



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TÍTULO:  
DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA  
“LATIN CONSULTANT CIA. LTDA.”**

**AUTOR (A):  
Cox Vásconez, Ana Elizabeth**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de  
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría**

**TUTOR:  
Ing. Traverso Holguín, Paola Alexandra, Mgs**

**Guayaquil, Ecuador  
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Ana Elizabeth, Cox Vásconez**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Contabilidad y Auditoría**.

**TUTOR (A)**

---

**Ing. Traverso Holguín, Paola Alexandra, Mgs**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Ing. Ávila Toledo, Arturo Absalón, Mgs**

**Guayaquil, octubre del 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo , **Ana Elizabeth Cox Vásquez**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA “LATIN CONSULTANT CIA. LTDA.”** previa a la obtención del Título **de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, octubre del 2014**

**LA AUTORA**

---

**Ana Elizabeth Cox Vásquez**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Ana Elizabeth Cox Vásquez**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA “LATIN CONSULTANT CIA. LTDA.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, octubre del 2014**

**LA AUTORA:**

---

**Ana Elizabeth Cox Vásquez**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, que por medio de los docentes y tutores me formaron en la carrera escogida.

A mi familia, por el apoyo que siempre he recibido de cada uno de ellos; tanto a mis hijos que apoyaron todos los sueños de su madre y a mi esposo que siempre me ha apoyado en la búsqueda y consecución de cada uno de mis ideales.

A Dios por su eterna bendición.

**Ana Elizabeth Cox Vásquez**

## **DEDICATORIA**

A mi madre, que aunque no esté junto a mi ahora, su ejemplo de lucha, su amor y su esfuerzo han sido siempre mi norte.

A mi padre, por su apoyo continuo y su amor.

A mi amado esposo, quien siempre ha luchado conmigo y me ha dado su confianza para que logre cada una de mis metas en la vida.

A mis adorados hijos, que me han apoyado y han confiado en su madre y espero dejarles de legado el ejemplo de tenacidad y esfuerzo para conseguir sus ideales.

**Ana Elizabeth Cox Vásquez**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CALIFICACIÓN**

---

**Ing. Traverso Holguín, Paola Alexandra, Mgs**

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: IDENTIFICACION Y DEFINICION DEL PROBLEMA.....	3
<b>1.1. Ubicación y contextualización de la problemática</b> .....	3
<b>1.2. Situación actual de la problemática</b> .....	4
<b>1.3. Problema de investigación</b> .....	5
<b>1.4. Justificación</b> .....	5
<b>1.5. Objetivos</b> .....	6
<b>1.5.1. Objetivo general</b> .....	6
<b>1.5.2. Objetivos específicos</b> .....	6
<b>1.6. Hipótesis de la investigación</b> .....	7
<b>1.7. Variables</b> .....	7
CAPITULO II: EL CONTROL INTERNO Y SUS COMPONENTES.....	9
<b>2.1. Marco Teórico Conceptual</b> .....	9
<b>2.1.1. Definición del control Interno</b> .....	9
<b>2.1.2. Importancia del control interno</b> .....	11
<b>2.1.3. Componentes del Sistema de control interno</b> .....	12
<b>2.1.3.1. Informe COSO I</b> .....	12
<b>2.1.3.2. Informe COSO II</b> .....	17
<b>2.1.3.3. COSO I y COSO II</b> .....	18
<b>2.1.4. Manuales de procedimientos y aplicación</b> .....	22
<b>2.1.5. Indicadores de gestión y su aplicación</b> .....	23
CAPITULO III: SITUACION GENERAL.....	25

<b>3.1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA</b> .....	25
<b>3.1.1. Situación Actual y Legal de la Empresa</b> .....	25
<b>3.1.1.1. Razón social</b> .....	25
<b>3.1.1.2. Socios y Capital Social</b> .....	25
<b>3.1.1.3. Aspecto Legal</b> .....	26
<b>3.2. Reseña Histórica</b> .....	26
<b>3.3. Servicios</b> .....	28
<b>3.4. Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Empresa</b> .....	31
<b>3.4.1. Misión</b> .....	31
<b>3.4.2. Visión</b> .....	31
<b>3.4.3. Valores</b> .....	31
<b>3.4.4. Organigrama Funcional</b> .....	33
<b>3.4.4.1. Descripción de Cargos y Responsabilidades</b> .....	33
<b>Área DIRECCION</b> .....	34
PRESIDENTE.....	34
GERENTE GENERAL.....	35
<b>Área de CONSULTORIA Y CAPACITACION</b> .....	37
GERENTE DE CONSULTORIA Y CAPACITACION .....	37
CONSULTOR LIDER .....	41
CONSULTOR .....	44
INSTRUCTOR .....	45
ASISTENTE OPERATIVO DE CONSULTORIA .....	46
AYUDANTE DE CONSULTORIA.....	48
<b>Área ADMINISTRATIVA-FINANCIERA</b> .....	50
GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO .....	50
ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO .....	54
ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO I .....	58
MENSAJERO.....	59
CONTADOR.....	60
<b>Área de GESTION DE CALIDAD</b> .....	62
GERENTE DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	62
COORDINADORA COMERCIAL .....	64
<b>CAPITULO IV: MANUAL DE CONTROL INTERNO</b> .....	65

<b>4.1. Manual de Procedimientos.....</b>	<b>65</b>
<b>4.1.1. Utilidad del Manual de Procedimientos .....</b>	<b>65</b>
<b>4.1.2. Contenido del Manual de Procedimientos .....</b>	<b>66</b>
<b>4.2. Diagramas de Flujo.....</b>	<b>68</b>
<b>4.2.1. Definición Diagramas de Flujo.....</b>	<b>68</b>
<b>4.2.3. Ventajas de los Diagramas de Flujo .....</b>	<b>69</b>
<b>4.2.4. Elaboración de diagramas de flujo .....</b>	<b>70</b>
<b>4.3. Definición de Políticas .....</b>	<b>70</b>
<b>4.3.1. Definición de Políticas Administrativas .....</b>	<b>71</b>
<b>POLITICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>71</b>
De la Estructura Organizacional.....	71
De los Procesos.....	72
De los informe de cumplimiento .....	72
<b>POLITICA DE REGULACION INTERNA.....</b>	<b>72</b>
De las obligaciones y prohibiciones de los trabajadores.....	73
De las obligaciones y prohibiciones de la empresa.....	77
De las sanciones y su procedimiento.....	78
De los préstamos o anticipos.....	79
<b>POLITICA DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>80</b>
De la contratación de personal.....	80
De las horas de trabajo.....	86
De la política salarial .....	88
De las remuneraciones y períodos de pago.....	88
De permisos y licencias .....	89
De las vacaciones .....	90
De la capacitación .....	91
<b>POLITICA ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>91</b>
<b>POLITICA DE COMPRAS.....</b>	<b>93</b>
De la caja chica .....	94
De los pagos a proveedores.....	94
<b>POLITICA DE PRESUPUESTO.....</b>	<b>95</b>
<b>POLITICA DE COBRANZAS .....</b>	<b>96</b>
<b>POLITICA DE INFORMACION FINANCIERA .....</b>	<b>96</b>

4.3.2.	<b>Definición de Políticas Operativas</b> .....	97
	<b>POLITICA COMERCIALES</b> .....	97
	De nuevos productos y servicios.....	98
	<b>POLITICAS DE MERCADEO</b> .....	98
	<b>POLITICAS OPERATIVAS</b> .....	98
4.4.	<b>Definición del Sistema de Información gerencial</b> .....	99
4.4.1.	<b>Definición de indicadores de gestión por procesos</b> .....	99
4.5.	<b>Diseño de un sistema de control interno</b> .....	101
4.6.	<b>Manual de control interno</b> .....	101
4.6.1.	<b>Diseño del sistema de control interno</b> .....	101
4.6.2.	<b>Proceso Comercial</b> .....	106
4.6.3.	<b>Proceso Compras</b> .....	113
4.6.4.	<b>Proceso de Facturación y cobranzas</b> .....	126
4.6.5.	<b>Proceso de Asesoría y capacitación</b> .....	132
4.6.6.	<b>Sistema de información</b> .....	146
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	149
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	151
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	152

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 – Opoeracionalización de las variables.....	8
Tabla 2 – Componentes Control Interno – Informe COSO.....	16
Tabla 3 – Informe COSO II - Componentes.....	21
Tabla 4 – Participación accionaria .....	25
Tabla 5 – Símbolos para diagramas de flujo.....	69
Tabla 6 – Clasificación de riesgos .....	103
Tabla 7 – Identificación de riesgos.....	104
Tabla 8 – Respuesta al riesgo .....	105
Tabla 9 – Indicadores .....	148

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 – Ubicación LATIN CONSULTANT C. LTDA.....	4
Ilustración 2 – Elementos del control interno .....	13
Ilustración 3 – COSO I y COSO II.....	18
Ilustración 4 – COSO II .....	19
Ilustración 5 – Relación entre COSO I y COSO II.....	22
Ilustración 6 – Organigrama funcional LATIN CONSULTANT C. LTDA.....	33
Ilustración 7 – Flujo de proceso COMERCIAL.....	107
Ilustración 8 – Flujo de Proceso de compras y cuentas por pagar.....	114
Ilustración 9 – Flujo de proceso de facturación y cobranzas.....	127
Ilustración 10 – Flujo de proceso de consultoría.....	133

## RESUMEN

Para una empresa, el control interno define los pasos que debe dar el negocio para evitar caer en diferentes amenazas de carácter físico, económico y financiero, e incluso los fraudes por parte del personal interno o de personas externas.

El proceso administrativo es el desarrollo coordinado de varias actividades:

- Planeación,
- Organización,
- Dirección y
- Control.

Estas actividades deben estar normalizadas, de tal forma que la empresa pueda crecer en forma ordenada.

El Manual de Control Interno abarca un plan de organización y los métodos y mecanismos adoptados para cuidar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de la política prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Por medio del control interno, que nace del interés de la propia administración, ésta logra asegurar, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa.

El sistema de control interno consta de todas las medidas empleadas por una organización de tal manera que ayuden a:

- Proteger los activos de una empresa de todo tipo de desperdicios, fraudes y del manejo ineficiente de los bienes de la organización.
- Promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables.
- Alertar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía.
- Evaluar la eficiencia, eficacia, economía y ecología de las operaciones organizacionales.

El alcance del control interno va más allá de la contabilidad y finanzas; es tan amplio como la propia compañía, y todas las actividades de la organización. Incluye los métodos por medio de los cuales la alta administración delega autoridad y asigna responsabilidades para funciones tales como compras, ventas, contabilidad y producción.

El control interno también incluye programas para preparar, verificar y distribuir a los diversos niveles de supervisión aquellos informes y análisis comunes que capacitan al ejecutivo para mantener el control sobre la variedad de actividades y funciones que constituyen una gran empresa.

**Palabras Claves:**

Control interno

Riesgo

Planeación

Organización

Dirección

Control

## ABSTRACT

For a company, the internal control defines the steps that the organization must follow to avoid falling into different threats that can be physical, economic or financial and even fraud by internal staff or external actors.

The administrative process is the coordinated development of various activities:

- Planning,
- Organization,
- Management and
- Control.

All companies should standardized these activities, so the company can have an ordered growth.

The Internal Control Manual includes an organization plan and the methods and mechanisms adopted to care for their resources, verify the correctness and accuracy of the financial information and the administrative processes, promote operational efficiency, encourage compliance with prescribed policies and achieve meeting the goals and program objectives.

By internal control, which rises in the interest of the administration itself, it manages to ensure the orderly and efficient conduct of the activities of the company.

The internal control system consists in all the activities taken to:

- Protect the assets of a company of all types of waste, fraud and poor management.
- Promote the accuracy and reliability of accounting records.
- Alert and measure compliance with company policies.
- Evaluate the effectiveness, efficiency, economy and ecology of organizational operations.

The scope of internal control extends beyond the accounting and finance; is as broad as the company itself, and all activities of the organization. It includes the methods by which senior management delegates authority and assigns responsibilities for functions such as purchasing, sales, accounting and production.

Internal control also includes programs to prepare, verify and distribute to various levels of monitoring those reports and common analyzes that enable the executive to maintain control over the variety of activities and functions that constitute a large company.

**Keywords:**

Internal Control

Risks

Planning,

Organization,

Management and

Control.

## INTRODUCCIÓN

La necesidad de medir la eficiencia y la productividad en una empresa es cada vez más importante y es lo que ha llevado cada vez más frecuentemente a tener un buen Sistema de Control Interno Financiero en las organizaciones, debido a lo práctico que resulta.

Conocer la situación real de las empresas, de forma confiable, es imperativo y se puede dar en la Empresa que aplique controles internos en sus operaciones.

El presente proyecto permite diseñar todos los mecanismos para que la empresa Latin Consultant Cia. Ltda. tenga todas las herramientas de control, con el fin de detectar, en un plazo deseado, las desviaciones respecto a los objetivos y metas planteadas en la Empresa y prevenir cualquier evento que pueda evitar el logro de los objetivos, la obtención de información confiable y oportuna y el cumplimiento de leyes y reglamentos.

El primer capítulo, trata de los aspectos contextuales sobre los que se desarrolla el presente documento.

El segundo capítulo trata sobre el marco teórico conceptual que se ha utilizado para el desarrollo del proyecto

El tercer capítulo, trata de los aspectos generales de la Empresa como son los antecedentes, reseña histórica, base legal, objetivos y organigramas, misión, visión, objetivos, estrategias, principios y valores. Incluye el análisis situacional

de la empresa, tanto interno como externo, para saber cómo se encuentra la misma.

Diseñar un Sistema de Control Interno que luego será implementado por la empresa, hará más eficiente las actividades de la misma, buscando minimizar los riesgos y hará confiable la información financiera.

El capítulo cuatro trata sobre la Propuesta de Diseño del Sistema de Control Interno Financiero, en la cual se evalúa y se mide los riesgos que puedan existir en los procesos que manejan la compañía y los mecanismos de control que deben utilizarse en la implementación.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la presente propuesta.

# **CAPITULO I: IDENTIFICACION Y DEFINICION DEL PROBLEMA**

## **1.1. Ubicación y contextualización de la problemática**

La implementación de un Sistema de Control Interno es una herramienta que permite a las empresas ser más productiva pues los resultados están debidamente controlados y se convierte en una política empresarial.

El segmento de clientes que atiende LATIN CONSULTANT CIA. LTDA. es la pequeña y mediana empresa de la ciudad de Guayaquil, quienes requieren servicios de asesoría para mejorar sus índices de productividad. Es por ello que el presente trabajo pretende responder a la inquietud de que un adecuado control interno permitirá evitar posibles fraudes en la gestión. Este trabajo será realizado en el tercer trimestre del año 2014 en la ciudad de Guayaquil.

### **Ubicación geo temporo espacial**

- Ubicación geográfica:

El desarrollo de esta investigación se llevará a cabo en el Ecuador, ciudad de Guayaquil

- Ubicación temporal :

Meses de mayo, junio, julio y agosto de 2014

- Ubicación espacial:

Ciudadela Kennedy Norte Mz 805 solar 14  
CONSULTOR LATIN CONSULTANT C.LTDA.



Ilustración 1 – Ubicación LATIN CONSULTANT C. LTDA.

- Criterios de inclusión:  
Se incluirán en el estudio todas las actividades de LATIN CONSULTANT CIA. LTDA.
- Contribución potencial de estudio  
Se podrá conocer la importancia del Control Interno para control de posibles.

## 1.2. Situación actual de la problemática

La empresa LATIN CONSULTANT C.LTDA. tiene 13 años en el mercado de Servicios de Consultoría y ha ganado prestigio como una empresa seria y confiable.

### **1.3. Problema de investigación**

¿Cómo incide **un control interno adecuado** en la empresa para controlar los posibles fraudes que puedan darse en el negocio, como son manejo de viáticos, vistas de clientes, cumplimiento del plan de implementación, etc. y mantener una empresa debidamente controlada en sus recursos y su competitividad?

### **1.4. Justificación**

El diseño del Manual de Control Interno en Latin Consultant C. Ltda. será una contribución para que la empresa pueda aplicar auditorías en todas sus actividades.

Este documento reúne un detalle de las políticas de la empresa así como los procesos y procedimientos que permiten implementar el control interno, y así generar una cultura de calidad en cada actividad de la empresa, además de controlar los posibles riesgos que se podrían presentar en la organización, generando un nivel de seguridad y confiabilidad en la información. Con este Manual la empresa va a estar preparada para enfrentar los posibles riesgos, identificarlos y saber actuar ante ellos.

#### **Justificación práctica**

Esta investigación se justifica en la base de que la empresa LATIN CONSULTANT CIA. LTDA., es una empresa familiar con 13 años de vida jurídica, que ha mantenido un crecimiento en las áreas de servicio que

desarrolla y que requiere de un Manual de Control Interno para poder mantener su crecimiento sostenido, y sobretodo que la sucesión de la empresa a la nueva generación de profesionales se realice de una forma sistémica y que permita que mantenga su liderazgo en el segmento donde se desarrolla.

### **Justificación metodológica**

La importancia del presente estudio radica también en el aporte metodológico que implica la realización de un Manual de control interno como un estudio sobre la eficiencia que una empresa puede obtener al mantener sus actividades controladas.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Proteger los recursos de la empresa buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo puedan afectar, garantizando la eficacia, eficiencia, y economía en todas las operaciones promoviendo la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad de cada colaborador dentro de la organización.

- Puntualizar las políticas administrativas y operativas que apoyen a las diferentes actividades que desarrolla la empresa, para que se pueda obtener información oportuna, confiable y completa.
- Definir un Sistema de información gerencial basado en datos reales.
- Precisar los procedimientos requeridos para que la empresa tenga herramientas de evaluación y autocontrol, que le permitan mantener el control sobre posibles fraudes.

### 1.6. Hipótesis de la investigación

El Manual de Control Interno dentro de LATIN CONSULTANT CIA. LTDA. Permitirá controlar sus actividades de forma eficiente, generando una disminución de los riesgos de fraudes y controlando las actividades Operativas.

### 1.7. Variables

- Razones financieras
- Indicadores de gestión de Procesos

#### Operacionalización de las variables

Hipótesis	Variable	Indicador	Observación o medida
Diseño del Manual de control interno	<b>Variable:</b> Razones financieras	Rotación de las cuentas por cobrar	Máximo 30 días para garantizar una cartera sana

Hipótesis	Variable	Indicador	Observación o medida
		Rotación de las cuentas por pagar	Máximo 30 días para garantizar que se mantiene buena relación con los proveedores
		Índice de liquidez	Superior a 2
		Margen neto	Superior al 15%
		Rentabilidad sobre capital social	% que revalúe el patrimonio de forma que indique que la empresa es eficiente
		ROA	Rentabilidad sobre activos, eficiente manejo
	<b>Indicadores de gestión de Procesos</b>	Cumplimiento del plan de implementación	Demuestra que el Consultor ha realizado las visitas en forma apropiada
		Control de visitas	Permitirá confirmar los viáticos

Tabla 1 – Opoeracionalización de las variables

Fuente: La Autora

## **CAPITULO II: EL CONTROL INTERNO Y SUS COMPONENTES**

### **2.1. Marco Teórico Conceptual**

#### **2.1.1. Definición del control Interno**

El control interno abarca la planificación que realiza la empresa y sus actividades de tal forma que se procure proteger los activos y la información financiera.

A medida que la empresa es más grande y con muchos más procesos involucrados, el manejo de un adecuado sistema de control, se vuelve mucho más importante.

Los flujos de efectivo de la empresa son uno de los mecanismos con que el sistema de control interno puede medir la eficiencia de la misma, ya que permiten valorar comparativamente los servicios o productos que entrega la empresa con lo que obtiene por dichos productos y servicios.

La Alta Gerencia de las empresas implementan mecanismos para buscar que los objetivos corporativos se cumplan y sobretodo evitar los riesgos de que no se obtengan los resultados deseados. Estos mecanismos están orientados a actividades de control interno que permiten detectar riesgos oportunamente.

Los sistemas de control interno detallan estos controles dentro de las diferentes actividades operativas de las empresas y por tal razón buscan que dichas actividades cumplan estándares de calidad, lo que genera eficiencia y por ende reducción de costos, pero la premisa más importante es que además de reducir costos, generan la confianza en la información financiera, en el cumplimiento de la normativa actual y reducción de posibles pérdidas.

La empresa busca que los objetivos definidos se cumplan, y el proceso de control interno es un mecanismo que apoyado por los colaboradores de la empresa, permite que dichos objetivos se cumplan.

Es importante recalcar que la Alta Gerencia debe ser protagonista del desarrollo e implementación de los sistemas de control interno, pues solo con la participación activa de la Alta Gerencia, estos sistemas se pueden implementar exitosamente.

El sistema de control interno busca garantizar a la Alta Gerencia que sus objetivos van a poderse cumplir, dándole seguridad en los siguientes aspectos:

- confianza en la información financiera,
- cumplimiento de la normativa actual y,
- mejoramiento en sus procesos internos.

Dentro de la definición de control interno debemos destacar que se lo define como proceso, o sea, que son actividades interrelacionadas que buscan obtener un fin. Es la interacción del personal, los recursos, los procedimientos, etc.

Por medio del personal de la empresa se puede diseñar el sistema, pues son los apoyan para conocer en cada una de sus actividades los posibles riesgos que existen y cómo enfrentarlos.

(Perdomo Moreno)

### **2.1.2. Importancia del control interno**

La importancia del control interno se evidencia en la seguridad que brinda a la empresa en varios aspectos:

- Ayuda a los colaboradores a generar mayor compromiso con la empresa, pues buscan protegerla de los riesgos potenciales,
- Genera promoción interna del personal
- Brinda herramientas que permiten mejorar los procesos internos y por ende mejora la eficiencia y eficacia de las actividades
- Genera herramientas para el cumplimiento de la normativa actual
- Permite lograr los objetivos institucionales
- Genera confianza en la información financiera,
- Permite generar información basada en cifras reales
- Reduce el riesgo de mal uso de los recursos de la empresa

(Perdomo Moreno)

### **2.1.3. Componentes del Sistema de control interno**

Las actividades, procedimientos, procesos, políticas, normativa y el entorno organizacional son los que forman el sistema de control interno. El sistema tiene cinco componentes donde basa su funcionalidad:

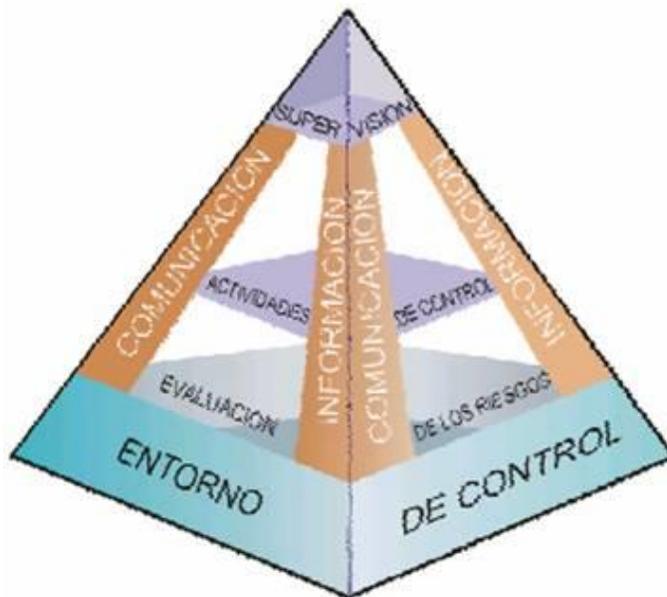
1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control gerencial
4. Información y comunicación
5. Supervisión

([https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorruccion/control\\_interno.html](https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorruccion/control_interno.html), s.f.)

#### **2.1.3.1. Informe COSO I**

El análisis de cada componente se realizará de acuerdo a la definición emitida en el Informe COSO: *“el control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos”*.

Estos componentes interactúan entre sí para que el control interno sea eficaz:



**Ilustración 2 – Elementos del control interno**

Fuente: Cooper&Librand S.A. (1992), Informe COSO, Instituto de Auditores Internos de España

Estos componentes deben existir en cada empresa, pero no necesariamente deben cumplirse en el mismo grado, pues va a depender del alcance de control o riesgo que exista en las empresas.

Por cada categoría de los objetivos institucionales, los componentes del control interno interactúan para lograrlos. Así, para dar confianza a la información financiera, todos los componentes detallados están aportando para que este objetivo se cumpla.

COMPONENTE		
Entorno de control	de	Es la base de todos los componentes del control interno, pues denota la disciplina y la estructura de la empresa.

