenguajes de programación. En lo funcional se procura que domine todas las opciones con que cuenta el producto, ya sean pantallas, informes y menús.

La función principal es participar con la presentación del producto a los prospectos cuando es requerido durante el proceso de venta.

Otra de las funciones es valorar los nuevos requerimientos, adaptaciones o mejoras que sean necesarios para que el producto se adapte de la mejor forma a la empresa interesada. Esta valoración permite definir el alcance e impacto que tiene cada caso, así como el tiempo e inversión requeridos para desarrollarlo.

## **Departamento de mercadeo**

En general, el departamento de mercadeo se encarga de promocionar los productos y servicios que distribuye Carem en los diferentes países. Este departamento actualmente cuenta con una persona que realiza todas las funciones asignadas. Se espera en un futuro incluir un asistente que realice funciones de mercadeo web.

Para realizar algunas de las funciones, actualmente se utilizan los servicios de empresas y personas externas, que son coordinadas por el encargado de mercadeo.

El requisito principal es ser Técnico Universitario en Mercadeo.

La persona encargada del mercadeo debe elaborar:

- Para cada producto y servicio que Carem ofrece:
  - Una presentación para Carem.
  - Un video para Carem.
  - Un folleto digital para Carem.

Este material de los productos se desarrolla en conjunto con el fabricante y es actualizado frecuentemente con base en las mejoras que los productos ofrecen. Algunos de los materiales desarrollados son impresos pero la mayoría se mantiene de forma digital.

Además la persona de mercadeo debe realizar:

- Imágenes para cada producto, con el formato correcto para usar en diferentes medios.
- Procurar una firma estándar en los mensajes de correo para todos los funcionarios de Carem.

Para algunas de estas funciones la persona a cargo del mercado hace uso de servicios externos como profesionales de diseño gráfico o relaciones públicas.

Otras funciones a realizar son:

- Mantener de forma actualizada la página web, todas las páginas de productos con un enlace a la página de Carem y viceversa.
- Mercadeo web:
  - Mensajes diario aplicados en todas las redes sociales, como por ejemplo: facebook, twitter y linkedin.
  - Envíos masivos de acuerdo al calendario establecido.

También el departamento de mercadeo debe realizar relaciones públicas:

- Alianza con universidades cada tres meses.
- Una alianza con asociaciones de empresarios o profesionales cada tres meses.
- Una nota en medios de comunicación por mes, en todos los países.

El encargado de mercadeo debe presentar informes semanales y mensuales sobre las labores realizadas. Se tienen establecidas metas y mínimos para las funciones que se realizan en mercadeo.

### **Departamento de nuevos productos**

En este departamento se realiza la prospección de nuevos productos a incluir en la lista de productos que comercializa Carem. El requisito es ser profesional en informática y con amplia experiencia, que se desea sea mayor a quince años en el desarrollo de software.

Las funciones principales son:

- Contactar nuevos productos
- Evaluar nuevos productos para determinar todas las características que posee. Comparar con otros similares en el mercado.
- Incorporar nuevos productos y coordinar con mercadeo y ventas para la comercialización.
- Descartar productos de la lista que comercializa Carem.

Se tiene una serie de informes que se presentan de forma mensual, además metas que se deben cumplir.

### **Departamento de contabilidad o finanzas**

No se encuentra definido el departamento de contabilidad. Si cuenta con una contadora interna y un asistente contable.

Sin embargo se realizan las funciones básicas de contabilidad que permiten obtener los estados financieros de la empresa de forma mensual.

### **Departamento de administración**

El encargado de administración es un profesional en administración con grado de bachiller en administración de empresas. La compañía define al departamento de administración como el área de administración de Carem cubre los procesos administrativos necesarios.

Sus funciones son:

- Control de compras y facturas de compra. Verificar que se obtiene el producto o servicio comprado y que cumple en términos de calidad y cantidad.
- Cuentas por pagar. Controlar el pago de las cuentas por pagar cumpliendo con los plazos otorgados y el flujo de caja con que se cuenta.
- Facturación a clientes. Con base en las ventas realizadas. Tener control de las negociaciones cuando son pagos en tractos para emitir las facturas cuando corresponde.
- Cuentas por cobrar. Controlar el cobro de las cuentas por cobrar en los plazos establecidos.
- Nómina y recursos humanos. Realizar los cálculos de nómina y desarrollar actividades y funciones de recursos humanos.
- Otros: Servicios generales como el cuidado de la oficina, de los equipos, seguridad y servicios externos de electricidad, telefonía y otros. Se encarga también de servicios ocasionales como servicios legales o contables.

La persona en ese puesto debe entregar informes de compras, ventas, proyecciones anuales de ventas, nómina.

Se tienen establecidas metas que se pueden lograr y mínimos para las funciones establecidas en este puesto.

### **Leyes y Regulaciones**

La compañía debe cumplir con lo establecido en los marcos legales y regulatorios del país:

- Código de Comercio.
- Ley del Impuesto de Renta.
- Ley del Impuesto de Venta.
- Código de Trabajo de Costa Rica.
- Retenciones y fuentes.

### **Resultado de cuestionarios aplicados**

Con los cuestionarios aplicados en las diferentes áreas de la Compañía Tecnologías Carem S.A. se indica lo siguiente:

#### **Cuestionario aplicado a la administradora, número 1**

¿Existe un manual administrativo de políticas y procedimientos?

No cuentan con manual administrativo de políticas y procedimiento ni existe departamento o encargado para un futuro. Se cuenta con un organigrama, que fue creado hace algunos años, sin embargo no todo el personal lo conoce.

## Ilustración 2 Informe de Compras

### Compras

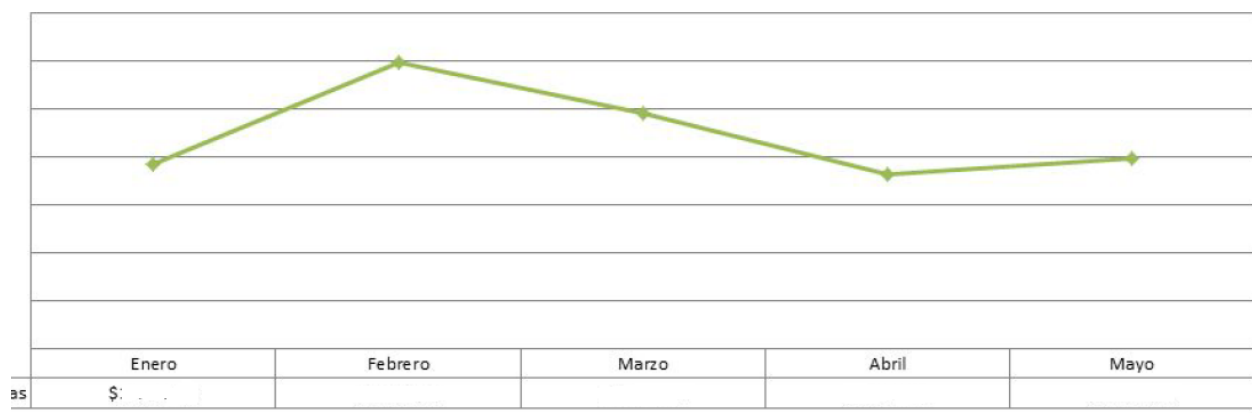


Ilustración 2. Fuente Tecnologías Carem

Esta gráfica es parte del informe mensual que se presenta para el análisis de las compras y pagos realizados. Esta grafica permite visualizar el comportamiento de las compras de los últimos meses de enero a mayo.

No cuentan con presupuesto para los gastos operativos de la compañía, cuando se necesita algo se procede a comprarlo. Dado que es una empresa de servicios, las compras son básicamente de gastos de oficina y ocasionalmente se invierte en algún activo como equipo de cómputo o aire acondicionado. Cuando el gerente se encarga de hacer la compra luego le realizan el pago dependiendo del monto, ya sea por caja chica o por transferencia bancaria, solo se lleva registro de las compras.

La Administración realiza reuniones con su jefe inmediato es el Gerente para revisión de sus funciones y el cumplimiento de metas. Además, si existe un plan estratégico todos los años, pero no realizan revisión para conocer si lo están cumpliendo.

La persona de administración además realiza el cálculo de planilla que representa el mayor pago de los gastos administrativos de la empresa. Este cálculo se realiza en el ERP, en él

se incluye a los personas algunos se encuentran como empleados y otros como servicios profesionales. El gerente procede a realizar la revisión y su aprobación.

Además se realizan el trámite de pago a los fabricantes con base en los cobros realizados durante el periodo. En algunos casos Carem recibe una comisión y el cliente le paga al fabricante, por tanto la factura es para el fabricante. En otros casos Carem recibe el pago completo del cliente y le transfiere lo correspondiente al fabricante.

**Ilustración 3 Informe de Citas agendadas**



Ilustración 3. Fuente Tecnologías Carem

El personal del área operativa “Departamento de ventas de bienes y servicios” debe registrar casos en el ERP que utiliza la compañía, con dicha información la administradora se encarga de realizar la supervisión de las tareas de ese personal, la ilustración 3 “Citas de presentación agendadas” es un informe que debe elaborar mensualmente y presentarlo en la reunión con la Gerencia.

Este gráfico muestra las citas de presentación agendadas con los prospectos, logradas por cada uno de los miembros del centro de servicios. Junto con este gráfico se muestra el de citas de presentación realizada, lo que les permite evaluar la efectividad de las citas realizadas en relación con la cantidad de citas agendadas.

Este gráfico también se evalúa con el de cantidad de nuevos prospectos contactados en el periodo, lo que permite evaluar la efectividad del personal del centro de servicio en lograr obtener citas de presentación.

Con el avance del año permite realizar comparaciones mensuales, trimestrales y semestrales de las tareas que realiza el personal y así fiscalizar el rendimiento.

Con la ilustración siguiente se supervisa al personal ejecutivo centro de servicios, donde se supervisa por mes tres funcionarios al azar, no se realiza un estudio completo de los seis que se encuentran en esa área.

**Ilustración 4 Informe de Presentaciones Realizadas**



Ilustración 4. Fuente Tecnologías Carem

Con la ilustración 4 se evalúa el trabajo realizado por los tres consultores de negocios con que cuenta la compañía, revisión realizada por parte de la administradora con base en la información suministrada por el ERP, dicha evaluación es mensual, se realiza comparaciones por productos y meses. Cabe destacar que el personal de Carem sí tiene cultura de ingresar información en el CRM de las tareas que realizan en el proceso de venta.

Según indica la administradora esperan en un futuro ingresar en el CRM las tareas que se realizan en otras áreas como mercadeo, administración y finanzas.

### Ilustración 5 Cálculo de Planilla en el ERP

General Planeación Proveeduría Bodega Planilla Activos Fijos Ventas Tesorería Contabilidad Window ?

Centro de Control de Planilla

Compañía:  Departamento:  Proyecto:  Trabajado  Periodicidad:  Total de Selección:

Fecha de Planilla:  Planilla: 1 PLANILLA ADMINISTRATIVA EN COLONES Lista: LISTA DE EMPLEADOS POR PERIODICIDAD

Empleado	Salario	Moneda	Period.	Sal.	Orden	Descripción del Rubro	Acumulado	Monto	Aplica A.	L.	P.	Monto a Pagar
3235 ALEJANDRA LARA		COLON	QUINCENAL		10	SALARIO ADMINISTRATIVO	0.00	0.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0.00
3022 ALEJANDRA MARÍA LARA FERNANDEZ	0.00	DOLAR	MENSUAL		11	PERMISO SIN GOCE	0.00	0.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0.00
3025 ALEJANDRA NARANJO VIGUEZ	0.00	DOLAR	MENSUAL		12	INCAPACIDAD	0.00	0.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0.00
3876 ALINA CAMACHO RODRIGUEZ	0.00	COLON	MENSUAL		13	RETROACTIVO	0.00	0.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0.00
3973 CHARLOTTE MISSOTTEN CERDAS	0.00	COLON	MENSUAL		14	COMISION	0.00	0.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0.00
3136 CINTHYA QUIROS GAMBOA	0.00	COLON	MENSUAL		15	REBAJO PAGO DE MAS	0.00	0.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0.00
151 EITHEL SANCHEZ QUIROS	0.00	DOLAR	MENSUAL		17	MONTO PAGADO DEMAS A	0.00	0.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0.00
10979 EUDOCIA GARCÍA GUTIÉRREZ	0.00	COLON	MENSUAL		18	BONIFICACION 1	0.00	0.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0.00
5292 GUSTAVO ALONSO ROJAS FALLAS	0.00	COLON	MENSUAL		19	CCSS	0.00	0.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0.00
4533 GUSTAVO SOLORZANO BASTOS	0.00	COLON	MENSUAL		20	CUOTA DE PRESTAMO REM	0.00	0.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0.00
4799 JOCKSAN BRENES REYES	0.00	DOLAR	MENSUAL		25	MONTO PRESTAMO	0.00	0.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0.00
461 JONATHAN SOLANO FALLAS	0.00	DOLAR	MENSUAL		35	PERMISO	0.00	0.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0.00
14911 JOSE ALEXIS SOLANO CARAZO	0.00	COLON	MENSUAL		50	AGUINALDO	0.00	0.00	18	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0.00

Ilustración 5. Fuente Tecnologías Carem

Esta gráfica muestra una de las pantallas del módulo de planillas del ERP. En esta pantalla se puede revisar lo que será pagado a cada persona antes de realizar la aplicación de la planilla.