COMPONENTE	
	<p>Estos factores son: integridad, valores y la competencia del personal, el liderazgo de la Alta Dirección, la designación de autoridad y responsabilidad y el desarrollo profesional del personal.</p>
Evaluación de los riesgos	<p>Este componente consiste en revisar los potenciales riesgos que pudieran impactar en que se cumplan los objetivos, y permite determinar el manejo de dichos riesgos.</p> <p>“La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas”.</p> <p>Cuando las empresas se encuentran en crecimiento se enfrentan a riesgos potenciales, por lo que se deben poder identificar y tener herramientas para afrontar esta probabilidad de que se presenten y las consecuencias. Realizar la evaluación continua de los riesgos es una tarea básica y forma parte del mejoramiento continuo del sistema.</p> <p>Estos procesos deben ser preventivos o sea que permitan tomar decisiones anticipadas para evitar o mitigar los riesgos.</p>
Actividades de control	<p>La definición de políticas y el levantamiento de procedimientos estandarizados son el mecanismo para que se asegure que las actividades de la empresa están controladas.</p> <p>“Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad</p>

COMPONENTE	
	<p>razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad”.</p> <p>Se consideran actividades de control, las que en los diferentes cargos de la empresa tienen funciones de autorización, aprobación, verificación, conciliación, etc. Se conocer como actividades de control las que permiten acciones preventivas, acciones correctivas, manuales de usuario, etc.</p>
Información y comunicación	<p>La información debe llegar a todos los niveles de la organización por medio de una buena comunicación, para que los colaboradores oportunamente puedan llevar los controles requeridos.</p> <p>Los sistemas informáticos son herramienta de apoyo para que la comunicación e información llegue a los diferentes niveles, pero deben incluirse y asegurarse que otras actividades importantes en la empresa sean informadas oportunamente cuando son relevantes para la toma de decisiones.</p> <p>La difusión de las responsabilidades y autoridades así como los resultados de la organización en cuanto a cumplimiento de indicadores, deben ser debidamente comunicadas y la Gerencia debe asegurarse que la información sea conocida por los niveles pertinentes. La información también tiene que fluir a todos los actores que tienen incidencia con la organización: clientes, proveedores y accionistas.</p>

COMPONENTE	
	Es responsabilidad de la Dirección que todos los niveles y los actores externos conozcan la información pertinentes.
Supervisión o monitoreo	<p>Es de gran importancia mantener un mecanismo de supervisión y monitoreo para garantizar que los controles impuestos se mantengan y el sistema como tal funcione.</p> <p>Solamente con supervisión constante y con herramientas que permitan el seguimiento se puede garantizar que funcione el sistema.</p> <p>“Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias”.</p>

Tabla 2 – Componentes Control Interno – Informe COSO

Fuente: La Autora

La sinergia que genera la vinculación entre todos los componentes permite:

- Tener un sistema de control que interno integrado en los diferentes niveles de la organización.
- Tener actividades controladas y que interactúan para garantizar los controles aplicados
- Trabajar direccionados a los objetivos institucionales.

(Informe COSO, Instituto de Auditores Internos de España, (1992))

### **2.1.3.2. Informe COSO II**

En septiembre de 2004 se implementa un nuevo Marco de Control interno, COSO II, él mismo que hace énfasis no solo en reducir los riesgos sino que por medio de actividades de control, gestionar o administrar dichos riesgos.

Los mecanismos de control buscan obtener una seguridad razonable, pues siempre los riesgos existen.

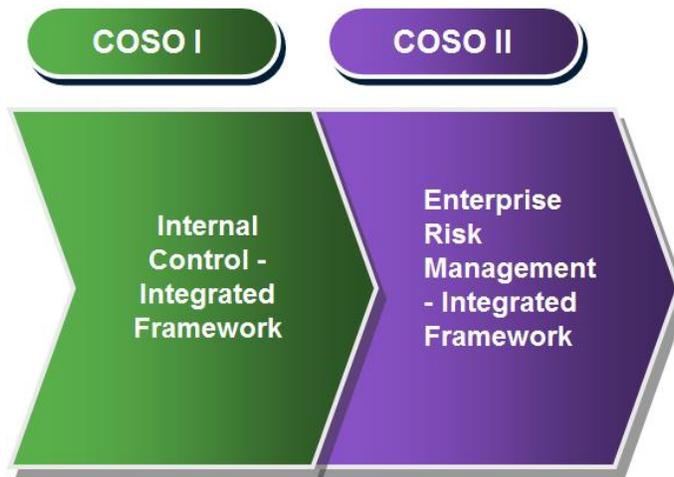
Se modifican, las categorías de los objetivos a los que está orientado este proceso, ya que ahora pretende garantizar:

- **Efectividad y eficiencia** de las operaciones.
- **Confiabilidad** de la información financiera.
- **Cumplimiento** de las leyes y normas que sean aplicables.
- **Salvaguardia** de los recursos.

Este Marco de Control, COSO II mejora los conceptos de gestión de riesgo, pero no se contrapone con los conceptos establecidos en COSO I. Amplia la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo; así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgos.

(Marco de Gestión de Riesgo Empresarial COSO II. )

### 2.1.3.3. COSO I y COSO II.



**Ilustración 3 – COSO I y COSO II**

Fuente: Marco de Gestión de Riesgo Empresarial COSO II

El modelo COSO I ha sido un esquema que le ha permitido a las empresas mejorar sus controles internos, y ha sido utilizado por las empresas para que sus componentes sean incluidos en los procedimientos y políticas.

Cuando se crea el modelo COSO II, responde a ciertas debilidades que presentaba el COSO I, pues se dieron fraudes importantes en varias empresas, y así se crean componentes para reforzar la gestión del riesgo, o sea, apoyando a las empresas en incorporar mejores prácticas de identificación, evaluación y respuesta al riesgo.

#### **Estructura del COSO II.**

Los componentes de COSO II, son 8, que interactúan de la siguiente forma:



**Ilustración 4 – COSO II**

Fuente: Marco de Gestión de Riesgo Empresarial COSO II

Los componentes de COSO II, se encuentran debidamente en concordancia con los 4 objetivos.

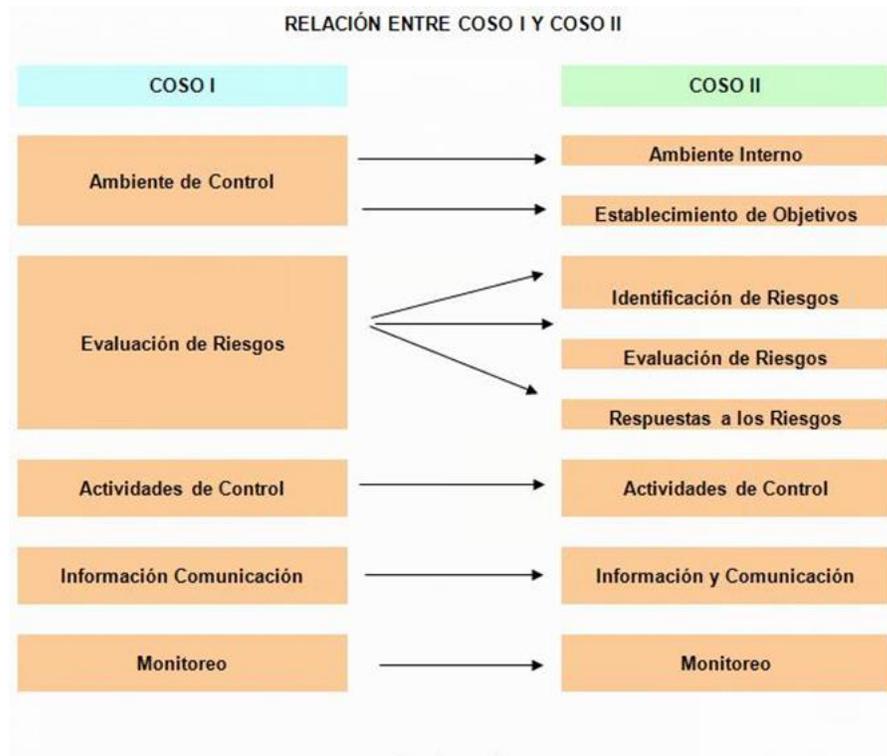
COMPONENTES	
<b>Ambiente Interno</b>	Al igual que en COSO I, genera el compromiso del personal de la empresa para que tengan conciencia de los riesgos que pueden existir y la necesidad de gestionarlos adecuadamente.
<b>Establecimiento de Objetivos</b>	Como parte de la gestión de los riesgos es importante que se identifiquen los objetivos claramente los mismos, que deben estar alineados con la visión y misión de la empresa, y conocer y

COMPONENTES	
	estar prevenidos a los riesgos que pudieran afectar estos objetivos.
<b>Identificación de Riesgos</b>	Una vez identificados los objetivos se deben conocer los posibles riesgos que pueden existir de que dichos objetivos se cumplan, sean positivos, negativos o ambos, para que se pueda tener acciones.
<b>Evaluación de Riesgos</b>	El desarrollo de los manuales de políticas y procedimientos permite responder a los riesgos potenciales que se presenten, y tener mecanismos para actuar en forma oportuna.
<b>Respuesta a los Riesgos</b>	<p>La propuesta de acciones a realizar, dependiendo de los riesgos encontrados deben ser debidamente documentados por medio de políticas o procedimientos de acción. Esta respuesta puede estar orientada a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Evitarlo:</b> no realizar las actividades que lo generan.</li> <li>▪ <b>Reducirlo:</b> actividades que reduzcan el riesgo o su probabilidad de que se presente.</li> <li>▪ <b>Compartirlo:</b> actividades para transferir o compartir una parte del riesgo.</li> <li>▪ <b>Aceptarlo:</b> no se emiten actividades para mitigarlo o para que ocurra.</li> </ul>
<b>Actividades de Control</b>	Las políticas y procedimientos que se emiten deben estar orientadas a detallar las actividades de control en todos los niveles y funciones de la organización.

<b>COMPONENTES</b>	
	Estas políticas y procedimientos deben incluir actividades como: aprobación, autorización, verificación, conciliación, etc.
<b>Información y Comunicación</b>	Al igual que en COSO I, la información debe fluir a todo nivel en la empresa para que conozca como enfrentar los diferentes riesgos y cuales deben ser las respuestas a dar a los mismos. Esta comunicación debe fluir también para actores externos cuando sea pertinente: accionistas, clientes, proveedores, organismos reguladores, etc.
<b>Monitoreo</b>	Los procesos de monitoreo por medio de sistemas de información permiten asegurar que el sistema de control esté funcionando, y da insumos para la toma de decisiones basados en hechos. Adicionalmente las actividades de evaluación deben mantenerse continuamente para garantizar el cumplimiento del sistema.

**Tabla 3 – Informe COSO II - Componentes**

Fuente: Marco de Gestión de Riesgo Empresarial COSO II



**Ilustración 5 – Relación entre COSO I y COSO II**

Fuente: Marco de Gestión de Riesgo Empresarial COSO II

Al comparar los 2 métodos COSO I y COSO II, amplía algunos aspectos del COSO I que permiten de mejor forma obtener las metas de la organización.

(COSO-IyCOSO-II)

#### **2.1.4. Manuales de procedimientos y aplicación**

Los manuales de procedimientos apoyan a los sistemas de control interno, pues permiten en forma pormenorizada y sobretodo ordenada, detallar cada una de las actividades de una organización, así como las políticas que rigen dichas actividades.

Una vez que se han definido las responsabilidades y los niveles de autoridad dentro de una organización, se deben levantar en detalle los procedimientos que se siguen en las diferentes actividades administrativas y operativas de la empresa, donde se deben incluir todos los controles que se requieren para mantener información confiable a lo largo de todos los procesos.

Estos procedimientos, que contienen los controles requeridos se convierten en la base del sistema de control interno y son la herramienta para que la empresa sea más eficiente.

(Flor Romero, Martín, 1989)

### **2.1.5. Indicadores de gestión y su aplicación**

Los indicadores son los modelos de medición de las acciones tomadas en una empresa y se obtienen relacionando variables que se generan en los procesos, tanto cuantitativas como cualitativas, y permiten analizar el comportamiento de estos procesos y su tendencia.

Todo cambio en el monto del crédito otorgado de los clientes o tiempo de pago a los proveedores tiene un impacto tanto en la utilidad declarada como en el flujo de efectivo, de manera que lo aumenta o lo reduce.

Son indicadores de efectividad, en cuanto al uso de los recursos:

- La rotación de activos totales
- La rotación de activos fijos
- La rotación de cuentas
- El periodo promedio de cobro

Así como los que abarcan cambios en la empresa

- Áreas de trabajo: visitas a clientes, cumplimiento de compromisos, etc.

Todo se puede medir y por tanto todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier operación, no podemos olvidar:

*"lo que no se mide, no se puede administrar"*

El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y los programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos logísticos de las empresas, serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional

## CAPITULO III: SITUACION GENERAL

### 3.1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

#### 3.1.1. Situación Actual y Legal de la Empresa

##### 3.1.1.1. Razón social

La empresa nació como una empresa dedica a la Consultoría administrativa y financiera y su razón social es: CONSULTOR LATIN CONSULTANT CIA. LTDA. (LATCONSULT)

##### 3.1.1.2. Socios y Capital Social

Latin Consultant Cia. Ltda. es una empresa familiar y su composición accionaria es:

Accionista	Participación	Valor
Ana Cox de Novoa	70%	14,000
Ramiro Novoa Cox	10%	2,000
Anita Novoa Cox	10%	2,000
Christopher Novoa Cox	10%	2,000
		20,000

Tabla 4 – Participación accionaria

Fuente: La Autora

### **3.1.1.3. Aspecto Legal**

La empresa Latin Consultant Cia. Ltda. es una empresa de constitución limitada, cuyo objeto social es: consultoría en Proyectos de desarrollo de la Microempresa, evaluación de proyectos, Consultoría Administrativa, Consultoría de Mercado, Planeación Estratégica de Sistemas de Información y en general, Integración de Información, Outsourcing, Capacitación, Administración de Clientes, Excelencia de los negocios, Soporte a las decisiones, Desarrollo de proyectos para el medio ambiente y Consultoría en General.

## **3.2. Reseña Histórica**

**Latin Consultant Cía. Ltda.**, es una empresa Consultora, con 13 años en el mercado nacional, con oficinas en Guayaquil y Quito.

**Latin Consultant Cia. Ltda.**, surge de la necesidad detectada dentro de la actividad empresarial, de aplicar métodos de gestión dotados con los últimos recursos disponibles para poder desarrollar en forma competitiva sus actividades.

**Latin Consultant Cia. Ltda.**, se constituyó el 4 de Enero de 2001, con domicilio en la Ciudad de Guayaquil, mediante resolución No. 01-G-IJ-0003774, en el cual en su parte más relevante menciona que **Latin Consultant Cia. Ltda.**, se dedicará a la consultoría en Proyectos de desarrollo de la Microempresa, evaluación de proyectos, Consultoría Administrativa, Consultoría de Mercado, Planeación Estratégica de Sistemas de Información y en general, Integración de Información,

Outsourcing, Capacitación, Administración de Clientes, Excelencia de los negocios, Soporte a las decisiones, Desarrollo de proyectos para el medio ambiente y Consultoría en General.

***Latin Consultant Cia. Ltda.***, inició sus actividades administrativas y operativas de manera formal en enero 7 de 2001 con la primera sesión de Directorio.

La actividad principal está orientada a ayudar a las empresas a desarrollar en forma competitiva sus actividades aplicando métodos de gestión dotados con los últimos recursos disponibles.

Es política de la empresa aceptar y compartir el criterio y el dinamismo que impone la constante evolución de la tecnología y su aplicación en todos los ámbitos de la humanidad.

Es una empresa que cumple con todos los requerimientos profesionales para llevar a sus clientes hacia el camino de la competitividad, para ello se cuenta con calificados asesores nacionales e internacionales y alianzas estratégicas con otras instituciones que le permiten dar un servicio integral abarcando varias áreas para lograr un diagnóstico preciso.

Entre sus principales reconocimientos está ser calificados por la CORPEI (Corporación de Promoción de Exportación e Inversiones) para el Programa de Mejoramiento Continuo PMC-Pyme's y el Programa de Cooperación Económica con Ecuador, cofinanciado por la Unión Europea, EXPOECUADOR, para reforzar la capacidad de exportación del Ecuador en los mercados internacionales.

Además, es una empresa calificada por la Superintendencia de Compañías y de Bancos como Peritos Avaluadores, lo que le permite realizar avalúos o peritajes con las compañías sujetas al control de dicha Institución, además está calificada por el Registro Único de Proveedores (RUP), que le permite ser proveedora para todas aquellas empresas o instituciones sujetos a la ley de contratación pública.

Una actualización permanente le permite a la empresa dar la orientación adecuada a sus productos y servicios, para liderar su ubicación en el mercado.

### **3.3. Servicios**

Los servicios que la empresa ofrece son:

#### **CONSULTORIA:**

Esta área comprende tres tipos de Servicios:

##### **\* Asesoría Administrativa, Financiera y/o Contable.**

- Revisión de la estructura organizativa de la empresa. Implementación de Sistemas de Control Interno. Supervisión de su funcionamiento.
- Establecimiento de planes estratégicos de expansión y desarrollo.
- Dirección Financiera externa

- Externalización de las funciones del área financiera: contabilidad, administración, tesorería, obligaciones mercantiles, etc.
- Sistematización de la información financiera, análisis y elaboración de informes económico-financieros periódicos.
- Seguimiento de las relaciones de la empresa con entidades financieras. Negociación bancaria.
- Asesoría en la creación de empresas, en la elaboración de planes de negocios y/o análisis de proyectos de inversión.
- Implantación de sistemas de presupuestación y sistema de costos.
- Valoración de empresas

\* **Implantación de Sistemas de Gestión bajo normas internacionales:**

- **ISO 9001** – Sistema de Gestión de la Calidad
- **ISO 22001** – Sistema de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos
- **ISO 14001** - Sistemas de Administración Ambiental
- **OHSAS 18001** – Sistemas Administrativos de Seguridad y Salud Ocupacional
- **ISO 26001** – Responsabilidad Social
- **BASC** - Sistema de Gestión en Control y Seguridad
- **HACCP** – Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control
- **GMP** - Buenas Prácticas de Manufactura
- **Gestión de Seguridad de Información**
- **EUREPGAP** – Puntos de Control y Criterios de Cumplimiento para Frutas y Hortalizas.

La Consultoría relacionada con el Desarrollo de un Sistema de Gestión, involucra un servicio de asistencia al cliente durante todo el proceso de implantación, incluyendo la etapa de pre-certificación y certificación.

La metodología de este servicio incluye:

- a) **Capacitación** en temas relacionados al sistema de gestión que se desarrolle
- b) **Consultoría participativa** que involucra a los responsables dentro de la organización.
- c) **Soporte en sitio** para atender las inquietudes que se presenten durante el proceso.
- d) **Verificación de las actividades** respecto a los requisitos de las Normas Internacionales

\* **Asesoría Informática:**

- o Se asesora en soluciones que permitan incorporar la tecnología informática a las actividades de la empresa.

## **DESARROLLO DE PROYECTOS**

Se realizan proyectos ajustados a las necesidades del cliente, tales como:

Planes de Negocios

Planeación Estratégica

Administración y Organización de procesos

Evaluación del impacto ambiental

Auditorías en las tres ramas de Asesoría:

- \* Administrativa
- \* Financiera
- \* Informática

### **3.4. Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Empresa**

#### **3.4.1. Misión**

Colaborar con nuestros clientes para mejorar su competitividad, generando propuestas que contribuyan a su crecimiento económico mediante el uso efectivo de todos sus recursos.

#### **3.4.2. Visión**

Ser la empresa Consultora que mantenga una relación duradera con sus clientes, mediante la entrega de altos estándares de calidad en todos nuestros servicios e integrándonos como parte de su Institución”

#### **3.4.3. Valores**

Los Valores son principios conscientes considerados válidos porque evidenciamos que ya los tenemos o porque evidenciamos que requerimos de éstos y brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder y fortalecen la Visión.

Latin Consultant Cia. Ltda. tiene valores corporativos definidos:

***Responsabilidad Social y Ambiental:*** Buscamos la sostenibilidad de nuestra actividad empresarial y de nuestros servicios, a partir de la reducción del impacto sobre el medio ambiente y la generación de un mayor bienestar de nuestra comunidad, colaboradores, clientes y proveedores. Es permanente nuestro compromiso y participación en el mejoramiento de la sociedad en la cual vivimos y trabajamos.

***Integridad:*** Es el núcleo de todos nuestros valores, nos caracteriza en el actuar y soporta todas nuestras decisiones. La ética, la honorabilidad, la honestidad, la rectitud, la seriedad en los negocios, el culto a la verdad, son herencia centenaria y quienes laboramos en Latin Consultant Cia. Ltda. los compartimos. Respetamos las leyes y las normas del país, el gobierno y las organizaciones con las cuales nos relacionamos.

***Espíritu Emprendedor:*** Nos caracterizamos por la constante búsqueda de la mejor tecnología existente para la organización. En los negocios en los cuales participamos, incorporamos lo que aprendemos de los mejores y marcamos la ruta de innovación del sector.

***Orientación al cliente:*** Nos orientamos a desarrollar relaciones de largo plazo con nuestros clientes, entregándoles siempre servicios de alta calidad. Buscamos ser preferidos por nuestros clientes a partir de un entendimiento continuo de sus necesidades y un esfuerzo permanente por superar sus expectativas.

### 3.4.4. Organigrama Funcional

Se levanta el organigrama funcional de Latin Consultant Cia. Ltda., detallando de una forma estructurada las áreas que tiene la empresa y los cargos que se requieren para un normal funcionamiento

#### 3.4.4.1. Descripción de Cargos y Responsabilidades

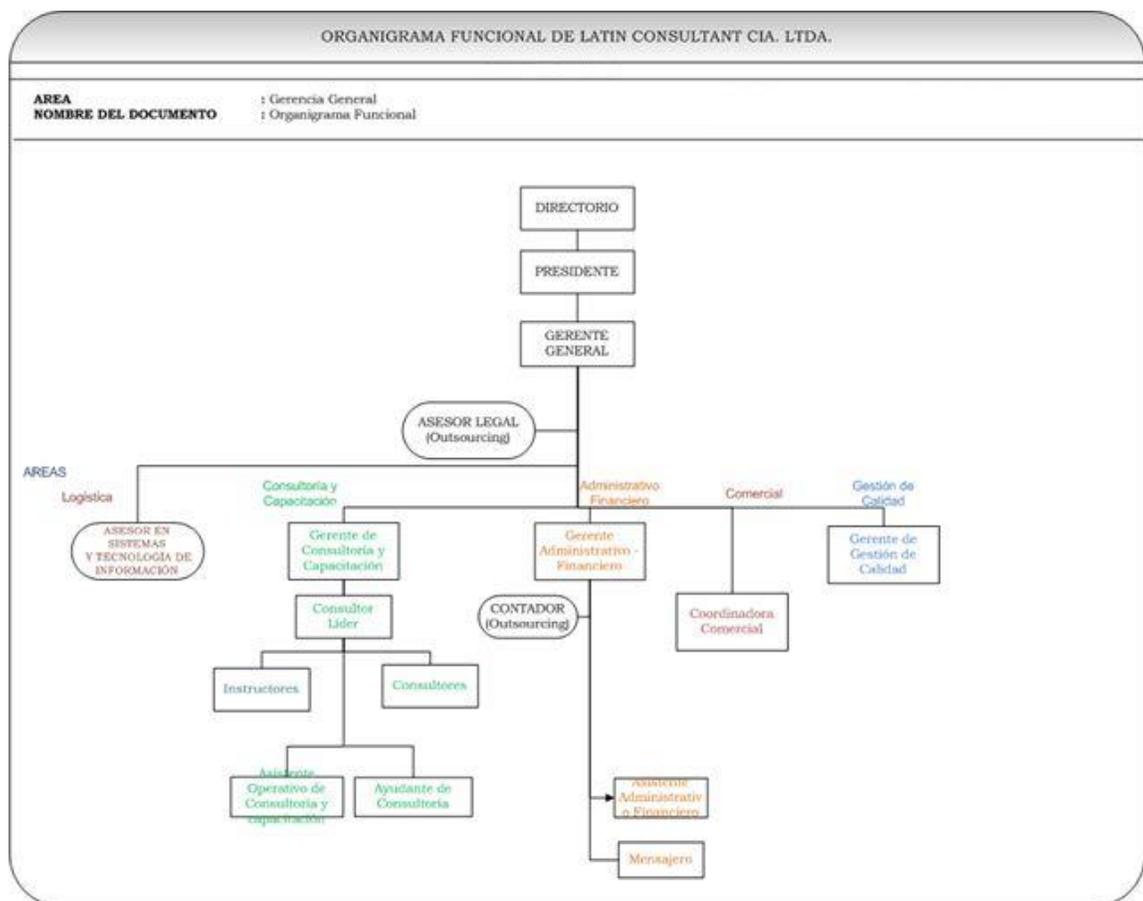


Ilustración 6 – Organigrama funcional LATIN CONSULTANT C. LTDA.

Fuente: La Autora

## Área DIRECCION

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	PRESIDENTE
<b>RELACIONES DE AUTORIDAD:</b> <b>REPORTA A:</b> <b>SUPERVISA A:</b>	Dirección Gerente Administrativo-Financiero Gerente de Consultoría y capacitación Gerente de Gestión de calidad

### DESCRIPCION DEL CARGO

El Presidente, además de las funciones propias inherentes a la representación legal de la empresa, tiene el control general de la empresa y la supervisión de los diferentes Gerentes de Área.

### RESPONSABILIDADES

- 1) Someter a aprobación del Directorio los estados contables mensuales y de cierre del ejercicio.
- 2) Vigilar la reducción constante de los costos de la Empresa.
- 3) Fijar políticas comerciales, productivas, de personal y financieras, de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Directorio, a efectos de obtener los mejores resultados y optimizar los recursos disponibles.
- 4) Ejercer la representación legal de la empresa
- 5) Convocar a reuniones de directorio y asamblea general

### AUTORIDAD

- Solicitar al personal involucrado en el desarrollo de cada contrato la ejecución de reportes que reflejen su operatoria y cumplimiento de los estándares de calidad y objetivos esperados.

- Suministrar y solicitar información a personal subordinado, respecto a las tareas realizadas, planificación y demás responsabilidades asignadas.
- Delegar a los niveles que corresponda, en las materias que sean de su competencia y experiencia, la suficiente autoridad para ejecutar y realizar sus funciones de la manera más apropiada y beneficiosa para la obtención de los resultados esperados.