Luego de la aplicación de la planilla se realiza la transacción bancaria correspondiente. Todos los pagos se realizan por transferencia bancaria.

El porcentaje de comisión para los vendedores de la compañía lo define el Gerente, y lo revisa cada cierto tiempo, aunque según menciona la administradora normalmente no varía. La persona en el cargo de la Administración procede con el cálculo todos los meses con base en los cobros realizados a los clientes, el mismo lo envía al vendedor para su respectiva revisión, cabe señalar que dicho cálculo lo realizan en una hoja de cálculo ya que el CRM no lo están utilizando para esto por ahora.

Para el cálculo de planilla para los ejecutivos del centro de servicios se utiliza el ERP.

Hace tiempo que no se realizan capacitaciones al personal de la compañía, ni se encuentran presupuestadas. Menciona la administradora que los últimos cambios en la empresa han hecho que se deje a un lado la capacitación, ya que por las situaciones que se han presentado no ha sido prioridad llevarlas a cabo.

**Ilustración 6 Informe de presencia en redes sociales**

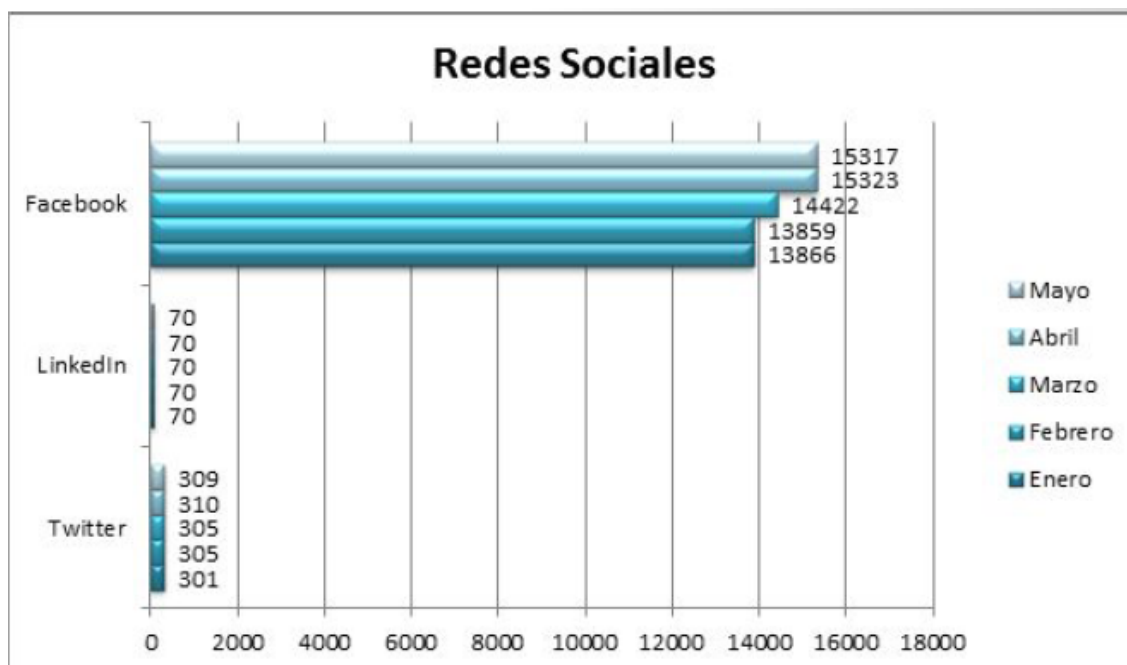


Ilustración 6. Fuente Tecnologías Carem

El gráfico anterior muestra la presencia en redes sociales. Últimamente, le han dado mayor énfasis a la red social Facebook en donde han logrado una cantidad importante de seguidores de las publicaciones que realizan, esperan en un futuro dedicar esfuerzos también en otras redes sociales como LinkedIn y Twitter.

Entre otras actividades de mercadeo web que realizan están: la presencia en buscadores como google, para lo cual han logrado mejoras en la página web, la presencia en otras páginas como centralamericadata, páginas de cámaras y asociaciones, páginas de diarios y revistas, páginas de universidades, que son páginas que tienen una cantidad importante de suscriptores.

Y se realizan también actividades de correos masivos (información enviada por correo) en bases de datos obtenidas de la prospección que realiza el centro de servicio, que son empresas interesadas en estar recibiendo información sobre los productos y servicios que distribuye Carem.

El departamento de mercadeo realiza su trabajo, la administradora supervisa el cumplimiento de metas por mes, se realiza publicidad en las redes sociales Facebook, linkedin y twitter.

### **Cuestionario aplicado a la contadora número 2**

Según la conversación durante la aplicación del cuestionario, no existe un manual contable. Se indica que se conoce el organigrama de la compañía.

Se indica que en ocasiones tiene reunión con los socios para entregar los informes contables. En ocasiones, además, se debe presentar informes específicos para entidades bancarias y otros trámites que le solicitan.

La contadora indica que el catálogo contable sí cumple con lo estipulado en la NIIF, sin embargo en la revisión realizada al mismo se pudo constatar que no lo cumple, se muestra a continuación un ejemplo:

### Ilustración 7 Ejemplo de catálogo de cuentas

## TECNOLOGIAS CAREM S. A. OPEN 4 BUSINESS

CATALOGO GENERAL DE CONTABILIDAD

COMPAÑÍA: 6



Cuenta Contable	Descripción	Tipo Balance General	Tipo Estado Resultados
03-110-000-000-000	ACTIVO CIRCULANTE		
03-110-001-000-000	CAJA Y BANCOS	ACTIVO CIRCULANTE	
03-110-001-001-000	CAJA CHICA		
03-110-001-001-001	CAJA CHICA OFICINA		
03-110-001-001-002	CAJA RECIBOS		
03-110-001-002-000	BANCO NACIONAL DE COSTA RICA		

Ilustración 7. Fuente Tecnologías Carem

En el gráfico anterior se puede observar una porción del catálogo contable, en donde se evidencia que no se cumple con aspectos de NIIF como terminología.

En relación con las conciliaciones bancarias, las realiza una vez al mes, en todas las cuentas de la compañía, se le facilita a la contadora los estados de cuentas del banco y a partir de esto se validan los movimientos ingresados en el ERP.

### Ilustración 8 Informe de Conciliación Bancaria

Conciliación Bancaria Cuenta Corriente # 100-01-000-... 0  
Al 30-06-2017 moneda COLON C.R.

Saldo Inicial Bancos:		Saldo Inicial Libros:	
Movimientos Conciliados			
<b>Total Movimientos Conciliados</b>	<b>0.00</b>		<b>0.00</b>
Movimientos del Periodo:	0.00		0.00
<b>Saldo al 30-06-2017</b>			
(-) Movimientos en Tránsito este Periodo:			0.00
<b>= Saldos Conciliados al 30-06-2017</b>			

Ilustración 8. Fuente Tecnologías Carem

En el gráfico anterior se muestra una parte del informe de conciliación bancaria que emite el ERP utilizado. Este informe es el resultado final del proceso de conciliación que realiza la contadora.

En relación con los asientos de ajuste la contadora realiza los asientos de ajuste, hasta ahora nadie los autoriza. Se evidencia en la revisión realizada que no se acompaña de información de respaldo para realizarlos.

Los pagos y compras las autoriza el Gerente de la Compañía, la contadora espera los movimientos realizados para proceder a realizar los registros contables.

### **Cuestionario aplicado al área operativa, número 3**

Se les consulta a las personas del área operativa que si conocen quien es su jefe inmediato y todos indican que sí conocen su jefe inmediato, es la Administradora de la Compañía.

Se le consulta sobre el proceso de inducción que tuvieron e indican que el primer día de trabajo recibieron una inducción, pero luego no recibieron capacitación cabe señalar que el personal ha sido estable los últimos tres años y no se le ha realizado ningún tipo de capacitación.

Con relación a las funciones y metas del puesto, tanto el centro de servicios, ventas y mercadeo conocen sus tareas a realizar y las metas que deben llegar a cumplir por mes según lo establecido por el Gerente. La Administradora es la encargada de realizar la revisión del trabajo ejecutado por el personal anteriormente mencionado.

Indican que se utiliza un CRM que está integrado dentro de un ERP para ingresar los casos de las tareas que realizan durante el día. Detallan que por cada llamada telefónica, correo enviado, citas de presentación agendadas y otras funciones deben crear casos en el CRM. En el apéndice 2 se encuentra la imagen que están utilizando para la creación de casos e información de datos de nuevos prospectos, informes de cuentas por cobrar.

### Ilustración 9 Control de Casos en CRM

Caso #	Tipo Caso	Prioridad	Cie...	Asunto	Anal...	Fec Ingre...	En Espera	Fec Cierre	Trámite
8921	R-Desarrollo Int...	Media	176	ELIMINAR BODEGA DE SERVICIOS		24-06-2010	2577 d 08:32 hrs		COTIZACION
16436	R-Desarrollo Int...	Alta	3716	REQUIERE QUE UNA FACTURA DE AVANCE SE REFLEJE EL AD		30-04-2012	1901 d 12:27 hrs		ANÁLISIS
16937	R-Desarrollo Int...	Media	1065	REQUIERE QUE EN INFORME DE ORDENES DE COMPRA TENGA I		01-08-2012	1808 d 10:03 hrs		COTIZACION
16942	R-Desarrollo Int...	Media	665	REQUIEREN QUE EN EL INFORME DE RESUMEN DE INVENTARIO		03-08-2012	1806 d 16:51 hrs		COTIZACION
17169	R-Desarrollo Int...	Media	176	SEPARAR EL HORARIO DE TRABAJO DEL HORARIO DE CÁLCUL	1	12-09-2012	1766 d 10:35 hrs		ANÁLISIS
17369	R-Desarrollo Int...	Media	176	EN ESTE INFORME SE DEBIERA MOSTRAR EL PRESUPUESTO DE	1	03-10-2012	1745 d 12:33 hrs		ENTREGA DE COTIZACI
17370	R-Desarrollo Int...	Media	176	INFORME DE GASTOS PROYECTADOS.	1	03-10-2012	1745 d 12:32 hrs		ENTREGA DE COTIZACI
17371	R-Desarrollo Int...	Media	176	CORTE DE OBRA	1	03-10-2012	1745 d 12:31 hrs		ENTREGA DE COTIZACI
17372	R-Desarrollo Int...	Media	176	DETALLES ESPECIALES.	1	03-10-2012	1745 d 12:30 hrs		ENTREGA DE COTIZACI
17393	R-Desarrollo Int...	Media	176	MODULO VENTAS. PRECIO DE VENTA	1	05-10-2012	1743 d 08:35 hrs		ENTREGA DE COTIZACI
17448	R-Desarrollo Int...	Media	176	CALCULO DEL DETALLE ESPECIAL	1	16-10-2012	1732 d 09:00 hrs		COTIZACION
17480	R-Desarrollo Int...	Media	2436	EN PANTALLA DE REQUISICIÓN TENGA LA OPCIÓN DE VER EL I		23-10-2012	1725 d 09:57 hrs		COTIZACION

Ilustración 9. Fuente Tecnologías Carem

Se le consulta si saben que existe un organigrama, e indican que saben que si existe un organigrama sin embargo algunos no lo conocen.

En relación con políticas internas, indican que según lo que conocen no cuentan con política internas.

#### Cuestionario aplicado al gerente número 4

En relación con la aplicación del cuestionario número 4 se tienen los siguientes resultados:

El gerente indica que no se cuenta con un manual administrativo de políticas y procedimientos. También se indica que no se cuenta con un manual contable de políticas y procedimientos. Se comenta que una de las razones importantes es que se ha estado en un proceso de crecimiento en cuanto al volumen de operaciones y las personas con que cuenta la empresa están con una diversidad de tareas para el puesto.

Esperan para el próximo año estabilizar el proceso de crecimiento y dedicar esfuerzos a la realización de los manuales de políticas y procedimientos. No se tiene claro qué persona estará a cargo de dar seguimiento al manual administrativo y qué persona estará a cargo de dar seguimiento al manual contable.

Por ahora, se tiene claro que la mayoría de puestos de trabajo tiene una carga importante de funciones, por lo que se realiza un ejercicio de valorar el porcentaje de cumplimiento de los mismos. Se indica que es un análisis subjetivo ya que no se tiene un estudio aplicado al respecto. Pero se basa en los informes que mensualmente se entregan.

Se consulta si existe un organigrama de la empresa y se indica que sí existe. Además que está actualizado a lo que se realiza en este momento. Se espera realizar unas pocas modificaciones al organigrama ya que el aumento de personal que se puede dar se realizará principalmente en puestos que ya existen.