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>RELACIONES DE AUTORIDAD:</b>	
<b>REPORTA A:</b>	Presidente
<b>SUPERVISA A:</b>	Gerente Administrativo-Financiero Gerente de Consultoría y capacitación Gerente de Gestión de calidad

### **DESCRIPCION DEL CARGO**

El Gerente General, es el responsable del manejo de la empresa y del cumplimiento de sus objetivos principales y particulares.

### **RESPONSABILIDADES**

- 1) Asumir la personalidad de la Empresa ante determinados hechos o circunstancias, tendiendo a lograr la imagen más conveniente de la misma.
  - Ante organismos públicos.
  - Ante entidades privadas.
  - Ante clientes.
  - Ante proveedores.
  - Ante el público en general.
  - Ante el personal subordinado.
- 2) Asesorar al Directorio y al resto de los sectores de la Empresa, en las materias de su conocimiento.

- 3) Elaborar los planes de mediano y largo alcance, en las distintas áreas de actividad de la Empresa.
- 4) Lograr el cumplimiento de las metas fijadas por el Directorio y la Presidencia.
- 5) Lograr que la utilización de los medios humanos y materiales de la Empresa resulten rentables.
- 6) Lograr la actuación armónica y coordinada de los distintos integrantes de la Empresa, obteniendo los resultados económicos propuestos a través del cumplimiento de los objetivos de cada una de las partes que intervienen.
- 7) Asegurar la disponibilidad de los medios y recursos necesarios para el desempeño de la actividad empresarial.
- 8) Introducir mejoras en los procedimientos administrativos y productivos que representen para la Empresa mejores resultados en términos de costo, calidad y tiempo.
- 9) Asegurar la disponibilidad de los recursos financieros requeridos para la supervivencia de la Empresa al mínimo costo.
- 10) Aumentar la participación de la Empresa en el mercado para colocarla en una situación preponderante dentro del medio en que actúa.
- 11) Lograr que la Empresa mantenga un sistema de información ágil y confiable, que permita a cada nivel disponer de los datos e informes necesarios y en el momento oportuno para la toma de decisiones.
- 12) Asegurar el cumplimiento de las obligaciones de carácter provisional, impositivo, societario y de todas aquellas contraídas por la Empresa.
- 13) Lograr la imagen más conveniente de la Empresa ante entidades públicas y privadas, personal subordinado, clientes, proveedores y público en general.
- 14) Evaluar y decidir respecto a las propuestas de sanciones y promociones para el personal subordinado; designar, fijar remuneraciones y reemplazar al personal.
- 15) Lograr que el personal trabaje motivado.
- 16) Lograr que el personal superior trabaje coordinadamente.

- 17) Tener al personal capacitado para el puesto que ocupa.
- 18) Lograr la identificación del personal con la Empresa.

**AUTORIDAD**

El Gerente General, dentro del desempeño de sus funciones tiene autoridad para:

- Suministrar y solicitar información a personal subordinado, respecto a las tareas realizadas, estadísticas, planificación y demás resultados obtenidos de las responsabilidades asignadas.
- Suministrar información a entidades o personas ajenas a la Empresa, en lo referente a la operatoria interna o resultados obtenidos dentro de las actividades desarrolladas.
- Delegar a los niveles que corresponda, en las materias que sean de su competencia y experiencia, la suficiente autoridad para ejecutar y realizar sus funciones de la manera más apropiada y beneficiosa para la obtención de los resultados esperados.

**Área de CONSULTORIA Y CAPACITACION**

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	GERENTE DE CONSULTORIA Y CAPACITACION
<b>RELACIONES DE AUTORIDAD:</b> <b>REPORTA A:</b> <b>SUPERVISA A:</b>	Presidente Consultor Líder Consultor Asistente operativa de consultoría Ayudante de consultoría Instructores

## **DESCRIPCION DEL CARGO**

Controlar los proyectos desde su inicio, asignando el personal y recursos necesarios para su desarrollo y para lograr que su resultado sea el producto de un trabajo analítico, creativo y original.

## **RESPONSABILIDADES**

### ***Área de Consultoría***

- 1) Revisar informes de cumplimiento de cada uno de los Sistemas de Gestión de Calidad, realizados por los Consultores.
- 2) Controlar el seguimiento de los servicios y/o proyectos en ejecución.
- 3) Asegurar la dotación de personal para cada proyecto y/o servicio, suministros de servicios básicos, elementos de trabajo y demás requerimientos necesarios para el normal desarrollo de las tareas a ejecutar en su área.
- 4) Conducir el personal a su cargo, lo que involucra responsabilidad por el desarrollo, formación, control, lealtad e identificación con la empresa, evaluación y disciplina.
- 5) Lograr que los trabajos sean hechos con absoluta seriedad, seguridad y responsabilidad sin descuidar los principios éticos en el orden profesional y humano.
- 6) Asignar tareas a sus subordinados, de manera que al mismo tiempo de realizarlas se vayan adiestrando para el ejercicio de mayores responsabilidades.
- 7) Lograr que su personal trabaje en forma coordinada y en equipo.
- 8) Tener pleno conocimiento de los términos de la tarea a su cargo e involucrarse en su desarrollo y manejo a fin de lograr el cumplimiento de los plazos establecidos para su entrega, dentro de los niveles técnicos comprometidos y de la calidad requerida para su aceptación.

- 9) Coordinar con los Consultores y con la Ayudante de Consultoría la planificación diaria, semanal y mensual de las tareas a su cargo y disponer los trabajos a realizarse, siguiendo el plan trazado.
- 10) Utilizar un sistema de comunicación rápido y seguro con el consultor, que permita una vinculación permanente y así asegurar una integración que facilite el entendimiento y desarrollo del trabajo.
- 11) Asegurar el cumplimiento de las especificaciones del contrato siguiendo los lineamientos de calidad contraídos por la Empresa ante el cliente.
- 12) Hacer ejecutar por el personal a su cargo las tareas asignadas a cada uno, dentro de un clima de cordialidad y respeto mutuo, procurando obtener al mismo tiempo el mayor beneficio de su trabajo.

#### ***Área de Comercialización***

- 1) Hacer llamadas a potenciales clientes y captar clientes nuevos.
- 2) Coordinar visitas a clientes y de ser posible acompañar a la Presidente.
- 3) Obtener el máximo de eficiencia en la ejecución de lo establecido en los contratos que se formalizan con los clientes.
- 4) Informar en las reuniones periódicas el desarrollo de cada proyecto y/o cliente.
- 5) Coordinar la realización de un diagnóstico inicial, cuando el cliente lo requiera para el ofrecimiento de un servicio de calidad.
- 6) Realizar propuestas a clientes potenciales y hacer seguimiento a las mismas.

#### ***Área de Capacitación***

- 1) Manejar los procesos de: Diseño y Desarrollo de Productos, Atención de Reclamos, así como participar en el proceso de Planificación y Ejecución de Cursos.
- 2) Preparar la batería de cursos que la Consultora puede ofertar al mercado.
- 3) Preparar oferta de cursos abiertos.

- 4) Preparar los objetivos, contenido, metodología, duración, instructor y demás detalles de cada curso.
- 5) Evaluar el desempeño de los instructores así como el nivel de satisfacción de los alumnos y de las empresas u organizaciones clientes.
- 6) Controlar la evaluación a los participantes (por las notas que el participante debe llevar para la aprobación de los módulos).
- 7) Planificar y coordinar con la Asistente de Consultoría la ejecución de los cursos.
- 8) Asegurar la realización de la apertura y/o clausurar cada curso.
- 9) Planificación de los eventos requeridos por los clientes.
- 10) Selección y contratación de Instructores.
- 11) Asegurar la dotación de personal para cada curso, suministros de servicios básicos, elementos de trabajo y demás requerimientos necesarios para el normal desarrollo del curso.
- 12) Lograr que los cursos sean impartidos con absoluta seriedad, seguridad y responsabilidad sin descuidar los principios éticos en el orden profesional y humano.
- 13) Utilizar un sistema de comunicación rápido y seguro con el instructor, que permita una vinculación permanente y así asegurar una integración que facilite el entendimiento y desarrollo del curso.

## **AUTORIDAD**

- Solicitar al personal involucrado en el desarrollo de cada contrato la ejecución de reportes que reflejen su operatoria dentro de lo planificado.
- Suministrar y solicitar información a personal subordinado, respecto a las tareas realizadas, estadísticas, planificación y demás responsabilidades asignadas, así como a las Empresa Clientes, en lo relacionado a la ejecución de los trabajos y sus resultados.
- Designar al personal adecuado para cada proyecto.

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	CONSULTOR LIDER
<b>RELACIONES DE AUTORIDAD:</b>	
<b>REPORTA A:</b>	Gerencia de Consultoría y capacitación
<b>SUPERVISA A:</b>	Consultor Asistente operativo de consultoría

### **DESCRIPCION DEL CARGO**

Desarrollar los proyectos de consultoría, utilizando la técnica más apropiada para cada uno, para lograr que su resultado sea el producto de un trabajo analítico, creativo y original y a la vez lograr que la utilización de los medios humanos y materiales a su cargo resulte rentable.

### **RESPONSABILIDADES**

- 1) Tener pleno conocimiento de los términos de la tarea a su cargo e involucrarse en su desarrollo y manejo a fin de lograr el cumplimiento de los plazos establecidos para su entrega, dentro de los niveles técnicos comprometidos y de la calidad requerida para su aceptación.
- 2) Realizar la planificación diaria, semanal y mensual de las tareas a su cargo y disponer los trabajos a realizarse, siguiendo el plan trazado.
- 3) Optimizar el uso de los recursos asignados para su gestión e introducir mejoras en los procedimientos empleados con la finalidad de optimizar los resultados de la ejecución de sus responsabilidades.
- 4) Desarrollar detalladamente y para cada proyecto, un programa de trabajo, que permita contar a tiempo con una ordenada y controlada utilización de los recursos humanos requeridos para la ejecución de las tareas de su área.
- 5) Coordinar con el Gerente Administrativo Financiero la asignación de los recursos y presupuesto para el desarrollo de cada proyecto.

- 6) Utilizar un sistema de comunicación rápido y seguro con el cliente, que permita una vinculación permanente y así asegurar una integración que facilite el entendimiento y desarrollo del trabajo.
- 7) Asegurar la dotación de personal, suministros de servicios básicos, elementos de trabajo y demás requerimientos necesarios para el normal desarrollo de las tareas a ejecutar en su área.
- 8) Lograr que el personal trabaje sobre datos documentados para realizar sus estudios y propuestas.
- 9) Mantener como sistema la incorporación de series estadísticas vinculadas al trabajo en elaboración con fines de análisis comparativos y fundamento de lo propuesto o ejecutado.
- 10) Mantener, en los trabajos que se ejecutan, un nivel tecnológico acorde con lo vigente y probado en sus resultados.
- 11) Lograr que los presupuestos sean resultado de un análisis suficientemente profundo como para garantizar su ejecución correcta y con una rentabilidad adecuada.
- 12) Asegurar el cumplimiento de las especificaciones del contrato siguiendo los lineamientos de calidad contraídos por la Empresa ante el cliente.
- 13) Asegurar el cumplimiento de las obligaciones impuestas y del presupuesto fijado para el desarrollo de cada trabajo, como resultado de una correcta administración.
- 14) Lograr que los trabajos sean hechos con absoluta seriedad, seguridad y responsabilidad sin descuidar los principios éticos en el orden profesional y humano.
- 15) Obtener el máximo de eficiencia en la ejecución de lo establecido en los contratos que se formalizan con los clientes.
- 16) Conducir el personal a su cargo, lo que involucra responsabilidad por el desarrollo, formación, control, lealtad e identificación con la empresa, evaluación, disciplina y administración de incentivos.

- 17) Hacer ejecutar por el personal a su cargo las tareas asignadas a cada uno, dentro de un clima de cordialidad y respeto mutuo, procurando obtener al mismo tiempo el mayor beneficio de su trabajo.
- 18) Asignar tareas a sus subordinados, de manera que al mismo tiempo de realizarlas se vayan adiestrando para el ejercicio de mayores responsabilidades.
- 19) Reconocer y estimular el mérito y la actuación individual y adoptar los pasos necesarios para el mejoramiento de las actuaciones mediocres.
- 20) Lograr que el personal trabaje motivado.
- 21) Lograr que su personal trabaje en forma coordinada y en equipo.
- 22) Tener al personal capacitado para el puesto que ocupa.
- 23) Lograr la identificación del personal con la Empresa.
- 24) Vigilar la reducción constante de los costos de su área

### **AUTORIDAD**

- Solicitar al personal involucrado en el desarrollo de cada contrato la ejecución de reportes que reflejen su operatoria dentro de lo planificado.
- Suministrar y solicitar información a personal subordinado, respecto a las tareas realizadas, estadísticas, planificación y demás responsabilidades asignadas, así como a las Empresa Clientes, en lo relacionado a la ejecución de los trabajos y sus resultados.
- Delegar a los niveles que corresponda, en las materias que sean de su competencia y experiencia, la suficiente autoridad para ejecutar y realizar sus funciones de la manera más apropiada y beneficiosa para la obtención de los resultados esperados.

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	CONSULTOR
<b>RELACIONES DE AUTORIDAD:</b>	
<b>REPORTA A:</b>	Gerente de Consultoría y capacitación
<b>SUPERVISA A:</b>	Consultor líder Asistente operativo de consultoría

### **DESCRIPCION DEL CARGO**

Desarrollar los proyectos de consultoría, utilizando la técnica más apropiada para cada uno, para lograr que su resultado sea el producto de un trabajo analítico, creativo y original y a la vez lograr que la utilización de los medios humanos y materiales a su cargo resulte rentable.

### **RESPONSABILIDADES**

- 1) Tener pleno conocimiento de los términos de la tarea a su cargo e involucrarse en su desarrollo y manejo a fin de lograr el cumplimiento de los plazos establecidos para su entrega, dentro de los niveles técnicos comprometidos y de la calidad requerida para su aceptación.
- 2) Desarrollar para cada proyecto el cronograma de trabajo para la ejecución de las tareas a su cargo, utilizando los formatos establecidos de acuerdo al proyecto asignado.
- 3) Realizar la planificación de las tareas a su cargo y disponer los trabajos a realizarse, siguiendo el cronograma de trabajo.
- 4) Mantener en los trabajos que se ejecutan, un nivel tecnológico acorde con lo vigente y probado en sus resultados.
- 5) Mantener informado al Gerente de Consultoria y al Consultor Líder del Proyecto de los logros o dificultades que se presenten durante el desarrollo del mismo.
- 6) Presentar los informes de cumplimiento anexando un Resumen del avance del plan por etapas.

- 7) Utilizar un sistema de comunicación rápido y seguro con el cliente, que permita una vinculación permanente y así asegurar una integración que facilite el entendimiento y desarrollo del trabajo.
- 8) Cumplir con todos los formatos de control, establecidos para el desarrollo de los proyectos, indicados en los Procedimientos e Instructivos de la empresa.

### **AUTORIDAD**

- Solicitar al personal involucrado en el desarrollo de cada contrato los reportes y soportes que reflejen su operatoria dentro de lo planificado.
- Suministrar y solicitar información a personal subordinado, respecto a las tareas, planificación y demás responsabilidades asignadas, así como a las Empresa Clientes, en lo relacionado a la ejecución de los trabajos y sus resultados.
- Delegar a los niveles que corresponda, en las materias que sean de su competencia y experiencia, la suficiente autoridad para ejecutar y realizar sus funciones de la manera más apropiada y beneficiosa para la obtención de los resultados esperados.

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	INSTRUCTOR
<b>RELACIONES DE AUTORIDAD:</b>	
<b>REPORTA A:</b>	Gerente de Consultoría y capacitación
<b>SUPERVISA A:</b>	Consultor líder
	N/A

### **DESCRIPCION DEL CARGO**

Desarrollar el programa de capacitación para el cual es contratado.

Instruir a los estudiantes, utilizando la metodología apropiada para la generación del conocimiento y del desarrollo de habilidades de sus alumnos.

## **RESPONSABILIDADES**

- 1) Dotar al estudiante de una visión clara y global de la materia y de su aplicabilidad en las empresas.
- 2) Tener pleno conocimiento del tópico de la capacitación.
- 3) Desarrollar para cada capacitación el programa de curso, la metodología, la documentación, la prueba de evaluación de conocimientos adquiridos en caso de ser requerida, el tiempo y los recursos necesarios para el desarrollo del mismo.
- 4) Respetar las fechas y horas acordadas para la capacitación.
- 5) Asistir puntualmente al lugar de capacitación.
- 6) Mantener informado al Gerente de Consultoría y al Consultor Líder de los logros o dificultades que se presenten durante el desarrollo del mismo.

## **AUTORIDAD**

- Solicitar al personal involucrado en el desarrollo de la capacitación, los reportes y soportes que reflejen su operatoria dentro de lo planificado.
- Delegar a los niveles que corresponda, en las materias que sean de su competencia y experiencia, la suficiente autoridad para ejecutar y realizar sus funciones de la manera más apropiada y beneficiosa para la obtención de los resultados esperados.

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	ASISTENTE OPERATIVO DE CONSULTORIA
<b>RELACIONES DE AUTORIDAD:</b>	Gerente de Consultoría y capacitación
<b>REPORTA A:</b>	Consultor Líder Consultor
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

## **DESCRIPCION DEL CARGO**

El Asistente Operativo de Consultoría es el recurso de apoyo para el desarrollo de los proyectos de consultoría, para lograr que se cumplan los parámetros ofrecidos en términos de cumplimiento del alcance, plazos, calidad y resultados.

## **RESPONSABILIDADES**

- 1) Involucrarse en el desarrollo del proyecto a fin de lograr el cumplimiento de los plazos establecidos para su entrega, dentro de los niveles técnicos comprometidos y de la calidad requerida para su aceptación.
- 2) Apoyar en el desarrollo de cada proyecto cumpliendo el cronograma de trabajo determinado para la ejecución de las tareas a su cargo.
- 3) Mantener informado al Consultor responsable del Proyecto de los logros o dificultades que se presenten durante el desarrollo del mismo.
- 4) Llevar el control de Visitas de la Consultoría.
- 5) Apoyar en el desarrollo de los Informes de Cumplimiento y en la conformación de los anexos y soportes requeridos.
- 6) Facilitar la comunicación con el cliente, que permita una vinculación permanente y así asegurar una integración que facilite el entendimiento y desarrollo del trabajo.

## **AUTORIDAD**

- Planificar y organizar la ejecución de sus tareas para el desarrollo de cada contrato dentro de lo planificado.
- Suministrar y solicitar información a las Empresa Clientes, en lo relacionado a la ejecución de los trabajos y sus resultados.

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	AYUDANTE DE CONSULTORIA
<b>RELACIONES DE AUTORIDAD:</b>	
<b>REPORTA A:</b>	Gerente de Consultoría y capacitación Consultor
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

### **DESCRIPCION DEL CARGO**

Es un cargo de apoyo y soporte para la planificación, seguimiento de los proyectos, de servicios de consultoría y de capacitación. Además realiza labores de secretariado y soporte tecnológico de primera mano para la capacitación.

### **RESPONSABILIDADES**

#### ***Área de Consultoría***

- 1) Llevar semanalmente la planificación del servicio, anotando fechas de visitas a clientes.
- 2) Manejar la agenda, citas y comunicaciones del personal de consultaría.
- 3) Apoyar en el desarrollo de cada servicio y/o proyecto ayudando en la planificación del cronograma de trabajo de las tareas a realizarse.
- 4) Mantener actualizada la base de datos de clientes y/o servicios.
- 5) Controlar las carpetas de los proyectos, manteniendo al día la documentación requerida: actas, informes, comunicaciones, copia de controles de visitas.
- 6) Tipiar e imprimir informes, proyectos, presentaciones y documentación.
- 7) Apoyar en la distribución a tiempo de los Informes de Cumplimiento y en la conformación de los anexos y soportes requeridos.
- 8) Realizar y recibir llamadas telefónicas para la gestión comercial.
- 9) Realizar y registrar el control de comercialización de los servicios brindados.

#### ***Área de Capacitación***

- 10) Enviar por mail la difusión de los cursos de capacitación.

- 11) Enviar por mail a los participantes, las fichas de inscripción.
- 12) Preparar toda la documentación de la ejecución de la capacitación, desde la planificación hasta la validación de la capacitación, previamente aprobada por la Gerencia de Consultoría y Capacitación.
- 13) Realizar la lista de asistentes a la capacitación.
- 14) Coordinar con la Gerente de Consultoria y Capacitación la logística del curso (aulas, cafetería, material didáctico).
- 15) Recopilar la documentación soporte para la evaluación del instructor.
- 16) Realizar copias de las memorias técnicas del curso.
- 17) Dar soporte en la logística tecnológica o informática de primera mano para la capacitación, como verificar el buen funcionamiento de la laptop y equipos de audio y video.
- 18) Coordinar la evaluación de la satisfacción del curso.
- 19) Coordinar la elaboración de diplomas.
- 20) Realizar la entrega de diplomas a participantes.

#### ***Área de Secretaría***

- 21) Atender la comunicación telefónica.
- 22) Ayudar en el manejo de la agenda, citas y comunicaciones de funcionarios.
- 23) Apoyar en la distribución de la correspondencia de entrada y salida.
- 24) Ayudar a imprimir informes, proyectos, estudios, documentación y presupuestos cuando sea requerido.
- 25) Apoyar en el mantenimiento actualizado de los archivos generales de la empresa.
- 26) Apoyar en brindar un servicio operativo y administrativo al personal en general, cliente y visitas.

#### **AUTORIDAD**

N/A

## Área ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
<b>RELACIONES DE AUTORIDAD:</b>	
<b>REPORTA A:</b>	Presidente Gerente General
<b>SUPERVISA A:</b>	Asistente administrativo financiero

### DESCRIPCION DEL CARGO

Responsable por la supervisión y el control del área administrativa de la empresa, garantizando un soporte adecuado a todos los departamentos, además tiene asignada la administración financiera de la empresa.

### RESPONSABILIDADES

#### *Área administrativa*

- 1) Supervisar y controlar las actividades del personal a su cargo.
- 2) Efectuar control de los gastos realizados en el departamento.
- 3) Resolver en forma ágil y oportuna los problemas e inconvenientes suscitados en el área administrativa.
- 4) Revisar, analizar y autorizar las proformas de compras locales y contratación de obras de infraestructura y mantenimiento.
- 5) Coordinar y supervisar la recopilación de la información necesaria para gestionar cualquier reclamo a las compañías de seguro.
- 6) Efectuar la revisión de informes y reportes presentados o elaborados por el departamento.
- 7) Elaborar, implementar y supervisar el cumplimiento de políticas administrativas para la empresa.

- 8) Controlar el cumplimiento del presupuesto anual del área y efectuar la gestión de control del mismo durante el año.

#### ***Área de Recursos humanos***

- 9) Mantener actualizada las funciones del personal y la descripción del cargo.
- 10) Efectuar una meticulosa selección en los casos de incorporación de personal a la empresa y efectuar ante el nivel superior que corresponda, la propuesta de designación, adjuntando todos los antecedentes necesarios para satisfacer la propuesta y confirmar la designación.
- 11) Revisar la emisión de la Nómina Contable, la emisión de los Reportes y archivos de Planillas de Aportes y Préstamos al I.E.S.S., los reportes y formularios para el pago del décimo tercero y del décimo cuarto sueldo, para el pago de utilidades anuales y para el pago del impuesto a la renta anual del personal de la empresa.
- 12) Confeccionar cada vez que la superioridad lo dispone, el cuadro de propuestas para aumento de sueldos u otras mejoras al personal.
- 13) Realizar el cuadro de vacaciones del personal y actualizarlo anualmente.
- 14) Controlar al personal y cuando corresponda, proponer las sanciones disciplinarias ante incumplimiento de normas, horarios, tareas o disposiciones en general vinculadas con las responsabilidades que cada uno tiene con la empresa y con el resto del personal.
- 15) Promover la capacitación del personal procurando la elevación de su nivel y paralelamente una mayor eficiencia en beneficio de la empresa.
- 16) Confeccionar y mantener un registro de postulantes a ser incorporados a la empresa cuando se lo solicite.

#### ***Área financiera***

- 17) Elaborar el presupuesto anual y mensual de la empresa, en base a los objetivos planteados por la Presidencia y el Directorio y someterlo a su aprobación.

- 18) Conseguir la reducción constante de los costos de la Empresa, de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Directorio, a efectos de obtener los mejores resultados.
- 19) Evaluar y determinar la necesidad de apertura de cuentas bancarias para el manejo y administración de los valores financieros de la empresa.
- 20) Supervisar y conseguir la correcta ejecución de las tareas contables, coordinando constantemente con el Contador (outsourcing) la aplicación de las normas y regulaciones establecidas por las instituciones correspondientes.
- 21) Coordinar con el Contador la entrega de las informaciones requeridas sobre lo actuado internamente, por el área contable.
- 22) Supervisar la elaboración de los estados contables mensuales y de cierre de ejercicio y su presentación correcta en tiempo y forma, para someterlos a aprobación del Directorio.
- 23) Desarrollar y mantener un sistema de costeo y distribución de gastos, apropiado a las necesidades operativas.
- 24) Planificar la obtención y disposición de fondos, previendo su requerimiento con anticipación para contar con los mismos en el momento oportuno, al mínimo costo.
- 25) Brindar a las distintas áreas y departamentos de la empresa su asesoría para el cumplimiento de tareas de carácter financiero.
- 26) Designar el personal para cubrir sus tareas en caso de ausencia, analizando el desempeño de cada colaborador de manera que la delegación de sus funciones recaiga sobre los colaboradores más idóneos, que no afecte el normal desempeño de las tareas.
- 27) Revisar periódicamente los métodos de trabajo de las distintas áreas y departamentos, estudiar los informes relacionados con su actividad y actuar en consecuencia.

- 28) Mejorar continuamente su dirección, iniciativa, juicio y conocimientos, para un buen desempeño de su función.
- 29) Participar activa y directamente con el personal de cada área, para lograr el incremento de la productividad, reducción de costos, optimización de resultados y para todo otro asunto de interés.
- 30) Supervisar que las propuestas financieras para las potenciales empresas-clientes de CLC y el presupuesto para el desarrollo de cada trabajo que realiza el Área de Consultoría se haga según los parámetros establecidos y utilizando los formatos designados para el efecto.

## **AUTORIDAD**

Para el desempeño de su función, tienen autoridad para:

- Buscar alternativas de proveedores, materiales, insumos y servicios para mantener una base seleccionada y evaluada que permitan satisfacer las necesidades de la empresa.
- Aprobar pagos que por cualquier concepto se realicen, siempre que se encuentren dentro del Presupuesto anual.
- Hacer una primera selección ante la necesidad de una designación y proponer a quienes a su juicio se encuentra dentro del perfil buscado.
- Aplicar o proponer a la Presidencia, sanciones al personal que a su juicio merecen ser impuestas.
- Aprobar compras fuera de presupuesto hasta por \$100,00.
- Aprobar la apertura de cuentas bancarias y decidir sobre la autorización para girar contra ellas, ya sea en cuanto a niveles, funcionarios y montos.
- Fijar políticas financieras para optimizar los recursos disponibles.
- Solicitar a los departamentos de mayor incidencia en el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa la ejecución de reportes estadísticos en cifras que reflejen la operatoria interna y dentro de lo planificado.

- Suministrar y solicitar información a personal subordinado, respecto a las tareas realizadas, estadísticas, planificación y demás resultados obtenidos de las responsabilidades asignadas, así como a entidades o personas ajenas a la Empresa, en lo relacionado a sus resultados y operación financiera.
- Delegar a los niveles que corresponda, en las materias que sean de su competencia y experiencia, la suficiente autoridad para ejecutar y realizar sus funciones de la manera más apropiada y beneficiosa para la obtención de los resultados financieros esperados.
- Aprobar las propuestas financieras para las potenciales empresas clientes de la empresa y los presupuestos para el desarrollo de cada trabajo.

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
<b>RELACIONES DE AUTORIDAD:</b>	
<b>REPORTA A:</b>	Gerente Administrativo financiero
<b>SUPERVISA A:</b>	Mensajero

### **DESCRIPCION DEL CARGO**

Es un cargo de apoyo y soporte para el seguimiento de los procesos administrativos, financieros y de manejo del Recurso Humano. Es responsable de receptor, verificar y procesar la información generada en los diferentes departamentos de la compañía en lo relacionado a las operaciones financieras y contables. Además realiza labores de secretariado.

### **RESPONSABILIDADES**

#### ***Área de Compras***

- 1) Receptor las requisiciones de materiales, equipos y repuestos.
- 2) Solicitar vía telefónica a los proveedores el envío de las proformas.

- 3) Cuando sea solicitado, elaborar cuadros comparativos de precios y efectuar el análisis de los mismos.
- 4) Manejar y administrar la proveeduría de útiles de oficina.
- 5) Presentar mensualmente el inventario final de útiles y materiales al Gerente Administrativo Financiero, para realizar la gestión de compra.
- 6) Gestionar las compras de útiles, enseres varios o trámites dispuestos por el Titular de Administración.
- 7) Mantener actualizada la Base de Datos de Proveedores, debidamente seleccionados, evaluados y aprobados por la Gerencia Administrativa Financiera.
- 8) Administrar la caja chica.

#### ***Área de Secretaria***

- 1) Atender la comunicación telefónica.
- 2) Manejar la agenda, citas, y comunicaciones del personal y funcionarios.
- 3) Registrar y distribuir la correspondencia de entrada y salida.
- 4) Típear y registrar la correspondencia a remitir.
- 5) Típear e imprimir informes, proyectos, estudios, documentación y presupuestos.
- 6) Mantener actualizado los archivos generales de la empresa.
- 7) Efectuar copias de respaldo de la información almacenada en el servidor.

#### ***Área de Servicios Generales***

- 1) Supervisar las tareas del mensajero.
- 2) Diagramar el recorrido del mensajero y controlar su labor.
- 3) Planificar y disponer la ejecución de los trámites operativos en los bancos y demás empresas afines a las tareas administrativas.
- 4) Brindar servicio administrativo y operativo al personal en general, clientes y visitas.
- 5) Controlar la limpieza general de las instalaciones de la empresa.

- 6) Mantener actualizado el plan de mantenimiento, con sus respectivos soportes.

### ***Área de Personal - Recursos Humanos***

- 1) Controlar la aprobación diaria del formulario “Control de Horas extras” y hacer el cálculo total a fin de mes para incluirlo en el pago del salario al personal que corresponda.
- 2) Realizar la selección, en los casos de incorporación de personal a la empresa, adjuntando todos los antecedentes necesarios para satisfacer la propuesta y para la aprobación de la Gerencia.
- 3) Elaborar quincenalmente el rol de pagos y presentarlo al Gerente Administrativo Financiero para su aprobación.
- 4) Elaborar las liquidaciones, actas de finiquito y avisos de entrada y salida del personal, cuando corresponda.
- 5) Mantener actualizadas la carpeta de Registros del Personal, con toda la documentación y soportes correspondientes.
- 6) Mantener actualizado el plan de capacitación y su documentación soporte.

### ***Área Financiera***

- 1) Elaborar los tickets contables y adjuntar los comprobantes y documentación de soporte.
- 2) Registrar las operaciones de débitos y créditos, que afecten las cuentas contables.
- 3) Preparar los informes mensuales con el detalle de los registros contables para presentarlos a la Contadora General, previa aprobación de la Gerencia Administrativa Financiera.
- 4) Archivar la documentación contable.
- 5) Mantener actualizada la información de ingresos y egresos de la empresa, a fin de facilitar la toma de decisiones.
- 6) Efectuar la cobranza y pago de las obligaciones de la empresa, de acuerdo a un programa de trabajo establecido.

- 7) Preparar las facturas y demás documentación para el cobro de planillas a los clientes.
- 8) Confeccionar los cheques necesarios para cumplir con los compromisos y gestionar su firma.
- 9) Realizar la Conciliación Bancaria de las cuentas corrientes de la empresa.
- 10) Archivar todos los documentos soporte: facturas, vales de caja y demás necesarios.
- 11) Elaborar las Planillas de Pago por aportaciones al Seguro Social, Reportes para la declaración de impuestos y demás obligaciones tributarias y fiscales, gestionar su aprobación y cancelación en tiempo.
- 12) Llevar el control de los servicios e impuestos por pagar de la Empresa, y gestionar su cancelación en tiempo.
- 13) Gestionar la provisión de valores para cubrir los gastos de la empresa por servicios, impuestos y demás obligaciones.
- 14) Pagar los sueldos y honorarios.

## **AUTORIDAD**

Para el desempeño de su función, tienen autoridad para:

- Buscar alternativas de proveedores, materiales, insumos y servicios para mantener una base seleccionada y evaluada que permitan satisfacer las necesidades de la empresa.
- Gestionar las compras de la oficina a medida de su requerimiento y de acuerdo al presupuesto.
- Determinar los recorridos del Mensajero de acuerdo a las prioridades de la empresa.
- No emitir cheques para pagos cuyos desembolsos no hayan sido debidamente aprobados por la Gerencia Administrativa Financiera.
- Solicitar información al personal de la empresa respecto a los gastos realizados y requerir los soportes que los justifiquen.

- Suministrar información al personal de la empresa sobre los débitos y créditos realizados a sus cuentas por concepto de pagos de remuneraciones.

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO I
<b>RELACIONES DE AUTORIDAD:</b>	
<b>REPORTA A:</b>	Gerente Administrativo financiero
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

### **DESCRIPCION DEL CARGO**

Es un cargo de apoyo y soporte para el seguimiento de los procesos financieros y de diseño dentro de la empresa. Es responsable de procesar la información generada en los diferentes departamentos de la compañía en lo relacionado a las operaciones financieras y contables. Además es responsable de dar asistencia en la planificación y de llevar el control del avance de la implementación y desarrollo de los proyectos en marcha.

### **RESPONSABILIDADES**

#### ***Área Financiera***

- 1) Receptar los tickets contables, comprobantes y documentación de soporte.
- 2) Registrar las operaciones de débitos y créditos, que afecten las cuentas contables.
- 3) Mantener actualizada la información de ingresos y egresos de la empresa, a fin de facilitar la toma de decisiones.
- 4) Realizar la Conciliación Bancaria de las cuentas corrientes de la empresa.

- 5) Gestionar la provisión de valores para cubrir los gastos de la empresa por servicios, impuestos y demás obligaciones.
- 6) Cumplir demás actividades que sean dispuestas por el Jefe inmediato, dentro del ámbito de sus funciones.

**Área de Diseño**

- 1) Coordinar con el Gerente de Consultoría y con los Consultores el plan de desarrollo e implementación de cada sistema de calidad o proyecto levantado.
- 2) Esquematizar todo plan de desarrollo e implementación en Proyect.
- 3) Monitorear el avance del plan de desarrollo e implementación de acuerdo a los informes emitidos por los consultores.
- 4) Capacitar permanentemente al personal sobre el manejo de Proyect.
- 5) Evitar que queden tareas sin cumplirse por el hecho de no estar mencionadas expresamente en el Manual de Funciones del cargo, y que por su naturaleza queden comprendidas en su área de gestión.

**AUTORIDAD**

Para el desempeño de su función, tienen autoridad para:

- ✓ Informar a la Gerente de Consultoría sobre el atraso en los planes de desarrollo e implementación en marcha.

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	MENSAJERO
<b>RELACIONES DE AUTORIDAD:</b>	
<b>REPORTA A:</b>	Gerente Administrativo financiero Asistente administrativo financiero
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

## **DESCRIPCION DEL CARGO**

Responsable por la distribución y recolección de la correspondencia interna y/o externa de la compañía, desde o hacia ésta. Eventualmente ejecuta labores de apoyo administrativo requeridas.

## **RESPONSABILIDADES**

- 1) Retiro de cheques, pagos y correspondencia en general.
- 2) Realizar depósitos en los bancos.
- 3) Gestionar los envíos y retiros de encomiendas.
- 4) Entregar la correspondencia generada por la empresa.
- 5) Realizar trámites en los Bancos, Servicio de Rentas Internas, Seguro Social, compañías de Seguros y demás instituciones públicas o privadas, por requerimientos generados por la operatividad de la empresa o de sus Funcionarios.
- 6) Realizar los depósitos o pagos en Bancos, Empresa Eléctrica, Pacifictel, Empresa de Agua Potable, Compañías de Seguro y demás instituciones públicas o privadas, de valores generados por la operatividad de la empresa.

## **AUTORIDAD**

- No entregar cartas si no están debidamente firmadas.
- No realizar pagos o depósitos si los medios de pago no están completos y bien conformados.

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	CONTADOR
<b>RELACIONES DE AUTORIDAD:</b>	
<b>DEPENDE DE:</b>	Gerente Administrativo financiero
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

## **DESCRIPCION DEL CARGO**

Responsable por el control y supervisión de las operaciones y procedimientos contables de la compañía. Responde por la recopilación, análisis y registro contable, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos. Preparar estados financieros y otros informes.

## **RESPONSABILIDADES**

- 1) Controlar las actividades del Asistente Administrativo Financiero, en lo referente a la ejecución de los registros y demás tareas inherentes a la actividad contable de la empresa.
- 2) Efectuar la revisión de comprobantes de diario como notas de crédito, notas de débito, ajustes, provisiones, reversos, etc.
- 3) Supervisar las conciliaciones bancarias y de saldos contables.
- 4) Efectuar la revisión de la documentación contable y administrativa, previo al cierre del ejercicio contable.
- 5) Supervisar y revisar la elaboración de la documentación, planillas o formatos tributarios, de contribuciones o aportaciones legales.
- 6) Realizar el análisis de las diferentes cuentas contables.
- 7) Elaborar y preparar las conciliaciones tributarias.
- 8) Firmar los Balances y estados financieros.
- 9) Elaborar y preparar reportes para el Servicio de Rentas Internas.
- 10) Elaborar el formulario de declaración de impuesto a la renta.

## **AUTORIDAD**

- Recomendar políticas contables para optimizar el cumplimiento de las obligaciones relativas a la materia.

- Exigir al Área Administrativa el cumplimiento en la conformación de los reportes y demás documentación que reflejen las operaciones contables internas.
- Asesorar al personal de la empresa en las materias de su conocimiento.

### Área de **GESTION DE CALIDAD**

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	GERENTE DE GESTIÓN DE CALIDAD
<b>RELACIONES DE AUTORIDAD:</b>	
<b>REPORTA A:</b>	Presidente
<b>SUPERVISA A:</b>	Audidores internos

### **DESCRIPCION DEL CARGO**

Responsable de promover el desarrollo, implantación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

### **RESPONSABILIDADES**

- 1) Planificar el desarrollo del modelo de Aseguramiento de la Calidad.
- 2) Participar en la implementación y difusión de las políticas y objetivos del sistema de aseguramiento de calidad bajos los parámetros de la norma ISO 9001:2008 y de la documentación necesaria.
- 3) Participar y brindar apoyo en los proyectos de mejoramiento de la empresa y en el desarrollo de las iniciativas corporativas.
- 4) Supervisar la elaboración de los procedimientos referentes al proyecto ISO 9001:2008.
- 5) Coordinar actividades de capacitación respecto al modelo de Aseguramiento de la Calidad.

- 6) Controlar y almacenar la documentación generada en el modelo de Aseguramiento de la Calidad.
- 7) Definir y documentar procedimientos e instructivos de trabajo, como soporte del modelo de Aseguramiento de la Calidad.
- 8) Garantizar la difusión continua del modelo.
- 9) Coordinar actividades de auditoría interna y externa.
- 10) Crear y desarrollar políticas orientadas al cumplimiento de los procedimientos implantados.
- 11) Asistir a reuniones con los Jefes y Comité Corporativo de Aseguramiento de la Calidad.
- 12) Actualizar todas las variaciones documentales una vez al mes.
- 13) Cuidar la presentación de la documentación de todo el Sistema de Gestión de Calidad.
- 14) Solicitar el cambio o inclusión de un Auditor Interno, en caso de considerarlo necesario.

#### **AUTORIDAD**

- Solicitar al personal involucrado en el desarrollo y mantenimiento del Sistema de Calidad la ejecución de tareas o actividades para el cumplimiento de los estándares de calidad y objetivos esperados.
- Suministrar y solicitar información a personal de la empresa, respecto al cumplimiento de las tareas, planificación y demás responsabilidades asignadas para el mantenimiento del Sistema de Calidad.

## Área COMERCIAL

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	COORDINADORA COMERCIAL
<b>RELACIONES DE AUTORIDAD:</b>	
<b>    DEPENDE DE:</b>	Presidente Gerente General
<b>    SUPERVISA A:</b>	N/A

### DESCRIPCION DEL CARGO

Responsable de coordinar las citas y de planear y gestionar conjuntamente con el Presidente el posicionamiento de la empresa, dentro de la rama de la consultoría.

### RESPONSABILIDADES

- 1) Hacer llamadas a potenciales clientes y captar clientes nuevos.
- 2) Coordinar visitas a clientes y de ser posible acompañar a la Presidente y/o Gerente de Consultoría.
- 3) Dar al cliente un servicio de calidad, brindando el asesoramiento comercial necesario para su satisfacción.
- 4) Coordinar la realización de un diagnóstico inicial, cuando el cliente lo requiera para el ofrecimiento de un servicio de calidad.
- 5) Reportar semanalmente en las reuniones operativas, el avance del acercamiento de los clientes potenciales.
- 6) Seguimiento de objetivos y resultados comerciales de la empresa.
- 7) Cumplir demás actividades que sean dispuestas por el jefe inmediato, dentro del ámbito de sus funciones.

### AUTORIDAD

N/A

## **CAPITULO IV: MANUAL DE CONTROL INTERNO**

### **4.1. Manual de Procedimientos**

#### **4.1.1. Utilidad del Manual de Procedimientos**

##### **Mejoramiento continuo**

El control interno puede ser una real fortaleza en una empresa pero requiere de un Manual de procedimientos como apoyo para que en él se detallen las actividades generales y de control.

El Manual de procedimientos es necesario que sea levantado en la organización para soporte del sistema de Control interno, buscando que sean procedimientos que cubran todas las actividades de la organización y que incorporen las recomendaciones de control analizadas en cada proceso.

##### **Objetivos y políticas**

1. Los controles de la organización están en los niveles de autoridad debidamente detallados en las funciones establecidas.
2. Se ha realizado un detalle claro de las responsabilidades y autoridades de cada cargo en las áreas de la organización, donde se detalla su nivel de autoridad.
3. Se busca que con estas herramientas el sistema contable que entregue la información lo pueda hacer en forma clara, exacta y oportuna.

4. Se ha desarrollado un sistema de información gerencial que le brinde a la dirección y para responsables en general información basados en datos confiables, y diseñado para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.
5. Este Manual es una herramienta que permite realizar una evaluación de las diferentes actividades y además proteger a la empresa sobre posibles fraudes.
6. La implementación de la política presupuestaria y los procedimientos de control aseguran una gestión controlada

#### **4.1.2. Contenido del Manual de Procedimientos**

Se ha realizado el manual considerando los siguientes capítulos

1. Código del procedimiento y Título
2. Objetivo
3. Política
4. Alcance
5. Referencias
6. Descripción del procedimiento
7. Anexos

#### **Justificación del contenido manual de procedimientos frente al control interno**

Los manuales de procedimientos detallan las actividades que se realizan en cada proceso tanto administrativo como operativo e incluyen todos los requerimientos de control definidos en cada área.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente. También el manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa.

(Hernández Orozco, Carlos, 1996)

## 4.2. Diagramas de Flujo

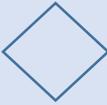
### 4.2.1. Definición Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo permiten evidenciar gráficamente la secuencia de las actividades. Facilitan entender el proceso y evidencian todos los integrantes del proceso.

Son de gran ayuda para dar inducción al personal que participa en el proceso u sobretodo permiten fácilmente hacer cambios a las actividades cuando se requieran y son un instrumento muy útil para el desarrollo de sistemas.

### 4.2.2. Simbología utilizada en los Diagramas de Flujo

La simbología a utilizar en los diagramas de flujo es:

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio / Fin	Sirve para indicar el inicio o final del proceso
	Actividad	Detalla la realización de una actividad
	Decisión	Detalla el análisis de una situación y toma de decisión

Símbolo	Nombre	Descripción
	Control	Detalla una actividad de control
	Conector fuera de página	Continuar un diagrama en otra página
	Documento	Especifica un documento a utilizar en el proceso
	Conector	Muestra la secuencia del flujo de un proceso

**Tabla 5 – Símbolos para diagramas de flujo**  
Fuente: La Autora

#### 4.2.3. Ventajas de los Diagramas de Flujo

Existen muchas ventajas para la utilización de diagramas de flujo, pero vamos a detallar las más importantes:

- Facilitan el trabajo al personal del área, sobre todo al inicio de las actividades y permiten fácilmente incorporar mejoras al proceso.
- Ayudan al personal relacionado con el proceso a conocer quienes participan y cómo interactúan con las distintas áreas.
- Por su facilidad de entender, son herramientas de inducción para el personal del área.

#### **4.2.4. Elaboración de diagramas de flujo**

Se consideraron para la elaboración de los diagramas de flujo, las siguientes etapas:

1. Inicio del proceso, definir el alcance
2. Detallar las actividades y su interacción
3. Se definen los responsables por cada etapa
4. Se analiza el proceso gráficamente
5. Se realizan propuestas de alternativas de mejoramiento
6. Representación gráfica

Se han realizado los diagramas de flujo de los principales procesos, los mismos que se han evaluado y generado los controles que se consideran importantes para su implementación.

#### **4.3. Definición de Políticas**

La definición de políticas es de mucho impacto en el desarrollo del Control interno, pues en este manual se definen los controles que se requieren para gestionar el riesgo.

El manual de políticas es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

Estas políticas vienen de la alta Dirección y establecen el marco sobre el cual el personal puede actuar y los controles que se desean implementar para mitigar los posibles riesgos.

Se han definido las políticas de todas las áreas como herramienta para el desarrollo del Manual de control interno, lo que permite que todos los procesos estén basados en los requerimientos pre establecidos por la Dirección.

(Joaquín Rodríguez Valencia)

#### **4.3.1. Definición de Políticas Administrativas**

Para desarrollar las políticas administrativas se analizaron todas las actividades de la empresa y se orientaron dichas políticas para cubrir todos los controles que requeríamos se implementen en la empresa.

### **POLITICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

#### **De la Estructura Organizacional**

- a) Las modificaciones al organigrama deben ser aprobadas por la Alta Dirección, motivadas por informes de cada Gerencia o Jefatura.
- b) La Gerencia Administrativa, a fin de año debe hacer un análisis del comportamiento de los procesos, presentar a la Gerencia General para su conocimiento y si lo considera necesario realizar reorganización del personal, de acuerdo a las necesidades de cada proceso.

## De los Procesos

- c) Las diferentes áreas deben mantener un control continuo de sus procesos para evitar arrogación de funciones o actividades repetitivas entre las áreas.
- d) Las jefaturas de cada área son los responsables de que sus procesos estén controlados y cumplan con los estándares esperados.

## De los informe de cumplimiento

- e) A fin de año antes del mes de diciembre, los responsables de cada proceso alinearán sus actividades al Plan Estratégico institucional y se presentará para evaluación de la Gerencia General.
- f) Mensualmente se realizará un informe de cumplimiento de sus actividades.
- g) Los indicadores de gestión mensuales y los informes que cada responsable de proceso debe entregar de acuerdo al comportamiento de sus procesos, serán los que permitan evaluar el desempeño de las diferentes áreas.

## **POLITICA DE REGULACION INTERNA**

Ordenar y difundir el marco normativo interno de la empresa.

- a) Todos los trabajadores de LATIN CONSULTANT CIA. LTDA. recibirán órdenes del Presidente y/o Gerente General, o de quien le represente,

según las facultades de los funcionarios que constan en el organigrama de la Empresa.

- b) Es política de LATIN CONSULTANT CIA. LTDA. mantener estrecha comunicación con todo su personal e informarles continuamente los cambios o actualizaciones que se definan sobre las Políticas, Procesos, cambios organizacionales y Procedimientos, de tal forma que los colaboradores conozcan sus funciones, sus responsabilidades y su nivel de autoridad en cada área.
- c) Toda la información referente a las políticas y procedimientos debidamente aprobados, serán de conocimiento del personal y tendrán acceso de lectura.
- d) Los responsables de los procesos deben asegurarse que sus actividades están bien documentadas y permiten controlar sus acciones.
- e) La Gerencia de Gestión de Calidad es la responsable de mantener actualizados los Manuales de funciones y de procedimientos.
- f) El responsable del desarrollo de los documentos como políticas, procedimientos y manuales en general es el Gerente de Gestión de Calidad, quien coordinará con las áreas involucradas.
- g) En todo cuanto no estuviere estipulado en el Reglamento Interno y/o en el Manual de Políticas, se estará a lo dispuesto en los respectivos Contratos Individuales de Trabajo y en las disposiciones legales vigentes y que se dictaren en materia laboral.