Entre de los puestos nuevos que se visualizan a futuro y que podrían alterar el organigrama se tiene: un asistente de mercadeo especializado en el mercadeo web y un encargado que coordine las labores del centro de servicio que aunque es parte del área de ventas es muy significativo en la empresa.

El uso de un ERP que integra un CRM se menciona como un elemento destacable dentro de la organización, por el nivel de uso que se le da. Se indica que muchos de los informes actuales para el control en las diferentes áreas están basados en la información contenida en el ERP. Además, se ha desarrollado con el tiempo la cultura de ingresar casos en el área de ventas, de las tareas realizadas por el personal del centro de servicios y los vendedores.

Actualmente los asientos de ajuste que se requiere aplicar son autorizados durante la reunión mensual de presentación de estados financieros, que se realiza con el gerente y los socios de la empresa.

En cuanto a un presupuesto se indica que en años anteriores se ha elaborado un presupuesto pero en los últimos dos o tres años no se ha dado seguimiento a este tema. Sin embargo, según se indica, los gastos administrativos y financieros no han variado sustancialmente año con año. Quizá lo que más varía son los costos directos de la operación de venta de los productos y servicios, que involucra el centro de servicios, los vendedores y las actividades de mercadeo. Si se menciona la importancia de contar con un presupuesto de gastos e ingresos anual y que en el nivel en que está la empresa ya se hace cada vez más necesario.

Se consulta sobre la frecuencia de reuniones y se indica que se tienen reuniones gerenciales y con socios una vez al mes. Se tienen reuniones dentro de las áreas una vez por semana o una vez por quincena según la naturaleza del área.

En cuanto a la autorización de pagos y compras, se indica que en general casi todo es autorizado por el gerente. En algunos casos se ha comenzado a delegar algunas autorizaciones a los encargados de área como los permisos por ausencias o las vacaciones. Incluso autorizaciones relacionadas con gestiones de ventas y mercadeo siguen a cargo del gerente.

Para el cálculo y aplicación de la planilla se encarga la persona de administración y el gerente la revisa. Para la definición de las comisiones a vendedores se indica que esta tarea está a cargo del gerente y que se procura tenerlo definido y hacer pocas variaciones. Hace poco se varió los porcentajes de comisiones luego de dos o tres años de no variar. En cuanto al cálculo y control del pago de las comisiones se encarga la persona de administración.

Se consultó sobre el control del cumplimiento de metas y quien establece las metas. Se indica que las metas son establecidas por el gerente. Luego lo presenta a los socios y una vez aprobado se aplica. En cuanto al control y cálculo de las comisiones lo realiza la administradora, así como el control de pago de comisiones.

En relación con las capacitaciones al personal se indica que no se realizan por ahora. Según se manifiesta es importante retomar la capacitación al personal y se espera incorporar esto en los próximos meses.

Se consulta si existe un plan estratégico, se indica que si existe y está diseñado para abarcar hasta el año 2020. Este plan se hizo inicialmente en el año 2009 y se ha revisado algunos años. Además, cada año definen algunos objetivos generales y específicos del año siguiente, con base en este plan estratégico y los resultados que se llevan del año actual. Este ejercicio lo realiza el gerente junto con los socios y luego lo presentan a los encargados de área. También se menciona que se ha procurado que los informes que presentan los encargados de departamento mensualmente permitan mostrar el avance en el cumplimiento del plan. Sin embargo, se menciona que algunos cambios que han ocurrido este año aún no se han reflejado en el plan estratégico y se espera que en los próximos se inicie la preparación de los objetivos del próximo año y se pueda incorporar estos cambios al plan estratégico.

Además se menciona que por la circunstancia de que el gerente actual además es socio de la empresa, se logra involucrar a los otros socios en las reuniones mensuales. Se espera en un futuro tener un gerente que no sea socio e incorporar más personas en la junta directiva de la empresa.

## **Análisis general de resultados**

### **Conocimiento**

Con base en los cuestionarios aplicados al personal, se creó un cuadro para mostrar el nivel de conocimiento que tiene el personal en tres temas: organigrama, procesos administrativos y metas. El cuadro es el siguiente:

**Tabla 1 Conocimiento**

Área	personal	organigrama	procesos administrativos	metas del personal
administrativo	administrador	si	si	si
Financiero	asistente contable	no	si	no
Gerencia	gerente	si	si	si
Financiero	contador	si	si	no
Mercadeo	mercadeo	si	si	si
Ventas	nuevos productos	si	si	si
Ventas	vendedor	no	si	si
Ventas	vendedor	no	no	si
Ventas	vendedor	no	no	si
Mercadeo	centro de servicios	no	si	si
Mercadeo	centro de servicios	no	si	si
Mercadeo	centro de servicios	no	no	si
Mercadeo	centro de servicios	no	no	si
Mercadeo	centro de servicios	no	no	si
Mercadeo	centro de servicios	no	no	si

Tabla 1. Fuente Tecnologías Carem

De este cuadro se realizan los gráficos siguientes que permiten analizar estos datos mostrados.

### **Organigrama**

De los cuestionarios aplicados a los empleados de la compañía Tecnologías Carem S.A, se interpreta el grado de conocimiento con las siguientes ilustraciones:

Ilustración 10 Conocimiento de Organigrama por área

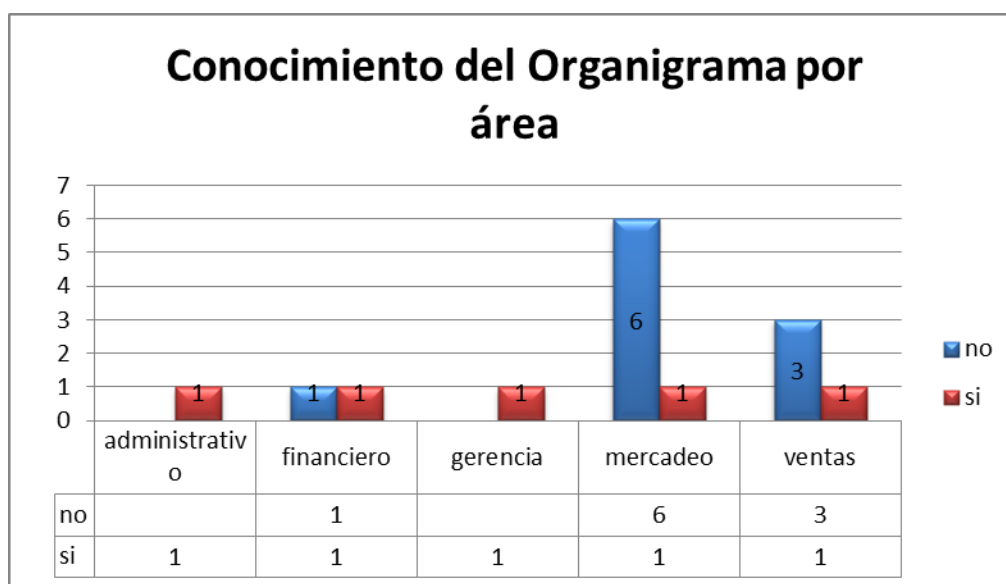


Ilustración 10. Fuente Tecnologías Carem

En esta gráfica se muestra cada una de las áreas de la empresa y la cantidad de personas que sí conocen o que no el organigrama de la empresa. Todos indicaron que saben que existe pero las áreas de mayor cantidad de personas como mercadeo y ventas no lo conocen en su mayoría. El personal del área administrativa, financiera y gerencia si lo conocen.

Se llega a la conclusión que no todos los empleados tienen el conocimiento de que existe un organigrama por área en la compañía, a pesar que si existe pero no lo han comunicado con efectividad al personal.

**Ilustración 11 Conocimiento de organigrama por puesto**

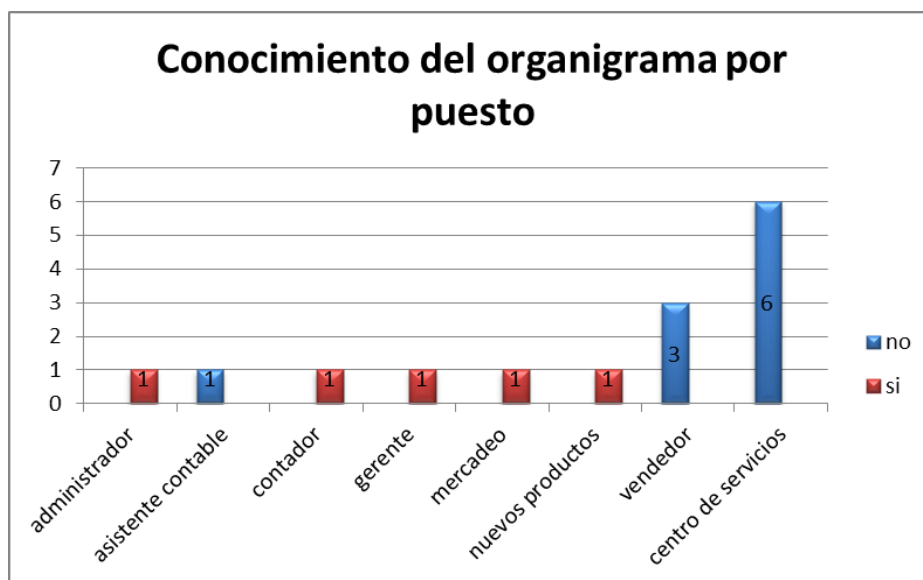


Ilustración 11. Fuente Tecnologías Carem

En esta gráfica se muestra el conocimiento que tienen las personas según el puesto que ocupan. Se puede observar que los vendedores y el personal del centro de servicios en su totalidad no lo conocen. Se observa que la persona que realiza labores de asistente contable conoce el organigrama.

**Ilustración 12 No conocen organigrama**



Ilustración 12. Fuente Tecnologías Carem

En esta gráfica se muestra solo los resultados de personas que no conocen el organigrama. Se puede observar que son del área de mercadeo y ventas principalmente. Esto se puede relacionar con la falta de capacitación que manifiestan en la aplicación del cuestionario.

Es importante también mencionar que es la mayoría del personal con que cuenta Carem actualmente, ya que el personal de otras áreas como administración y finanzas son la minoría de personas, pero son las personas que tienen reuniones con el gerente o le presentan informes de las labores realizadas en un periodo de tiempo.

Y es importante también mencionar que aunque la mayoría manifiesta que no conoce el organigrama, aunque sabe que existe, todos tienen claro quien es su jefe inmediato.

### **Procesos administrativos**

En relación con los procesos administrativos, aunque no hay un manual de procesos en sí, la empresa ha establecido una serie de procesos que en su mayoría se realizan, y han tenido la ventaja de que la rotación de personal es mínima, por lo que no se ha sentido la necesidad de contar con manual de procesos.

Cuando surgen cambios en algún proceso se comunica por correo electrónico a los involucrados y estos realizan estos cambios. Sin embargo no hay documentación formal de esto.

A continuación se presentan algunas gráficas para ilustrar la situación en relación con el conocimiento de estos procesos administrativos.

**Ilustración 13 Conocimiento de procesos por área**

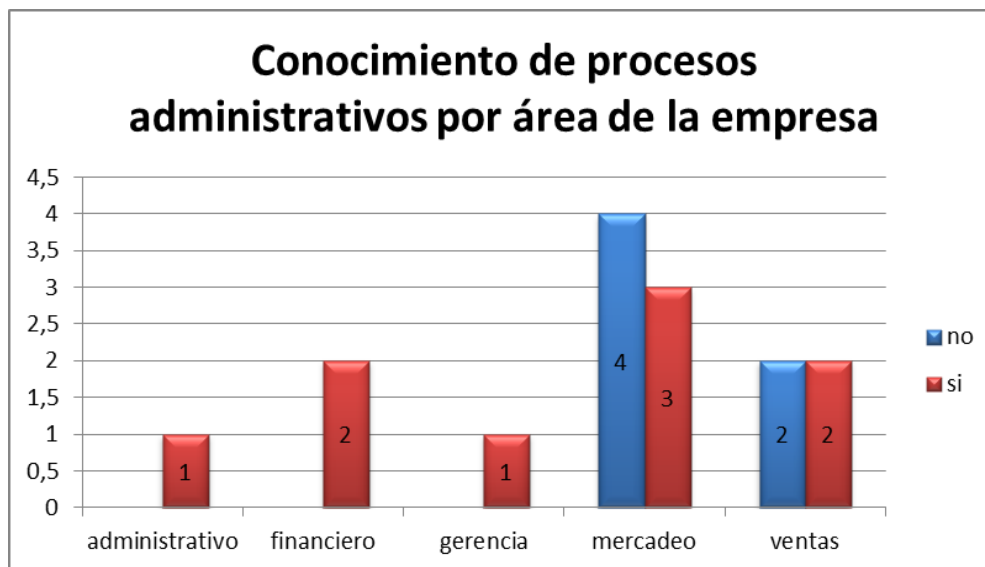


Ilustración 13. Fuente Tecnologías Carem

En la gráfica anterior se muestra la cantidad de personas por área que indican que tienen conocimiento de los procesos administrativos que se realizan en Carem.