#### De las obligaciones y prohibiciones de los trabajadores

- a) Son obligaciones de los trabajadores de LATIN CONSULTANT CIA. LTDA. a más de las constantes en el Art. 45 del Código del Trabajo, las siguientes:

- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma y lugar convenidos;
- Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la Ley;
- Observar una conducta intachable en el trabajo;
- Cumplir las disposiciones del Reglamento Interno expedido en forma legal, y del Manual de Políticas
- Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- Comunicar al empleador o a quien lo representante, los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses del empleador o trabajadores;
- Guardar escrupulosamente los secretos comerciales, o de los que tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta,
- Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades;
- Proporcionar un trato cortés y solícito a los clientes;
- Usar un lenguaje apropiado dentro de las instalaciones;
- Guardar completo respeto y consideraciones, tanto al empleador como a sus compañeros durante la jornada de trabajo;

- Desempeñar con conocimientos, eficacia y buena voluntad, las labores encomendadas, cumpliendo las instrucciones del empleador o de quien lo represente.
- Acatar y cumplir las instrucciones y órdenes impartidas por escrito o verbalmente por parte de sus Superiores;
- Proporcionar un rendimiento normal, cualitativo y cuantitativo y ejercer las labores que se le asignen con absoluta buena voluntad;
- Ejecutar el trabajo con intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma y en el tiempo convenidos;
- Guardar conducta ejemplar y conducirse con estricta sujeción a las normas morales durante la prestación de sus servicios, sujetándose a la disciplina de la Empresa;
- Mantener armonía con los demás trabajadores y con sus Superiores durante las jornadas de labores;
- Cuidar de los intereses de la Empresa;
- Usar en forma correcta y permanente las herramientas, materiales e implementos de trabajo proporcionados por la empresa;
- Dejar su lugar de trabajo limpio y ordenado al terminar la jornada diaria de labores;
- Avisar inmediatamente a su Superior en caso de ocurrir un accidente;
- En caso de accidente prestar ayuda, rendir testimonio y/o coadyuvar en el esclarecimiento de los motivos del mismo;
- Concurrir al lugar de trabajo en forma puntual de conformidad con el horario establecido;
- Prestar servicios en horas suplementarias y/o extraordinarias cuando LATIN CONSULTANT lo solicite en caso de necesidades imprescindibles atento a lo dispuesto en el literal c) del Art. 45 del Código de Trabajo;

- Suministrar a sus Superiores informes completos y verídicos de los datos requeridos en relación con su trabajo;
  - Acatar estrictamente todas las disposiciones del Manual de Políticas y al Reglamento Interno.
- b) Es prohibido a los trabajadores de LATIN CONSULTANT a más de lo dispuesto en el Art. 46 del Código de Trabajo y lo constante en el Manual de Políticas y el Reglamento Interno de Trabajo, lo siguiente:
- Concurrir a las instalaciones de LATIN CONSULTANT bajo los efectos de bebidas alcohólicas y/o estupefacientes y/o drogas;
  - Introducir, comercializar y/o ingerir en las instalaciones de LATIN CONSULTANT bebidas alcohólicas, estupefacientes y/o drogas;
  - Introducir, comercializar y/o ingerir comidas en las instalaciones de la Empresa, fuera del horario de comida y del local del comedor;
  - Incitar, promover y/o participar en manifestaciones contra compañeros de trabajo, la Empresa y/o sus funcionarios;
  - Formar grupos y/o algarazas, interrumpiendo sus labores y/o la de compañeros de trabajo;
  - Promover y/o intervenir en reyertas, escándalos y/o actos contra la moral y las buenas costumbres dentro de las instalaciones de la Empresa;
  - Agredir de palabra u obra a sus compañeros de trabajo en el interior de la empresa, o protagonizar igual conducta en alguna reunión social o deportiva de la misma;
  - Introducir al centro de trabajo literatura pornográfica, subversiva, antipatriótica o lesiva a los intereses de la Empresa.
  - Dormirse durante las horas de trabajo o abandonar su puesto de trabajo, sin justa causa;
  - Tomar arbitrariamente dinero, útiles o bienes de propiedad de la empresa, sin autorización del Presidente;

- Paralizar o suspender las labores en forma individual o colectiva, sin causa legal o disminuir el ritmo normal de las mismas, dentro de las horas laborales;
- Ocuparse de asuntos extraños a su labor durante las horas laborables en las instalaciones de LATIN CONSULTANT CIA. LTDA.;
- Propagar rumores falsos que desprestigien a la Empresa, funcionarios, compañeros de labores y/o familiares de éstos; y
- Incumplir las normas de seguridad e higiene industrial aprobadas legalmente.
- Usar y/o hablar por teléfono celular, o un instrumento equivalente, sea por medio de mensaje o diálogo directo, durante las horas de trabajo.

#### De las obligaciones y prohibiciones de la empresa

- a) Son obligaciones de LATIN CONSULTANT, a más de las establecidas en el Art. 42 del Código del Trabajo, las siguientes:
- Ofrecer y mantener las instalaciones de la Empresa en buen estado desde el punto de vista higiénico, de salud y de seguridad;
  - Tratar a los trabajadores con el respeto y consideración que se merecen;
  - Proporcionar a los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones, así como uniformes de trabajo.
  - Organizar los servicios de prevención y primeros auxilios para casos de accidentes; y,

- Llevar un registro actualizado, en el que consten los datos personales de los colaboradores de la Empresa y mantenerlo en forma confidencial.
- b) Además de lo establecido en el Art. 44 del Código del Trabajo, le está prohibido a LATIN CONSULTANT:
- Autorizar, colocar y/o distribuir propaganda política o religiosa en las instalaciones de LATIN CONSULTANT;
  - Hacer descuentos arbitrariamente de la remuneración de los trabajadores, sin autorización, orden judicial o que no estén contempladas en este Reglamento; y,
  - Permitir el ingreso de sustancias tóxicas, bebidas o comidas al interior de los puestos de trabajo.

#### De las sanciones y su procedimiento

- c) Las sanciones que puede imponer la Empresa a sus trabajadores son: amonestación escrita, multa y/o terminación de las relaciones laborales previo el correspondiente Visto Bueno otorgado por la Autoridad competente.
- d) La Empresa podrá aplicar la sanción de amonestación escrita por incumplimiento del trabajador de cualquiera de las obligaciones estipuladas en el Código de Trabajo, en el Manual de Políticas y en el Reglamento Interno.
- e) Son causas para que la Empresa sancione con multa al trabajador las siguientes:
- Por atraso injustificado del trabajador que no exceda de diez minutos en el día, ni en más de tres ocasiones en el mes;
  - Por inasistencia a laborar que no sea mayor de dos días consecutivos; y

- Por el incumplimiento por parte del trabajador de una o varias de las obligaciones previstas en el Art. 26 del Reglamento Interno.
- f) La multa que la Empresa podrá imponer al trabajador estará de acuerdo a la falta cometida, de conformidad con la normativa prevista en el Código de Trabajo.
- g) La Empresa está facultada para solicitar a la autoridad de trabajo la terminación de las relaciones laborales, en los casos señalados en el Art. 172 del Código de Trabajo.
- h) Para los efectos de la disposición anterior se considerará indisciplina y desobediencias graves por parte del trabajador las siguientes:
- Incurrir en las prohibiciones mencionadas en el Art. 27 del presente Reglamento Interno;
  - Cometer las faltas graves indicadas expresamente en el Reglamento Interno;
  - Infringir en forma reiterada las obligaciones contempladas en el Art. 26 del Reglamento Interno.
- i) Las sanciones de amonestación escrita y multa serán impuestas por el Gerente General de la Empresa o uno de los Funcionarios designados por el Gerente General.

#### De los préstamos o anticipos

- a) Los préstamos al personal deberán ser aprobado por el Jefe inmediato y aprobados por el Gerente Administrativo y el Gerente General estableciéndose la cantidad y el tiempo.
- b) No se dan préstamos por caja chica
- c) Se utilizarán los siguientes criterios para otorgar préstamos:
- si el colaborador tiene menos de 6 meses no se otorgarán préstamos

- Si tiene entre 6 meses y 1 año de trabajo, máximo se prestará 1 sueldo
- Si tiene entre 1 año y 4 años de trabajo, máximo se prestarán 2 sueldos
- Si tiene más de 4 años de trabajo, máximo se prestarán 4 sueldos
- El descuento se realizará:
  - 1 sueldo se descontará máximo en 3 quincenas/6 semanas
  - 2 sueldos se descontarán máximo en 3 meses/ 12 semanas
  - 4 sueldos se descontarán máximo en 6 meses/24 semanas

## **POLITICA DE RECURSOS HUMANOS**

### De la contratación de personal

Esta política establece los requisitos a cumplir para realizar la selección y contratación del personal de la empresa y así asegurarse de que el personal reclutado es competente a lo requerido para los cargos establecidos en el Organigrama y de acuerdo a los perfiles definidos.

- a) La contratación de los trabajadores es potestad exclusiva del Gerente General, por lo tanto, ningún funcionario o empleado que tenga personal a su cargo admitirá la admisión de persona alguna sin que previamente haya celebrado el correspondiente contrato de trabajo con el Gerente General.
- b) Para solicitar una nueva contratación se realizará un “Requerimiento de Personal”, él mismo que será aprobado por el Jefe de área.

- c) Cuando se cree una posición disponible (vacante), se buscará cubrirla con personal de la empresa, que tenga un perfil acorde al cargo disponible. Si no se encontrara una persona del personal interno, se iniciará el proceso de selección y contratación con personal externo.
- d) Por la naturaleza de las labores que se desarrollan en LATIN CONSULTANT es fundamental la completa dedicación y aplicación de conocimientos especializados por parte del personal que labora en la compañía.
- e) Está terminantemente prohibido que se realice cualquier contratación que no haya pasado por el proceso de selección respectivo.
- f) Para la contratación de Jefes o Gerentes, la Gerencia Administrativa Financiera evaluará si existe una real necesidad de esta contratación, y únicamente podrá continuar el proceso con la aprobación de la Gerencia General / Presidencia.
- g) El reclutamiento, la selección, el ingreso de nuevos empleados para ocupar vacantes o puestos de nueva creación, la evaluación del desempeño y los ascensos y promociones de los empleados de la empresa es una facultad propia ejercida a través del área Administrativa de acuerdo con las políticas de personal establecidas para el efecto.
- h) No se permite la incorporación de nuevos empleados que no hayan sido aprobadas por el área Administrativa, y que no tengan contrato firmado.
- i) La contratación de nuevos empleados, para suplir vacantes o llenar nuevas necesidades de la empresa, debe ser justificada por el respectivo jefe departamental, y por la máxima autoridad del área, Una vez cumplido este requisito, la contratación es potestativa del Representante Legal de la Empresa.
- j) Para que una persona sea admitida como trabajador de LATIN CONSULTANT es necesario que sea mayor de edad.

k) Para ser admitido como empleado, el interesado debe presentar la documentación siguiente:

- Registro de Ingreso del Personal (foto actualizada)
- Copia de Cédula de Identidad
- Copia de Certificado de Votación
- Record Policial (original o copia)(No obligatorio)
- Libreta del Seguro, copia (No obligatorio para el personal con Contratos de Trabajo por Honorarios Profesionales)
- Certificado de Estudios
- Certificado de Cursos Realizados
- Certificados de empleadores anteriores
- 3 Referencias Personales
- Currículum Vitae
- Acta de Matrimonio (Para empleados con Contratos de Trabajo en Relación de Dependencia)
- Partida de Nacimiento de los Hijos (Para empleados con Contratos de Trabajo en Relación de Dependencia)
- 2 fotos
- Certificado de salud otorgado por el IESS o por Autoridades Sanitarias, aparte de éstos, el aspirante deberá someterse a exámenes médicos y psicológicos, si la empresa lo creyere conveniente;
- Si el aspirante fuere extranjero, deberá presentar el Carnet Ocupacional, pasaporte y visa que acrediten su legal permanencia en el país.

l) La institución a través del área Administrativa, verificará la autenticidad de los documentos presentados, así como de efectuar las averiguaciones que considere pertinentes.

- m) Por el hecho de haber llenado una ficha de ingreso y/o presentado la documentación detallada en líneas precedentes, ningún aspirante podrá ser considerado como trabajador mientras no suscriba el correspondiente Contrato de Trabajo con el Gerente General de LATIN CONSULTANT.
- n) Todo empleado que ingrese a la institución, bien sea para suplir una vacante o porque el incremento de las necesidades así lo requieran, suscribirá un contrato con término de prueba u ocasional o por horas, o cualquier otra modalidad según los requerimientos de la empresa.
- o) Es obligación que a todo aspirante a empleado se le realice pruebas de temperamento y psicotécnicas.
- p) El aspirante a empleado no podrá firmar contrato, si su documentación no estuviera completa.
- q) El contrato de trabajo debe legalizarse a la brevedad y no podrá estar sin legalizar antes del primer pago al empleado, si es posible.
- r) El área Administrativa por medio del Sistema debe asignar al nuevo empleado un código dentro del sistema de roles.
- s) Cada empleado debe tener un archivo individual, ya sea en medio digitalizado o físico.
- t) Durante la vigencia del período de prueba, de conformidad con la ley, en cualquier momento la empresa puede dar por terminado el contrato, sin estar en la obligación de indemnizar al colaborador por este concepto.
- u) El empleado tiene la obligación de comunicar a la empresa, el cambio de su dirección domiciliaria, número de teléfono, estado civil, aumento o disminución de cargas familiares, estudios, otros que formen parte de sus datos personales. Estos datos deberán ser actualizados una vez al año.

- v) Si se descubre alteración, falsificación u obtención dolosa de la documentación presentada, será considerada falta grave; causal suficiente para dar por terminado el contrato individual de trabajo, sin necesidad de desahucio y sin pago de indemnización por despido, según lo prescrito en el numeral 2 del artículo 316 del código de trabajo.
- w) El empleado que ingresa a la empresa, debe acatar el Reglamento Interno de trabajo de la institución y los demás manuales aplicables a las áreas en que ejerza actividad.
- x) Salvo excepciones consideradas por los administradores de la institución, no se permite la contratación de cónyuges, hijos, padres o hermanos de los colaboradores. Otros niveles de parentesco comprendidos hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad pueden ser contratados, en tanto no haya más de cuatro parientes entre sí y no tengan subordinación jerárquica inmediata o pertenezcan a una misma área.
- y) Cuando dos colaboradores contraen matrimonio, la institución puede continuar manteniendo con ambos la relación de trabajo, siempre y cuando laboren en áreas diferentes.
- z) La Institución debe contratar personas con discapacidad en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, y de acuerdo con lo establecido en las leyes respectivas, con carnet del cónyuge e hijo. Corresponden al 4% del total de la nómina.
- aa) Las personas discapacitadas presentarán a la institución el Certificado de discapacidad emitida por el CONADIS, el cual acredita su condición de discapacidad. Superior al 30%.
- bb) Es obligación del área Administrativa el cumplimiento de pago de nóminas y demás obligaciones patronales.

- cc) Es también obligación del área Administrativa establecer y coordinar con cada área el establecimiento de un calendario de vacaciones.
- dd) También debe coordinar con todas las áreas una evaluación anual del personal.
- ee) El Gerente Administrativo, debe informar vía correo electrónico a todo el personal de la empresa, el ingreso del nuevo integrante del grupo.
- ff) Todo nuevo empleado recibirá una charla de inducción de la empresa por parte del Jefe inmediato.
- gg) El área Administrativa debe tener una presentación aprobada y actualizada de la organización de la empresa y sus logros, para exponer a los nuevos empleados en su charla de inducción.
- hh) El nuevo empleado debe tener dos inducciones, la inducción de la empresa y la inducción del trabajo específico que va a realizar, la misma que será realizada por el jefe inmediato.
- ii) Los eventos para capacitación será de exclusiva responsabilidad del área Administrativa.
- jj) Los datos de los empleados deben actualizarse anualmente mediante la suscripción de un formulario de actualización de datos.
- kk) LATIN CONSULTANT proporcionará a sus trabajadores un buen ambiente y las condiciones adecuadas para el trabajo, así como también entregará los beneficios de orden socio – económico constantes en el Contrato de Trabajo celebrado con los trabajadores.
- ll) Para conocimiento de los trabajadores, se mantendrá en permanente exhibición un ejemplar del Reglamento Interno y de las Políticas de la empresa.

## De las horas de trabajo

- a) Cada trabajador observará y respetará los horarios y jornada de trabajo imperantes en la Empresa. Cada jornada ordinaria de trabajo será, de ocho horas diarias más una hora para el almuerzo de lunes a viernes, debiendo además, los trabajadores laborar si ameritara el caso, horas suplementarias y extraordinarias, que serán remuneradas por la empleadora de conformidad con la ley.
- b) Las hora de entrada y salida en la empresa son:
  - Oficina: 9h00 a 18h00, con 1 hora de descanso para lunch
- c) Tanto la hora de entrada y salida, como el tiempo para lunch o almuerzo es responsabilidad del área Administrativa en conjunto con el jefe de cada departamento, quienes definirán las mismas con las autoridades correspondientes.
- d) Se descuenta por cada día de falta o permiso lo correspondiente:
  - Se descuentan 8 horas por cada día de permiso que solicite el colaborador, y si solicita permiso un viernes, se descontarán 16 horas.
  - Se descuentan 16 horas por cada día de falta que tenga el colaborador, y si falta en viernes se descontarán 24 horas.
- e) Los trabajadores que llegaren a las instalaciones de LATIN CONSULTANT con más de diez minutos de retraso, serán considerados como que han faltado a la jornada o turno de labores y por lo tanto, que han cometido una falta sujeta al Reglamento Interno de Trabajo y al Manual de Políticas.
- f) Los trabajadores que por enfermedad no puedan concurrir a laborar en LATIN CONSULTANT deberán reportar, por cualquier medio al GERENTE respectivo la justificación por su inasistencia, dentro de los tres primeros días de enfermedad. Si no cumpliere con esta obligación,

se presumirá que no existe enfermedad no profesional, no pudiéndose justificar la ausencia del trabajador a sus labores.

- g) Se considerará como calamidad doméstica al evento contemplado en el numeral 30 del Art. 42 del Código del Trabajo en vigencia.

El trabajador que faltare por calamidad doméstica o fuerza mayor y no excediere de los términos permitidos, deberá justificar por cualquier medio ante el Gerente respectivo, dentro de las veinticuatro horas siguientes a la falta para no perder su remuneración, atento a lo dispuesto en el Art. 54 del Código de Trabajo, quedando la Empresa facultada para establecer la veracidad de tal justificación.

Caso de comprobarse que la calamidad doméstica o fuerza mayor aducida por el trabajador no fuera tal, esta acción se atenderá como falta grave al Reglamento Interno de Trabajo y al Manual de Políticas.

- h) El trabajador que solicite permiso para hacerse atender por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, está obligado a regresar a LATIN CONSULTANT inmediatamente después de haber sido atendido, debiendo presentar a la Empresa la certificación suscrita por el Profesional que lo atendió en la que deberá constar la fecha y hora de la atención. De no presentar esta certificación y/o detectarse alteraciones, será considerado como que el trabajador ha cometido una falta leve al Reglamento Interno de Trabajo y además, que ha faltado injustificadamente a sus labores.

- i) No es permitido el ingreso a las instalaciones de LATIN CONSULTANT de personas extrañas y/o recibir visitas de familiares o amigos durante o fuera de las jornadas de labores, sin la autorización expresa del GERENTE respectivo. La contravención a la presente disposición equivale a una falta grave al presente Reglamento Interno de Trabajo.

## De la política salarial

Esta política pretende que exista un esquema salarial que cumpla con principios de equidad tanto para la empresa como para los colaboradores y que sea motivador para promover un ambiente de trabajo positivo.

- a) El área Administrativa es la responsable de todo el manejo del talento humano de la empresa.
- b) El Gerente Administrativo es el responsable de incluir dentro de la nómina de la organización, empleados que cumplan los requisitos exigidos, el perfil del cargo y que su documentación y enrolamiento esté en regla y dentro del marco legal.

## De las remuneraciones y períodos de pago

- a) Los sueldos y salarios serán pagadas al personal mensualmente en el centro de trabajo, en dinero, cheque u otra forma acordada entre las partes, por medio de transferencia bancaria o de manera directa o a la persona que él autorice por escrito, previos descuentos de Ley. De todo pago realizado por la compañía empleadora, el trabajador o quien reciba en virtud de la autorización escrita, firmará los roles, planillas o recibos según disponga la Empresa.
- b) El monto de la remuneración que perciben los trabajadores de la Empresa, cubre y comprende, de conformidad con la ley laboral, el pago correspondiente a los días de descanso obligatorio remunerado y comprendidos dentro del mismo período mensual, quincenal o semanal, independientemente de la modalidad de trabajo, y horario.

- c) Cuando un trabajador se separe del trabajo que tiene en LATIN CONSULTANT y tenga que recibir pagos por cualquier concepto, se liquidará su cuenta y antes de recibir el valor que le corresponda, se le descontará todos los valores que se hallare adeudando a la Empresa, de acuerdo con la Ley u otros que tuviera directamente con la empresa.

#### De permisos y licencias

- a) Los funcionarios de LATIN CONSULTANT con facultades para conceder permisos o licencias según las modalidades establecidas en el Manual de Políticas y el Reglamento son el Gerente General de la Empresa o quien legalmente le subroge, y los Funcionarios de LATIN CONSULTANT autorizados por el Gerente General.
- b) Serán válidos solo los permisos determinados en el Manual de Políticas y el Reglamento Interno, los cuales serán por escrito y llevarán la firma de la persona autorizada para concederlos.

Los permisos reconocidos por la Empleadora son los siguientes:

- Permisos médicos remunerados, para concurrir a citas con facultativos del IESS, los mismos que deberán ser justificados con el certificado conferido por el IESS y que será presentado ante su jefe inmediato, quien se encargará del trámite respectivo; caso contrario las inasistencias se tendrán como faltas injustificadas.
- Permisos médicos con remuneración de hasta tres días de descanso por prescripción médica y autorizados por los facultativos del IESS. En caso de ser mayor el tiempo de descanso, se estará a los Reglamentos del IESS al respecto.

- En el caso de fallecimiento de familiares del trabajador, se estará a lo prescrito en el numeral 30 del Art. 42 del Código del Trabajo.
  - Los trabajadores que tengan que ausentarse de su trabajo en comisión de servicio por razón de la actividad que cumplen, o para asistir a algún curso programado, recibirán la autorización del representante legal de la Empresa.
- c) El Gerente General o la persona que lo subrogue, es la única persona facultada para justificar las faltas al trabajo.

#### De las vacaciones

La política de vacaciones debe promover que todo colaborador goce de su tiempo de descanso por lo menos una vez al año, sin generar inconvenientes en los procesos internos.

- a) En cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 69 y siguientes del Código del Trabajo, la Empresa establece en beneficio de sus colaboradores el derecho a gozar de las vacaciones anuales a partir del primer año completo de labores en esta Compañía.
- b) El derecho a las vacaciones anuales lo ejercerán los trabajadores de acuerdo al calendario elaborado por la Empresa. Sin embargo, por razones de orden técnico o de confianza, la Empresa podrá solicitar el concurso de uno o más de sus trabajadores y negarle las vacaciones de ese año para acumularlas para el año siguiente, atento a lo dispuesto en el Art. 74 del Código del Trabajo.

LATIN CONSULTANT CIA.LTDA. se reserva el derecho de disponer la forma de otorgar las vacaciones anuales, individual o colectivamente a sus trabajadores.

- c) Si la empresa considera que el periodo de vacaciones solicitado por el colaborador no es el adecuado, se analizará una nueva y se reprogramarán las actividades del área.

#### De la capacitación

La capacitación es uno de los objetivos institucional, por lo que se deben buscar mantener un desarrollo permanente de las competencias del personal.

- a) Anualmente se presentará un Plan de Capacitación, él mismo que debe cubrir a todo el personal de la empresa y será aprobado por el Gerente General.
- b) Antes de que un colaborador inicie sus actividades por primera vez o en un área diferente a la que venía desempeñando, debe dársele un recorrido por cada una de las áreas para conocer su funcionalidad

#### **POLITICA ADMINISTRATIVA**

El manejo de los recursos administrativos es de gran importancia para el control interno, por lo que se definen políticas que permitan controlar adecuadamente los recursos.

- a) Los activos fijos de LATIN CONSULTANT CIA.LTDA., deben tener un Plan de mantenimiento preventivo y conocer el manejo correctivo y así asegurar su conservación.
- b) Todos los activos fijos de la empresa deben estar asegurados y con base de avalúos reales.
- c) El Gerente Administrativo es responsable de las actividades de mantenimiento administrativo de la empresa.
- d) Se deben mantener en buen estado la infraestructura de las oficinas.
- e) Se deben mantener contratación de los principales servicios de la empresa, para garantizar su normal acceso:
  - Internet
  - Seguros
  - Servicios básicos
- f) La responsabilidad de disponer el uso de los activos (vehículos, computadoras, mobiliario, maquinas etc.) es del Gerente General quien a su vez podrá delegar al Gerente Administrativo para tal efecto.
- g) Las adquisiciones y/o reparación de cualquier clase de activos (vehículos, maquinarias, repuestos, mobiliario, proveeduría etc.) que superen los US \$ 1.000,00 (Un mil Dólares) deben tener obligatoriamente la aprobación del Gerente General, antes de hacerla efectiva.
- h) Las adquisiciones realizadas deben ser reportados por el Gerente Administrativo diariamente al Gerente General.
- i) Para las adquisiciones y/o gastos por reparaciones, deberán tener por lo menos tres cotizaciones, para que exista una política justa de adquisiciones y para determinar la mejor opción para la empresa.
- j) El Gerente Administrativo aprobará el fondo a manejar en caja chica.
- k) Los valores pagados por caja chica serán pagados únicamente con vales de caja numerados de la empresa.

- l) Auditoria deberá realizar arquezos sorpresivos de caja Chica por lo menos una vez cada tres meses.
- m) Todo contrato de prestación de servicio o de cualquier propósito en la que se comprometa a la empresa debe ser revisado y aprobada por Gerencia General.
- n) Las Obligaciones contractuales con clientes y en general todo lo que implique obligación o derecho para la empresa, deben ser custodiados en el área Administrativa.

## **POLITICA DE COMPRAS**

Se definen los responsables en el proceso y los niveles de autoridad dentro del mismo, para garantizar que se cuente con los recursos al momento de necesitarlos pero también precautelando que no se hagan gastos innecesarios que no hayan sido debidamente aprobados.

- a) El Gerente Administrativo es responsable del manejo de las Adquisiciones, Contratación de Obras y Prestación de Servicios y obtendrá previamente la autorización de la Gerencia General.
- b) Todas las compras deben estar consideradas dentro del presupuesto.
- c) Deben evitarse los imprevistos, de ocurrir únicamente pueden ser aprobados por la Gerencia Administrativa, Gerencia General dentro de sus facultades.
- d) La Gerencia Administrativa puede aprobar compras de hasta \$1,000.00 fuera de presupuesto.
- e) La compra de insumos para las diferentes áreas se realizarán mensualmente, para poder llevar un control de presupuesto de gastos.
- f) Se mantendrá una lista de proveedores debidamente seleccionados y calificados para los procesos de compra.