Se puede observar que el personal administrativo, financiero y gerencia tienen conocimiento de los procesos administrativos. El personal de mercadeo y ventas casi en partes iguales indican que no tienen conocimiento o si lo tienen.

**Ilustración 14 Conocimiento de procesos por puesto**

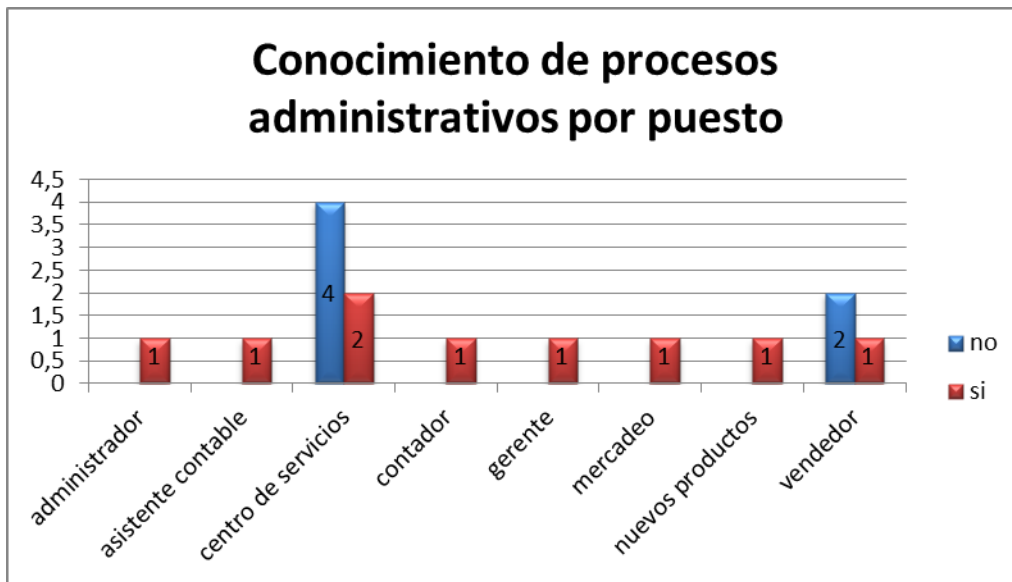


Ilustración 14. Fuente Tecnologías Carem

En la gráfica anterior se muestra la cantidad de personas que tienen conocimiento de los procesos administrativos, separados por cada puesto.

Se puede observar en el gráfico que el personal no tiene conocimiento de procesos administrativos en los puestos de centro de servicios y de vendedores. Esto se muestra en el siguiente gráfico.

**Ilustración 15 No conocen procesos**



Ilustración 15. Fuente Tecnologías Carem

En este gráfico se analiza las personas que indican que no tienen conocimiento y se separan por áreas. Como se puede observar estas personas están ubicadas en las áreas de mercadeo y ventas.

### Metas

Durante la aplicación del cuestionario se consultó sobre el conocimiento que se tiene de las metas que se deben lograr en el puesto de trabajo.

A continuación algunos gráficos que muestran los resultados obtenidos.

**Ilustración 16 Conocimiento de metas por área**

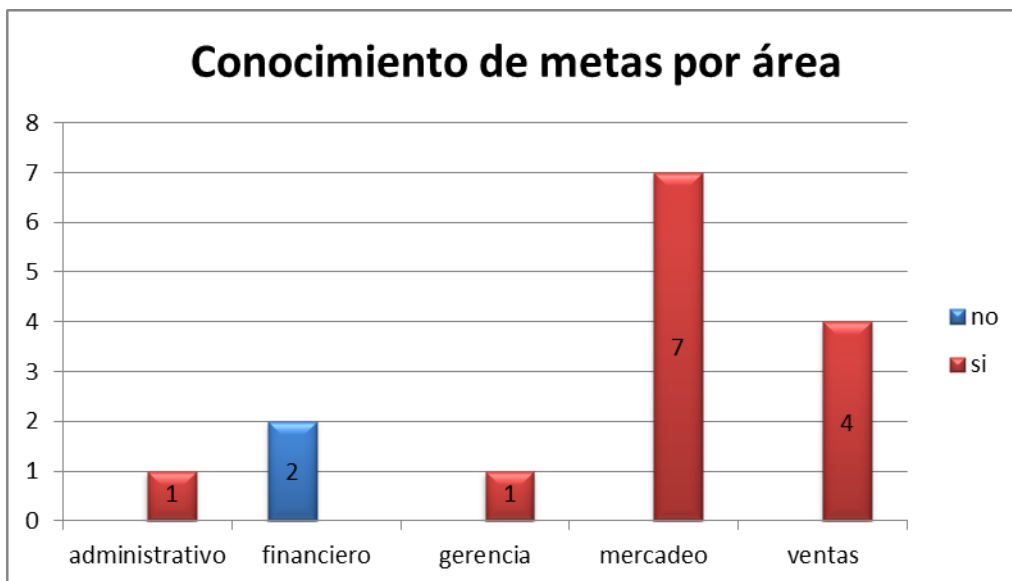


Ilustración 16. Fuente Tecnologías Carem

En el gráfico anterior se muestra la cantidad de personas que conocen las metas, separadas por el área al que pertenecen.

Como se puede observar solo hay dos personas que no conocen las metas y ambas pertenecen a la misma área, la financiera.

En el resto de áreas las personas sí tienen conocimiento de las metas establecidas en Carem.

**Ilustración 17 Conocimiento de metas por puesto**

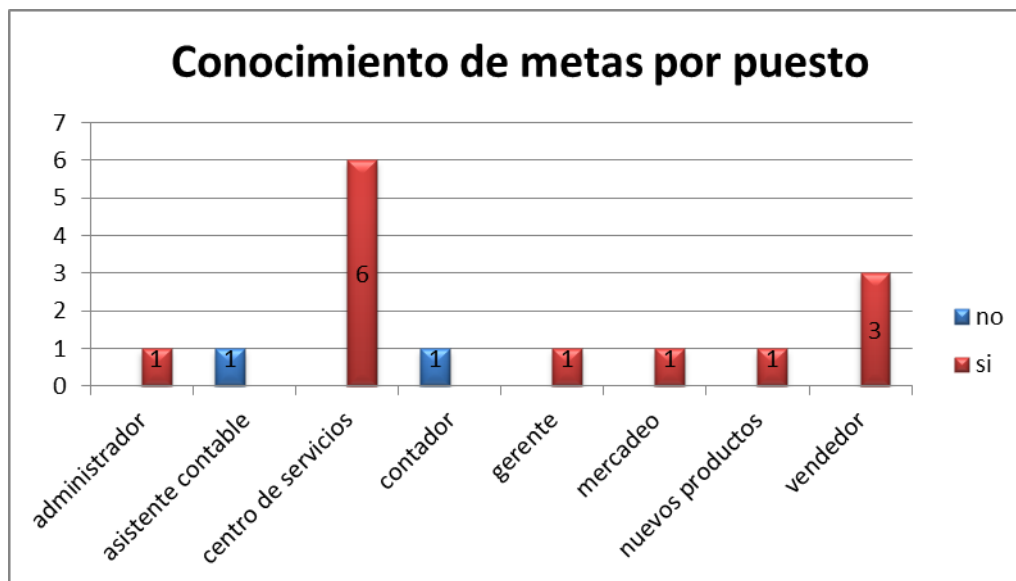


Ilustración 17. Fuente Tecnologías Carem

En esta gráfica se muestra la cantidad de personas que tienen conocimiento de las metas. Solo hay dos personas que no tienen conocimiento. En la gráfica anterior se observó que ambas pertenecen al mismo departamento. En esta gráfica se observa que son el contador y el asistente contable.

**Ilustración 18 No conocen metas**

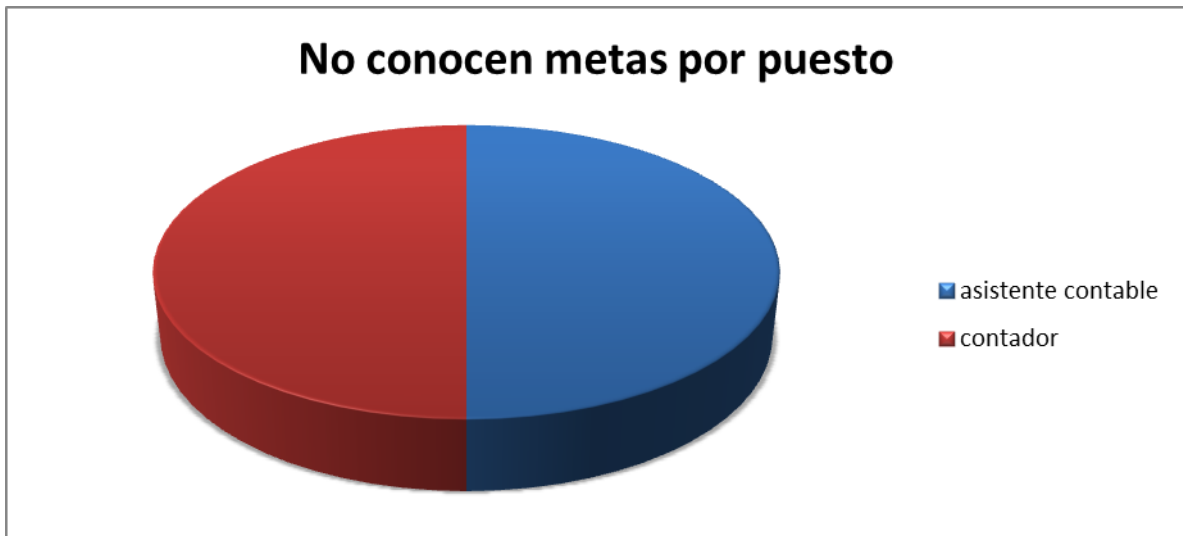


Ilustración 18. Fuente Tecnologías Carem

En esta grafica se muestra solo las personas que no conocen las metas, como se ha comentado anteriormente son dos personas y se ubican en los puestos de contador y asistente contable.

**Ilustración 19 Resumen de conocimiento por área**

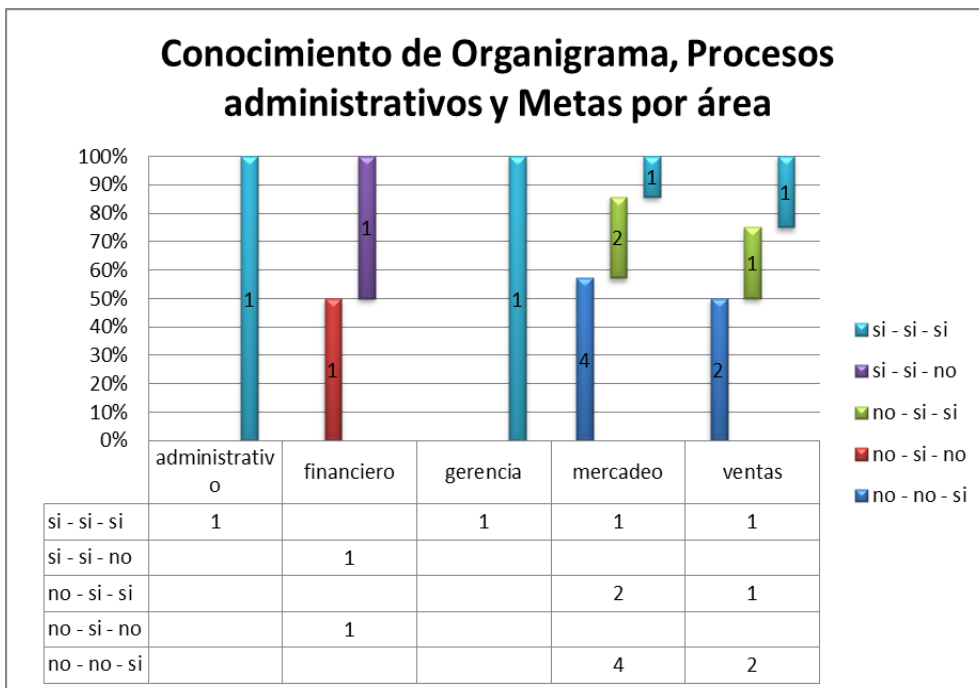


Ilustración 19. Fuente Tecnologías Carem

En esta gráfica se resume la cantidad de personas que tienen o no conocimiento sobre organigrama, procesos y metas.

Se puede observar que no hay personas en no-no-no, esto significa que no hay personas que no tengan conocimiento en los tres temas planteados. Todos tienen conocimiento en algún tema al menos.

Se puede observar que hay cuatro personas que están en si-si-si, esto significa que si tienen conocimiento en los tres temas planteados. El resto de las personas conocen uno o dos de los temas planteados. Por ejemplo, solo una persona conoce el organigrama y los procesos pero no conoce las metas (si-si-no), una persona solo conoce los procesos (no-si-no), tres personas no conocen el organigrama y si conocen procesos y metas (no-si-si), seis personas que solo conocen las metas (no-no-si) y representan aproximadamente el 50% de la cantidad de personas en su área.

Con esta gráfico 19, no se puede afirmar que todos los empleados de la compañía Tecnologías Carem S.A. tenga el conocimiento de la existencia de un organigrama, procesos administrativos y metas a cumplir definidas por áreas ya que en el cuestionario queda plasmado el desconocimiento del personal.

### **Cumplimiento**

Durante la aplicación del cuestionario se plantearon una serie de temas que se le preguntaron a las personas y que se agruparon como temas generales. De las preguntas obtenidas se creó el siguiente cuadro en donde se indica si se cumple en términos generales con cada tema, con base en las preguntas del personal. Algunos temas solo aplicaba preguntar a unas personas. Si la mayoría de respuestas fueron positivas se consideró que se cumple con el tema en la organización.

**Tabla 2 Cumplimiento**

Área de la empresa	Tema general	Cumplimiento
Finanzas	Existe manual contable de procedimientos	No
Finanzas	Realizan Conciliaciones bancarias	Si
Gerencia	Existe Organigrama	Si
Administración	Existe manual administrativo de procedimientos	No
Gerencia	Existe ERP	Si
Finanzas	Presupuesto de gastos operativos	No
Administración	Existen metas del personal	Si
Administración	Capacitación al personal	No
Gerencia	Plan estratégico	Si
Administración	Inducción a nuevo personal	Si
Gerencia	Reunión de jefaturas con gerencia	Si
Finanzas	Cumplimiento de normas NIFF	No
Finanzas	Asientos de ajuste justificados	No
Administración	Estabilidad del personal	Si

Tabla 2. Fuente Tecnologías Carem

Además se agruparon los temas por áreas de la empresa que de alguna forma tienen la responsabilidad de aplicarlos.

Con base en esto se presentan los siguientes gráficos.

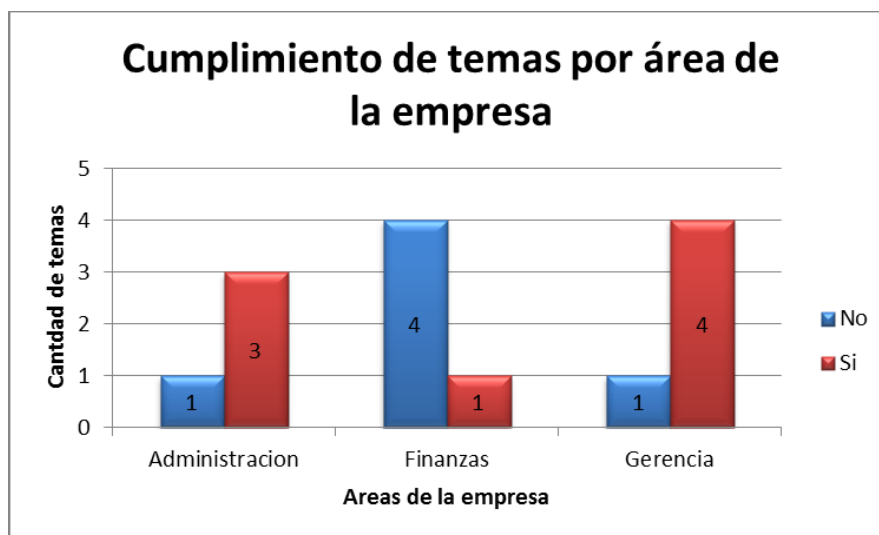
**Ilustración 20 Cumplimiento de temas por área**

Ilustración 20. Fuente Tecnologías Carem

En esta grafica se muestra la cantidad de temas que se cumplen por cada area de trabajo. Se puede observar que en el área de administracion y en el área de gerencia la mayoría de temas si se cumplen con un 75% y un 80% respectivamente. En el área de finanzas la mayoría de temas no se cumplen y es el 80% los temas que no se cumplen.

**Ilustración 21 Temas no cumplidos**



Ilustración 21. Fuente Tecnologías Carem

En esta gráfica se muestran solo los temas que no son cumplidos y las áreas en que pertenecen. Se puede observar que la mayoría de temas no cumplidos que es cerca del 66% pertenecen al área de finanzas.

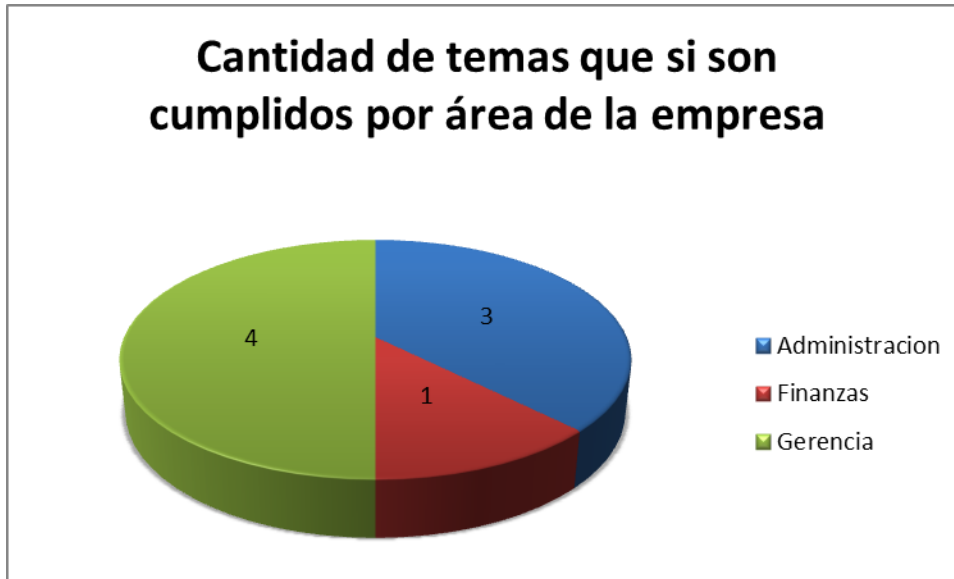
**Ilustración 22 Temas cumplidos**

Ilustración 22. Fuente Tecnologías Carem

En esta gráfica se muestran la cantidad de temas que si son cumplidos. Como se puede observar la gran mayoría de temas que si se cumplen, y que representan cerca del 85%, pertenecen a las áreas de administración y gerencia. Se puede agregar además que la cantidad de temas que si se cumplen en el área de finanzas es mínimo.

Ilustración 23 Resumen de cumplimiento de temas

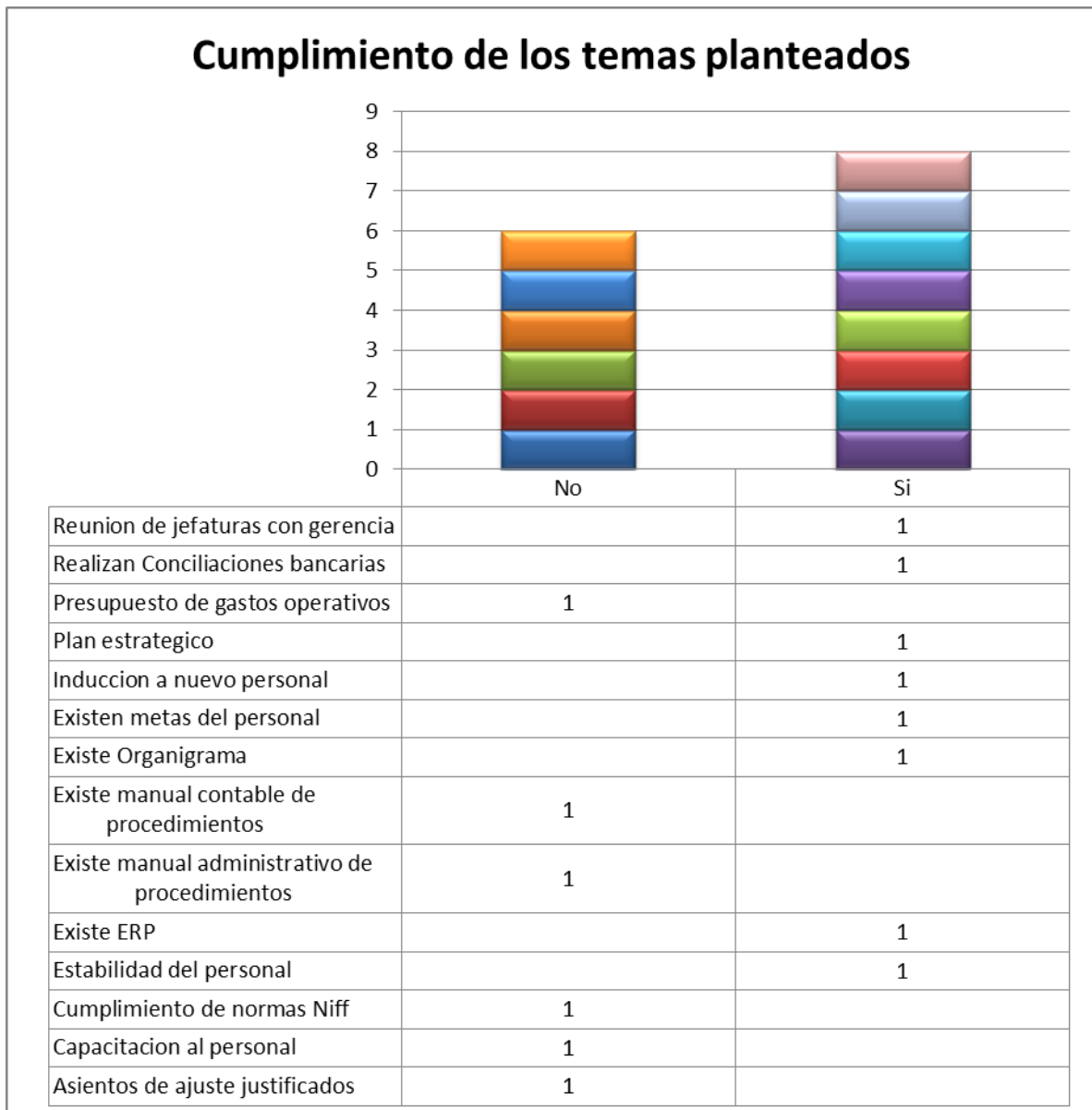


Ilustración 23. Fuente Tecnologías Carem

En esta gráfica se muestra un resumen de los temas y la cantidad que se cumplen o que no se cumplen. Se puede observar que una ligera mayoría si se cumplen, cerca del 55%.

De cara a este estudio realizado se toma relevante hacer énfasis y dar seguimiento a los temas que no se cumplen, ya que si se revisan con detalles son temas de mucha relevancia para la empresa Carem. Por ejemplo, es de relevancia que no existen presupuesto y manuales, que no se

da capacitación al personal, todo esto de cara al interés que tiene Carem en tener crecimiento en cantidad de productos y servicios ofrecidos, así como un crecimiento en la cantidad de territorios cubiertos.

### Otros aspectos

#### Cumplimiento de NIIF

A partir del cuestionario aplicado se desprenden otros elementos importantes de mencionar, por ejemplo lo relacionado con NIIF y el control de las cajas chicas.

**Ilustración 24 Cumplimiento de NIIF**

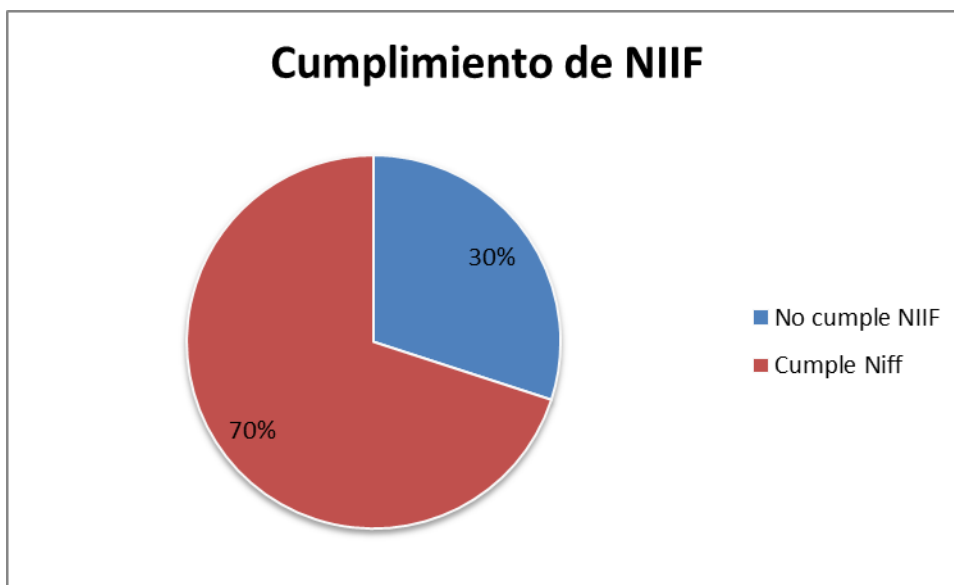


Ilustración 24. Fuente Tecnologías Carem

En la gráfica anterior se muestra el porcentaje de cuentas contables del catálogo que cumplen con las normas establecidas en NIIF.