#### De la caja chica

- a) Se pueden pagar por Caja Chica, gastos de hasta \$15,00 (quince dólares) por concepto de gastos de movilización y viáticos para el personal.
- b) Sólo se reconocen para ser pagados por este medio, aquellos gastos amparados con un Vale de Caja, preferiblemente respaldados con el respectivo comprobante o recibo que acredite el pago.
- c) Todas las cajas deben venir aprobadas por el responsable de cada una de ellas.

#### De los pagos a proveedores

El control para pago a proveedores busca que existan los niveles de aprobación apropiados y verificación de información.

- a) Los pagos a proveedores se pueden realizar por los diferentes medios existentes y serán debidamente aprobados por la Gerencia General y/o Gerencia Administrativa Financiera.
- b) Se debe manejar un flujo de caja que permita programar todos los vencimientos de proveedores y se aprobarán por la Gerencia General los que correspondan al período programado.
- c) Es política de la empresa que se cumplan con las fechas de vencimiento con los proveedores de acuerdo a los compromisos adquiridos a, cualquier excepción debe dársela a conocer a la Gerencia General.

## **POLITICA DE PRESUPUESTO**

Como herramienta de control, la Dirección de LATIN CONSULTANT ha establecido un presupuesto referencial y de esa forma puede medir el cumplimiento de las diferentes áreas en lo que corresponde a los gastos generados.

- a) Cada responsable de proceso en coordinación con la Gerencia Administrativa Financiera, prepararán un detalle de sus requerimientos individuales y luego se preparará un Presupuesto Anual para la aprobación de la Alta Dirección.
- b) Mensualmente se mantiene la elaboración de los estados financieros hasta el 10 del siguiente mes y se proyectan los resultados, estas proyecciones son soporte del cumplimiento del presupuesto.
- c) Cuando se realicen proyecciones se utilizará como premisa que los ingresos se incrementan de forma conservadora y los deberán incluirse todos los soportes para utilizar dichas premisas.
- d) Cuando se consideren nuevos proyectos como parte del presupuesto debe contarse con un soporte en firme de dicho proyecto.
- e) En lo referente a la proyección de los gastos deben aplicarse medidas de recorte de gastos en lo posible.
- f) Todos los responsables de los procesos deben conocer el presupuesto generado y trabajar para que se cumplan las premisas establecidas.
- g) Mensualmente se realizará una reunión de revisión presupuestaria con la Dirección y los responsables de los procesos.
- h) No se pueden dar excesos en los gastos que no hayan sido debidamente aprobados, y el área responsable deberá presentar los justificativos de ese gasto.

- i) En todo momento la empresa debe buscar reducir el nivel de gasto desde cada área.

## **POLITICA DE COBRANZAS**

La importancia que tiene una debida gestión de cobranzas promueve que se implementen controles que aseguren esta optimización del proceso.

- a) El área Administrativa financiera debe estar implementando en todo momento acciones para asegurar una recuperación apropiada de la cartera.
- b) Continuamente se deben realizar gestiones para que los clientes conozcan su saldo por pagar

## **POLITICA DE INFORMACION FINANCIERA**

La transparencia en la información financiera y el aseguramiento que se cumplan todas las normas de contabilidad, para que la toma de decisiones esté fundamentada en hechos.

- a) El área Administrativa financiera por medio del Contador, debe realizar mensualmente un análisis de la situación de la empresa para ser presentada a la Alta Dirección.
- b) Esta área presentará dicho análisis y las recomendaciones respectivas para que la empresa mantenga una posición financiera sólida.
- c) El Gerente Administrativo analizará los flujos de efectivo de la empresa, con el fin de controlar los mismos versus el presupuesto realizado.

- d) El Contador interactuará con otras Gerencias de la empresa, para que la operación sea eficiente, y dará su recomendación en todas las operaciones que tengan impacto financiero.
- e) El Área Administrativa Financiera podrá ser parte de las mesas de negociación en proyectos con clientes cuando se toquen temas de créditos y pagos de proyectos.
- f) El Gerente Administrativo Financiero es responsable de la información que debe ser presentada a los organismos de control.
- g) La Gerencia Administrativa Financiera deberá elaborar y mantener actualizados los procedimientos contables, impositivos y de cualquier naturaleza que aseguren la adecuada fluidez de los procesos contables y su interacción con las demás áreas generadoras de información contable y presentación de los estados financieros mensuales y anuales.

#### **4.3.2. Definición de Políticas Operativas**

Permiten controlar las actividades del proceso operativo y garantizar su eficacia y direccionamiento a cumplir los objetivos institucionales.

#### **POLITICA COMERCIALES**

Se debe buscar que la política comercial cubra las expectativas de crecimiento de la empresa y genere recursos suficientes para su sostenibilidad, haciéndola más rentable.

## De nuevos productos y servicios

- a) La empresa LATIN CONSULTANT CIA LTDA. por medio de su Coordinadora comercial, buscará desarrollar proyectos en las diferentes áreas de acción de la empresa, buscando una rentabilidad razonable y creando nuevos servicios, que permitan a LATIN CONSULTANT CIA. LTDA. ampliar su cartera de ingresos, maximizando la rentabilidad de su infraestructura.
- b) Realizar continuamente una renovación y mejoramiento de los procesos productivos para adaptarse a los nuevos mercados.

## **POLITICAS DE MERCADEO**

Establecer políticas para comunicar y crear fidelidad en los clientes para garantizar la ampliación de la cartera.

- a) La Coordinadora Comercial buscará potenciar el área de mercadeo, de tal forma que se constituya en la base sobre la cual se fomente el crecimiento de la cartera de clientes.
- b) La compañía podrá explotar la publicidad de acuerdo a los requerimientos del área de Mercadeo.

## **POLITICAS OPERATIVAS**

- a) Las actividades de asesoría deben planificarse y considerar lo que el área ha presentado en su presupuesto anual.

- b) Es responsabilidad del dueño del proceso buscar mecanismos para realizar un debido control de su proceso y que cumplan con la eficiencia en el área de Consultoría y niveles de calidad; normas internacionales y acuerdos de servicio que se convengan con los clientes.

#### **4.4. Definición del Sistema de Información gerencial**

##### **4.4.1. Definición de indicadores de gestión por procesos**

Los Indicadores deben ser medibles, cuantificables, fáciles de utilizar y objetivos.

Se deben adecuar a las necesidades de la organización.

Los indicadores deben estar ligados a la evaluación sistemática de resultados.

Estos indicadores tienen que tener ciertos atributos para que cumplan con el objetivo de medir los procesos pero a su vez ser de apoyo para el control interno:

- Simples.- Poder obtener el resultado del indicador no puede ser costoso ni tomar demasiado tiempo, pues deja de ser útil para su aplicación.
- Oportunos.- Debe poder tomarse la información en un tiempo razonable que permita la toma de decisiones.
- Adecuados.- Debe poder evidenciar el resultado de un proceso.
- Útiles.- Permita mejorar al proceso y evidenciar el control aplicado.

- Participación de los usuarios.- Requiere que el personal involucrado sea el generador de la información.

## **Beneficios De Los Indicadores De Gestión**

Entre los derivados beneficios que puede generar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, está:

**Satisfacción del Cliente.-** En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión de manera que el personal se dirija en dicho sentido.

**Monitoreo del proceso.-** El mejoramiento continuo solo es posible si se practica un seguimiento detallado a cada una de las actividades del proceso.

**Benchmarking.-** Mediante el Benchmarking se pueden evaluar los procesos, los productos, las actividades y compararlos con los de otra empresa con la finalidad de mejorar su proceso traspasando fronteras y conociendo el entorno.

**Gerencia del Cambio.-** Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando de manera adecuada.

(Sistema de gestión de la calidad fundamentos y vocabularios norma ISO 9000:2000)

#### **4.5. Diseño de un sistema de control interno**

El diseño del sistema de control interno en Latin Consultant C. Ltda. se realizó por medio de entrevistas por medio de las cuales verificamos las debilidades de los principales procesos de la empresa.

Se realizará el análisis en los 4 principales procesos de la empresa:

- Proceso comercial
- Proceso de compras
- Proceso de facturación y cobranzas
- Proceso de Consultoría

#### **4.6. Manual de control interno**

##### **4.6.1. Diseño del sistema de control interno**

El propósito de este documento es diseñar los procesos estratégicos que le permitirán a la empresa llevar un real control de sus actividades y por ende alcanzar sus objetivos estratégicos.

Se utiliza la metodología de COSO II gestionar los riesgos de forma integral y así se analiza cada componente y su aplicabilidad en la empresa:

##### **1. Ambiente Interno**

- La empresa Latin Consultant Cia. Ltda., ha desarrollado un levantamiento detallado del Organigrama funcional de la empresa,

de tal forma que se concientizado al personal de la empresa, y en particular al personal que tiene actividades con incidencia en el área contable, de su compromiso con la organización y la importancia de la transparencia de sus actividades.

- El detalle de las Políticas que brindan un marco de acción controlado, permite transmitir a los colaboradores facilidades para que sus actividades se desarrollen con efectividad,
- EL detalle de sus funciones permite a los colaboradores comprender la importancia del desarrollo de su competencia y el mantenimiento de los controles.
- Se ha difundido la misión, visión y valores de la institución.

## **2. Establecimiento de Objetivos**

- Los objetivos contables de la empresa están orientados a prevenir los riesgos por medio de un diseño de control apropiado y de procedimientos de trabajo claros, que delinee las actividades de cada colaborador y tengan indicadores de gestión que permitan controlar cada proceso.
- La empresa tiene una meta clara que alinea y sustenta su visión y misión

## **3. Identificación de Riesgos**

- Se han identificado los eventos que afectan los objetivos de la organización:

Fuentes internas

- Visitas a los clientes
- Presupuesto de cada proyecto
- Cuentas por cobrar
- Cajas chicas
- Manejo de viáticos
- Cumplir con el Plan de implementación del proyecto

Fuentes externas

- Seguros

#### 4. Evaluación de Riesgos

- Se realiza un análisis de los eventos que pueden afectar los objetivos de la organización y se lo clasifica de acuerdo al nivel de impacto en la empresa

IDENTIFICACION DE RIESGOS	CLASIFICACION		
	BAJO	MODERADO	ALTO
Fuentes internas			
Visitas a los clientes		X	
Presupuesto de cada proyecto			X
Cuentas por cobrar			X
Cajas chicas		X	
Manejo de viáticos			X
Cumplir con el Plan de implementación del proyecto		X	
Fuentes externas			
Seguros			X

Tabla 6 – Clasificación de riesgos

Fuente: La Autora

<b>IDENTIFICACION DE RIESGOS</b>	<b>Por qué estas actividades requieren atención especial</b>
<b>Fuentes internas</b>	
Visitas a los clientes	El número de visitas que un Consultor o Coordinador Comercial realiza al cliente permite evaluar los costos que se incurren en el proyecto, y adicionalmente el nivel de servicio que se está prestando
Presupuesto de cada proyecto	Realizar un análisis inadecuado de los costos que involucran el proyecto son de alto riesgo, pues podría generar pérdidas al momento de cotizar el servicio requerido
Cuentas por cobrar	No contar con información oportuna de cuentas por cobrar, podrían generar un alto riesgo, pues el proceso de cobranzas en servicios es relativamente lento
Cajas chicas	Por medio de las cajas chicas se realizan un número importante de gastos del proyecto, como movilizaciones, trámites, etc, por lo que el adecuado control de las mismas permitirá tener claramente definido los costos del proyecto
Manejo de viáticos	Los viáticos deben tener un control detallado, porque dependen de las visitas que realice el área comercial o el área de consultoría y deben estar debidamente controlados
Cumplir con el Plan de implementación del proyecto	El control sobre el desarrollo del proyecto permite controlar los costos pues la ampliación de los plazos hace que la empresa incurra en costos adicionales que ponen en peligro la rentabilidad de los proyectos
<b>Fuentes externas</b>	
Seguros	Contar con seguros en el desarrollo de los proyectos permiten garantizar el cumplimiento de los mismos pero generan costos adicionales que deben ser debidamente controlados para garantizar el éxito de los proyectos

Tabla 7 – Identificación de riesgos

Fuente: La Autora

- Se detallan las políticas y procedimientos para asegurar que las respuesta al riesgo se lleve de manera adecuada y oportuna.

## 5. Respuesta a los Riesgos

IDENTIFICACION DE RIESGOS	Respuesta al riesgo
<b>Fuentes internas</b>	
Visitas a los clientes	Reducir el riesgo en función de controles aplicados a las visitas
Presupuesto de cada proyecto	Se debe evitar por medio de un adecuado presupuesto realizado en función de las actividades planificadas
Cuentas por cobrar	Reducirlo por medio de la implementación de informes semanales de control
Cajas chicas	Reducirlo por medio de la implementación de controles adicionales
Manejo de viáticos	Reducirlo por medio de la implementación de informes de control
Cumplir con el Plan de implementación del proyecto	Reducirlo por medio de seguimiento constante
<b>Fuentes externas</b>	
Seguros	Reducirlo por seguimiento apropiado de los proyectos en desarrollo

Tabla 8 – Respuesta al riesgo  
Fuente: La Autora

## **6. Actividades de Control**

- Se implementan actividades de control como son políticas y procedimientos que se detallan en capítulos posteriores.
- Se han incluido en los procesos que se detallan a continuación, actividades de aprobación, autorización, revisión, etc.

## **7. Información y Comunicación**

- Por medio de la implementación del sistema de información gerencial y actividades de difusión, la empresa pretende que se conozca todos los controles que se han implementado y que exista una buena comunicación que fluya por la organización.

## **8. Monitoreo**

- El sistema de información gerencial se utilizará como herramienta para garantizar la implementación del sistema.

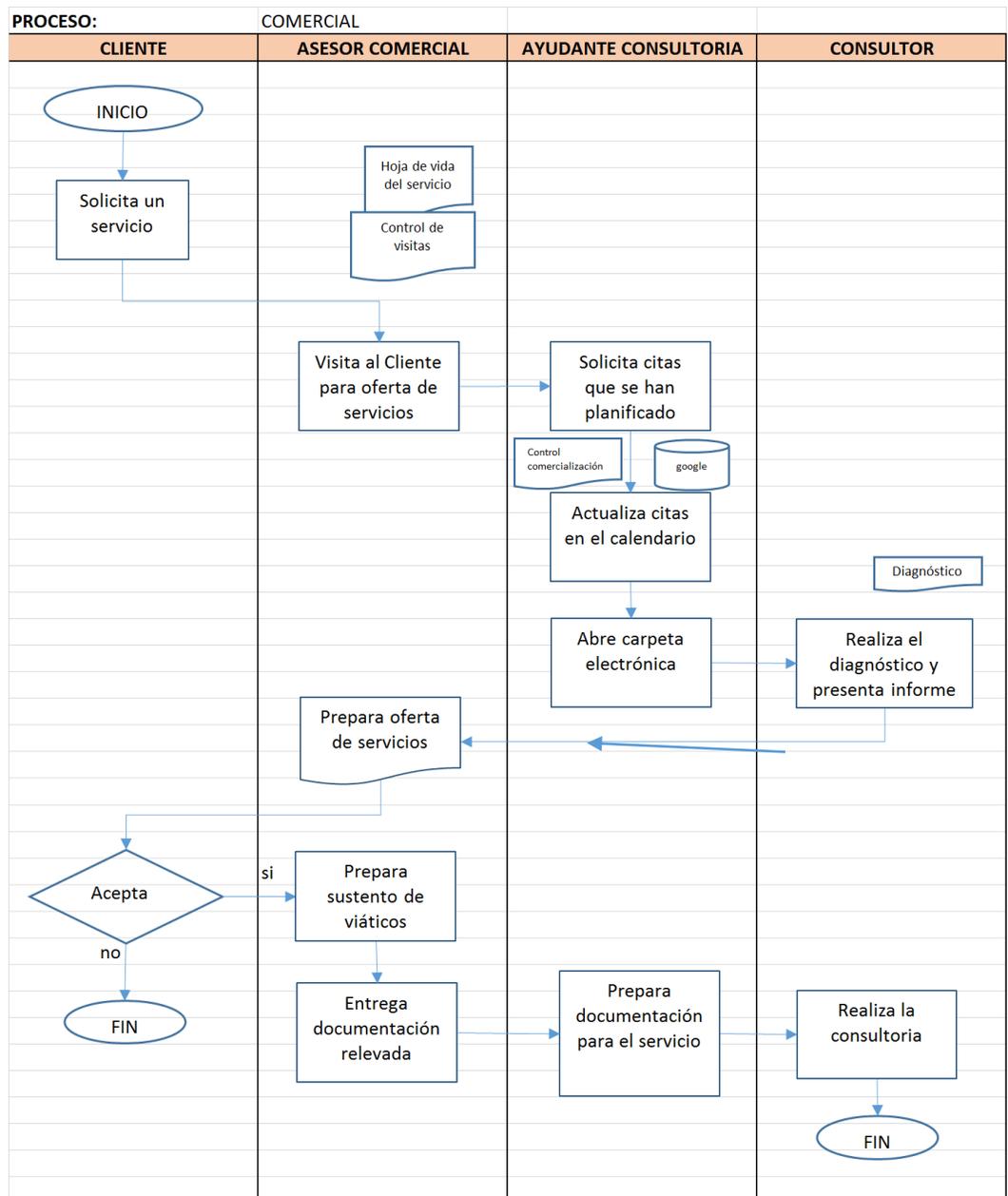
### **4.6.2. Proceso Comercial**

Se realizó un análisis del proceso comercial y se representó el diagrama de flujo una vez implementadas las políticas comerciales pre establecidas y poniendo los controles apropiados al proceso.

Se incluyen los siguientes controles:

1. Realización de un diagnóstico que permita ofertar varios servicios al cliente

2. Hoja de control del diagnóstico realizado
3. Hoja de control de visita
4. Detalle de control de viáticos si los hubiere generado
5. Indicador de número de visitas realizadas en el mes



**Ilustración 7 – Flujo de proceso COMERCIAL**  
Fuente: La Autora

<b>CODIGO: PR CNS 01</b> <b>FECHA: 15 06 01</b> <b>PAGINA:</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	
	<b>COMERCIALIZACION DEL SERVICIO</b>	

## **OBJETIVO**

Detallar la forma de comercializar los servicios de:

- Consultoría, Asesorías
- Desarrollo de Proyectos y
- Capacitación

## **POLITICA**

Todo el personal está obligado a cumplir con el procedimiento.

## **ALCANCE**

Este procedimiento abarca las áreas de Gerencia General, Comercial, Consultoría, Administración y Gestión de Calidad.

## **RESPONSABILIDADES**

El Presidente y/o Gerente General serán los responsables de coordinar las actividades para el control de la ejecución de los servicios de consultoría.

El Coordinador Comercial será responsable de informar de la gestión al Presidente y/o Gerente General.

## REFERENCIAS

Hoja de control de visitas

Control de viáticos

## DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

- Cuando un cliente presenta su interés de recibir servicios de consultoría, el Coordinador Comercial que lo atiende deberá informar en la reunión operativa el acercamiento con el cliente, dependiendo del tipo de servicio que requiera se solicita a la Ayudante de Consultoría que abra la *“Hoja de vida de Servicios”* en la carpeta física de hojas de vida, donde se le asigna el número secuencial que servirá para identificación y trazabilidad, en la que se detallará cada una de las actividades que se realicen a lo largo de la vida del servicio.
- La Ayudante de Consultoría enviará un mail semanalmente solicitando a todo el personal de Consultoría, Coordinadora Comercial y el Presidente y/o Gerente General, las fechas de las visitas planificadas con los clientes potenciales y frecuentes, y el tipo de actividad a realizar, detallando hora y lugar.
- Con dicha información creará un evento en el calendario, entrando a la cuenta creada en la siguiente dirección: <http://www.google.com/calendar/render>, para que automáticamente se genere un recordatorio al mail del consultor, Gerente de Consultoría y Capacitación, Coordinadora Comercial, el Presidente o Gerente General responsable del evento.
- Toda la información de las citas o eventos relaciones al proceso de comercialización, deberá llenar el “Control de Comercialización”.

- Todo el personal debe informar a la Ayudante de Consultoría sobre la cancelación de las visitas planificadas, para que quede registrada, debiendo preguntar al involucrado la nueva fecha para proceder a actualizar en la planificación la fecha que se re planifique dicha visita.
- A fin de mes la Ayudante de Consultoría, llenará el indicador de la planificación con lo ingresado en el google calendar.
- Se debe ingresar el número de la hoja de vida, que es el número secuencial siguiente de la lista, el nombre de la empresa/cliente al que se le está ofreciendo el servicio, el tipo de servicio, el nombre del servicio, fecha de inicio, fecha de finalización (cuando aplique), persona de contacto, teléfonos, dirección e- mail, ciudad y el estado en que se encuentra el servicio, que en este momento corresponderá a “COMERCIALIZACION”.
- El Asesor comercial realizará la propuesta para revisión y/o aceptación por parte del cliente.
- La Ayudante de Consultoría, asignará el número de carta y abrirá la carpeta electrónica, dependiendo del tipo de servicio con el número con que se identifica y nombre del cliente, que se encuentra en la siguiente dirección electrónica:  
<\\C1c\servicios no ejecutados\Comercialización>
- Cuando el cliente se encuentre en provincias muy alejadas de las oficinas de la consultora, en la elaboración de la propuesta se deberá considerar la posibilidad de que el cliente asuma los costos de movilización y hospedaje.
- Si el cliente ha manifestado su aceptación para que se realice el diagnóstico inicial, el Asesor Comercial, coordinará la visita a la empresa. Para esta tarea se definirá la fecha y tiempo requerido para realizar el análisis.

## **ELABORACIÓN DE PROPUESTA**

### *Para Sistemas de Calidad.-*

- Para los Sistemas de Gestión de Calidad, el diagnóstico formará parte de la carpeta del cliente y se realizará utilizando el formato de Diagnóstico que corresponda, si es que el cliente lo ha solicitado o fue parte de la negociación que realizó en la comercialización.
- Luego de haber concluido el diagnóstico, el Consultor responsable entregará su informe con la recomendación sobre el Plazo de ejecución dependiendo del número de procesos y empleados del cliente, tomando en consideración lo detallado en la especificación Tabla de cotizaciones.
- El Coordinador Comercial consulta con el Gerente Administrativo Financiero la proyección de los costos por el tipo de servicio solicitado y realiza la propuesta técnica- económica con los datos proporcionados del Diagnóstico.
- La propuesta se elaborará tal como se indica en la etapa de comercialización.

### *Para las Asesorías Administrativas y Financieras:*

- El Consultor para las Asesorías Administrativas y/o Financieras elabora la propuesta en base a la especificación “*Desarrollo de Asesorías Financieras y/o Administrativas*”.
- El Consultor revisa con el Gerente Administrativo Financiero la proyección de los costos por el tipo de servicio solicitado y realiza la propuesta técnica- económica con los datos proporcionados.
- La propuesta se elaborará tal como se indica en la etapa de comercialización.

### *Desarrollo de Proyectos.-*

- El Asesor Comercial, tiene un acercamiento con el cliente, obteniendo la información requerida sobre sus necesidades y/o requerimientos, en base a esta información diseña la propuesta técnica y económica, detallando las etapas del diseño y desarrollo y los resultados esperados para su revisión y verificación.
  - El Coordinador Comercial / Consultor revisa con el Gerente Administrativo Financiero la proyección de los costos por el tipo de servicio solicitado y realiza la propuesta técnica- económica con los datos proporcionados.
  - La propuesta se elaborará tal como se indica en la etapa de comercialización.
- 
- Todas las propuestas elaboradas son guardadas en la red, la Ayudante de Consultoría deberá guardar el archivo electrónico de la siguiente manera:  
Nombre de la Empresa – la palabra "propuesta" – año – mes – día.
  - La propuesta elaborada es llevada al Cliente o enviada vía mail por el Asesor Comercial, y deberá ponerse en contacto con el cliente hasta que se culmine la negociación.
  - Si el Cliente manifiesta su deseo de no continuar con la negociación, el Coordinador Comercial informa al Ayudante de Consultoría para que actualice la Hoja de Vida del Cliente y se da por cancelado el servicio.
  - Si la propuesta es aceptada el Asesor Comercial, deberá solicitar al Cliente que firme la hoja ACEPTACION DE PROPUESTA que se adjunta a la propuesta o se considerará un mail de aceptación, ya que cualquiera de estas constituye un documento habilitante para el inicio del servicio, o el cliente puede solicitar la elaboración del contrato.

- En caso de requerirlo, el Coordinador Comercial elaborará el contrato previa revisión y firma del Presidente y/o Gerente General, para ser entregado al cliente.

## **ANEXOS**

Hoja de vida de servicios

Control de Visitas

Control de actividades del servicio

Diagnóstico inicial

Control de Comercialización

### **4.6.3. Proceso Compras**

Se realizó un análisis del proceso de compras y se representó el diagrama de flujo una vez implementadas las políticas de adquisiciones pre establecidas y poniendo los controles apropiados al proceso.