Como se mencionó anteriormente, a pesar de que el personal de contabilidad indica que se cumple con la normativa, la revisión exhaustiva del catálogo indica que una cantidad importante de cuentas requieren de mejora.

Otro dato importante de mencionar es que algunas de las cuentas que no cumplen con las NIIF son cuentas relevantes por ser de mucho uso, pero están dentro de las cuentas contables que es común encontrar en los catálogos contables y que no cumplen con las NIIF.

### Control de Caja Chica

**Tabla 3 Reintegros de Caja Chica**

Reintegros	Fecha	arqueo
144	31/05/2017	no
145	15/05/2017	no
146	30/04/2017	no
147	15/04/2017	no
148	31/03/2017	si
149	15/03/2017	no
150	01/03/2017	no
151	14/02/2017	no
152	30/01/2017	no
153	15/01/2017	no
154	31/12/2016	no
155	15/12/2016	no

Tabla 3. Fuente Tecnologías Carem

En la tabla anterior se observa un listado de un conjunto de reintegros de la caja chica que fueron revisados para este estudio.

Como se puede observar es común que se realicen dos reintegros por mes y que normalmente coinciden con los pagos de quincena que realiza la empresa a empleados, proveedores y fabricantes.

Además, se pudo observar en el análisis que normalmente el monto asignado de caja chica es utilizado durante el periodo de una quince, para realizar pagos de diversa índole que incluyen compras de artículos de oficina y artículos de limpieza, accesorios de cómputo y materiales para el mantenimiento del edificio. Ocasionalmente se pagan servicios de mensajería y

documentos de entidades públicas como Registro Nacional. Se encontraron además una serie de pagos que se realizan ocasionalmente como certificaciones de notarios o de contadores.

**Ilustración 25 Cantidad de arquezos realizados**



Ilustración 25. Fuente Tecnologías Carem

En la gráfica anterior se muestra la cantidad de reintegros de caja chica en total que tienen o que no tienen arqueo o alguna supervisión o aprobación.

Se puede observar que de los doce reintegros revisados solo uno tuvo un arqueo por parte de la gerencia. Se revisaron otros reintegros además de estos, de forma muy general, y se puede concluir que en terminos generales no se realiza un arqueo o no hay un proceso establecido de validación y supervisión a la caja chica.

Ilustración 26 Cantidad de reintegros según porcentaje

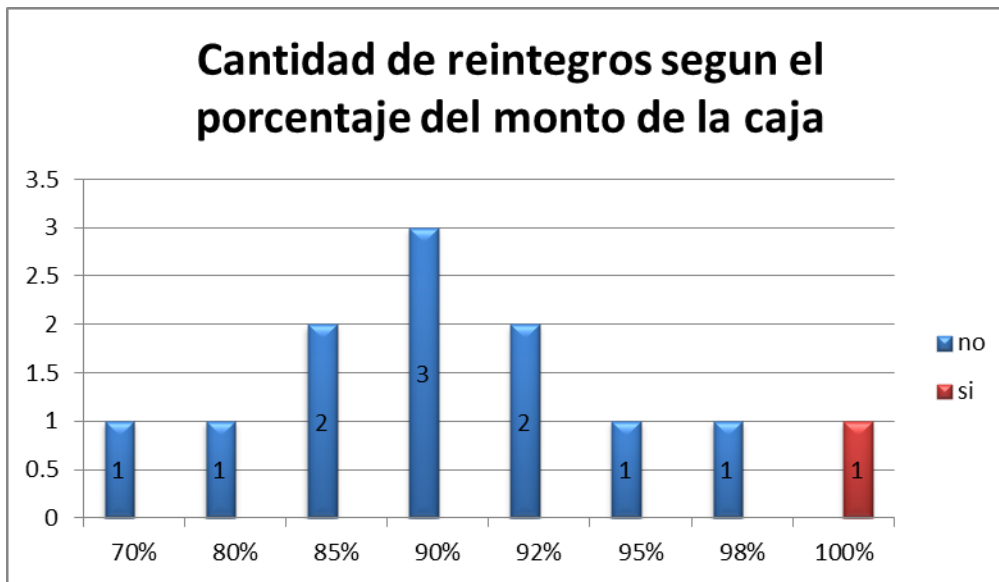


Ilustración 26. Fuente Tecnologías Carem

En la gráfica anterior se puede observar la cantidad de reintegros según el porcentaje que representa el monto del reintegro en relación con el monto total de la caja chica. Se puede observar que todos los reintegros son mayores al 70% del monto de la caja. Además se muestra que la mayoría de reintegros analizados se ubican cercanos al 90% del monto de la caja chica, en un rango entre el 85% y el 92%.

También es importante mencionar que se incluye en el gráfico si el reintegro ha tenido arqueado y se puede observar que el único que tuvo arqueado, el reintegro representó el 100% del monto de la caja chica.

### **Cumplimiento de funciones**

Anteriormente se indicó que aunque no se cuenta con un manual de procesos en la empresa, la estabilidad del personal ha permitido que las personas conozcan las funciones que deben realizar.

Sin entrar en la valoración del cumplimiento de metas en las funciones de cada puesto, se analiza el cumplimiento de las funciones como tal, con base en la percepción que tienen las personas que respondieron los cuestionarios.

**Tabla 4 Cumplimiento de funciones**

area	personal	cumplimiento de funciones
administrativo	administrador	85
financiero	asistente contable	95%
gerencia	gerente	80%
financiero	contador	100%
mercadeo	mercadeo	70%
ventas	nuevos productos	80%
ventas	vendedor	90%
ventas	vendedor	90%
ventas	vendedor	90%
mercadeo	centro de servicios	80%
mercadeo	centro de servicios	80%
mercadeo	centro de servicios	80%
mercadeo	centro de servicios	80%
mercadeo	centro de servicios	80%
mercadeo	centro de servicios	80%

Tabla 4. Fuente Tecnologías Carem

La tabla anterior muestra el resultado de la percepción que tienen las personas entrevistadas en relación con el cumplimiento de las funciones que tienen asignadas cada uno de los puestos de la empresa.

El porcentaje es un promedio de los porcentajes manifestados por las personas a quienes se les aplicó el cuestionario.

Ilustración 27 Porcentaje de cumplimiento de funciones

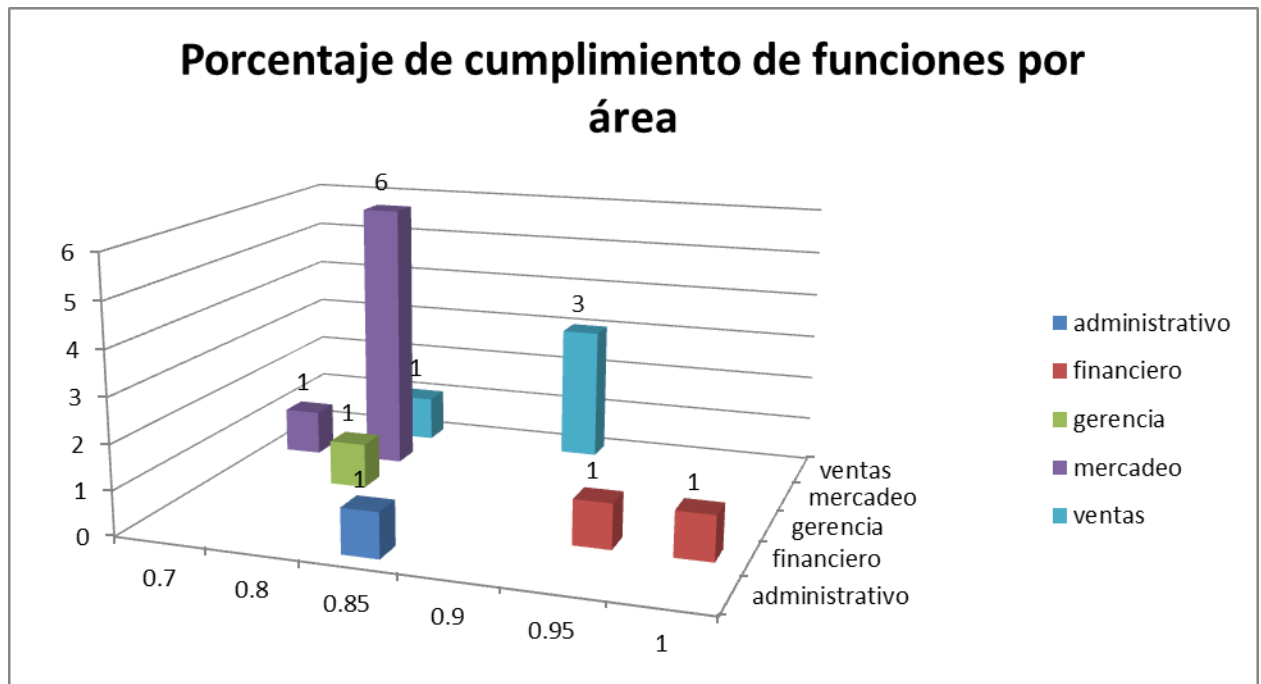


Ilustración 27. Fuente Tecnologías Carem

Este gráfico muestra la cantidad de puestos de trabajo que cumplen un porcentaje de las funciones que deben realizar, agrupadas además por áreas de trabajo.

Como se puede observar, los porcentajes de cumplimiento más bajos se ubican principalmente en el área de mercadeo. Se tiene la percepción que el encargado de mercadeo y el personal del centro de servicios son los que menos logran cumplir con las funciones que tienen asignadas.

En términos generales se puede observar que solo un puesto en el área financiero logra cumplir con el total de las funciones que le son asignadas. Y además, es el área en que los puestos están más cercanos al cumplimiento del 100% de las funciones.

Con base en este gráfico se puede considerar que hay una cantidad de funciones que no se logran realizar del todo, o que al menos no se realizan con el mínimo de frecuencia o de resultados esperado.

Se logra verificar que si utilizan los módulos del ERP, llevando el registro de las depreciaciones de sus activos fijos, el sistema cuenta con CRM y lo utilizan con la creación de casos, se registran todos los contratos de ventas la herramienta les permite llevar control de las fechas cuando deben realizar la facturación, se encuentra alimentado correctamente las cuentas por cobrar, realizan registro de las compras como así los pagos a sus proveedores.

Cuenta con el módulo de planilla en donde estan registrados todos los empleados y desde ahí se generan las planillas, emite sus informes para la Caja Costarricense del Seguro Social y el informe del Instituto Nacional de Seguros. Todo el registro de salidas y entradas de dinero lo digitan en el software en el módulo de tesorería, así como ls registros contables, los informes contables se generan del sistema.

## CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones que ayudan a facilitar la información para mejorar el cumplimiento de procesos en las áreas de la Compañía Tecnologías Carem S.A.

Dichas conclusiones y recomendaciones se detallan a continuación y son producto de los cuestionarios aplicados al personal.

### Conclusiones

- No se cuenta con un manual administrativo de políticas y procedimientos, como consecuencia existe un mal manejo a nivel interno de la compañía. Se crea una dificultad cuando se desea aplicar modificaciones a los procedimientos verbales que se realizan. Otra de las consecuencias manifestadas es que no se tiene facilidad en el traslado de funciones cuando hay rotación de personal. El manual administrativo de políticas y procedimientos sirve de guía para los empleados, socios e inversionistas sobre cómo se hacen las cosas. De cara a los planes de expansión en cuanto a cantidad de bienes y servicios y de expansión territorial que se desea realizar en el mediano y largo, la falta del manual administrativo de políticas y procedimientos puede acarrear costos adicionales por problemas de estandarización en la forma de hacer las cosas.

- Si existe un organigrama, es funcional a la actividad de la compañía. Además, según lo manifestado, han aplicado actualizaciones al mismo. Se valida que el organigrama si corresponde con los puestos que se tienen y con las jefaturas indicadas por los empleados. Sin embargo, algunos empleados manifestaron que no lo conocen.

- Al no existir un manual administrativo de políticas y procedimientos, no existe una propuesta de contratación y presupuesto para un puesto dentro de la compañía. Según lo manifestado por el personal hay algunos puestos que son de contratación recurrente y que requieren de mayor definición en lo relativo a políticas y procedimientos. También se indica que

algunos puestos han sido de creación reciente, en función de los cambios que la empresa ha aplicado.

- En vista de la situación de los resultados obtenidos no cuenta con presupuesto de gasto por lo que de alguna forma maneja un desequilibrio. Los gastos son determinados en el momento en que ocurre la necesidad. La falta de presupuesto hace indicar que no se tiene planeación para gastos en el mediano y largo plazo. Si tienen algunos gastos contemplados en documentos de la administración que han resultado como producto de reuniones que se tienen con la gerencia.

- El departamento administrativo cuenta con personal a cargo. Realiza reuniones no muy seguidas y no siempre con todo el personal para la verificación de metas propuestas o para alguna capacitación ocasional que se requiere. Además se logra detectar que las revisiones que realiza sobre las metas que deben cumplir tampoco lo aplica a todo el personal. Se menciona además, que para algunos temas no se da continuidad a las reuniones planteadas y se dejan de realizar con el tiempo.