Se incluyen los siguientes controles:

1. Evaluación de los proveedores
2. Kárdex de insumos
3. Resumen de gastos de caja chica
4. Control de adquisiciones mensuales

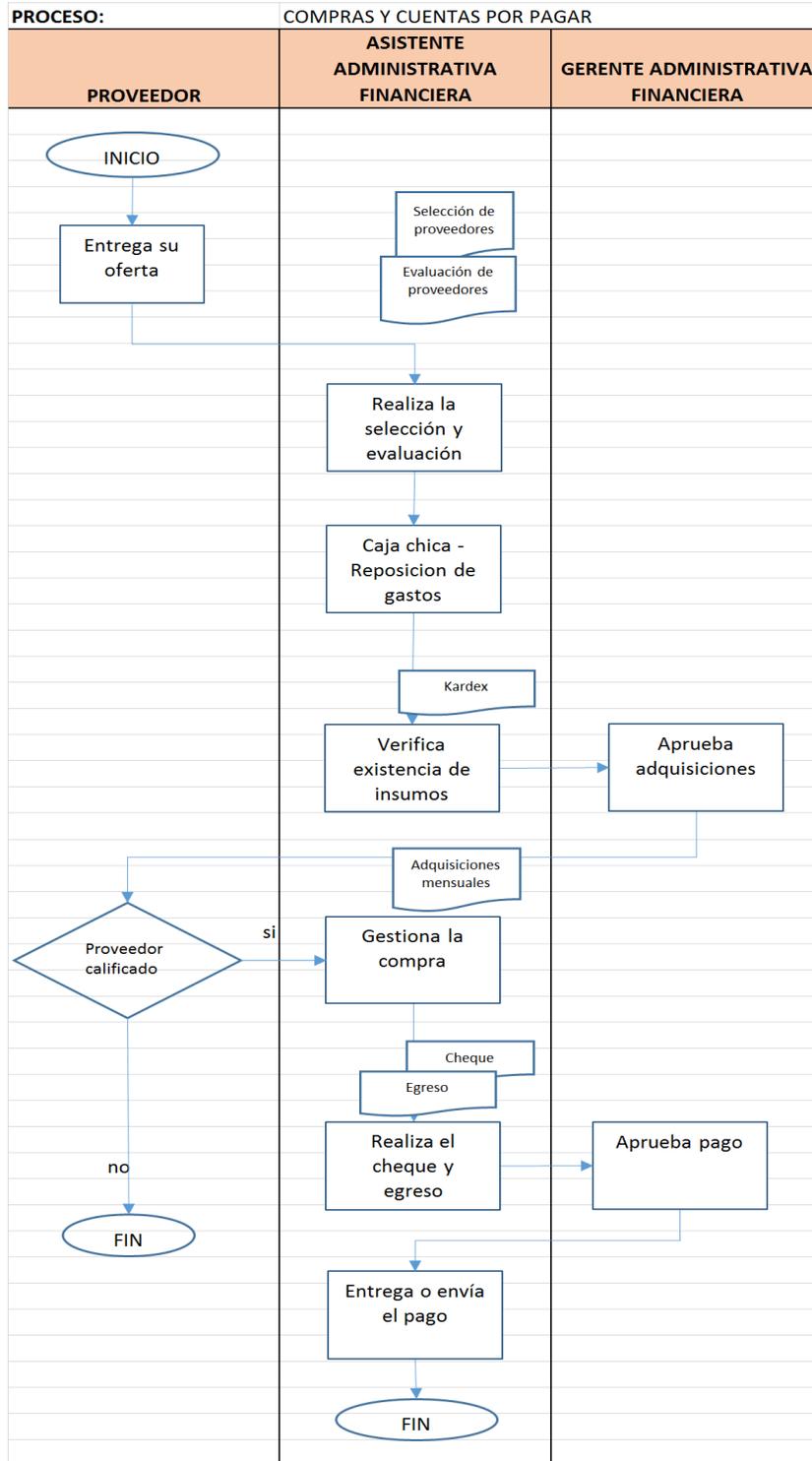


Ilustración 8 – Flujo de Proceso de compras y cuentas por pagar

Fuente: La Autora

<b>CODIGO: PR CMP 01</b> <b>FECHA: 15 06 01</b> <b>PAGINA:</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	
	<b>COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR</b>	

## **OBJETIVO**

Describir los criterios a emplearse para el manejo de los proveedores, así como para las adquisiciones realizadas por la empresa y sus controles en las cuentas por pagar.

## **POLITICA**

### ***Evaluación de proveedores***

- Para ser seleccionado o evaluado satisfactoriamente como proveedor debe obtener un puntaje mínimo de 70/100.

### ***Adquisiciones***

- Todas las compras deben estar consideradas dentro del presupuesto.
- Deben evitarse los imprevistos, de ocurrir únicamente pueden ser aprobados por la Gerencia Financiera o el Directorio dentro de sus facultades.
- La Gerencia Administrativa Financiera puede aprobar compras de hasta \$500.00 fuera de presupuesto.

- La Gerencia Administrativa Financiera tiene facultad de compras hasta \$1,000.00, siempre que el rubro se encuentre dentro del presupuesto.
- El Directorio puede delegar autorización a la Gerencia Administrativa Financiera para alguna compra específica por montos superiores a los detallados anteriormente, o para adquisiciones no presupuestadas.
- La aprobación del formulario corresponde al Gerente Administrativo Financiero, dependiendo de los límites de autoridad establecidos en el Manual de Funciones. Se firmará el formulario en el casillero APROBADO POR.
- Cada dos meses o cuando sea necesario cotiza precios de los productos para determinar variaciones.

### ***Caja Chica***

- Se pueden pagar por Caja Chica, gastos de hasta \$15,00 (quince dólares) por concepto de gastos de movilización y viáticos para el personal.
- Sólo se reconocen para ser pagados por este medio, aquellos gastos amparados con la “Orden de Pago” o con un Vale de Caja, preferiblemente respaldados con el respectivo comprobante o recibo que acredite el pago.

### ***Cuentas por pagar***

- Tener factura original, con todos los soportes necesarios y requisitos exigidos por Servicio de Rentas Internas.

- La factura debe llevar adjunta el respectivo comprobante de retención.
- Los pagos a proveedores se realizan todos los viernes de 15h00 a 18h00 previa autorización del mismo.

## **ALCANCE**

Solo se seleccionará y evaluará a los proveedores que entreguen factura por las compras, a los proveedores que no tengan factura se les recibirá nota de venta o ticket de caja registradora y a ellos no aplica éste procedimiento.

## **RESPONSABILIDADES**

- El **Asistente Administrativo Financiero** es el responsable de seleccionar y de evaluar a los proveedores.
- El **Gerente Administrativo Financiero** es el responsable de aprobar la evaluación de los proveedores.
- El **Gerente Administrativo Financiero** junto al **Asistente Administrativo Financiero** son los responsables de planificar las adquisiciones de materiales y suministros para mantener un stock mínimo.
- El **Gerente Administrativo Financiero** es el responsable de coordinar las actividades descritas en este procedimiento.
- El **Asistente Administrativo Financiero** es el responsable de administrar y gestionar los reembolsos correspondientes para la reposición del fondo de Caja Chica y de registrar el movimiento contable de este procedimiento, en la Contabilidad de la empresa.

- El **Asistente Administrativo Financiero** es el responsable de elaborar el cheque, de registrar el movimiento contable en el sistema y de la distribución y archivo de los documentos.

## **REFERENCIAS**

Factura Proveedores  
 Notas de Ventas  
 Roles de pago  
 Impuestos

## **DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO**

### **SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

***Antes de iniciar las relaciones comerciales, se evaluará al proveedor de productos y/o servicios acuerdo a los siguientes criterios:***

Para la Selección del Proveedor de productos y servicios varios:

- |                                       |             |
|---------------------------------------|-------------|
| • Diversidad de productos y servicios | 0-15 puntos |
| • Recomendación de otros proveedores  | 0-10 puntos |
| • Plazo de crédito y descuento        | 0-50 puntos |
| • Disponibilidad del producto         | 0-15 puntos |
| • Rapidez en el despacho del producto | 0-10 puntos |

Para la Selección del Proveedor de servicios profesionales:

- |   |             |
|---|-------------|
| • Recomendación de colaboradores o funcionarios | 0-25 puntos |
|---|-------------|

- Otorgamiento de crédito 0-25 puntos
- Disponibilidad para ejecutar el servicio 0-25 puntos
- Experiencia laboral en actividades afines 0-25 puntos

Para la calificación el Asistente Administrativo Financiero emite el formulario “*Selección de Proveedores*”, registra el puntaje de acuerdo a los parámetros establecidos y lo archiva.

### **EVALUACIÓN DE PROVEEDORES**

La evaluación de proveedores se realizará o actualizará cada año, y aplica sólo a los proveedores seleccionados por la empresa.

Para la Evaluación de Proveedores de productos y servicios varios se han establecido los siguientes parámetros:

- Cumplimientos en plazo de entrega 0-10 puntos
- Precios razonables 0-15 puntos
- Cumplimiento de garantías y financiamiento 0-50 puntos
- Disponibilidad de producto 0-15 puntos
- Atención Servicios 0-10 puntos

Para la Evaluación de Proveedores de servicios profesionales se han establecido los siguientes parámetros:

- Tiempo de atención y solución 0-50 puntos
- Precios razonables 0-25 puntos
- Personal con experiencia en actividades afines 0-25 puntos

Para la calificación el Asistente Administrativo Financiero emite el formulario “*Evaluación de Proveedores*” y registra el puntaje de acuerdo a los parámetros establecidos.

Una vez calificado gestiona la aprobación del Gerente Administrativo Financiero, quien firma el formulario en el casillero APROBADO POR. Archiva el documento como soporte de la calificación.

El proveedor que no cumpla con las especificaciones mínimas no será considerado para futuras compras, salvo excepción debidamente justificada.

## **ADQUISICIONES**

*La Asistente Administrativo Financiero*

(Los últimos cinco días del mes)

- Verifica las existencias, cruzando los físico contra los saldos del formato “*Kardex de Bodega*”.
- Ingresa todas las salidas de bodega en el *Kardex* para determinar los saldos.
- Determina las necesidades de adquisición o reposición ya sea consultando al personal sus pedidos y/o estimando el consumo del mes, de acuerdo a los proyectos o trabajos en curso.

(Hasta el quinto día de cada mes)

- Abre un nuevo formato de “*Adquisiciones Mensuales*” con el mes actual, detallando:
  - Cantidad en existencia

- Unidad de Medida
- Descripción (nombre del suministro o material)
- Costo por Unidad
- Cantidad Solicitada
- Costo Neto (Cantidad a comprar por el costo unitario)
- IVA (Valor del impuesto sobre el costo neto)
- Costo Total (Valor total a pagar)
- Compra por excepción:
- Cantidad: Este casillero lo llenará manualmente el Asistente Administrativo Financiero. Se utilizará para compras no consideradas en la Adquisición Mensual.
- Aprobado: Para el visto bueno del Gerente Administrativo Financiero.
- Firma del SOLICITADO POR (quien elabora el formulario)
- Si ha habido variaciones de precios los modifica en la columna "Costos por Unidad". Imprime el formulario de *Adquisiciones Mensuales* con el inventario actualizado y el nuevo pedido y lo remite al Gerente Administrativo Financiero para su aprobación, adjuntando como soporte el formulario "*Salida de Bodega*".

#### *El Gerente Administrativo Financiero*

- Aprueba las cantidades que se adquirirán para el mes en curso, siempre y cuando el valor de las adquisiciones mensuales no excedan los valores mensuales establecidos en el presupuesto de la empresa para el año en curso.
- Si los valores de la adquisición sobrepasan el valor estimado en el presupuesto, solicitará autorización al Gerente Administrativo Financiero.

- Devuelve el formulario aprobado al Asistente Administrativo Financiero para que efectúe la adquisición.

#### *El Asistente Administrativo Financiero*

- Gestiona la compra ya sea a través del mensajero o directamente con los proveedores.
- Una vez realizada la compra recibe el material, comparando contra el formulario de *Adquisiciones Mensuales* y/o la factura.
- Emite el cheque y el “*Comprobante de Egreso*”, solicita la firma al Gerente Administrativo Financiero y gestiona el pago al proveedor.
- Entrega las copias del *Comprobante de Egreso* a la Asistente Administrativa Financiera para su respectiva contabilización.

### **CAJA CHICA**

#### *El Asistente Administrativo Financiero*

(Quincenalmente)

- Revisa que las *Órdenes de Pago* y Vales de Caja estén aprobadas por quien tenga delegada esta responsabilidad.
- Gestiona la reposición de lo gastado por Caja Chica, considerando que el saldo remanente nunca debe ser menor al 10% del total asignado.
- Para ello, emite el formulario “*Informe de Gastos de Caja Chica*”, con el correspondiente ***Resumen de Gastos*** y remite al Gerente Administrativo Financiero conjuntamente con los comprobantes que justifiquen los gastos detallados.

### *El Gerente Administrativo Financiero*

- Analiza la viabilidad de la reposición de fondos solicitada, toma conocimiento del pedido y verifica que no haya observaciones notables, como exceso de importes, compra de un mismo artículo o gasto muy frecuente. Ante alguna observación, el Gerente Administrativo Financiero solicitará al Asistente Administrativo Financiero ampliar la información.
- Si no hay observaciones aprueba la Reposición y entrega al Asistente Administrativo Financiero para que emita dos juegos de copias del *Informe* y del *Resumen*.

### *El Asistente Administrativo Financiero*

- Confecciona el cheque por el valor de la reposición y el “*Comprobante de Egreso*”, anotando la fecha, número de cheque, el importe, nombre del banco que interviene y el concepto del egreso, incorporando a lo confeccionado el formulario *Informe de Gastos de Caja Chica*, el *Resumen de Gastos* y los soportes.
- Gestiona la firma del Gerente Administrativo Financiero en el cheque y en el Comprobante de Egreso.
- Una vez que recibe el cheque, habilita en el archivo de EXCEL el nuevo formulario *Informe de Gastos de Caja Chica*, registrando el importe del “Saldo de Caja” que quedó en el formulario anterior, el número del cheque con el que se hizo el reembolso y el valor del mismo. Archiva secuencialmente el Informe y el Resumen.
- Al habilitar el nuevo formulario, este debe numerarse secuencialmente con el siguiente formato: nnn-aa, en el que “nnn” corresponde al

número secuencial de la Reposición (ej.: 002) y “aa” corresponde al año.

- Entrega las copias del Comprobante de Egreso, del Informe y del Resumen de Gastos al Asistente Administrativo Financiero.
- El Asistente Administrativo Financiero ingresa la información al Sistema para contabilizar la operación, emite el Ticket Contable y luego lo archiva.

(A fin de mes)

- Remite al Contador el original del Comprobante de Egreso junto con las copias de todos los documentos.

## **PAGOS A PROVEEDORES**

*El Asistente Administrativo Financiero*

- Semanalmente, el presenta a la Gerencia Administrativa Financiera el “Control de cheques por pagar mes”.

*La Gerencia Administrativa Financiera*

- Analiza la viabilidad de los pagos, selecciona y ordena la emisión de los cheques.

*El Asistente Administrativo Financiero*

- Confecciona el cheque por el valor del pago y emite el comprobante de egreso del sistema, ingresando:

- Fecha
  - El número de cheque
  - El importe
  - El nombre del banco que interviene
  - El concepto del egreso
  - Nombre del proveedor y
  - Numero de factura.
- Imprime dos copias del comprobante de egreso y adjunta todos los documentos que constituyen soporte al pago.
  - Todo pago debe realizarse con un comprobante de egreso y el respectivo "*Comprobante de Retención*" si aplica.
  - Entrega a la Gerente Administrativa Financiera la documentación y el cheque para revisión y firma.
  - La Asistente Administrativa Financiera procede al pago, haciendo registrar la firma del recibido en el comprobante de egreso.
  - Saca copia de la factura y distribuye la documentación de la siguiente manera:
    - Comprobante de egreso (1era copia), comprobante de retención y factura original, para archivo del departamento.
    - Comprobante de egreso (2da copia), comprobante de retención y copia de factura, para la contadora.

## **ANEXOS**

- Control de cheques por pagar mes
- Comprobante de Retención
- Selección de Proveedores
- Evaluación de Proveedores
- Adquisiciones mensuales
- Kardex de bodega

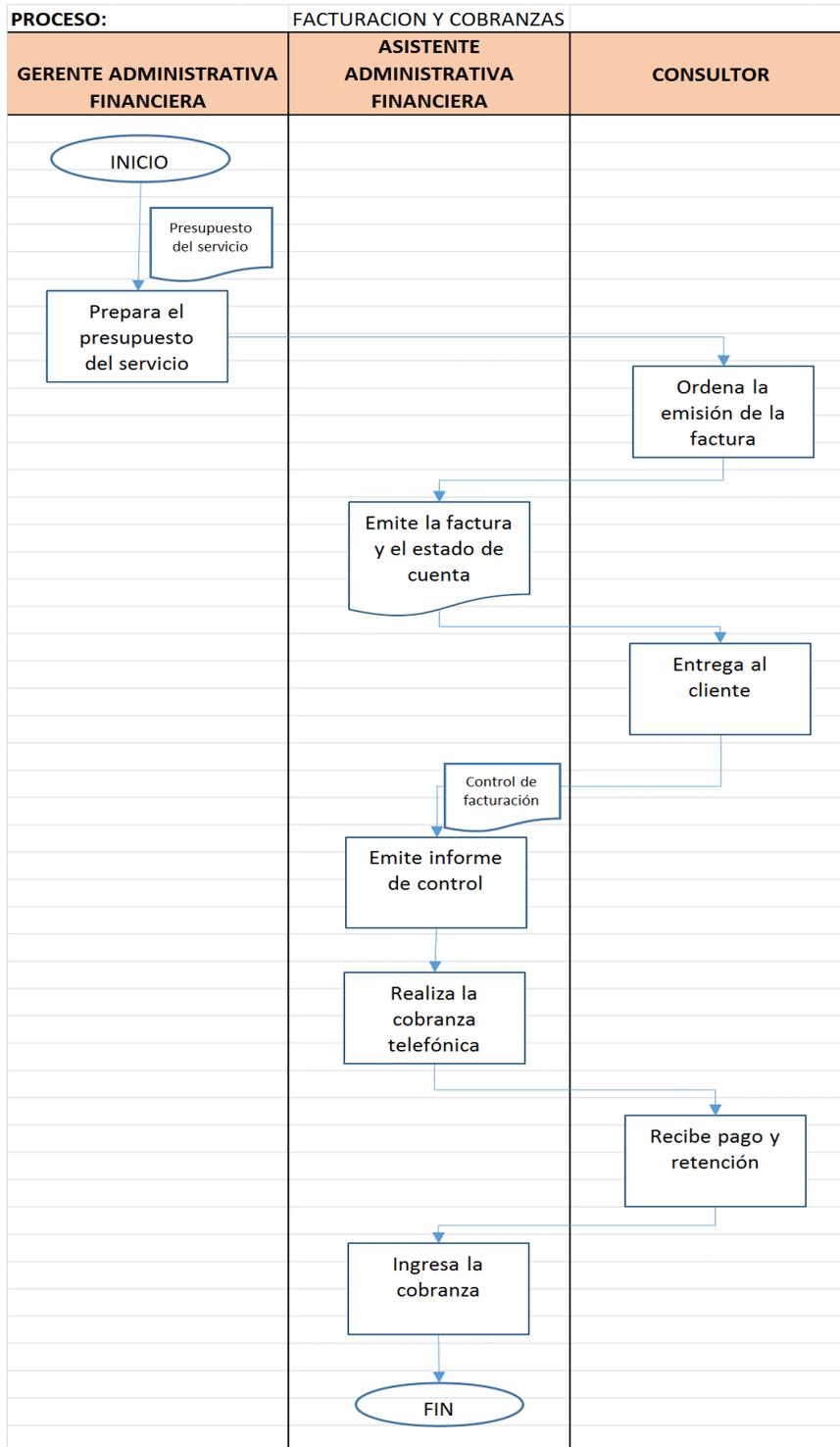
- Salida de bodega
- Informe de gastos de caja chica
- Comprobante de egreso
- Orden de pago

#### **4.6.4. Proceso de Facturación y cobranzas**

Se realizó un análisis del proceso de facturación y cobranzas y se representó el diagrama de flujo una vez implementadas las políticas pre establecidas y poniendo los controles apropiados al proceso.

Se incluyen los siguientes controles:

- Estado de cuenta por cliente
- Control de facturación
- Presupuesto del Servicio
- Orden de Pago
- Control de Consultoría
- Nota de Crédito



**Ilustración 9 – Flujo de proceso de facturación y cobranzas**

Fuente: La Autora

<b>CODIGO: PR FIN 01</b> <b>FECHA: 01 06 14</b> <b>PAGINA:</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	
	<b>CONTROL FINANCIERO DEL SERVICIO</b>	

## OBJETIVO

Facturar los servicios que se brindan a nuestros clientes y realizar la gestión de cobro según los requisitos establecidos por la Empresa

## POLITICA

Que ninguna factura se envíe sin cartas adjuntas.

## ALCANCE

Este procedimiento abarca las áreas de Consultoría y Financiero.

## RESPONSABILIDADES

- El Gerente **Administrativo Financiero** es el responsable de coordinar las actividades descritas en este procedimiento.
- El **Asistente Administrativo Financiero** es el responsable de emitir las facturas y realizar la gestión de cobro.
- El **Ayudante de Consultoría y Capacitación** es el responsable de detallar el control de consultoría y de realizar el estado de cuenta del cliente.

## REFERENCIAS

Procedimiento Egresos

Procedimiento Administración y planificación del Servicio

## DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### Presupuesto

- La Gerente Administrativo Financiero elaborará la propuesta y el “*Presupuesto del Servicio*”. Se entregará este presupuesto a la Ayudante de Consultoría y Capacitación para su archivo en la Carpeta # 1.
- Luego del informe de cumplimiento se actualizará la Hoja de control de servicio en el registro electrónico de cada servicio.

### Facturación

- El Asistente Administrativo Financiero recibe la orden del Consultor responsable para la emisión de la “*Factura*”, o del documento de cobro acordado con el cliente y se actualiza el “*Control de Facturación*”.
- El Consultor responsable entrega la “*Orden de Pago*” con el detalle de la movilización y la Ayudante de Consultoría y Capacitación el “*Control de Consultoría*” con el detalle de la comisión comercial, operativa u honorarios por cobrar en ese mes y la Asistente Administrativa Financiera procede según lo detallado en el “*Egreso*”.
- El Asistente Administrativo Financiero emite la “*Factura*” en original y 3 copias y las distribuye de la siguiente manera: original para el cliente, la copia verde la entrega al Gerente Administrativo Financiero para la contabilización, la rosada para el archivo consecutivo y la celeste para la Contadora.

- La Ayudante de Consultoría y Capacitación ingresa en el “*Estado de cuenta por Cliente*” los siguientes datos:
  - Razón social de la empresa.
  - RUC.
  - Dirección.
  - Teléfono.
  - Valor total del contrato.
  - Número de factura.
  - Fecha de la factura.
  - Valor de la factura.
  - Valor pendiente por facturar.
- El Estado de Cuenta se emite únicamente a los servicios de:
  - Desarrollo de Proyecto.
  - Capacitación.
  - Sistemas de Gestión de Calidad.
- Imprime y procede a entregar al Consultor responsable del servicio la Factura o documento de cobro y el “Estado de cuenta por cliente” y lo actualizará en el registro electrónico de cada servicio.
- El Consultor responsable debe solicitar la firma de recepción en el documento de cobro y devolver dicho documento firmado al Asistente Administrativo Financiero para su archivo en el consecutivo de facturas.
- El Asistente Administrativo Financiero solicita al cliente la Retención en la Fuente por la factura emitida, la misma que debe recibirla en máximo 5 días posteriores a la emisión de la factura.
- Si no llegan las debidas Retenciones en la Fuente, procede a llamar al cliente inmediatamente para regularizar.

- La Asistente Administrativo Financiero ingresa la información en el sistema contable y la Gerente Administrativo Financiero revisa la información de la cuenta por cobrar – clientes.
- La Asistente Administrativo Financiero emitirá el “*Control de Facturación*”, donde se detallan las facturas pendientes de cobro, con el cual diariamente realiza la gestión de cobro telefónico. Las observaciones a la cobranza se registran en el formato.
- A fin de mes emite el “*Control de Facturación*” y envía al Contador junto con las copias de las facturas emitidas y de los Comprobantes de Retención recibidos de clientes, para realizar la declaración de impuestos correspondiente.

#### **EXCEPCION**

- Sólo en el caso de que no se llegue a recibir por parte del cliente el Comprobante de retención en la Fuente en el mismo mes y la Contadora ya ha procedido a realizar la declaración al Servicio de Rentas internas, la Asistente Administrativo Financiero, emite una “Nota de crédito” para reversar la factura que no ha sido cancelada por parte del cliente.

#### **Ingreso de cobranzas**

- El Asistente Administrativo Financiero recibe el pago y el Comprobante de Retención en la Fuente emitido por el cliente.
- Elabora el comprobante de ingreso en el sistema e imprime dos copias, detallado:
  - Nombre de cliente
  - Numero de factura o documento de cobro
  - Valor

- Envía a hacer el depósito. Si el pago es en cheque adicionalmente procede a sacar copia del mismo para adjuntar al comprobante de ingreso.
- El Asistente Administrativo Financiero grapa la primera copia del comprobante de ingreso y a la copia del cheque y entrega a la Gerente Administrativo Financiero, para revisión y posterior archivo en el departamento.
- A fin de mes envía al Contador la segunda copia del comprobante de ingreso junto con la papeleta de depósito.
- Si existe error entre el valor del pago y el valor de la factura o documento de cobro, procede a llamar al cliente inmediatamente para regularizar el error.

## **ANEXOS**

- Factura (preimpresa)
- Estado de cuenta por cliente
- Control de facturación
- Presupuesto del Servicio
- Orden de Pago
- Control de Consultoría
- Nota de Crédito

### **4.6.5. Proceso de Asesoría y capacitación**

Se realizó un análisis del proceso de realización del servicio y se representó el diagrama de flujo de la prestación del servicio una vez implementadas las políticas pre establecidas y poniendo los controles apropiados al proceso.

Se incluyen los siguientes controles:

- Control de Consultoría
- Hoja de Vida del Servicio
- Control de actividades del Servicio
- Control de visitas del Consultor
- Plan de desarrollo e implantación
- Control de documentos del cliente
- Presupuesto del servicio

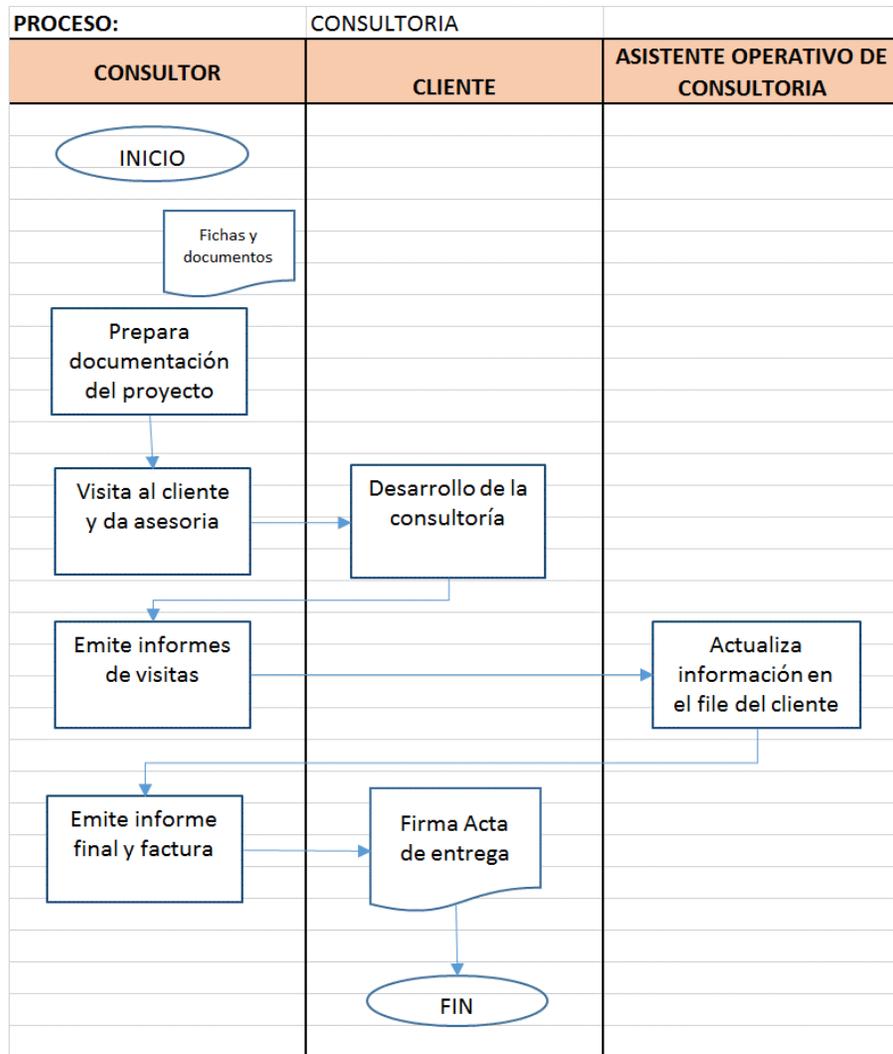


Ilustración 10 – Flujo de proceso de consultoría  
Fuente: La Autora

<b>CODIGO: PR CNS 02</b> <b>FECHA: 01 06 14</b> <b>PAGINA:</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	
	<b>CONTROL ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO</b>	

## OBJETIVO

Detallar la forma de controlar la ejecución de una consultoría en:

- Desarrollo de Sistemas de Gestión de Calidad
- Asesorías
- Capacitación.
- Desarrollo de proyectos.

## POLITICA

Todo el personal de Consultoría está obligado a cumplir el procedimiento.

## ALCANCE

Este procedimiento abarca las áreas de Consultoría y Financiera.

## RESPONSABILIDADES

- El **Gerente de Consultoría y Capacitación y Capacitación y el Consultor Líder** son los responsables de coordinar las actividades descritas en este procedimiento.

- Es responsabilidad de todo el personal utilizar los registros y formatos designados para los procesos.
- Cada Consultor responsable y/o Asistente Operativo de Consultoría debe velar, coordinar y hacer cumplir las actividades descritas en el Plan de desarrollo e implementación para lograr uno de nuestros objetivos de calidad.

## **REFERENCIAS**

Control Financiero del Servicio  
Encuesta para medir la satisfacción del cliente  
Administración y Planificación del servicio  
Calificación y capacitación del personal  
Plan estratégico de capacitación

## **DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO**

- Según la aceptación del servicio por parte del cliente y ya generada las carpetas según el tipo de servicio:
  - Asesorías o
  - Sistemas de Gestión
  - Capacitación
  - Proyectos
- El Presidente y/o el Gerente de Consultoría, asignará al Consultor o al Asistente Operativo de Consultoría, quien en coordinación con el consultor responsable ejecutará bajo su supervisión y ayudará al levantamiento de la información y a otras actividades asignadas por el consultor.

## **Para Sistemas de Gestión de Calidad**

- Para el desarrollo de consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad, el Consultor Responsable deberá elaborar la siguiente documentación:
  - *“Ficha técnica de la empresa”*
- De acuerdo al tipo de Desarrollo de Sistema de Calidad se elaborará:
  - *Plan de desarrollo e implantación* para dejar constancia de la entrega de este documento se llena el formato “Recepción de documentos”.
  - *Responsables de la Implantación*, que contendrá los responsables por áreas para la asignación de tareas.
  - Actualizar la *“Hoja de Vida de Servicios”* y mantener en la carpeta # 3.
- De acuerdo al Plan de Desarrollo e Implantación, el Consultor Responsable deberá coordinar las actividades con el Representante de la Dirección definido en la primera reunión y que consta en el formulario *“Responsables de la Implantación”*.
- Al finalizar cada visita al cliente, el Consultor responsable asignado llenará el *“Control de visitas del Consultor”* donde detallará los asuntos tratados, las actividades programadas, los responsables y la fecha de cumplimiento, observaciones si las hubiere y receptorá la firma del cliente.
- Para asegurar el buen servicio al cliente, se toman en consideración las inquietudes del cliente en el formato *“Consultas Técnicas”*, las mismas que son resueltas vía telefónica, mail o en la siguiente visita.
- Según lo estipulado en el contrato o propuesta el Consultor Responsable y /o el Asistente Operativo de Consultoría y de acuerdo a la fecha indicada en el Plan de desarrollo e implantación respectivo,

emitirán un informe de Cumplimiento, el mismo que será aprobado por el Gerente de Consultoría y Capacitación, antes de ser entregado al Cliente.

- El Consultor Responsable actualizará las actividades cumplidas en el “*Plan de Desarrollo e Implantación*”, y el “*Resumen del avance del Plan por etapas*”.
- El Informe de cumplimiento será entregado al Cliente junto con toda la documentación de soporte.
- Actualizará la “*Hoja de Vida del Servicio*” indicando el porcentaje de cumplimiento del Plan de Desarrollo e Implementación.
- Con la entrega del informe de cumplimiento se valida el proceso en cada una de las etapas, según las actividades detalladas en el “*Plan de Desarrollo e Implantación*”, y en el “*Resumen del avance del Plan por etapas*”.
- El Asistente Operativo de Consultoría de acuerdo a la fecha en que inicia su trabajo, llenará las “*Hojas de control de visitas del consultor*”, de cada visita realizada, posteriormente deberá emitir un informe mensual con todas las actividades desarrolladas durante el mes de trabajo, adjuntando copias de “*Hojas de control de visitas del consultor*”, el informe deberá ser revisado por el Consultor responsable y aprobado por el Gerente de Consultoría y Capacitación antes de ser entregado al Cliente con su respectivo estado de cuenta y factura.
- Para la finalización de un servicio, el Consultor Responsable debe:
  1. Emitir el último informe, el mismo que será revisado y aprobado por el Gerente de Consultoría y Capacitación o Presidente, antes de la entrega al Cliente.
  2. El Gerente de Consultoría y Capacitación o Presidente se encargará de entregar al Cliente una carta detallando:
    - el informe, si el caso amerita,

- la factura y estado de cuenta, si el caso lo amerita.
  - el “Acta de Entrega-Recepción”, y
  - la “Encuesta para medir la satisfacción del cliente”.
- Gestiona la firma del cliente. Esta acta una vez firmada se la entrega a la Ayudante de Consultoría para que la archive en la Carpeta # 1 (unificada del servicio).
  - Actualizará el “Hoja de Vida del Servicio” indicando fecha de finalización y se archivará en la carpeta #1 (unificada del servicio).

### **Excepciones**

Sólo cuando es política del Cliente entregar el Acta de entrega-recepción, en un formato propio, se aceptará el formato del Cliente.

### **Para Asesorías:**

- Para cada asesoría el consultor responsable deberá elaborar la siguiente documentación, si aplica:
  - Ficha técnica de la empresa
  - Control de documentos del Cliente, cuando se reciban documentos que requieren ser custodiados y devueltos al cliente.
  - Consultas Técnicas, para asentar las inquietudes del cliente, las mismas que son resueltas vía telefónica, mail.
  - Responsables de la Implantación
  - Actualizar la “Hoja de Vida de Servicios”.
- De acuerdo con lo convenido con el cliente, el Consultor responsable entregará un informe, balance, carta, estados financieros, nóminas de

pago, etc., en formato libre según el tipo de asesoría y criterio de consultor.

- Con la entrega de la factura, proforma se valida el proceso mensualmente.
- Solicitará a la Ayudante de Consultoría que archive la documentación en las carpetas electrónicas y físicas que corresponda.
- La finalización de la asesoría se realizará de mutuo acuerdo y el Consultor responsable debe emitir una carta detallando la documentación a entregar:
  - el informe final, si el caso lo amerita.
  - el “Acta de Entrega-Recepción”,
  - la factura final y/o proforma, y
  - la “Encuesta para medir la satisfacción del cliente”.
- Gestiona la firma del cliente. Esta acta una vez firmada se la entrega a la Ayudante de Consultoría para que la archive en la Carpeta # 1 (unificada del servicio).
- Actualizará el “Hoja de Vida del Servicio” indicando la fecha de finalización.

### **Excepciones**

Sólo cuando es política del Cliente entregar el Acta de entrega-recepción, en un formato propio, se aceptará el formato del Cliente.

### **Para Capacitación**

- A finales de año el Gerente de Consultoría y Capacitación y el Ayudante de Consultoría actualiza el Plan de capacitación y el Plan

estratégico de capacitación (este se utiliza para capacitaciones con aval del CNCF).

- Este plan de capacitación y/o plan estratégico son presentados al Presidente para su respectiva aprobación.
- El Coordinador de comercialización con el Ayudante de Consultoría da a conocer semanalmente los temas de capacitación programados en el mes y contemplados dentro de los planes, a través de envíos masivos de mail, adjuntados a la presentación de la compañía o en eventos en donde participe la empresa.
- El cliente está interesado, se pondrá en contacto con la empresa y la Ayudante de Consultoría quien concretará una cita con el Coordinador Comercial y/o Gerente de Consultoría y Capacitación para saber en detalle su requerimiento y las formas de financiamiento y abrirá la *“Hoja de vida de Servicios”*.
- La propuesta elaborada es llevada o enviada por mail al Cliente por el Coordinador Comercial, el Gerente de la Consultoría y Capacitación y/o Presidente.
- El Cliente decidirá la aceptación de la propuesta, solicitará cambios en cualquier aspecto presentado o no aceptará la continuación de la capacitación.
- Si el Cliente solicita cambios, la empresa decidirá si acepta o no los mismos, estos cambios pueden ser:
  - Fecha tentativa del curso de capacitación
  - Temas o nombre de los cursos requeridos
  - Horarios tentativos de capacitación
  - Costo por cada curso, y solicitará a la Gerente Administrativa Financiera la elaboración del *“Presupuesto del Servicio”*, para en base a éste establecer los costos por cada curso.

- El Ayudante de Consultoría llena la *“Planificación de un curso”* por cada capacitación a dictarse.
- En caso de ser aceptados de mutuo acuerdo, se procederá a la elaboración de una nueva propuesta para reiniciar la negociación, (si el caso lo amerita) o elaboración del contrato según requerimiento del cliente. Una vez firmado el contrato o propuesta, se procederá a su archivo en la Carpeta # 1.
- Si el Cliente manifiesta su deseo de no continuar con la negociación, se procederá a archivar la documentación y cerrar la hoja de vida y pasa la carpeta electrónica a CANCELADOS.
- Si la propuesta es aceptada, el Ayudante de Consultoría debe solicitar al Cliente que firme la propuesta como aceptación de la misma ya que esta constituye un documento habilitante, puede existir excepciones donde se considerará el mail o una aceptación vía telefónica, como documento habilitante.
- Solicita al cliente que llene el *“Formulario de Inscripción para cursos”* por cada uno de los participantes, la misma que la entrega a la Ayudante de Consultoría, para archivo en la carpeta # 1.
- Dependiendo de cada tema de capacitación se buscará al instructor que dictará el curso, según la política de Recursos Humanos.
- El Ayudante de Consultoría confirma con el Instructor horarios y fechas pactados, posteriormente coordina la logística de la disponibilidad de recursos (aula, documentación, equipos audiovisuales, etc.) necesarios para la capacitación y actualiza la *“Planificación de un curso”*.
- El Ayudante de Consultoría emite el *“Registro de capacitación”* diaria con los nombres de las personas inscritas.
- Al final de la capacitación, se solicitará una evaluación del curso, *“Evaluación de la capacitación”*.

- Se evaluará cada respuesta de la siguiente forma:
 

Excelente	100 puntos
Muy bueno	85 puntos
Bueno	65 puntos
Malo	50 puntos
- Cuando la logística de la capacitación no dependa de Latin Consultant Cia. Ltda., no se tomará en cuenta en el Resumen de la evaluación, la puntuación del Literal C – Aspectos de soporte administrativo.
- Se llenará un “*Resumen de la evaluación de la capacitación*” con los totales de evaluación por pregunta y se entregará al Gerente de Gestión de Calidad.
- El Gerente de Gestión de Calidad analizará el “*Resumen de la evaluación de la capacitación*”. Si el porcentaje de evaluación de la capacitación es menor al 90% el Gerente de Gestión de Calidad se comunicará con el cliente para conocer en detalle su queja o reclamo, se analiza en la reunión mensual de la Dirección.
- El Gerente de Consultoría y Capacitación o el consultor líder actualizará la “*Hoja de Vida del Servicio*” indicando fecha de finalización.
- Una vez concluida la capacitación, se entregarán dos tipos de diplomas, dependiendo del tipo de curso:
  - De asistencia
  - De aprobación, cuando los participantes hayan rendido el examen y aprobado con una calificación igual o superior a 70 puntos.
- La entrega de los diplomas se hará mediante una comunicación escrita, cuya copia formará parte de la carpeta de documentación de la capacitación, en la que se indicará el listado de los participantes, el porcentaje de asistencia al curso, la calificación en caso de rendir examen y el tipo de certificado que se emitió.

## **Para Proyectos**

- De acuerdo al tipo de proyecto el Consultor Líder, asignará si el caso lo amerite, al Consultor responsable, de acuerdo a la base de datos que mantenemos y a las necesidades requeridas según el proyecto.
- Para cada proyecto el Consultor Responsable debe elaborar:
  - *Ficha técnica de la empresa,*
  - *Control de visitas del Consultor,* este formulario será obligatorio en caso de que el Consultor Líder lo decida.
  - *Control de documentos del Cliente,* cuando se reciban documentos que requieren ser custodiados y devueltos al cliente, donde se detallarán los documentos que recibe el Consultor, la fecha de recepción y la fecha de compromiso de devolución. Este Control, una vez finalizado el trabajo y devuelta la documentación al cliente, será archivado por el consultor en la Carpeta #3.
  - *Consultas Técnicas,* para asentar las inquietudes del cliente, las mismas que son resueltas vía telefónica, mail o en la siguiente visita.
  - *Responsables de la Implantación,* que contendrá los responsables por áreas para la asignación de tareas
- El consultor responsable deberá actualizar el formulario “*Hoja de Vida de servicios*”.
- La comunicación con el cliente del desarrollo de un proyecto puede ser a través de visitas presenciales del consultor y/o correo electrónico, celular u otro medio de comunicación.
- Solicitará a la Ayudante de Consultoría que guarde la documentación generada en las carpetas electrónicas y físicas que corresponda.
- Dependiendo de lo que se detalle en la propuesta, el Consultor deberá elaborar el informe o el entregable, el mismo que será revisado y

entregado por el Consultor Líder, quien verificará el cumplimiento de todos los requisitos del diseño y desarrollo, el mismo que lo entregará en las fechas pactadas, junto con toda la documentación de soporte que corresponda dependiendo del tipo de proyecto.

- Para la verificación interna del cumplimiento del diseño y desarrollo el Ayudante de Consultoría, elaborará una planificación con lo detallado en la propuesta, el mismo que se verificará con la entrega de los informes.

Para la finalización de un proyecto:

- El Consultor Líder debe emitir una carta que detalla la siguiente información:
  - el informe (si el caso lo amerita, el mismo que será revisado y aprobado por el Consultor Líder, antes de la entrega al Cliente). Si el cliente solicita cambios del informe, el Consultor Líder realizará los cambios solicitados siempre y cuando no altere los requerimientos de entrada del diseño y desarrollo, detallados en la propuesta.
  - Factura (si el caso lo amerita).
  - Presupuesto y estado de cuenta (si el caso lo amerita).
  - el “*Acta de Entrega-Recepción*”, y
  - la “*Encuesta para medir la satisfacción del cliente*”.
- El Consultor Líder gestionará la firma del cliente en la carta y en el acta de entrega-recepción, con la que se considera la validación del diseño y desarrollo del proyecto realizado, esta una vez firmada se la entrega a la Ayudante de Consultoría para que la archive en la Carpeta # 1 (unificada del servicio).

- Actualizar la “*Hoja de Vida del Servicio*” indicando fecha de finalización.

## **EXCEPCIONES**

Solo cuando es política del Cliente entregar el Acta de entrega-recepción, en un formato propio, se aceptará el formato del Cliente.

## **7. ANEXOS**

Hoja de Vida del Servicio

Control de actividades del Servicio

Control de visitas del Consultor

Plan de desarrollo e implantación

Responsables de la Implantación

Resumen del avance del Plan por etapas

Definiciones para la implementación

Recepción de documentos

Ficha Técnica de la empresa

Acta de entrega- recepción

Consultas Técnicas

Encuesta para medir la eficacia de la capacitación dentro de la implementación del SGC

Presupuesto del servicio

Registro para capacitación

Evaluación de la capacitación

Resumen de la evaluación de la capacitación

Planificación de un curso

Formulario de Inscripción para cursos

#### 4.6.6. Sistema de información

Se ha definido un Sistema de información gerencial como herramienta para la toma de decisiones y como un sistema de alertas para controlar los procesos.

Estos indicadores están orientados a controlar los riesgos definidos en el análisis COSO II realizado y adicionalmente aportar a los objetivos de la organización.

En cada indicador se ha definido

INDICADORES	Unidad	CAP	Objetivo	OBSERVACION
<b>Evaluación del cliente</b>	%	85	90	Permite evaluar la satisfacción del cliente
<b>Proyecto de mejora y/o acción preventiva</b>	Unidad	3	5	Garantiza que se estén tomando medidas correctivas o preventivas ante desviaciones encontradas
<b>Planificación de la realización del servicio</b>				
<b>Mínimo 1 visita semanal por asesoría vigente</b>	unidad	1	3	

INDICADORES	Unidad	CAP	Objetivo	OBSERVACION
Mínimo 4 visitas al mes hasta las etapas previas a la evaluación final y certificación del plan de desarrollo del SGC	unid	4	6	Garantiza que se esté dando el servicio adecuado y no que se estén desperdiciando recursos del proyecto
Mínimo 2 visitas mensuales hasta el término en el Desarrollo de Proyectos	unid	2	4	
Cumplimiento del plan de desarrollo	%	85	90	
Numero de clientes nuevos comercializados	mes	4	6	Gestión comercial
Satisfacción del curso	%	75	85	
Promedio de calificación del personal	%	80	90	Personal comprometido y calificado
Cumplimiento anual del presupuesto del plan de capacitación	%	85	95	
Promedio de calificación de los consultores	%	85	95	
Reposición de caja chica	num	3	2	Controla que no se estén realizando más reposiciones que las esperadas
Reposición de monto de caja chica (Primera quincena)	%	90	85	
Reposición de monto de caja chica (Segunda quincena)	%	90	85	
Cumplimiento del presupuesto x servicio	%	85	50	Control de costos
% comp.retenc recibidos en el mes vs fact.emitidas	%	95	100	
Cartera vencida de clientes a 30 días o +	%	15	10	

INDICADORES	Unidad	CAP	Objetivo	OBSERVACION
Rotación de las cuentas por cobrar	Días	30	20	Máximo 30 días para garantizar una cartera sana
Rotación de las cuentas por pagar	Días	30	20	Máximo 30 días para garantizar que se mantiene buena relación con los proveedores
Índice de liquidez	Unidades	1,5	2	Buen manejo de los recursos
Margen neto	%	15	20	
Rentabilidad sobre capital social	%	20	30	% que revalúe el patrimonio de forma que indique que la empresa es eficiente
ROA	%	10	12	Rentabilidad sobre activos, eficiente manejo

**Tabla 9 – Indicadores**

Fuente: La Autora

## CONCLUSIONES

Después de levantar la información en la empresa **Latin Consultant C. Ltda.** y realizada la evaluación de los riesgos encontrados, los mismos que se buscó mitigar con las acciones generadas, debemos concluir que el Diseño de un sistema de control interno ha permitido evidenciar los posibles riesgos en los procesos de la empresa y tomar medidas a tiempo que permitan disminuir la posibilidad de dichos riesgos.

La empresa debe difundir las políticas desarrolladas y los procedimientos de control emitidos de tal forma que sean el normal funcionamiento de la organización.

Los manuales propuestos están soportados por las Políticas administrativas y operativas debidamente documentadas.

La implementación del sistema de control interno le dará herramientas a la empresa para tomar decisiones basadas en hechos, pues el Sistema de información gerencial generado brinda dichas herramientas.

Los objetivos que el documento que se ha desarrollado buscaba eran:

- Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad de cada colaborador dentro de la organización.

Luego de levantar el Organigrama funcional, se detallaron todas las responsabilidades y los niveles de autoridad dentro de la organización para garantizar que todos los colaboradores conocen hasta donde llega su margen de actuación.

- Puntualizar las políticas administrativas y operativas que apoyen a las diferentes actividades que desarrolla la empresa, para que se pueda obtener información oportuna, confiable y completa.

Una vez analizados los riesgos potenciales y las posibles respuestas que podemos dar a estos riesgos se definieron las políticas administrativas y operativas y se detallaron en el manual de procedimientos los controles aplicables.

- Definir un Sistema de información gerencial basado en datos reales.  
Con el desarrollo de las políticas y los procedimientos se detalló un Sistema de información gerencial que permite dar a la Gerencia información confiable.

- Precisar los procedimientos requeridos para que la empresa tenga herramientas de evaluación y autocontrol, que le permitan mantener el control sobre posibles fraudes.

Se definieron los procedimientos requeridos para que la empresa tenga un real sistema de control interno y pueda mantener un monitoreo constante de su sistema.

## RECOMENDACIONES

Para que se haga efectivo el control interno dentro de la empresa **Latin Consultant C. Ltda.** se deben seguir las siguientes recomendaciones:

- Capacitar al personal actual de la empresa y cada colaborador nuevo con las políticas administrativas y operativas existentes y con el manual de procedimientos diseñando.
- Hacer un seguimiento del Manual de control interno, de tal forma que se sistematice de alguna forma el levantamiento de estos indicadores y así formen parte de la información generada automáticamente por un sistema tecnológico,
- Mantener una actualización constante del Sistema de Control interno y estos Manuales para garantizar cumplan con los objetivos institucionales y monitorear si es necesario realizar modificaciones.
- Mantener actualizada la información contable para que se puedan emitir los indicadores financieros de una forma oportuna y eficiente.

## BIBLIOGRAFÍA

COSO-IyCOSO-II. (s.f.). COSO I y COSO II.

Flor Romero, Martín. (1989). *Fundamentos, Técnicas y Procedimientos de Organización y Métodos*. Paraguay: Segunda Edición, Editora Litocolor.

Hernández Orozco, Carlos. (1996). *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*. . San José, Costa Rica: Primera Edición, /Editorial EUNED.

[https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorruccion/control\\_interno.html](https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorruccion/control_interno.html). (s.f.).

*Informe COSO, Instituto de Auditores Internos de España*. ((1992)).  
Cooper&Librand S.A.

Instituto de Auditores Internos de España. (s.f.). Cooper&Librand S.A. (1992),  
Informe COSO.

Joaquín Rodríguez Valencia. (s.f.). Como utilizar y elaborar manuales administrativos, Manual de Políticas, Cáp. 6.

*Marco de Gestión de Riesgo Empresarial COSO II*. . (s.f.). DATASEC. Uruguay.

Perdomo Moreno, A. (s.f.). *Fundamentos De Control Interno*.

Sistema de gestión de la calidad fundamentos y vocabularios norma ISO 9000:2000. (s.f.).