- Se pudo determinar que si existe un plan estratégico, donde han definido algunos objetivos de largo plazo y de corto plazo. De acuerdo a lo mencionado el mismo no se cumple a cabalidad por diversas razones como cambios que se realizan en el tiempo o porque los objetivos planteados no se ajustan a la realidad. La actualización de este plan estratégico se realiza hasta el siguiente año.

- Aunado que no existe políticas y procedimientos, si existen en forma verbal algunas políticas para realizar el pago de planilla. Una de las ventajas que se ha tenido es que el personal a cargo es de poca rotación y se han aplicado las políticas. El problema que se visualiza es cuando en este departamento de control de planillas haya rotación de personal. Esto mismo se presenta en otros departamentos de la empresa.

- Se pudo determinar la no existencia de un manual contable de políticas y procedimientos. La empresa espera definir algunos proyectos en donde participen inversionistas y

la falta de este manual contable crea dificultades en cuanto a la confiabilidad de los procesos contables realizados.

- No existe control de manuales y políticas sobre caja chica, cuentas por cobrar, cuentas por pagar. Tampoco fue posible determinar un control para ventas. Todos estos son procesos que se realizan a diario en la empresa bajo el principio de la costumbre. Son departamentos, al igual que otros ya mencionados, que tienen poca rotación de personal. Se menciona que en el caso de cuentas por cobrar y ventas, es donde más se presentan regularmente situaciones que solo la gerencia puede resolver por falta de políticas, lo que ha creado una dependencia que algunas veces dificulta la solución de un caso en cuanto a tiempo y diversidad de criterios.

- Dentro del análisis fue posible determinar que no cumple con lo estipulado en la Norma Internacional de Información Financiera, se afirmaba que si cumplía, se pudo confirmar que efectivamente no cumple con lo establecido con las Normas Internacionales de Información Financiera. Por ahora esto no ha sido un impedimento en la gestión de la empresa ya que no se ha requerido, pero de acuerdo a los planes que se han indicado en las entrevistas, puede ser un impedimento ante inversionistas, nuevos socios o financiamientos que se requieran.

- Se concluye en el departamento contable si realiza conciliaciones bancarias, las mismas ejecutadas en el ERP todos los meses. Esto por cuanto la gerencia y los socios tienen especial control en los ingresos y egresos de las cuentas bancarias.

- La compañía Tecnologías Carem S.A. cuenta con un ERP, donde realizan todos los registros, de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, cálculo de planilla, movimientos de bancos, confección de asientos contables y la elaboración de los estados financieros, como también la creación de casos para el seguimiento de los prospectos y clientes (llamadas telefónicas, información de clientes, citas de presentación realizadas y no realizadas). Además se pudo comprobar que los usuarios tienen acceso solo a las tareas que corresponden a su puesto. El ERP lo han utilizado desde la creación de la empresa por lo que se evidencia el buen uso que tiene el personal en el mismo.

- El personal tiene claro quién es su jefe inmediato, lo que ha facilitado la rendición y presentación de informes.
- Cuando ingresa nuevo personal en la compañía, se le realiza una inducción. Según lo mencionado en algunos puestos se tiene un proceso de inducción estructurado con varias sesiones de trabajo y en algunos puestos la inducción se ha realizado de forma verbal. Algunos puestos de trabajo no han requerido de definir inducción pues no ha habido rotación de personal desde su creación.
- No se capacita al personal para el desempeño de su puesto. Este es un elemento mencionado por todo el personal. Se menciona que en algunos puestos es evidente la necesidad de capacitación por la naturaleza de estos y por los cambios que se han aplicado en las funciones.
- Todo el personal debe cumplir con metas. Y en algunos puestos se tienen mínimos establecidos además. Sin embargo se menciona que no ha habido consecuencias por no cumplir los mínimos. Y también hay en algunos puestos de trabajo poco control de los superiores sobre el logro de las metas propuestas.

Se logra identificar que el personal ha sido el mismo los últimos tres años, esto ha permitido mejor el rendimiento y lograr las metas establecidas durante el mes, la administradora es joven y manifiesta que no ha tenido experiencia de manejo de personal ni conocimiento de un debido control de cumplimientos de metas.

### **Recomendaciones**

- Mejorar los procesos de control interno mediante la elaboración de un manual administrativo, contable y operativo “departamento de ventas, bienes y servicios” de políticas y procedimientos, esto permite tener mayor control a nivel interno de la compañía Tecnologías Carem S.A. Esta recomendación permite analizar cuales puesto se encuentra con cargas de trabajo, la actividad realizarla a corto plazo, por la importancia y el aporte que le puede brindar a la compañía al ir ordenando los procesos y realizar estructuras nuevas pero necesarias. Para llegar

a tener el resultado deseado se recomienda buscar a un experto en la materia para la elaboración de dicho manual. También incluir el tema de caja chica, quien va hacer la responsable, definir el monto, realizar arqueos y modificar el proceso de reintegros. Con la creación del manual de políticas y procedimientos para las diferentes áreas se procura llegar alcanzar un mayor control interno ya que se espera un crecimiento en la compañía a partir del próximo año. Dirigida para el Gerente.

- Confeccionar un presupuesto mensual para los gastos operativos de la compañía, tomando en cuenta todos los pagos que se realizan durante el mes, esta actividad se solicita ejecutarla a corto plazo, con dicha proyección le permite realizar modificaciones, cálculos de cuanto ingreso necesita por mes para poder cubrir los gastos operativos de la compañía, además realizar una programación de compras en los tiempo reales. Se espera cubrir las necesidades compañía para que su operación diaria se pueda realizar sin ningún contra tiempo. Esta recomendación es dirigida a la administradora.

- Diseñar una programación de capacitación para el personal de la compañía Tecnologías Carem S. A. permitiendo lograr de una manera adecuada el cumplimiento de sus metas, actividades diarias que realizan durante el mes. Dicha capacitación la debe realizar un experto en las funciones que desempeñan los empleados, para iniciar se debe de programar la primera a corto plazo para ir cubriendo las carencias que presenta el personal, el resto de programación distribuirlo a mediano y largo plazo logrando, es importante señalar que se deben efectuar varias capacitaciones, con esto se logra optimizar al personal. Se le recomienda al Gerente.

- Realizar reuniones, las jefaturas con su personal a cargo, en conjunto y en forma individual, con los informes que realiza para presentar a Gerencia, agregar a todo su personal de manera que le permita realizar comparaciones del desempeño laboral, hacerlos partícipes de la información sobre la compañía, mostrando el plan estratégico, definir los pasos a seguir para ir cumpliendo con lo establecido en dicho plan, esta recomendación se debe ejecutar a corto plazo, además a nivel de jerarquía proceder cada cierto tiempo a la revisión del plan con los resultados

que se van dando durante los meses, esto le permite llegar a perfeccionar el siguiente plan estratégico del próximo año. Se le recomienda a la administradora, contadora y gerente.

- Se propone realizar una auditoría de estados financieros, para la revisión de cumplimientos tanto con las Normas Internacionales de Contabilidad como las Normas Internacionales de Información Financiera. Se debe programar a corto plazo para cumplir con lo estipulado en dichas Normas. Revisión de procesos entre la contadora y su asistente contable, proceder con más supervisión a los movimientos contables que se realiza. Ejecutar un mayor control al trabajo que se realiza. Lo descrito anteriormente es dirigida para el Gerente.

- Se recomienda buscar un Gerente, ya que en la actualidad la persona que ocupa el puesto es uno de los socios de la compañía y su perfil técnico informático da la persecución al resto del personal que le otorga poca relevancia al control administrativo, operativo y contable. Se sugiere un perfil con mayor preparación en las áreas de administración y finanzas o bien suplir esas necesidades con algún asistente que cumpla con esas características. Esta recomendación es para los socios de la compañía.

## CAPITULO VI PROPUESTA

Propuesta de mejora para los procesos del control interno administrativo contable y operativo en la Compañía Tecnologías Carem S.A.

### **Objetivo general**

Proponer la mejora a los procesos del control interno administrativo contable y operativo en la Compañía Tecnologías Carem S.A.

### **Objetivos específicos**

- Crear un manual de políticas y procedimientos para el área administrativa, contable y operativa en la Compañía Tecnologías Carem S.A.
- Realizar capacitaciones necesarias al personal administrativo, contable y operativo en la Compañía Tecnologías Carem S.A.

### **Control Interno**

Se puede definir el control interno como “un plan por parte de la organización y todos los métodos y medidas coordinadas que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas” (Mantilla, S. 2013, p. 6).

### **Control interno contable**

Capote lo define así: “son los controles diseñados para verificar la corrección y confiabilidad de los datos contables que ofrezcan un registro y resumen adecuado de las operaciones financieras autorizadas. La implantación y mantenimiento de estos controles internos

contables, corresponden incuestionablemente al Departamento de Contabilidad” (Capote, G. 2007, p.14).

### **Control interno administrativo**

Otro tipo de control interno es el control interno administrativo enfoque para el área administrativa, supervisando las tareas internas de las compañías.

Ya creado el manual e implementado en la compañía podrá llevar acabo un buen ambiente de control, un proceso de evaluación del riesgo por la entidad, ejecutar actividades de control y vigilar los controles que se estén realizando.

### **Seguimiento del control interno**

Entiéndase por seguimiento del sistema de control interno las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno, a lo largo del tiempo; asimismo, para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud. (Ley General de Control Interno artículo 17).

### **Componentes de Control Interno**

El control interno que describe el COSO pretende orientar a las empresas definiendo cinco componentes:

- Entorno de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y control
- Actividades de supervisión

Con los componentes lo que detalla son las áreas que participan en una empresa, de cómo se definen los responsables para lograr un buen control interno, indica además que todo el personal debe estar informado de todo cambio realizado a nivel interno. Y quienes son los interesados de conocer los resultados del proceso. (Se adjunta imagen en el apéndice 3).

### **Valoración de riesgo:**

Identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos; deben ser realizados por el jerarca y los titulares subordinados, con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos. (Ley General de Control Interno artículo 2 inciso f.)

### **Actividades de control**

Las actividades de control en una empresa se deben estar ligados a nivel de jefaturas, las cuales pueden planificar cuáles serán las actividades de control que se deben ejecutar. La buena comunicación a nivel interno, documentos que respalden tales como políticas, procedimientos de control, con ellos se puede definir responsabilidades, tareas a realizar en la empresa.

### **Sistema de contabilidad**

Un sistema de información contable recoge y procesa datos transaccionales y luego distribuye la información financiera a las partes interesadas. Los sistemas de información contable varían ampliamente de una empresa a otra. Varios factores dan forma a estos sistemas: la naturaleza de la empresa y las transacciones que desarrolla, el tamaño de la entidad, el volumen de información que será gestionado, y las demandas de información que la gerencia y otro requieren. (Kieso,2013, p. 84)

### **Funciones de un sistema de contabilidad**

- Interpreta y registra los efectos de las transacciones de negocios.
- Clasifica los efectos de transacciones similares de tal forma que permita la determinación de los diversos totales y subtotales de utilidad para la gerencia y utilizados en los informes de contabilidad.

- Resume y transmite la información contenida en el sistema a quienes toman decisiones. (Meigs et al., 2000, p. 7, cursivas en el original).

## **Manual de contabilidad**

El manual contable, también llamado guía de contabilización, representa la estructura del sistema de contabilidad de una entidad económica. Se trata de un documento independiente en el que, además de los números y títulos de las cuentas, se describe de manera detallada lo que debe registrarse en cada una de ellas, junto con los documentos que dan soporte a la transacción, así como lo que representa su saldo. (Guajardo, 2014, p. 68)

## **Políticas contables**

De acuerdo con la NIC 8 – Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores-, cuando se realizan cambios voluntarios en las políticas contables de la entidad, es exigida la aplicación retroactiva, así como la re expresión de carácter retroactivo si lo que se efectúa es la corrección de errores. (IFRS, 2016, p. A945).

## **Características cualitativas de la información financiera**

De acuerdo con el Marco Conceptual de las Normas Internacionales de Información Financiera, “si la información financiera ha de ser útil, debe ser relevante y representar fielmente lo que pretende representar. La utilidad de la información financiera se mejora si es comparable, verificable, oportuna y comprensible.” (IFRS, 2016, p. 6). Las anteriores, se agrupan en características cualitativas fundamentales y de mejora.

## **Cronograma**

Se debe desarrollar a corto plazo lo siguiente:

- La contratación de un especialista en elaboración de manuales de políticas y procedimientos.
- Elaborar un presupuesto de gastos operativos.

- Capacitación al personal para lograr que obtengan mayor conocimiento.
- Establecer los días a reunión las jefaturas con su personal a cargo, otra reunión de jefatura con el Gerente.
- Contratar a un auditor para que audite los estados financieros.
- Contratación de personal para sustituir al Gerente actual.

Lo que se debe desarrollar a mediano plazo

- Capacitación al personal para lograr que obtengan mayor conocimiento.
- Realizar reuniones las jefaturas con su personal a cargo, otra reunión de jefatura con el Gerente.

## APENDICES

### **Apéndice 1 Cuestionarios aplicados**

Se aplicaron cuatro cuestionarios. Los cuestionarios contienen preguntas de acuerdo al área que se desea cubrir. Cada cuestionario fue aplicado a una o más personas de acuerdo al puesto que tienen. A continuación cada uno de los cuestionarios planteados

**Cuestionario Número 1**

1. ¿Existe un manual administrativo de políticas y procedimientos?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

2. ¿Existe un organigrama de la compañía?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

3. ¿En caso de existir, quién se encarga de dar seguimiento al manual administrativo de políticas y procedimientos?

---

---

---

---

---

4. En caso de no existir, como se controla el cumplimiento de políticas y procedimientos así como las funciones definidas para cada puesto.

---

---

---

---

---

5. ¿Quién se encarga de la implementación y revisión de las políticas y procedimientos?

---

---

---

---

---

6. ¿Cuentan con presupuesto elaborado para los gastos operativos de la compañía?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

7. ¿Tiene personal a cargo?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

8. Si su respuesta anterior es afirmativa, con qué frecuencia se reúne con dicho personal?

---

---

---

---

---

9. ¿Quién confecciona y procede a pagar las planillas?

---

---

---

---

---

10. ¿Alguna persona revisa las planillas?

---

---

---

---

---

11. ¿Quién define las comisiones de los vendedores?

---

---

---

---

---

12. ¿Quién realiza el cálculo de dichas comisiones?

---

---

---

---

---

13. ¿Quién revisa las metas que debe cumplir el personal?

---

---

---

---

---

14. ¿Realizan capacitaciones para el personal tanto administrativo como operativo de la compañía?

---

---

---

---

---

15. ¿Quién es su jefe inmediato?

---

---

---

---

---

16. ¿Realiza reuniones con la Gerencia para revisión de tareas?

---

---

---

---

---

17. ¿Existe un plan estratégico?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

18. Si su respuesta es positiva, en que momento realizan la revisión para saber que lo están cumpliendo?

---

---

---

---

---

19. Maneja caja chica?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

20. Si su respuesta anterior es positiva, le realizan arqueos?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

**Cuestionario Número 2**

1. ¿Existe un manual contable de políticas y procedimientos?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

2. ¿Existe un organigrama de la compañía?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

3. ¿Quién se encarga de dar seguimiento al manual contable de políticas y procedimientos?

---

---

---

---

---

4. ¿Realiza reuniones con la Gerencia para revisión de tareas?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

5. La contabilidad es elaborada bajo las normas de NIIF?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

6. ¿Realiza conciliaciones de las principales cuentas del balance, con qué frecuencia?

---

---

---

---

---

7. ¿Ejecuta asientos de ajustes regularmente, quien los autoriza?

---

---

---

---

---

8. Si ejecuta asientos de ajuste, los mismos vienen acompañados de información que respalde lo ejecutado, quien lo autoriza?

---

---

---

---

---

9. ¿Quién autoriza los pagos y compras que realiza la empresa?

---

---

---

---

---

10. ¿Manejan algún sistema de información ERP, para la operación financiera y contable de la compañía?

---

---

---

---

---

**Cuestionario Número 3**

1. ¿Conoce quién es su jefe inmediato?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

2. ¿Recibió de inducción cuando inicio en la compañía?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

3. Le capacitan para desempeñar su puesto?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

4. Anote tres tareas que debe ejecutar en su puesto?

---

---

---

---

---

5. ¿Tiene que cumplir metas?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

6. Si su respuesta anterior fue positiva, describa cuales son las metas que debe cumplir?

---

---

---

---

---

7. ¿Existe alguna persona que revise su trabajo?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

8. ¿Utilizan algún sistema en la compañía?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

9. Si su respuesta es positiva, indique por favor en que lo utilizan?

---

---

---

---

---

10. ¿Conoce usted si existe organigrama en la compañía?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

11. Si su respuesta es positiva, usted conoce el organigrama?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

12. ¿Cuentan con políticas internas?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

13. Describa las políticas internas

---

---

---

---

---

14. ¿Cómo resuelve usted alguna duda que tenga sobre sus funciones?

---

---

---

---

**Cuestionario Número 4**

1. ¿Existe un manual administrativo de políticas y procedimientos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Existe un manual contable de políticas y procedimientos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Existe un organigrama de la compañía?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿En caso de existir, quién se encarga de dar seguimiento al manual administrativo de políticas y procedimientos?

---

---

---

---

---

5. ¿En caso de no existir, como se realiza el control de las políticas y procedimientos así como las funciones que deben desarrollar en cada puesto de trabajo?

---

---

---

---

---

6. ¿En caso de existir, quién se encarga de dar seguimiento al manual contable de políticas y procedimientos?

---

---

---

---

---

7. ¿Quién se encarga de la implementación y revisión de las políticas y procedimientos?

---

---

---

---

---

8. ¿Manejan algún sistema de información ERP, para la operación financiera y contable de la compañía?

---

---

---

---

---

9. ¿Quién los autoriza los asientos de ajuste que se requiere aplicar?

---

---

---

---

---

10. ¿Cuentan con presupuesto elaborado para los gastos operativos de la compañía?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

11. Con qué frecuencia se reúne con el personal?

---

---

---

---

---

12. ¿Quién autoriza los pagos y compras que realiza la compañía?

---

---

---

---

---

13. ¿Quién confecciona y procede a pagar las planillas?

---

---

---

---

---

---

14. ¿Alguna persona revisa las planillas?

---

---

---

---

---

---

15. ¿Quién define las comisiones de los vendedores?

---

---

---

---

---

---

16. ¿Quién realiza el cálculo de dichas comisiones?

---

---

---

---

---

17. ¿Quién revisa las metas que debe cumplir el personal?

---

---

---

---

---

18. ¿Realizan capacitaciones para el personal tanto administrativo como operativo de la compañía?

---

---

---

---

---

19. ¿Existe un plan estratégico?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

20. Si su respuesta es positiva, en que momento realizan la revisión para saber que lo están cumpliendo?

---

---

---

---

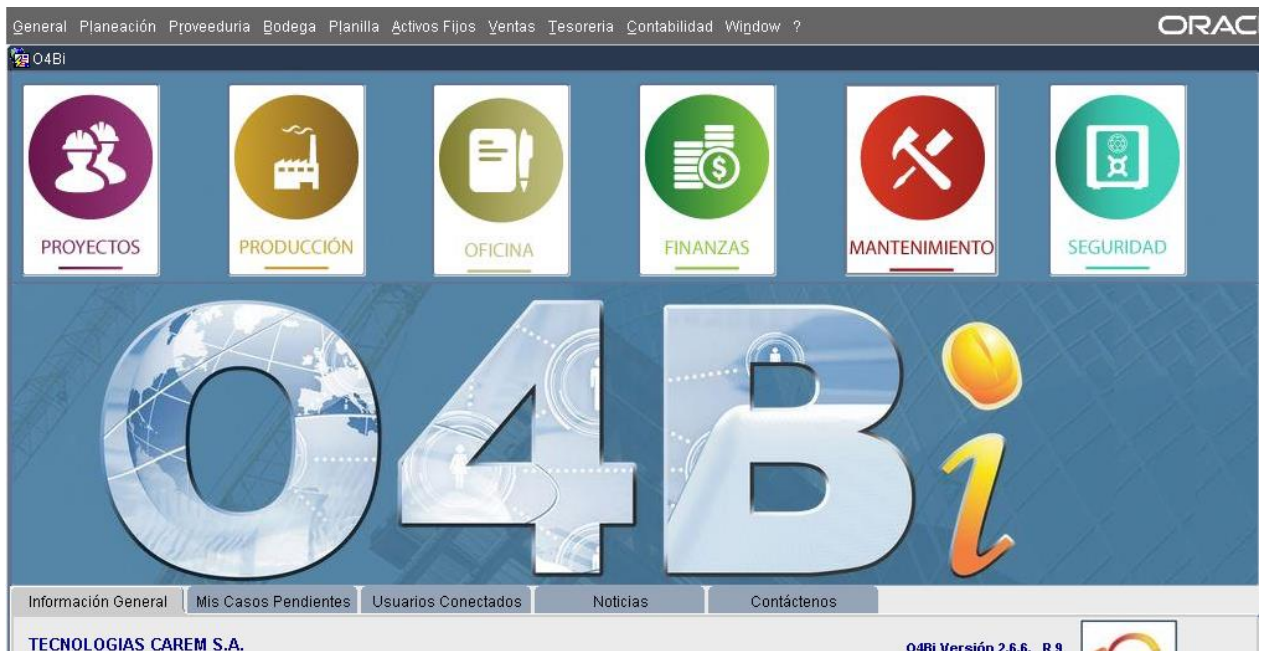
---

## Apéndice 2 ERP utilizado por la compañía

El ERP utilizado en la compañía se llama O4Bi. Lo utilizan desde la creación de la empresa en el año 2009. El O4Bi cubre las áreas de administración, finanzas, nómina y CRM de una empresa. Este software fue desarrollado en Costa Rica y se mantiene en el mercado desde el año 2000.

Tiene una serie de características que facilitan la utilización como por ejemplo: es web, es multimonedada y es multiusuario. La plataforma que utiliza es Oracle para la base de datos y para el desarrollo de la aplicación.

Se puede consultar más información en el sitio web [www.o4bi.com](http://www.o4bi.com)



### Apéndice 3 Fuente COSO 1

COSO es el marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno.

Está definido por 5 componentes que son:

- Entorno de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y control
- Actividades de supervisión



## REFERENCIAS

### Libros

Arquero, J. Jiménez, S. Ruiz, I. (2015). *Introducción a la Contabilidad financiera* (4ª Ed.). España: Difusora Larousse – Ediciones Pirámide

Barrantes, R. (2013). *Investigación: un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. (2 edición) San José, C.R.: Editorial Universidad Estatal a Distancia

Capote, G. (2007). El control interno y el control. *Economía y Desarrollo* V.129 n.2.2001. México: Editorial Universitaria

Escoto, R. (2004). El proceso contable. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Estupiñan, R. (2011). Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales Análisis de Informe COSO I y II. Segunda edición, Bogotá: Ecoe Ediciones.

Fierro, A. (2015). *Contabilidad general con enfoque NIIF para las pymes* (5ª. Ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.

Galindo, M. (2008). *Diccionario de contabilidad, auditoría y control de gestión*. España: Ecobook – Editorial del Economista

García, J. (2014). *Contabilidad de Costos*. México: Editorial McGraw-Hill

Griffin, R. (2011). *Administración*. Décima edición, México: Cengage Learning Editores S.A.

Guajardo, G., Andrade, N. (2014). Sexta edición. Contabilidad Financiera. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA Editores S. A. de C. V.

Guerrero, J. (2014). *Contabilidad 1*. México: Grupo Editorial Patria

Guerrero, J. (2014). *Contabilidad 1*. México: Grupo Editorial Patria

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6 edición). México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana

Kieso, D. Weygandt, J. Warfield, T. (2013). *Intermediate Accounting*. Indiana: Wiley

Koontz, H. Weihrich, H. Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Editorial McGraw-Hill

Ladino, Enrique (2009). *Control interno: informe Coso*. EL Cid Editor

López, D. (2012). *Contabilidad y análisis financiero: especial referencia a las empresas turísticas*. Madrid: Difusora Larousse – Ediciones Pirámide

Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones

Meigs, Williams, Haka y Bettner, (2000), *Contabilidad. La Base Para Decisiones Gerenciales*, 11° Edición

Mendoza, C. (2016). *Contabilidad financiera para contaduría y administración*. Colombia: Universidad del Norte.

Meza, C. (2010). *Contabilidad Análisis de Cuentas*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia

Ramírez, C. (2010). *Tercera Edición Fundamentos de Administración*. Bogotá: Ecoe ediciones

Robbins, S. y DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación

Romero, A. (2012). *Contabilidad Intermedia NIF A-6, A-7, C-1, C-2, C-3, C-4, C-5, C-6, C-8, C-9, C-11, inventarios perpetuos, cuentas de orden*. México: Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

Torres, V. (2014). *Administración en ventas*. México: Grupo Editorial Patria

Viciana, , A. (2011). *Técnicas de venta (UF0031)*. Málaga, ES: IC Editorial: ProQuest ebrary

## **Leyes y Normativas**

Ley General de Control Interno

NIC 8 – Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores

Norma Internacional de Auditoría 315

Norma Internacional de Auditoría 400

Normas Internacionales de Información Financiera, Parte A, (2014). IFRS Foundation Publications Departament

**Páginas web**

Stephen, J. (2013). The 2013 COSO Framework & SOX Compliance. Nueva York, Estados Unidos. Committee of sponsoring organizations of the Treadway commission.

Recuperado de:

<https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commisison (COSO) 2013. Control Interno – Marco Integrado

Recuperados de:

[http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa\\_Asociada/coso\\_2013-resumen-ejecutivo.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf)