



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA**

**TÍTULO:
APLICACIÓN DE CONTROL INTERNO EN EL CICLO DE
VENTAS-CUENTAS POR COBRAR EN UNA PYME DE
SERVICIOS**

**AUTORA:
Macias Molina Fhara Dahiana**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA**

**TUTOR:
CPA. Espinoza Herrera Carlos Alberto, MGS**

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Fhara Dahiana Macias Molina**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA**.

TUTOR

CPA. Espinoza Herrera Carlos Alberto, MGS

DIRECTOR DE CARRERA

ING. Ávila Toledo Arturo Absalón, MSC

Guayaquil, octubre del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Fhara Dahiana Macias Molina

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Aplicación de Control Interno en el Ciclo de Ventas-Cuentas por Cobrar en una PYMES de Ecuador** previa a la obtención del Título de **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, 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 año 2014

AUTORA

Macias Molina Fhara Dahiana



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA**

AUTORIZACIÓN

Yo, Fhara Dahiana Macias Molina

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Aplicación de Control Interno en el Ciclo de Ventas-Cuentas por Cobrar en una PYMES de Ecuador**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, octubre del año 2014

AUTORA:

Macias Molina Fhara Dahiana

AGRADECIMIENTO

Agradezco, con todo mi cariño y amor a mi papá, mamá por estar siempre a mi lado apoyándome incondicionalmente, motivándome a seguir adelante y por haberme enseñado a siempre perseverar.

A mi novio, que estuvo en todo momento conmigo ayudándome y apoyándome durante este proceso.

Gracias a todas las personas que me ayudaron indirectamente en la realización de este proyecto.

¡Gracias por todo!

FHARA MACIAS MOLINA

DEDICATORIA

Dedico este logro a mis padres, Antonio y Lourdes, quienes han sabido guiarme y acompañarme a lo largo estos años hasta convertirme en una profesional.

FHARA MACIAS MOLINA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA**

CALIFICACIÓN

TUTOR

CPA. Espinoza Herrera Carlos Alberto, MGS

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1: OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Objetivos.....	3
1.3 Metodología	4
CAPÍTULO 2: MARCO TEORÍCO.....	5
2.1 Cuentas por cobrar comerciales.....	5
2.1.1 Definiciones.....	5
2.1.2 Medición	9
2.1.3 Deterioro.....	10
2.1.4 Presentación y Revelaciones.....	12
2.2 Ingresos ordinarios	12
2.2.1 Definiciones.....	12
2.2.2 Reconocimiento.....	14
2.2.3 Medición	16
2.2.4 Presentación y Revelaciones.....	17
2.3 Control interno	17
2.3.1 Antecedentes.....	17
2.3.2 Definición.....	18
2.3.3 Objetivos del Control Interno.....	19
2.3.4 Tipos de Control Interno	20
2.3.5 Limitaciones	20
2.3.6 Responsabilidad.....	21
2.3.7 Evaluación del Control Interno.....	22
2.3.8 Informe COSO.....	22
2.4 Manual de políticas y procedimientos.....	27
2.5 Diagramas de flujo.....	28

CAPÍTULO 3: PYMES DE SERVICIOS.....	31
3.1 PYMES de servicios en el Ecuador	31
3.2 Adopción de NIIF para las PYMES	33
3.3 Ciclos transaccionales en una empresa de servicios	37
CAPÍTULO 4: CONOCIMIENTO Y EVALUACIÓN DE CONTROLES EN PYMES DE SERVICIOS	44
4.1 Compañía dedicada al servicio de transporte	44
4.2 Compañía dedicada a actividades profesionales, científicas y técnicas ...	51
4.3 Compañía dedicada a actividades inmobiliarias.....	57
CAPÍTULO 5: IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO	68
5.1 Manual de funciones	72
5.2 Manual de políticas y procedimientos.....	79
5.3 Organigrama funcional.....	108
5.4 ERP – Sistema de planificación de recursos empresariales	109
5.5 Conclusiones y recomendaciones.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....	112
ANEXOS	114
Anexo A - Propuesta ERP.....	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Integrantes del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway	23
Gráfico 2: El cubo COSO, edición 2013.....	25
Gráfico 3: Simbología ANSI	30
Gráfico 4: PYMES de Servicios en Guayaquil-Ecuador	32
Gráfico 5: Impactos de implementar NIIF en PYMES.....	35
Gráfico 6: Ciclo de Compras – Cuentas por Pagar	38
Gráfico 7: Ciclo de Nómina.....	39
Gráfico 8: Ciclo de Ventas – Cuentas por Cobrar	40
Gráfico 9: Organigrama de PYME de Transporte.....	46
Gráfico 10: Diagrama de flujo PYME de transporte	49
Gráfico 11: Organigrama de PYME de Actividades Técnicas	52
Gráfico 12: Diagrama de flujo PYME de actividades técnicas	56
Gráfico 13: Organigrama de PYME de actividades inmobiliarias	59
Gráfico 14: Diagrama de flujo PYME de actividades inmobiliarias – venta de inmueble	64
Gráfico 15: Diagrama de flujo PYME de actividades inmobiliarias – arriendo de inmueble de tercero	65
Gráfico 16: Diagrama de flujo PYME de actividades inmobiliarias – arriendo de inmueble propio	66

RESUMEN

El presente proyecto de graduación se elaboró siguiendo una secuencia lógica y aplicando herramientas metodológicas, como las entrevistas, que sirvieron para realizar el relevamiento del Ciclo de Ventas – Cuentas por Cobrar de tres PYMES de servicios. El conocimiento adquirido sirvió como base para conocer las deficiencias en controles y falta de importancia al control interno que existen en las Pequeñas y Medianas Empresas que operan en el país.

Se logró obtener, como resultado, el diseño de un Sistema de Control Interno que cumpla con las normativas internacionales y nacionales vigentes, y que sirva como lineamiento para las PYMES de Servicios que operan en el Ecuador.

La propuesta se compone básicamente por un Manual de Funciones, Manual de Políticas y Procedimientos, Organigrama Funcional y la cotización de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales diseñado para suplir las necesidades de las PYMES.

CAPÍTULO 1: OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Es importante conocer el origen del Control Interno, el cual se remonta al siglo XIX, donde surge la necesidad de desarrollar sistemas adecuados para el resguardo de los intereses de los empresarios.

La gerencia moderna de las organizaciones ha implementado nuevas formas para optimizar los controles, hay que considerar, que el control interno mantiene directamente una vinculación con el desempeño que debe mantener la empresa enfocándose en sus metas y objetivos. Juega un papel importante en la prevención y detección de fraude y protección de los recursos de la compañía, ya sean estos físicos o intangibles.

Es responsabilidad de la Administración coordinar la implementación de un control interno que satisfaga las necesidades de la entidad, así como ser ejemplo para todos.

El control interno no constituye un acontecimiento aislado, al contrario es una serie de acciones inherentes a la gestión del negocio que se extienden por todas las actividades de una entidad. No solo por el hecho de la existencia de regulaciones, sino porque han asumido que la cultura de control favorece el desarrollo de las operaciones y mejora el rendimiento.

El control interno es un proceso diseñado para brindar una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- Confiabilidad de los reportes financieros.
- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Cumpliendo con las leyes y reglamentos aplicables.

En la actualidad las PYMES se ven afectadas por el cambio constante a causa de las diversas variantes que influyen en la economía como los diferentes factores políticos, económicos y sociales; la forma de administrar ha evolucionado, enfocándose en medidas que les permitan responder rápidamente a estos cambios. Estos factores pueden tener impacto sobre la efectividad del control interno y sobre el personal que opera los controles, por esta razón, debe someterse a una continua supervisión así como evaluaciones periódicas para determinar que funciona según esta prescrito y en caso de ser necesario deberá ser modificado para adaptarse a las circunstancias.

En empresas de servicios la gran mayoría de las ventas que se realizan hoy en día son financiadas, lo cual incrementa potencialmente los riesgos inherentes a lo largo del proceso; debido a esto es imprescindible la aplicación de un sistema de control interno eficiente y eficaz que tenga como objetivo la optimización de los procesos y que ayude a la Administración a tomar decisiones acertadas en el momento oportuno.

Teniendo como premisa que dentro de una empresa de servicios la cartera es generalmente el rubro con mayor riesgo, así como el de mayor materialidad deben establecerse lineamientos de control interno orientados a salvaguardar los recursos de la empresa y a la optimización de los procesos para garantizar el manejo eficiente y eficaz de la misma para lograr alcanzar los objetivos planteados.

1.2 Objetivos

Objetivo Principal

Este trabajo es un aporte para las PYMES de servicios del país enfocadas en el crecimiento continuo, el objetivo principal del presente trabajo es proponer un diseño estándar de un Sistema de Control Interno para el ciclo de ventas – cuentas por cobrar que pueda ser aplicado en una PYME de servicios dentro del país.

Objetivos Específicos

Como objetivos específicos podemos mencionar los siguientes:

- Conocer el ciclo de Ventas – Cuentas por Cobrar de varias PYMES de servicios que operan en el país y determinar las deficiencias comunes del mismo.
- Identificar y analizar los posibles riesgos inherentes al proceso que eviten llevar la operativa de la Compañía a su máxima eficiencia.
- Establecer procedimientos y controles adecuados que permitan operar eficientemente.
- Diseñar un sistema de control interno para el ciclo de Ventas – Cuentas por Cobrar que se adapte a las necesidades básicas de una PYME de servicios y que cumpla con las normativas y requerimientos nacionales e internacionales.

1.3 Metodología

La elaboración del presente trabajo se llevó a cabo de manera metodológica dado que se utilizaron herramientas para diseñar un Sistema de Control Interno que puede ser tomado como base para una PYME de servicios.

Para su desarrollo se consideraron los siguientes procedimientos:

- Conocer el ciclo de ventas – cuentas por cobrar mediante entrevistas con Administradores de distintas PYMES de servicios.
- Identificar los riesgos y minimizar su impacto en la gestión.
- Conocer las normativas vigentes que deben cumplir las PYMES en el país.
- Estructurar procesos que mitiguen los riesgos determinados previamente.
- Diseñar documentación estándar que sea utilizada en los distintos procesos.

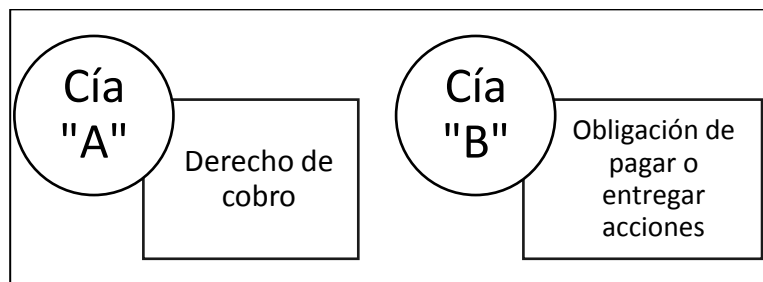
CAPÍTULO 2: MARCO TEORÍCO

2.1 Cuentas por cobrar comerciales

2.1.1 Definiciones

Instrumento Financiero Básico

Un Instrumento Financiero es cualquier contrato que da lugar, simultáneamente, a un activo financiero en una entidad y a un pasivo financiero o a un instrumento de patrimonio en otra entidad.



Fuente: Autora

Por lo tanto, esta cuenta presenta el derecho exigible que tiene la entidad sobre los suscriptores de los títulos de crédito, a pago de su adeudo derivado de venta de conceptos diferentes de las mercancías o la prestación de servicios a crédito; es decir, presenta un beneficio futuro.

Las cuentas por cobrar registran los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado a favor de la empresa.

Activo

Según las NIIF, “Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos” (IASB 2012)

Al mencionar “recurso controlado por la entidad” y “beneficios económicos”, se entiende que no es necesario ser el propietario de dicho recurso, tangible o intangible, para que deba ser considerado como un activo; lo que implica que con la adopción de NIIF se eliminaran o incorporaran activos que antes no figuraban como tales.

Aplicando NIIF, el arriendo operativo pasaría a formar parte de los Activos de una empresa ya que cumple con ambas características. Así como activos que no generen beneficio económico pese a que se tenga el control, como maquinarias que no se utilizan se reclasificarían como activos disponibles para la venta.

Los deudores comerciales son considerados como Activos Financieros Básicos.

Un activo financiero se encuentra en mora cuando la contraparte ha dejado de efectuar un pago cuando contractualmente deba hacerlo.

Valor Razonable

Bajo NIIF, se define al valor razonable como “es el importe por el cual puede ser intercambiado un activo o cancelado un pasivo, entre partes interesadas y debidamente informadas, que realizan una transacción en condiciones de independencia mutua” (IASB 2009:sec. NIC 2)

En términos generales, el valor razonable se calcula utilizando como referencia un valor fiable del mercado activo que cumpla con las siguientes condiciones:

- Los bienes y servicios son intercambiados en un mercado homogéneo.
- Pueden encontrarse compradores o vendedores en cualquier momento.
- Se tiene fácil acceso a los precios de los bienes y servicios.

Cuando no existe un mercado activo es más complejo y existe un mayor grado de incertidumbre, y se recurre a utilizar técnicas y modelos de valoración como:

- Transacciones recientes.
- Tomar como referencia el valor razonable de activos similares.
- Método de descuentos de flujos futuros de efectivo.

El valor razonable es el valor real al cual un activo puede ser vendido en un mercado abierto, mientras que el valor contable es el precio pagado por un activo en su momento; es muy común que estos dos valores no coincidan, ya que se puede obtener una pérdida o una ganancia potencial.

Cuando se aplica el valor razonable, no solo se reconocen las pérdidas originadas sino también los beneficios del cambio de valor del instrumento.

Costo Amortizado

Utilizando la definición de la Sección 11 de NIIF para PYMES, el costo amortizado de un activo financiero es:

El importe al que fue valorado inicialmente el activo o el pasivo financiero, menos los reembolsos del principal, más o menos,

según proceda, la imputación o amortización gradual acumulada, utilizando el método del interés efectivo, de cualquier diferencia existente entre el importe inicial y el valor de reembolso en el vencimiento, menos cualquier disminución por deterioro del valor o incobrabilidad (reconocida directamente o mediante el uso de una cuenta correctora). (IASB 2009:sec. 11)

Este es un método de valoración de los derechos de cobro y obligaciones de pago en función de su valor real, en la práctica se excluyen los de corto plazo debido a que el cálculo conlleva al uso de las matemáticas financieras. Para el caso de Activos Financieros se descuenta el valor por deterioro si es que existiese.

Costo	=	Valor inicial	-	Cobros del	+	Interés
Amortizado		del activo		valor inicial		implícito

Método de Interés Efectivo

Bajo la definición de NIIF para PYMES, “Es un método de cálculo del costo amortizado de un activo o un pasivo financiero (o de un grupo de activos financieros o pasivos financieros) y de distribución del ingreso por intereses o gasto por intereses a lo largo del periodo correspondiente”. (IASB 2009:sec. 11)

Sirve para igualar el valor en libros de un activo financiero con los flujos futuros que se espera recibir

2.1.2 Medición

La medición inicial se la realiza al Valor Razonable, es decir, a costo de la transacción. Posteriormente al Costo Amortizado utilizando la tasa de interés efectiva, los cambios en la medición del activo afectan directamente a resultados.

Ejemplo:

En el mes de octubre 2013, la Compañía A presta un servicio a:

- a) 3 meses plazo por USD\$10.000.

La medición inicial al 01-Oct-2013, sin considerar impuestos, es el precio de la transacción:

	Debe	Haber
Cientes	\$ 10.000	
Ingresos		\$ 10.000
	<u>\$ 10.000</u>	<u>\$ 10.000</u>

La medición posterior al 31-Dic-2013, considerando que no existe deterioro, es el importe no descontando el efectivo que se espera recibir. Contablemente no se debe realizar ningún ajuste.

- b) 15 meses plazo por USD\$10.000, considerando la tasa de interés del mercado de 5%.

La medición inicial al 01-Oct-13, sin considerar impuestos, es al valor presente:

$$VP = \frac{VF}{(1 + i^n)} \rightarrow VP = \frac{\$10.000}{(1 + 0,05^{15/12})} \rightarrow VP = \$9.395$$

Su registro contable sería:

	Debe	Haber
Cientes	\$ 9.395	
Ingresos		\$ 9.395
	<u>\$ 9.395</u>	<u>\$ 9.395</u>

La medición posterior al 31-Dic-13, sin considerar impuestos, es al valor presente:

$$VP = \frac{VF}{(1 + i^n)} \rightarrow VP = \frac{\$10.000}{(1 + 0,05^{12/12})} \rightarrow VP = \$9.513$$

$$\$9.513 - \$9.395 = \$118$$

Su registro contable sería:

	Debe	Haber
Cientes	\$ 118	
Ingresos Financieros		\$ 118
	<u>\$ 118</u>	<u>\$ 118</u>

Lo que evidencia que cuando se conceden créditos mayores a los del giro del negocio se debe descomponer el ingreso financiero del ingreso comercial. Esto obliga a las PYMES a analizar las políticas de gestión referente a las condiciones de crédito a los clientes.

2.1.3 Deterioro

Según la Sección 27: Deterioro del Valor de los Activos de las NIIF para las PYMES es “Una pérdida por deterioro se produce cuando el importe en libros de un activo es superior a su importe recuperable” (IASB 2009:sec. 27)

Esto coincide con uno de los objetivos de las NIIF, que es presentar información útil a los usuarios externos; para lo que los activos no deben

presentarse a un importe por encima del cual se espera obtener a través de su venta o uso.

Dentro de las reformas contables que se han establecido desde la implementación de las NIIF, para referirse a pérdidas del valor de los activos se emplea en concepto de “Deterioro” más no “Provisión” cuyo uso se ha limitado para pasivos.

En cada fecha sobre la que se informa, la Compañía deberá evaluar el deterioro de sus activos solamente cuando exista un indicador de deterioro, para lo cual se aplica el juicio profesional. Esto se realiza por cada activo individualmente pero en caso de no poder estimar su deterioro de forma fiable, se lo realizará por unidad generadora de efectivo (unidad identificable más pequeña que genera flujos independientes de otros activos o grupos de activos). Algunos de los indicadores de deterioro podrían ser:

- Dificultades financieras significativas con el acreedor.
- Infracciones en el cumplimiento de los contratos.
- Existencia de cambios con efecto adverso al giro del negocio del acreedor.

La pérdida por deterioro para los Deudores Comerciales medidos al costo amortizado se medirá de la siguiente forma:

$$\text{Pérdida por Deterioro} = A - B$$

Donde:

A – Importe en libros

B – Valor presente de los flujos de efectivo esperados

(Para calcular el valor presente se utiliza la tasa de interés efectivo original)

Para revertir la pérdida por deterioro, el importe a revertir no podrá ser superior al importe en libros que tendría el activo financiero si no se hubiera registrado la pérdida. Este reverso afecta directamente a resultados.

2.1.4 Presentación y Revelaciones

Las entidades deberán presentar sus activos como corrientes y no corrientes; y posteriormente, clasificando los importes por cobrar a terceros, partes relacionadas y precedentes de ingresos acumulados:

Corrientes: cuando se tiene la intención de venderlos o consumirlos en el ejercicio corriente, el fin es negociarlos dentro de los doce meses a partir de la fecha que se informa, sea efectivo o equivalente de efectivo.

No Corrientes: los activos que no califiquen como corrientes, es decir, que no cumplan con las condiciones expuestas en el párrafo anterior.

2.2 Ingresos ordinarios

2.2.1 Definiciones

Ingresos Ordinarios

Considerando la definición utilizada en las Normas Internacionales de Información Financiera es:

La entrada bruta de beneficios económicos, durante el periodo, surgidos en el curso de las actividades ordinarias de una entidad, siempre que tal entrada de lugar a un aumento en el patrimonio,

que no esté relacionado con las aportaciones de los propietarios de ese patrimonio. (IASB 2012:sec. Marco conceptual)

Los ingresos obtenidos de las actividades ordinarias deben dar lugar a un incremento en el patrimonio en calidad de resultados netos del ejercicio económico. Es importante mencionar que los impuestos sobre las ventas, impuestos al valor agregado o comisiones por cuenta de terceros no son considerados como ingresos.

Prestación de Servicios

La prestación de servicios implica la ejecución de tareas acordadas en un contrato en un tiempo determinado; puede prestarse en el transcurso de uno o varios ejercicios. Los servicios se caracterizan por ser intangibles, heterogéneos y caducar.

Costo del Servicio

Los costos de los de los servicios se componen fundamentalmente de la mano de obra y otros costos indirectos atribuibles que comprendan claramente la prestación del servicio, los que estén involucrados en la venta serán considerados como gastos del período que se esté reportando. Estos costos no podrán incluir márgenes de ganancia.

Las compañías que mantengan inventarios, como materiales o suministros que serán consumidos en la prestación de servicios, los pueden describir como parte de “Trabajos en Curso”.

2.2.2 Reconocimiento

Los ingresos por prestación de servicios se reconocerán siempre y cuando:

- Los beneficios económicos retornen a la entidad con alta probabilidad;
- Según el grado de terminación de la transacción o de forma lineal;
- Siempre y cuando puedan ser estimados con fiabilidad los costos incurridos y por incurrir, y el grado de realización.

Para poder determinar el porcentaje de realización de una transacción pueden aplicarse los siguientes métodos:

- La inspección de los trabajos realizados.
- La proporción de los servicios realizados.
- La proporción que los costes incurridos.

Si no existe fiabilidad en la medición de una transacción, está deberá ser reconocida según el importe de los gastos incurridos en la prestación del servicio en la cuantía que se consideren recuperables.

- a) Si hay probabilidad de cobro: se registra el ingreso pero no hay utilidad.
- b) Si no hay probabilidad de cobro: no se registra el ingreso pero se reconocerán los costos.

Ejemplo:

La Compañía de servicios “XYZ” firma un contrato de instalación eléctrica por un valor de USD\$5.000; los costos de instalación representan el 60% sobre el valor del contrato (insumos 30% y mano de obra 70%). Los valores se cancelan 40% a la firma del contrato, 30% cuando haya un avance de la mitad del trabajo y el 30% a la entrega del trabajo.

	Avances	%	Valor	Costo 60%		Utilidad 40%	Total	Fecha
				Insumos 30%	M.O. 70%			
(1)	Firma del Contrato	40%	\$ 2.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	01/01/2013
(2)	Mitad del Trabajo	30%	\$ 1.500	\$ 450	\$ 1.050	\$ 1.000	\$ 2.500	15/01/2013
(3)	Entrega del Trabajo	30%	\$ 1.500	\$ 450	\$ 1.050	\$ 1.000	\$ 2.500	20/02/2013
			\$ 5.000	\$ 900	\$ 2.100	\$ 2.000	\$ 5.000	

Para el desarrollo del ejemplo no se considerarán los tributos de ley y se utiliza el Método de Porcentaje de Terminación ya que la prestación del servicio puede ser medida con fiabilidad.

(1)		Debe	Haber	(3)		Debe	Haber
	Cientes	\$ 2.000			Cientes	\$ 1.500	
	Ingresos Diferidos		\$ 2.000		Ingresos Diferidos	\$ 1.000	
		\$ 2.000	\$ 2.000		Ingresos		\$ 2.500
						\$ 2.500	\$ 2.500
(2)		Debe	Haber				
	Cientes	\$ 1.500			Costos	\$ 1.500	
	Ingresos Diferidos	\$ 2.000			Proveedores		\$ 1.500
	Ingresos		\$ 2.500			\$ 1.500	\$ 1.500
	Ingresos Diferidos		\$ 1.000				
		\$ 3.500	\$ 3.500				
	Costos	\$ 1.500					
	Proveedores		\$ 1.500				
		\$ 1.500	\$ 1.500				

(1) Al 01 de Enero del 2013, con la firma del contrato se cobra el 40% del valor del servicio a prestar pero no se puede reconocer el ingreso ya que no se ha prestado por lo que se reconoce un ingreso diferido.

(2) Al 15 de enero del 2013, con un 50% de avance del servicio se reconoce el ingreso por el mismo porcentaje; así como los costos incurridos en la prestación del servicio.

Al cierre de enero del 2013, se mantienen USD\$1.000 como ingreso diferido dado que es un servicio cobrado pero no brindado.

- (3) Al 20 de febrero del 2013, con la entrega de la obra se deberá reconocer como ingreso el 50% restante; y de la misma forma los costos incurridos.

2.2.3 Medición

La medición de los ingresos se realizará utilizando el valor razonable de la contrapartida, considerando los descuentos comerciales, por pronto pago o por volumen de ventas. Siendo una agencia, los ingresos de actividades ordinarias será únicamente el importe de la comisión más importe el recibido del principal.

Cuando se difiere el pago, el valor razonable de dicha transacción es el valor presente de los cobros futuros.

El intercambio de bienes o servicios similares será reconocido como ingresos de actividades ordinarias cuando los bienes que vayan a ser permutados sean de diferente naturaleza dentro de una transacción comercial.

Es decir:

- Si dos Compañías intercambian combustible en el país A por combustible en el país B, no se reconocerán ingresos ordinarios ya que son bienes similares.
- Si dos Compañías intercambian una maquinaria por una oficina, si se reconocerán ingresos ordinarios dado que son bienes de naturaleza diferente.

2.2.4 Presentación y Revelaciones

La Compañía deberá revelar las políticas contables utilizadas para el reconocimiento de los ingresos ordinarios, así como los métodos utilizados para determinar el porcentaje de realización.

La cuantía de cada categoría significativa de ingresos ordinarios procedentes de venta de bienes, prestación de servicios, intereses, regalías, dividendos, entre otros.

El importe de los ingresos ordinarios producidos por intercambios de bienes o servicios incluidos en cada una de las categorías anteriores de ingresos ordinarios.

2.3 Control interno

2.3.1 Antecedentes

Se piensa que el origen del control interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero fue hasta fines del siglo XIX que se dio la preocupación por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de los intereses de los accionistas o propietarios.

El mejor sistema de control interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa con los clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado.

El control interno debe establecer las necesidades y condiciones de cada empresa. Comprende la organización en cada uno de los procedimientos coordinados de manera coherente a la necesidades del negocio, para proteger

y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la Administración.

Debido a la gran evolución de las organizaciones de hoy en todos los niveles, se establece la necesidad de integrar metodologías y conceptos para poder enfrentar a los nuevos requerimientos empresariales con una mayor competitividad.

Por lo tanto, el control interno constituye:

- El proceso que reúne métodos y mecanismos útiles para facilitar la gestión de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y supervisar todas las operaciones.
- El proceso realizado por todos los miembros de la entidad bajo la responsabilidad y cumplimiento de sus funciones y del marco normativo de su organización.
- El proceso que brindará seguridad necesaria para afrontar los riesgos consiguiendo el logro de los objetivos de la entidad y tomando decisiones oportunas.

2.3.2 Definición

Se define el control interno como la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa; un proceso diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera y operativa.
- Salvaguarda de recursos de la entidad.

- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.
- Prevenir errores e irregularidades.

Un Sistema de Control Interno abarca las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adhesión a las políticas, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable.

Encierra un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización con la finalidad de asegurar eficiencia, seguridad y orden en la gestión. Es importante destacar que no sólo incluye el control financiero y contable sino también los controles cuya meta es la eficiencia administrativa y operativa dentro de la organización empresarial.

2.3.3 Objetivos del Control Interno

El control interno tiene varios objetivos, de los que se pueden enlistar:

- Evitar o reducir fraudes.
- Salvaguardar los activos utilizados para las actividades de la empresa.
- Obtener la información exacta.
- Creación de normas y procedimientos internos.
- Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
- Hacer respetar la adherencia a las leyes y los reglamentos internos y externos.

2.3.4 Tipos de Control Interno

Existen diversos métodos de control que pueden implementarse dentro de una entidad; antes de que se empiece una actividad (Control Preliminar), durante la misma (Control Concurrente) o al ser finalizada (Control Posterior).

- **Control Preliminar** – También conocido como Control Preventivo, su objetivo es tomar acciones, prevenir de manera anticipada problemas y riesgos, para mitigarlos anticipadamente.
- **Control Concurrente** – También conocido como Control Simultáneo, consiste en realizar seguimiento continuo de las actividades en curso, permite corregir las fallas de control a medida que aparezcan.
- **Control Posterior** – Se realiza una vez culminada la acción enfocándose en los resultados finales, es un control complementario más no principal.

2.3.5 Limitaciones

El control interno logra proporcionar seguridad razonable, más no absoluta, del cumplimiento de los objetivos de una organización; seguridad razonable implica un alto grado de seguridad, limitada por costos de establecer procedimientos de control adicionales.

El control interno conlleva a la generación de información financiera íntegra y que cumpla principalmente con los reglamentos y leyes aplicables. No obstante, los objetivos de una organización pueden depender de factores externos a la misma, como la competencia o la innovación tecnológica; estos factores están fuera del alcance del control interno, por lo que podemos concluir que el control interno efectivo provee información o retroalimentación oportuna

solamente sobre el progreso hacia el logro de los objetivos operativos y estratégicos.

El control interno no puede evitar malas decisiones o prevenir eventos externos que puedan causar que la organización no pueda alcanzar sus objetivos operacionales, es decir, incluso un sistema de control efectivo puede experimentar errores.

2.3.6 Responsabilidad

En la ejecución del control interno para una entidad, todos sus integrantes cuentan con responsabilidades.

La gerencia es responsable directo de las actividades de cada área, así como del diseño, ejecución, supervisión y comprobación del funcionamiento y eficacia del control interno.

Todo el personal de la organización tiene un rol importante dentro de sus actividades diarias, siendo responsables de la ejecución de sus actividades de manera eficiente cumpliendo con las políticas de la empresa.

Los auditores internos tienen la responsabilidad de presentar a la Alta Gerencia recomendaciones que permitan corregir deficiencias encontradas y así contribuir con la eficacia de los procesos. Cabe recalcar que la función de Auditoría Interna es independiente de las Gerencias.

2.3.7 Evaluación del Control Interno

La evaluación del control interno de una entidad consiste en la revisión y análisis de los procedimientos y de los sistemas utilizados para la obtención de los resultados, con el fin de determinar si los mismos concuerdan con los objetivos institucionales.

Métodos de evaluación

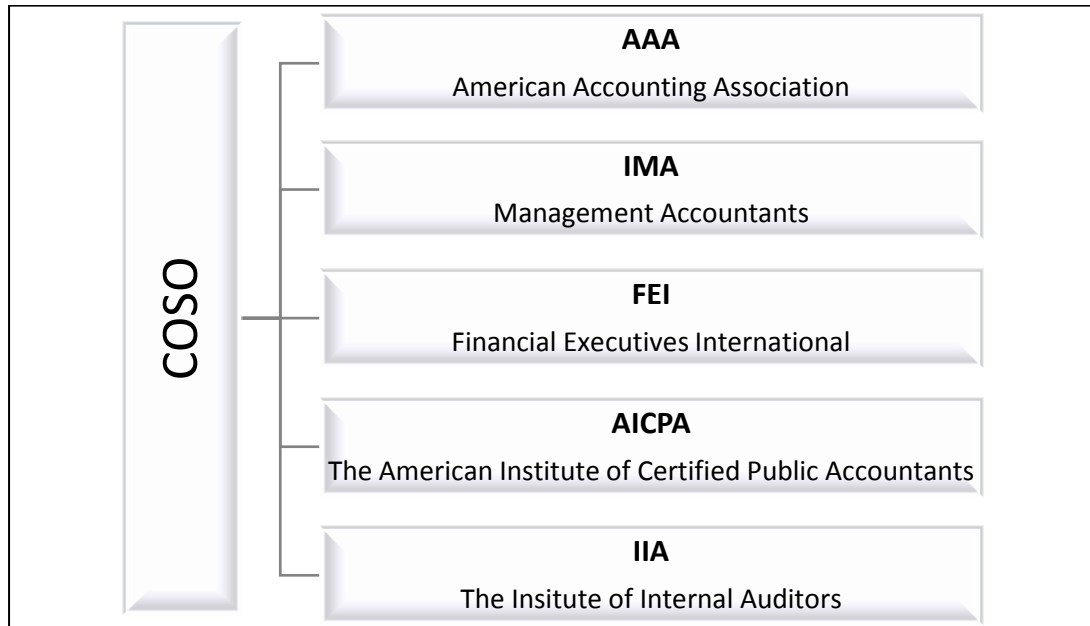
- Método descriptivo
- Método de cuestionario
- Diagrama de flujo

2.3.8 Informe COSO

Antecedentes

En 1992 surge el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) como resultado de la necesidad de establecer normas, mecanismos y procedimientos de control, publicado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway en Estados Unidos cuyos integrantes son:

Gráfico 1: Integrantes del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway



Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Esta metodología se ha incorporado en las regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos principalmente a nivel internacional.

En el año 2004, se publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework y sus Aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. Este nuevo enfoque no intenta ni sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

En Mayo del 2013 se publica la última actualización que se basa en un proyecto de mejora del Modelo COSO, que se llevó a cabo en 4 fases: Año

2010, evaluación y encuesta a partes interesadas; año 2011, actualización de la estructura; año 2012, exposición pública y retroalimentación; año 2013, presentación del modelo actualizado. El cual, entrará en vigencia después del 15 de diciembre del 2014 (Periodo de Transición: 14 de mayo del 2013 a 15 de diciembre del 2014). Esta publicación incluye: Resumen Ejecutivo, Estructura Integrada del Control Interno, Herramientas Ilustrativas para Evaluar la Efectividad del Sistema de Control Interno y Control Interno del Reporte Financiero Externo "ICEFR".

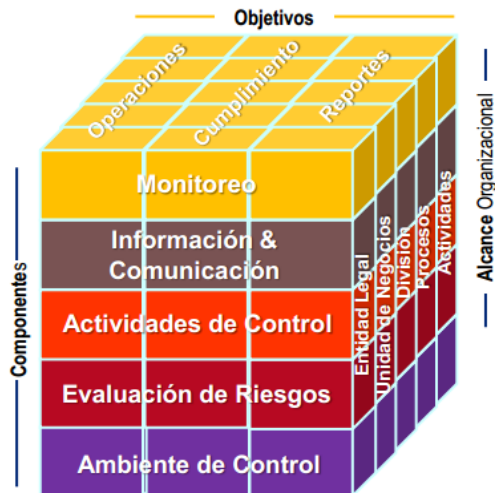
Definición

El Informe COSO define al control interno como "Un proceso efectuado por el Consejo Directivo, la Administración y demás personal de la empresa, designado para proveer una seguridad razonable en relación al cumplimiento de los objetivos relativos a Operaciones, Reporte y Cumplimiento". (Internal Control - Integrated Framework 2013)

El Marco Integrado del control diseñado por Informe COSO determina también que los componentes del control interno permiten que el control interno sea un proceso integrado e interrelacionado y medir la efectividad de dichos procesos, con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Estructura del Control Interno

Gráfico 2: El cubo COSO, edición 2013



Fuente: COSO Integrated Framework Executive Summary, May 2013

Ambiente de Control: también conocido como control circulante, está dado por los valores, la filosofía, la conducta ética y la integridad dentro y fuera de la organización. Es necesario que el personal de la Empresa, los clientes y terceras personas relacionadas con la Compañía, los conozcan y se identifiquen con ellos, así como:

- Demostrar compromiso con la integridad y los valores éticos.
- Ejercitar la supervisión de manera responsable.
- Establecer estructura, autoridad y responsabilidad.
- Demostrar compromiso por ser competente.
- Reforzar la responsabilidad.

Evaluación de Riesgos: consiste en la identificación de los factores que podrían hacer que la Entidad cumpla sus objetivos propuestos. Cuando se identifiquen los riesgos, éstos deben gestionarse, analizarse y controlarse, tales como:

- Definir objetivos adecuados.
- Identificar y analizar riesgos.
- Evaluar el riesgo de fraude.
- Identificar y analizar cambios significativos.

Actividades de Control: consisten en políticas y procedimientos emitidos por la dirección que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la entidad y que son ejecutados por toda la organización. Además de brindar las medidas necesarias para afrontar los riesgos, así como:

- Seleccionar e implementar actividades de control.
- Seleccionar e implementar controles generales sobre Tecnología Informática.
- Desplegar a través de políticas y procedimientos.

Información y Comunicaciones: se utilizan para identificar, procesar y comunicar la información al personal, de tal manera que le permita a cada empleado conocer y asumir sus responsabilidades, así como:

- Usar información relevante.
- Comunicar internamente.
- Comunicar externamente.

Monitoreo de Actividades: se evalúa si los funcionarios realizan sus tareas de manera adecuada y se define si es necesario realizar cambios, así como:

- Desarrollar evaluaciones propias o separadas.
- Evaluar y comunicar deficiencias.

2.4 Manual de políticas y procedimientos

Un manual de políticas y procedimientos es un documento que contiene la descripción detallada de las políticas de la empresa y permite conocer las diferentes actividades que los trabajadores desarrollan, con el objetivo de que realicen sus labores con mayor eficiencia y eficacia. Los manuales están sujetos a cambios y deben ser actualizados constantemente ya que se desarrolla en función al crecimiento de la empresa.

Sirve como referencia para el desarrollo y estandarización de las rutinas de trabajo y su control; así como directriz para la inducción, capacitación y evaluación del personal, además permite:

- Conocer los procesos de la empresa.
- Adiestramiento y capacitación del personal.
- Análisis y revisión de los procedimientos de un área.
- Cumplimiento del trabajo del día a día.
- Coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Describir gráficamente los procesos de las operaciones.

En todo manual debe estar presente de manera concisa el contenido, objetivos, alcance de los procedimientos, descripción de las responsabilidades de los usuarios, índice de referencias cruzadas, numeración de páginas, firma

de revisión y aprobación, fecha de elaboración, fecha de actualización y detalle de cambios.

La elaboración de un manual de políticas y procedimientos es el resultado de un arduo relevamiento de los procesos de una empresa de acuerdo con la realidad operativa, con una óptima redacción que garantice la descripción de los mismos. Para lograr la implementación de un manual debe ser divulgado a todo el personal de la empresa, para asegurar el conocimiento del proceso y lograr una aplicación inmediata.

2.5 Diagramas de flujo

Un diagrama de flujo es la representación gráfica de una secuencia o un algoritmo, debe ser lógica y facilitar la comprensión y análisis del proceso; se debe narrar desde la acción que da lugar al nacimiento del proceso hasta la última acción que cierra el proceso evitando pasar por alto una parte del mismo, que aunque pueda parecer minúscula podría ser de gran relevancia.

Esta es una herramienta muy utilizada por las empresas para exponer sus procesos de una manera comprensible y sintetizada; también es muy útil para evidenciar la falta de controles existentes dentro de un proceso.


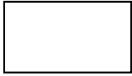

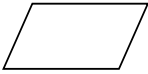

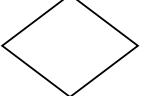



Los diagramas de flujo o flujogramas están compuestos por símbolos, cada uno tiene un significado diferente. Para asegurar la comprensión e interpretación universal de los diagramas de flujo han sido sometidas a procesos de normalización. Existen varias organizaciones que han establecido sus propios símbolos para graficar flujogramas, entre ellas se encuentran:

- ASME (American Society of Mechanical Engineers)
- ANSI (American National Standard Institute)

- ISO (International Organization for Standardization)
- DIN (Deutsches Institut für Normung e.V)
- DO (Símbolos del Flujograma de Ingeniería de Operaciones y de Administración y Mejora de la Calidad del Proceso)
- DIF (Diagramas Integrados de Flujo)

La simbología a utilizarse para el desarrollo del presente trabajo es la desarrollada por la Organización ANSI (en español Instituto Nacional de Normalización Estadounidense, como organización miembro de la ISO).

Gráfico 3: Simbología ANSI

Símbolo	Significado	Uso
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Fuente: American National Standard Institute

CAPÍTULO 3: PYMES DE SERVICIOS

3.1 PYMES de servicios en el Ecuador

Se puede catalogar a una empresa, como toda persona o sociedad que ejerce una actividad económica y que puede estar conformada únicamente por una sola persona, el emprendedor o sociedad unipersonal. Las entidades dedicadas a las actividades de servicios no necesitan altos niveles de inversión para poder desarrollarse.

Las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) se caracterizan por tener un espíritu emprendedor y tener una visión de crecimiento en el mercado local e internacional. Juegan un papel muy importante en la economía nacional ya que ofrecen plazas de trabajo, la mayoría no exporta y ofrece sus productos localmente.

Las PYMES de servicios brindan productos intangibles, ofrecen un valor agregado junto a un producto o atención personalizada al cliente; deben estar especializadas, es decir, proveer servicios, organización, planeación, comodidad o conocimientos.

Una vez establecidas, existe la necesidad de mayores niveles de inversión para mejorar la productividad, y esta es una de las principales dificultades por no poder generar flujos ni tener fácil acceso a créditos.

Debido a que estas empresas en su mayoría son familiares, sus políticas se basan en la confianza y esto conlleva a una debilidad exponencial que es la carencia de organización y formalidad, falta de manuales escritos de políticas y procedimientos que sean aplicados por los miembros de la organización.

En noviembre 05 del 2010 mediante la Resolución SC-INPA-UA-G-10-005, la Superintendencia de Compañías acoge la clasificación de las empresas

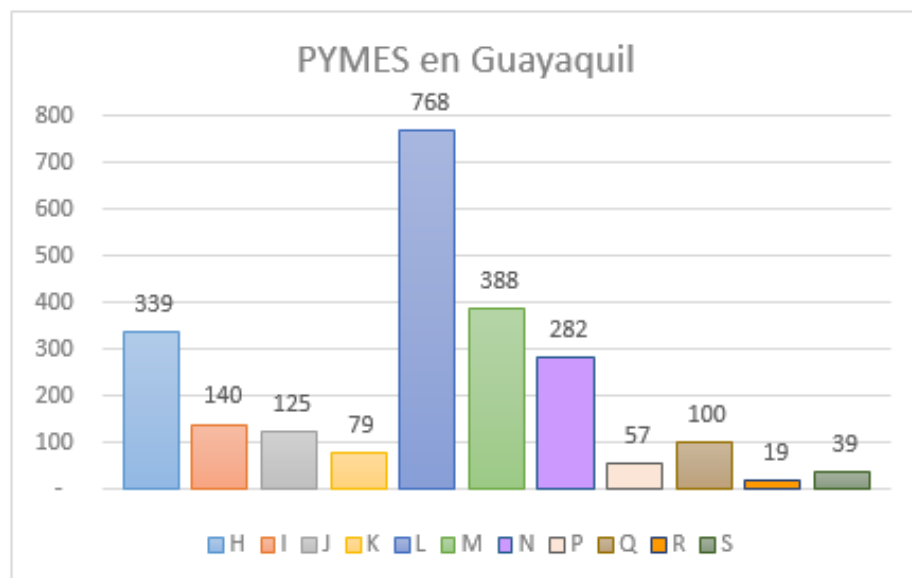
en concordancia con la normativa implantada por la Comunidad Andina según el nivel de ventas anuales, por el personal ocupado y finalmente por el monto de activos de la siguiente manera:

Clasificación	Personal Ocupado	Ventas Anuales	Monto de Activos
Micro empresa	1 a 9	Igual o menor a USD\$100.000	Igual o menor a USD\$100.000
Pequeña empresa	10 a 49	De USD\$100.001 a USD\$1.000.000	De USD\$100.001 a USD\$750.000
Mediana empresa	50 a 199	De USD\$1.000.001 a USD\$5.000.000	De USD\$750.001 a USD\$3.999.999
Grande Empresa	200 en adelante	Superior a USD\$5.000.001	Igual o superior a USD\$4.000.000

Fuente: Superintendencia de Compañías

Para el cierre del año 2012, según la Superintendencia de Compañías, se contaban con 15.457 PYMES de las cuales 6.016 (39%) pertenecían al sector de servicios. De estas, 2.336 (39%) se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

Gráfico 4: PYMES de Servicios en Guayaquil-Ecuador



Fuente: Superintendencia de Compañías

Dentro del sector de servicios se consideran las siguientes actividades:

- H - Transporte y almacenamiento
- I - Alojamiento y de servicios de comidas
- J - Información y comunicación
- K - Actividades financieras y de seguros
- L - Actividades inmobiliarias
- M - Actividades profesionales, científicas y técnicas
- N - Servicios administrativos y de apoyo
- O - Administración pública, defensa, seguridad social
- P - Enseñanza
- Q - Atención a la salud humana y asistencia social
- R - Artes, entretenimiento y recreación
- S - Otras actividades de servicios

De estas, las más representativas son L - Actividades inmobiliarias; M - Actividades profesionales, científicas y técnicas; y, H - Transporte y almacenamiento.

3.2 Adopción de NIIF para las PYMES

Las NIIF para las PYMES es una versión integral de las NIIF completas, fueron desarrolladas al reconocer la dificultad y costos que tienen estas empresas al preparar los estados financieros para que cumplan completamente con las NIIF; pueden aplicarse siempre y cuando la empresa no tenga instrumentos que se negocien en mercados públicos. Constituyen estándares internacionales que incorporan a las PYMES en el proceso de globalización, fortalecen el proceso de rendición de cuentas y la competitividad al ingresar al mercado.

En la Resolución No. 06.Q.ICI.004 emitida por la Superintendencia de Compañías con fecha 21 de agosto del 2006, se adoptó las NIIF como marco de referencia contable y se determinó la aplicación obligatoria en entidades sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías a partir del 1 de enero del 2009.

Posteriormente, en la Resolución No. ADM 08199 emitida por la Superintendencia de Compañías el 3 de julio del 2008 se ratificó el cumplimiento de la Resolución No. 06.Q.ICI.004.

Finalmente, en la Resolución No. 08.G.DSC.010 del 20 de noviembre del 2008, en su artículo 1 numeral 3 se indica que las compañías que aplicarán NIIF para las PYMES deberán cumplir con las siguientes condiciones:

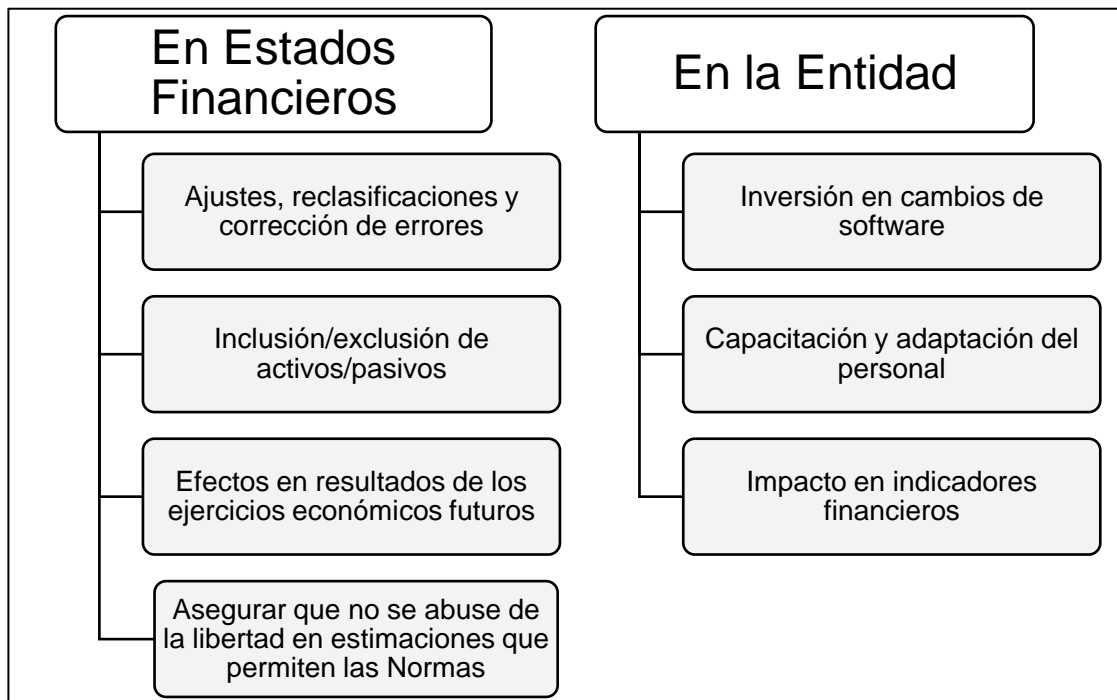
- Activos inferiores a USD\$4 millones.
- Valor bruto de ventas anuales de hasta USD\$5 millones.
- Número de trabajadores menor a 200.

Y tendrán las siguientes obligaciones:

- Registrar, preparar y presentar sus estados financieros bajo NIIF para las PYMES a partir del 1 de enero de 2012.
- Elaborar y presentar sus estados financieros bajo NIIF para las PYMES para el año 2011, que se determina como su período de transición 2011. Preparar conciliaciones del patrimonio neto y estado de resultados bajo NEC al NIIF y explicar cualquier ajuste material que impacte al estado de flujos efectivo.
- Elaborar obligatoriamente un cronograma de implementación hasta marzo del 2011 que incluya al menos un plan de capacitación e implementación, y la fecha de diagnóstico de los principales impactos en la empresa.

Entre los impactos que generan la implementación de NIIF en las PYMES del país se podrían mencionar los siguientes:

Gráfico 5: Impactos de implementar NIIF en PYMES



Elaborado por: Autora

Las NIIF para PYMES no han sido sometidas a actualizaciones desde el año 2009 por lo que las empresas ecuatorianas que se rigen bajo estos lineamientos no han tenido que enfrentar cambios en las preparación y presentación de sus estados financieros hasta este año, que por regulaciones internas se estableció que las PYMES que formen parte de grupos económicos identificados por el SRI (Servicio de Rentas Internas) tendrán que presentar, de manera electrónica, a la Superintendencia de Compañías sus estados financieros consolidados durante el primer cuatrimestre de cada año.

En la Resolución NO.SC.ICI.DCCP.G.13.009 emitida por la Superintendencia de Compañías el 11 de septiembre del 2013 se establece que

además de las empresas que deben presentar sus estados financieros consolidados según las NIIF, también deben realizarlo las Compañías que el SRI considere como parte de los Grupos Económicos, mencionados precedentemente, al cierre del ejercicio económico anterior.

Mediante la Resolución No.SC.ICI.DCCP.G.14.003 con fecha 28 de febrero del 2014 emitida por la Superintendencia de Compañías, determina que los lineamientos para la preparación de los estados financieros de las PYMES se encuentran establecidos en la Sección de 9 de las NIIF para las PYMES.

Transición de NIIF para PYMES a NIIF Completas y viceversa

En la Resolución NO.SC.Q.ICI.CPAIFRS.11.01 con fecha 12 de enero del 2011 emitida por la Superintendencia de Compañías se establecen los lineamientos para las entidades que aplican NIIF para PYMES y que dependiendo de su estado de situación financiera deban adoptar las NIIF Completas, y viceversa.

Según el Art 6. "Las empresas adoptarán las NIIF completas en una sola ocasión, si deja de usarlas, ajustará sus estados financieros como si hubiera estado utilizando NIIF durante esos períodos" (Resolución NO.SC.Q.ICI.CPAIFRS.11.01 2011)

Si aplicaba NIIF completas y cambia a NIIF para PYMES, aplicará lo dispuesto en la Sección 35 "Transición a las NIIF para las PYMES" según párrafos:

35.1 Esta Sección se aplicará a una entidad que adopte por primera vez la NIIF para las PYMES, independientemente de si su marco contable anterior estuvo basado en las NIIF completas o en

otro conjunto de principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA), tales como sus normas contables nacionales, o en otro marco tal como la base del impuesto a las ganancias local. (IASB 2009:sec. 35: para. 1)

35.2 Una entidad solo puede adoptar por primera vez la NIIF para las PYMES en una única ocasión. Si una entidad que utiliza la NIIF para las PYMES deja de usarla durante uno o más periodos sobre los que se informa y se le requiere o elige adoptarla nuevamente con posterioridad, las exenciones especiales, simplificaciones y otros requerimientos de esta sección no serán aplicables a nueva adopción. (IASB 2009:sec. 35: para. 2)

Es decir, las empresas adoptaran las NIIF para las PYMES en una sola ocasión, si su situación financiera cambia las facilidades de esta sección no podrán ser adaptables por segunda ocasión.

3.3 Ciclos transaccionales en una empresa de servicios

Los diferentes procesos que generalmente se llevan a cabo en una empresa de servicios se agrupan en los siguientes ciclos:

- Ciclo de ventas y cuentas por cobrar.
- Ciclo de compras y cuentas por pagar.
- Ciclo de nómina.

Al existir independencia entre un ciclo y otro, se facilita la evaluación e implementación de políticas de control interno, así como la revisión de su cumplimiento.

Mediante los ciclos transaccionales las empresas llevan un control de las operaciones, utilizando procesos para obtener información detallada y confiable; su objetivo es unificar los ciclos transaccionales que culminan afectando los Estados Financieros.

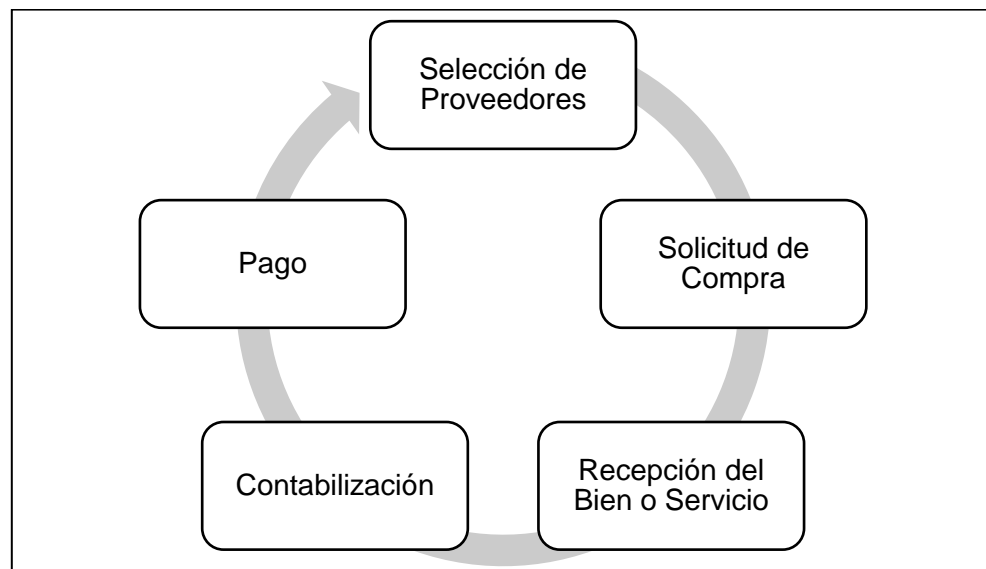
3.3.1 Ciclo de Compras – Cuentas por pagar

Se involucran los procesos necesarios para la adquisición de bienes y servicios para operar un negocio. Por lo general, el ciclo empieza con una orden de compra y concluye con el pago por los beneficios recibidos.

Las principales funciones son selección de proveedores, solicitudes de compra, recepción del bien o servicios, contabilización, entre otros.

El buen funcionamiento de este ciclo conlleva a mejorar la productividad y las relaciones con los proveedores.

Gráfico 6: Ciclo de Compras – Cuentas por Pagar



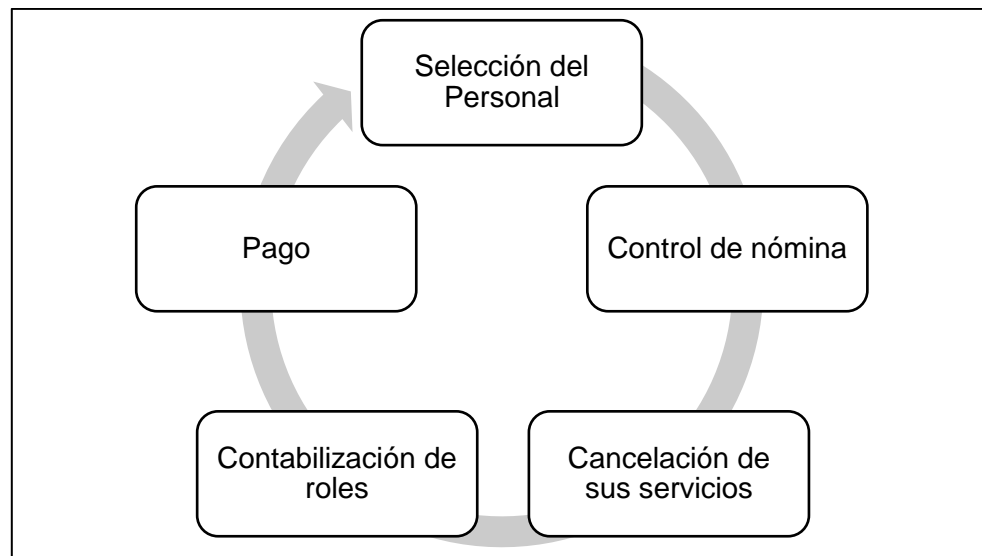
Elaborado por: Autora

3.3.2 Ciclo de Nómina

El ciclo nómina involucra el empleo y pago a todos los empleados, sin importar la clasificación o método con que se determine su compensación. Ya sean sueldos fijos más bonificaciones, tiempo extra o comisiones.

Las típicas funciones de este ciclo contemplan selección del personal, contratación, control de asistencia, control de nómina, evaluación del personal, cancelación de sus servicios, contabilización, entre otros.

Gráfico 7: Ciclo de Nómina



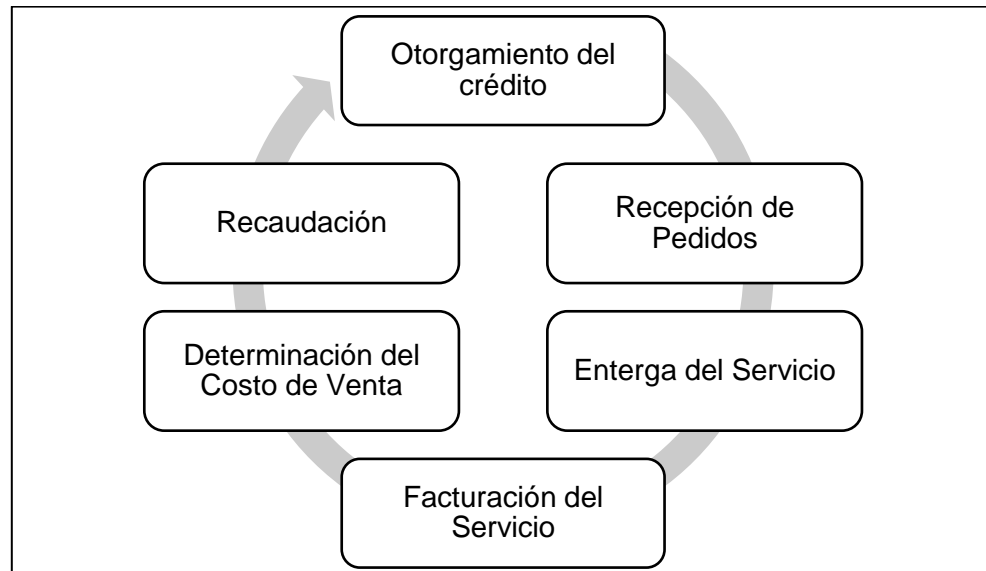
Elaborado por: Autora

3.3.3 Ciclo de Ventas – Cuentas por cobrar

Dentro de este ciclo se encuentran las funciones y procesos necesarios para la transferencia de los servicios a los clientes después de que se ponen a su disposición hasta lograr el retorno del dinero.

Entre las principales funciones está el otorgamiento del crédito, recepción de pedidos, entrega del servicio, facturación, determinación del costo de venta, recaudación, ingreso del dinero, entre otros.

Gráfico 8: Ciclo de Ventas – Cuentas por Cobrar



Elaborado por: Autora

En el presente trabajo se analizará, evaluará y propondrá la implementación de un sistema de control interno para el ciclo de Ventas – Cuentas por Cobrar de una PYME de servicios que opera en el Ecuador, dicho desarrollo se realizará en el Capítulo 4 de este trabajo. A continuación se explica en qué consisten los tres procesos que enmarcan este ciclo.

Proceso de Crédito

El proceso de crédito se fundamenta en la obligación que adquiere una persona natural o jurídica basándose en su perfil de crédito y cumplimiento de compromisos económicos previos.

El riesgo crediticio está ligado a la incertidumbre de la recuperación de los créditos aprobados a terceros en los plazos definidos, evitando la morosidad de la cartera.

Principales factores que determinan el riesgo en una empresa

- Factores Internos, dependen directamente de la administración propia y la capacidad de los ejecutivos de cada empresa.
- Factores externos, tales como la inflación, tipo de cambio, tasas de interés, todo aquello que afecte la capacidad y pago de los prestatarios.

Evaluación de créditos

Siempre hay que tener presente dos aspectos para la evaluación de créditos

- Propósito: destino, para qué va a ser utilizado el crédito.
- Análisis: evaluar si el cliente es sujeto de crédito.

Objetivos y funciones del proceso de crédito

- Minimizar el riesgo en las operaciones de crédito.
- Mantener niveles relativamente bajos de riesgo crediticio.
- Preparar tendencias del sector para la toma de decisiones financieras.
- Proveer sistemas estándares de evaluación de créditos.
- Detectar aquellos créditos con riesgos superiores a lo normal.

Proceso de Ventas

Según Stanton, una venta es “una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente usualmente la compra” (Stanton et al. 2007).

Una venta requiere de un proceso que muestre de manera ordenada la implementación de las actividades necesarias para completarla.

En el ciclo de ventas – cuentas por cobrar integra las actividades desde que el cliente se interesa por el servicio hasta que se lo presta y cancela el mismo.

Actividades típicas del Proceso

- Toma de pedidos
- Prestación del servicio
- Facturación
- Determinación del costo de venta
- Cálculo y contabilización de comisiones

Proceso de cobranzas

El proceso de cobranzas es un proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta. La venta a crédito se completa realmente cuando la cuenta se cancela en su totalidad.

Las políticas de cobro son pasos obligatorios que establece una empresa para recuperar su cartera de manera efectiva. Se podrían distinguir tres tipos de políticas de cobranzas:

- **Políticas restrictivas** – Se enfocan en reducir las pérdidas en cuentas incobrables y se caracterizan por conceder créditos en períodos cortos, políticas de créditos estrictas y políticas de cobro agresivas.
- **Políticas liberales** – Es lo opuesto a las políticas restrictivas, se caracterizan por no ser exigentes al establecer los períodos de pago, otorgar créditos ni presionar en el proceso de cobranza.

- **Políticas racionales** – Se enfocan en maximizar el rendimiento sobre la inversión y se caracterizan por conceder créditos a plazo razonables; el fin es cumplir con los objetivos de la Gerencia Financiera y de Crédito y Cobranzas.

CAPÍTULO 4: CONOCIMIENTO Y EVALUACIÓN DE CONTROLES EN PYMES DE SERVICIOS

Tomando como universo todas las actividades económicas ejercidas por las PYMES de servicios ubicadas en la ciudad de Guayaquil y mencionadas en el Capítulo 2 de este trabajo, se procedió a tomar como muestra las tres actividades más comunes:

- Transporte y almacenamiento.
- Profesionales, científicas y técnicas.
- Inmobiliarias.

Se coordinó una entrevista con Gerentes de empresas dedicadas a cada una de las actividades mencionadas y se realizó el levantamiento de información del ciclo de Ventas – Cuentas para conocer las políticas, procedimientos y controles que aplican en sus Compañías; y de esta manera llegar a conocer las debilidades existentes en las mismas.

4.1 Compañía dedicada al servicio de transporte

Conocimiento del Negocio

Este negocio familiar se fundó en el mes de febrero del año 2009 en la ciudad de Guayaquil y actualmente se encuentra ubicado en Vía a la Costa, se dedica a actividades de transporte de carga pesada por carretera.

La Compañía cuenta con 12 colaboradores entre los cuales se encuentra el círculo familiar encargado de la Administración de la misma.

En la actualidad poseen 6 cabezales y adicionalmente subcontratan a choferes con sus propios vehículos para suplir la demanda que puede llegar hasta 20 fletes semanales dentro y fuera del perímetro urbano.

Según información publicada por la Superintendencia de Compañías, al cierre del ejercicio fiscal 2013 la Compañía mantenía:

Estado de Situación Financiera

ACTIVO	480.560,04
ACTIVO CORRIENTE	37.406,60
ACTIVO NO CORRIENTE	443.153,44
PASIVO	(201.718,38)
PASIVO CORRIENTE	(74.663,75)
PASIVO NO CORRIENTE	(127.054,63)
PATRIMONIO NETO	(278.841,66)

Estado de Resultados

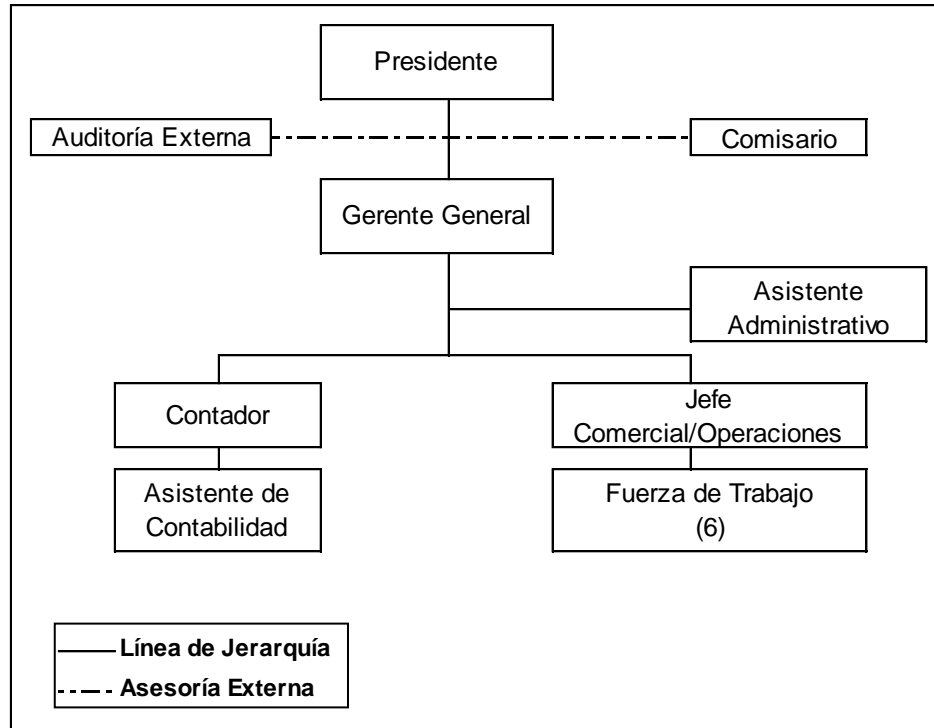
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	576.540,00
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	(247.637,47)
GASTOS	(166.468,65)
GANANCIA DEL PERIODO	162.433,88

Como se puede observar los Activos se concentran en los No Corrientes, “Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil” (Propiedad, planta y equipo) concentra el 98% del total del rubro. Considerando el giro del negocio, la cartera es inmaterial. Los Pasivos se concentran en los No Corrientes que corresponden a obligaciones financieras con instituciones financieras.

El importe por ingresos de actividades ordinarias ascendió a USD\$ 576.540 y su costo de venta corresponde al 43% de los mismos; generando una ganancia de USD\$162.433.

Organigrama

Gráfico 9: Organigrama de PYME de Transporte



Elaborado por: Autora

Políticas de Ventas – Cuentas por Cobrar

La Compañía mantiene distintas políticas en este proceso, que han sido aprendidas e implementadas empíricamente, más no basándose en un análisis de los correctos procesos que debería mantener la Compañía, a continuación un detalle de las políticas mencionadas:

Con clientes frecuentes

- Las ventas se coordinan telefónicamente y vía correo electrónico.
- Las ventas son autorizadas por el Jefe Comercial/Operaciones.
- La facturación se la realiza de forma quincenal o mensual.

- El Jefe Comercial/Operaciones tiene la capacidad de otorgar precios especiales a los fletes por ser clientes recurrentes.
- Se otorgan créditos hasta 30 días. El objetivo es recaudar la factura emitida previamente antes de emitir una nueva.
- Se aceptan cheques posfechados (hasta dos semanas).
- No existe estimación de incobrables, no hay riesgo de incobrabilidad.

Con nuevos clientes

- Las ventas y tarifas son autorizadas por el Gerente General.
- La factura original es entregada una vez que la carga llega a su destino.
- Se solicita un anticipo de al menos el 50% del valor de la factura.
- La política de cobranzas es restrictiva.
- No se aceptan cheques posfechados.
- No existe estimación de incobrables, no hay riesgo de incobrabilidad.

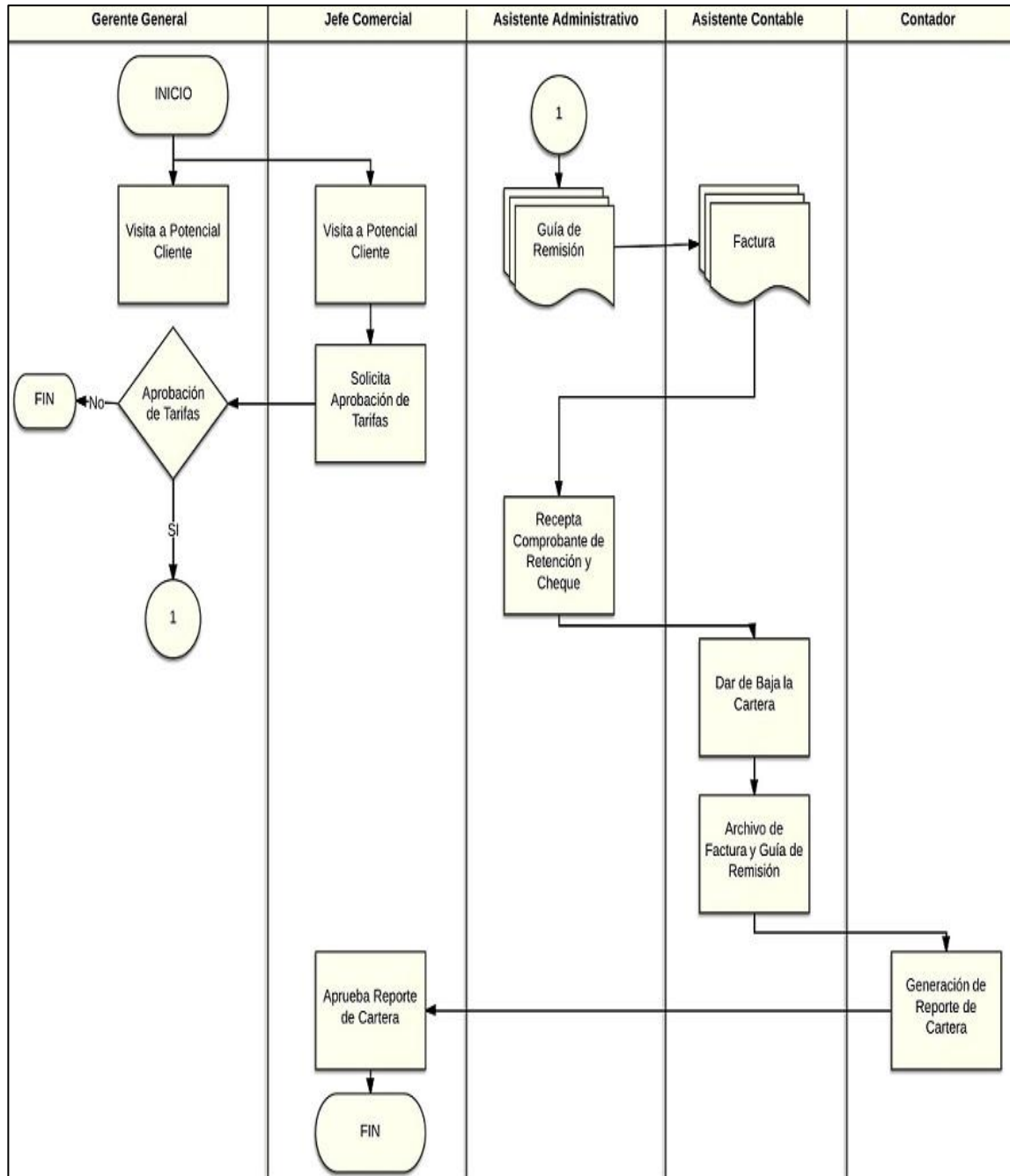
Proceso de Ventas – Cuentas por Cobrar

- Por medio de la gestión de búsqueda de nuevos clientes, el Jefe Comercial/Operaciones o Gerente General realiza visitas al potencial cliente presentando las tarifas del servicio, considerando distancia y frecuencia de fletes.
- El Jefe Comercial/Operaciones cierra las negociaciones con previa aprobación del Gerente General.
- Una vez determinado el lugar y fecha de recepción y entrega del bien a transportar, el Asistente Administrativo elabora Guía de Remisión detallando dicha información.
- El Asistente Contable elabora facturas (preimpresas) en el módulo de cobranzas.

- La factura es enviada al Cliente una vez entregado el bien en su destino; con ciertos Clientes se emite una factura quincenal o mensualmente.
- El Asistente Administrativo coordina el retiro de los comprobantes de retención y cheques.
- El Asistente Administrativo coordina con el mensajero el depósito de los cheques 3 veces a la semana.
- El Asistente Contable da de baja la cartera en el módulo una vez efectivizada la recaudación.
- Semanalmente, el Contador genera un reporte en el cual se presenta la cartera por cliente; el mismo es entregado al Jefe Comercial/Operaciones.

Diagrama de Flujo

Gráfico 10: Diagrama de flujo PYME de transporte



Elaborado por: Autora

Hallazgos

En el levantamiento de los procesos de la Compañía se observó lo siguiente:

- La Compañía no cuenta con manuales de políticas y procedimientos.
- La Compañía no utiliza un ERP integral, la inversión en software se limita al módulo de cartera.
- Existen inconsistencias y errores en la información ingresada en la base de datos de cliente (clientes duplicados).
- La Compañía no estila elaborar contratos comerciales, lo que representa un riesgo de pérdida en caso de ser necesario tomar acciones legales en contra de clientes morosos.
- La facturación se realiza con días de atraso, lo que incrementa el plazo de pago que se cuenta desde la fecha de emisión de la factura. El Cliente cuenta los días de plazo desde la emisión de la factura, mientras que en muchos casos la Compañía cuenta desde la prestación del servicio.
- No se emiten recibos de caja o de pago.
- Existe alta rotación de personal de apoyo.
- Facturación inexacta e incorrecta dado que no hay contratos firmados entre las partes.
- Poca gestión de cobranzas, el encargado de la gestión también es el encargado de concretar ventas y conseguir nuevos clientes.
- Desorganización de documentación lo que dificulta encontrar información.
- No existe opción para realizar un respaldo digital, para respaldar la información histórica se captura la imagen de la pantalla.
- Los costos de ventas no son asignados por flete, se totalizan al final del mes.

4.2 Compañía dedicada a actividades profesionales, científicas y técnicas

Conocimiento del Negocio

La Compañía se constituyó en Guayaquil a inicios de los años 90. Se dedica al acondicionamiento y reacondicionamiento de productos farmacéuticos para el área de salud humana; comparte las instalaciones, los servicios básicos de apoyo operativo y administrativo con otras empresas del grupo; las que se dedican a la importación, producción, distribución y comercialización de productos farmacéuticos.

Presenta una estructura organizacional liderada por la Gerencia General, quien administra la corporación. El siguiente nivel jerárquico lo ocupa el Gerente de Operaciones.

Existen dos áreas de acondicionamiento en sus instalaciones, en las que se presta el servicio tanto a relacionadas como a terceros.

Según información publicada por la Superintendencia de Compañías, al cierre del ejercicio fiscal 2013 la Compañía mantenía:

Estado de Situación Financiera

ACTIVO	329.628,51
ACTIVO CORRIENTE	279.608,50
ACTIVO NO CORRIENTE	50.020,01
PASIVO	70.934,53
PASIVO CORRIENTE	70.934,53
PASIVO NO CORRIENTE	-
PATRIMONIO NETO	258.693,98

Estado de Resultados

INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	663.474,28
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	(341.065,86)
GASTOS	(119.420,94)
GANANCIA DEL PERIODO	202.987,48

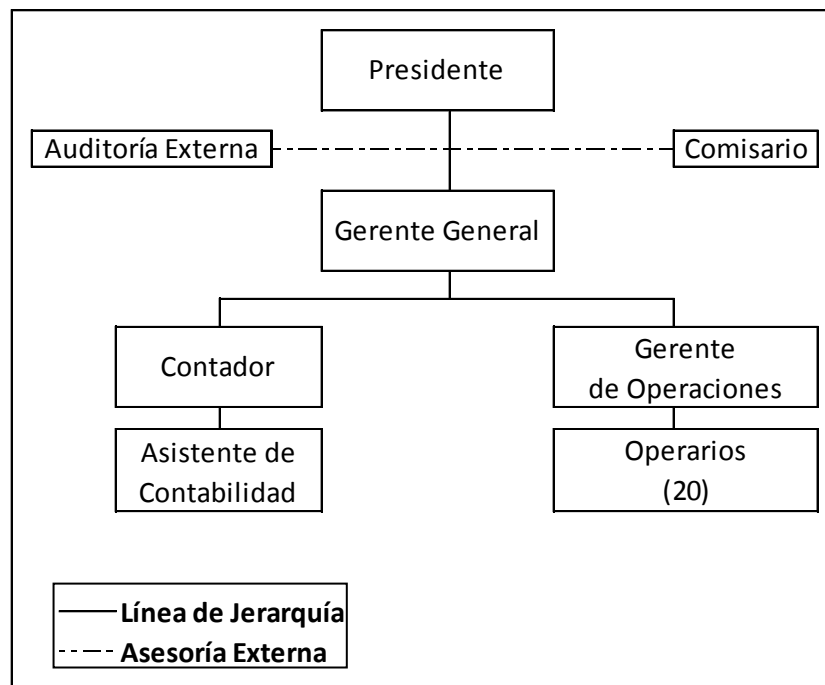
Como se puede observar los Activos concentran su importancia en la porción Corriente que corresponde principalmente a cartera por cobrar Terceros

y Relacionadas, por el giro del negocio y las políticas que mantiene la Compañía; mientras que los No Corrientes corresponden a los bienes inmuebles y muebles. Mientras que los Pasivos son en su totalidad Corrientes y corresponden a obligaciones fiscales y patronales.

El importe por ingresos de actividades ordinarias ascendió a USD\$ 663.474 y su costo de venta corresponde al 51% de los mismos que corresponde principalmente a los sueldos y beneficios cancelados a los empleados; generando una ganancia de USD\$202.987.

Organigrama

Gráfico 11: Organigrama de PYME de Actividades Técnicas



Elaborado por: Autora

Políticas de Ventas – Cuentas por Cobrar

La Compañía mantiene distintas políticas en este proceso:

Con Compañías Relacionadas

- El plazo de crédito es de 60 días promedio para todas las compañías pertenecientes al grupo, en muchas ocasiones se lo determina en función al flujo de las mismas bajo autorización del Gerente General.
- La recaudación se realiza únicamente mediante transferencias bancarias siendo el comprobante de la misma el único soporte de la transacción.
- El Gerente General es quien coordina la facturación y cobranza con Compañías Relacionadas.
- El Asistente de Contabilidad es el encargado de la facturación, recaudación y control de la cartera.

Con Terceros

- A todos los clientes se les otorga crédito, ya que existe un contrato llamado “Acuerdo de Fabricación Local” de por medio.
- En el contrato se debe especificar el trabajo que realizará la Compañía, niveles de calidad, precios acordados por lote, fechas de entrega, plazos de pago, entre otros.
- El plazo crediticio es de máximo 45 días, dependiendo del monto del proyecto a facturar.
- El Asistente de Contabilidad es el encargado de realizar la gestión de cobranza.
- El único soporte de pago es el comprobante de depósito o transferencia.

- Los Reportes realizados por el Asistente de Contabilidad deben ser revisados y aprobados por el Contador.

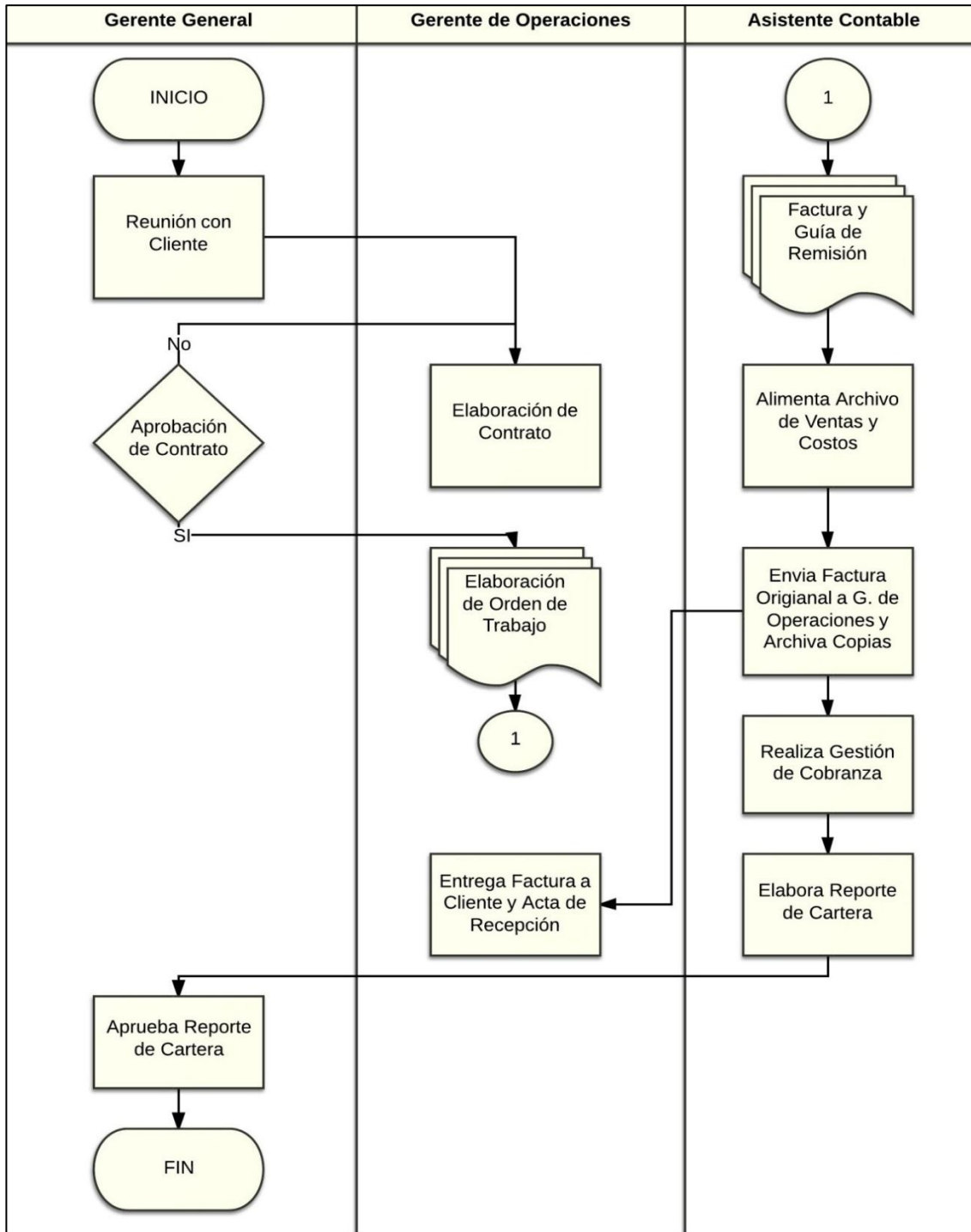
Proceso de Ventas – Cuentas por Cobrar

- Existen 3 formas de conseguir nuevos clientes:
 - a. Por medio de la participación y adjudicación de Licitaciones realizadas por laboratorios.
 - b. Acercamiento por parte de laboratorios o distribuidores, nuevos o con quienes ya se mantienen operaciones, en búsqueda de los servicios que brinda la empresa, por medio de contacto con el Gerente General o el Gerente de Operaciones.
 - c. Acercamiento por parte de la Compañía, a través del Gerente General, a potenciales clientes o los que ya son clientes, ofreciéndoles el portafolio de servicios.
- Se realiza la negociación del servicio entre el Cliente y el Gerente General, fijando tarifas unitarias, proyección de lotes a realizar al año, plazos de entrega de la producto por parte del cliente y tiempo de preparación del mismo.
- El Gerente de Operaciones elabora el contrato según lo definido entre ambas partes.
- El Gerente General revisa y procede a firmar el contrato.
- El Gerente de Operaciones verifica que se cuente con el stock de insumos necesarios, procede a realizar la orden de trabajo para que empiece el proceso de acondicionamiento.
- Una vez terminado el proceso, el Asistente de Contabilidad realiza la factura y guía de remisión por el lote culminado (la factura se realiza manualmente en Excel).

- El Asistente de Contabilidad envía la factura y guía de remisión original al Gerente de Operaciones y archiva la copia secuencialmente en la carpeta de “Ventas”.
- El Asistente de Contabilidad alimenta el archivo “Reporte de Ventas y Costos” en Excel; en el que se incluye el detalle de las ventas del mes, junto con los costos asociados a cada una.
- El Gerente de Operaciones, junto al Cliente, realiza la inspección de producto. Ambas partes firman el documento de recepción y se le entrega la factura al Cliente.
- La Asistente de Contabilidad realiza el proceso de seguimiento y cobranza (la facturación de la Compañía a terceros no supera las 25 facturas al mes).
- El pago es realizado por el Cliente a través de una transferencia bancaria a la cuenta de la Compañía.
- Todas las mañanas la Asistente de Contabilidad revisa los créditos realizados en las cuentas de la Compañía; y, junto al aviso del pago del Cliente se procede a elaborar el “Reporte de Cartera”.
- El Asistente de Contabilidad envía al medio día el “Reporte de Cartera” al Gerente General.
- No se segregan los costos de ventas por “Terceros” y “Compañías Relacionadas” ni por lote, se asignan totalizados al final del mes.

Diagrama de Flujo

Gráfico 12: Diagrama de flujo PYME de actividades técnicas



Elaborado por: Autora

Hallazgos

Como resultado del levantamiento de los procesos de la Compañía se observó lo siguiente:

- La Compañía no cuenta con manuales de políticas y procedimientos.
- La Compañía no utiliza un módulo de cartera ni un ERP integrado; la contabilidad se la lleva en Excel.
- Falta de segregación de funciones: La persona que controla los cobros de los clientes, paga a proveedores, maneja la caja chica de la Compañía y lleva el control de las Cuentas por Cobrar y por Pagar en Excel; por lo que existe la posibilidad de malversación de fondos.
- Los comprobantes de venta se los emite de manera manual utilizando un formato en Excel.
- Usualmente, las facturas emitidas en los últimos días del mes se contabilizan en el mes subsiguiente.
- Los contratos comerciales no se encuentran actualizados pese a que se hayan dado modificaciones en el acuerdo.
- Pese a que son pocos clientes, no se mantiene un archivo por cliente; lo que dificulta encontrar soportes.

4.3 Compañía dedicada a actividades inmobiliarias

Conocimiento del Negocio

La Compañía se constituyó en Guayaquil en el año 1986 y se encuentra ubicada al norte de la urbe. Se dedica a la compra, venta, alquiler y explotación de bienes inmuebles propios o arrendados como edificios de apartamentos y viviendas, edificios no residenciales, incluso salas de

exposiciones, instalaciones para almacenaje, centros comerciales y terrenos. Al cierre del año 2013, sus ingresos por estas actividades ascendieron a US\$150mil aproximadamente.

Presenta una estructura organizacional liderada por el dueño de la empresa quien es el Presidente de la misma; cuenta con 6 trabajadores fijos entre la parte administrativa y la fuerza de trabajo, adicionalmente contrata servicios de limpieza, entre otros.

Según información publicada por la Superintendencia de Compañías, al cierre del ejercicio fiscal 2013 la Compañía mantenía:

Estado de Situación Financiera

ACTIVO	165.188,91
ACTIVO CORRIENTE	55.503,79
ACTIVO NO CORRIENTE	109.685,12
PASIVO	(67.333,32)
PASIVO CORRIENTE	(67.333,32)
PASIVO NO CORRIENTE	(28.112,43)
PATRIMONIO NETO	(97.522,59)

Estado de Resultados

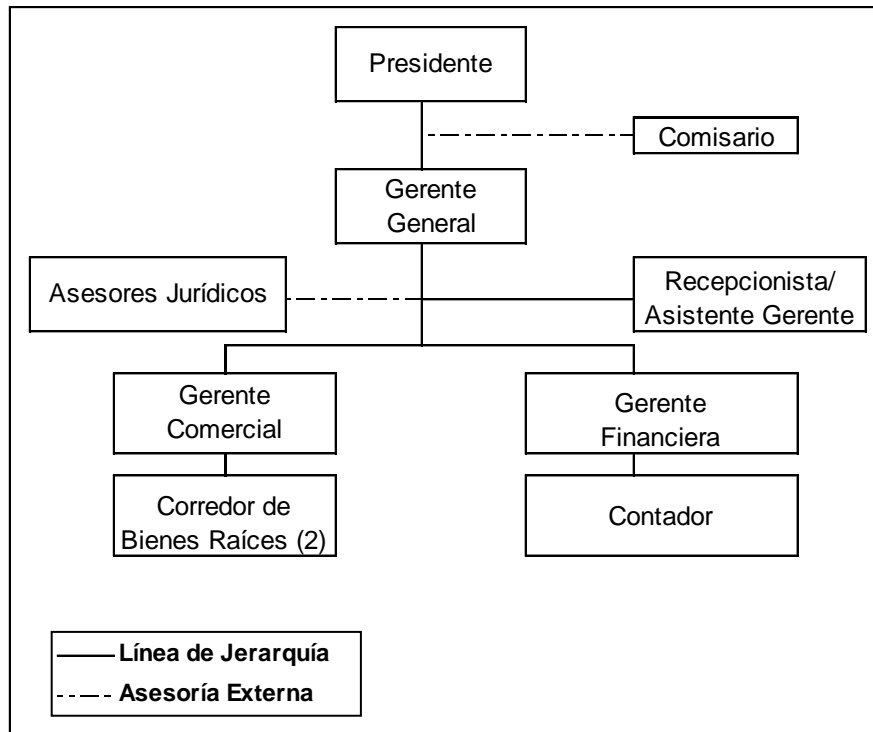
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	191.076,79
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	(96.387,39)
GASTOS	(29235,24)
GANANCIA DEL PERIODO	65.554,16

En la Compañía, los Activos Corrientes corresponden a cartera por cobrar a clientes, mientras que los No Corrientes incluyen principalmente a los bienes inmuebles propiedad de la misma. Los Pasivos corresponden a obligaciones fiscales, patronales y con instituciones financieras.

Los ingresos de actividades ordinarias ascendieron a USD\$ 191.077; el costo de venta corresponde al 49% de los mismos que comprenden sueldos, comisiones y gasto de depreciación; los gastos ascienden a USD\$29.235 y son principalmente por publicidad. La Compañía generó una ganancia de USD\$65.554.

Organigrama

Gráfico 13: Organigrama de PYME de actividades inmobiliarias



Elaborado por: Autora

Políticas de Ventas – Cuentas por Cobrar

- La empresa no otorga crédito, por el giro del negocio las comisiones son canceladas una vez cerrado el negocio y el arriendo de bienes inmuebles propios cobrados anticipadamente.
- Una copia de las facturas se archiva secuencialmente bajo responsabilidad del Contador y la otra se archiva junto al comprobante de pago
- No se emiten recibos de caja como comprobante de pago.
- Se firman contratos con los clientes fijando los valores a cobrar, porcentajes de comisiones, entre otros.

- La recaudación se realiza mediante cheque, transferencia o depósito bancario; no se acepta efectivo.
- La facturación y recaudación por comisiones se realiza al momento de cerrarse la negociación.
- La facturación y recaudación por arriendo de inmuebles propios se realiza 5 días antes de la fecha que empieza el mes de arriendo.
- Para el arriendo de inmuebles propios, se solicita un depósito en garantía equivalente a dos meses de arriendo.

Proceso de Ventas – Cuentas por Cobrar

Intermediación en Venta de Inmueble

- Una vez que el Agente Inmobiliario haya captado un cliente, fijará el porcentaje de la comisión en función de variables previamente definidas.
- El Agente Inmobiliario llenará el formato del “Contrato de Exclusividad de Intermediación Inmobiliaria” en el cual se detallan los datos del vendedor, bien inmueble a vender y porcentaje de la comisión previamente acordado.
- El Agente Inmobiliario debe tener conocimiento del precio y forma de pago del inmueble que el comprador y vendedor hayan pactado.
- El Agente Inmobiliario elaborará la “Promesa de compraventa” a la cual adjuntará la documentación soporte necesaria.
- El Gerente Comercial deberá revisar y aprobar la “Promesa de compraventa”.
- El Contador elaborará la factura; entregará la original y una copia al Agente Inmobiliario, y él se quedará con una copia para el archivo secuencial.
- El Agente Inmobiliario coordinará una reunión con el comprador y vendedor en una notaría para la lectura y firma de los documentos pertinentes.

- Una vez cerrado el negocio, el vendedor deberá entregarle un cheque por el valor de la comisión al Agente Inmobiliario; el mismo que a su vez le hará entrega del respectivo comprobante de venta.
- El Agente Inmobiliario entregará a la Recepcionista/Asistente de Gerencia el cheque junto con la documentación.
- La Recepcionista/Asistente de Gerencia enviará a depositar la recaudación del día al finalizar la jornada de trabajo.
- La Recepcionista/Asistente de Gerencia archivará la copia de la factura junto con el comprobante de pago y demás documentación.
- La Recepcionista/Asistente de Gerencia enviará vía correo electrónico al Contador un listado de las facturas recibidas y el número del comprobante de depósito.

Intermediación en Arriendo de Inmueble de Terceros

- Una vez que el Agente Inmobiliario haya captado un cliente, fijará el valor de la comisión.
- El Agente Inmobiliario elaborará el formato del “Contrato de Exclusividad de Intermediación Inmobiliaria” en el cual se detallan los datos del arrendador, bien inmueble a arrendar y porcentaje de la comisión previamente acordado.
- El Agente Inmobiliario debe tener conocimiento del precio de arriendo que el arrendador y arrendatario hayan pactado.
- El Agente Inmobiliario elaborará el “Contrato de Arrendamiento” a la cual adjuntará la documentación soporte necesaria.
- El Gerente Comercial deberá revisar y aprobar dicho documento.
- El Contador elaborará la factura; entregará la original y una copia al Agente Inmobiliario, y él se quedará con una copia para el archivo secuencial.

- El Agente Inmobiliario coordinará una reunión con el arrendador y arrendatario para la lectura y firma de los documentos pertinentes.
- Una vez cerrado el negocio, el arrendador deberá entregarle un cheque por el valor de la comisión al Agente Inmobiliario; el mismo que a su vez le hará entrega del respectivo comprobante de venta.
- El Agente Inmobiliario deberá entregar a la Recepcionista/Asistente de Gerencia el cheque junto con la documentación.
- La Recepcionista/Asistente de Gerencia deberá enviar a depositar la recaudación del día al finalizar la jornada de trabajo.
- La Recepcionista/Asistente de Gerencia archivará la copia de la factura junto con el comprobante de pago y demás documentación.
- La Recepcionista/Asistente de Gerencia enviará vía correo electrónico al Contador un listado de las facturas recibidas y el número del comprobante de depósito.

Arriendo de Inmueble Propio

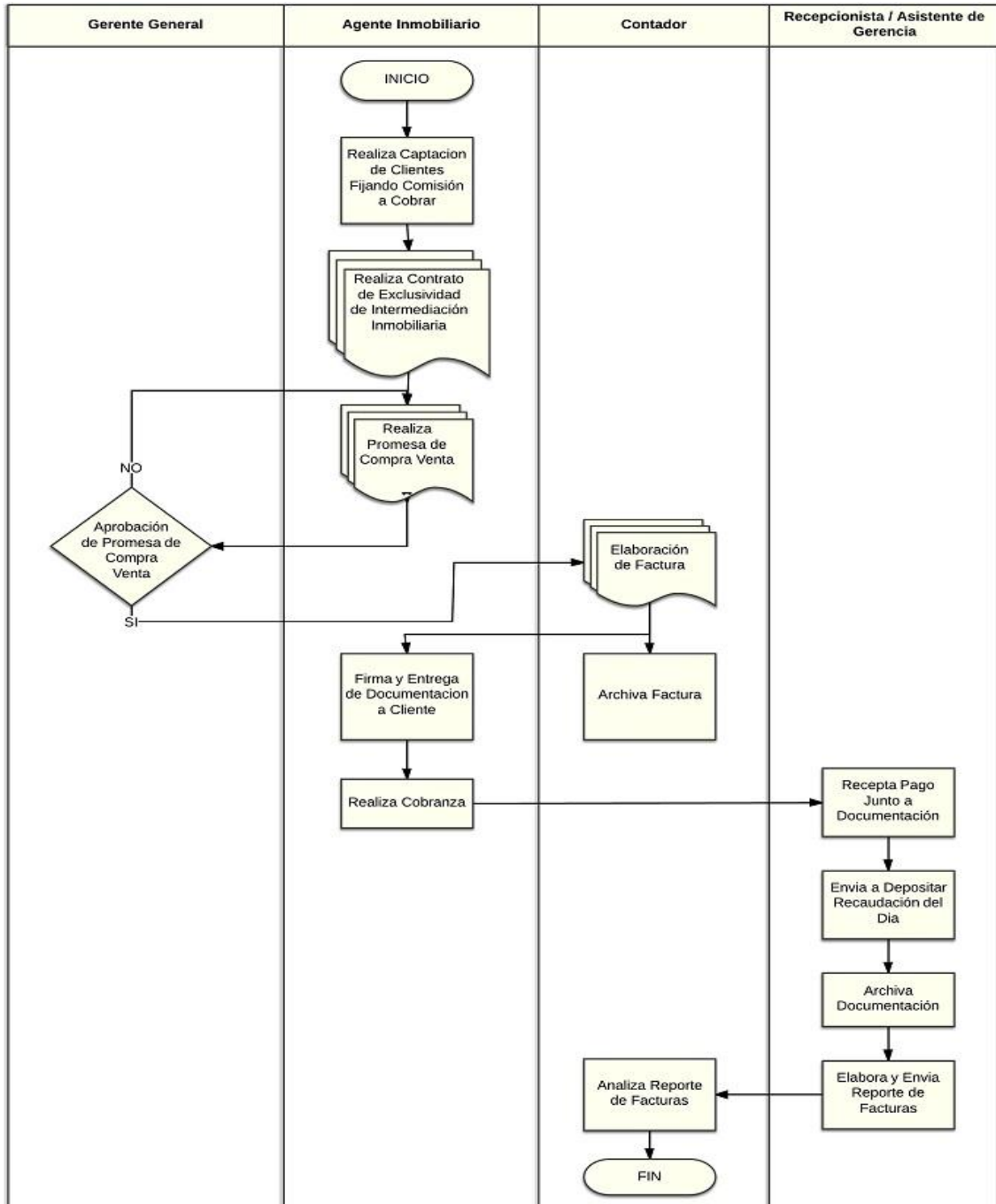
- Una vez que el Agente Inmobiliario elaborará el formato del “Contrato de Arrendamiento” al cual adjuntará la documentación soporte necesaria.
- El Gerente Comercial deberá revisar y aprobar dicho documento.
- El Contador elaborará la factura; entregará la original y una copia al Agente Inmobiliario, y él se quedará con una copia para el archivo secuencial.
- El Agente Inmobiliario coordinará una reunión con el Cliente para la lectura y firma de los documentos pertinentes. Hará entrega del respectivo comprobante de venta al Cliente y a su vez recibirá el pago en cheque, transferencia o depósito bancario.
- Mensualmente, Agente Inmobiliario personalmente hace entrega de la factura al Cliente y recauda la misma.

- El Agente Inmobiliario deberá entregar a la Recepcionista/Asistente de Gerencia el cheque junto con la copia de la factura.
- En caso que el Cliente cancele por medio de transferencia o depósito bancario deberá notificar al Agente Inmobiliario quien a su vez notificará al Contador.
- La Recepcionista/Asistente de Gerencia deberá enviar la recaudación del día al finalizar la jornada de trabajo.
- El Contador debe realizar un Reporte de Cartera mensualmente y entregarlo al Gerente Comercial para que *coordine las gestiones de cobranza por parte de los Agentes Inmobiliarios.

Diagrama de Flujo

Intermediación en Venta de Inmueble

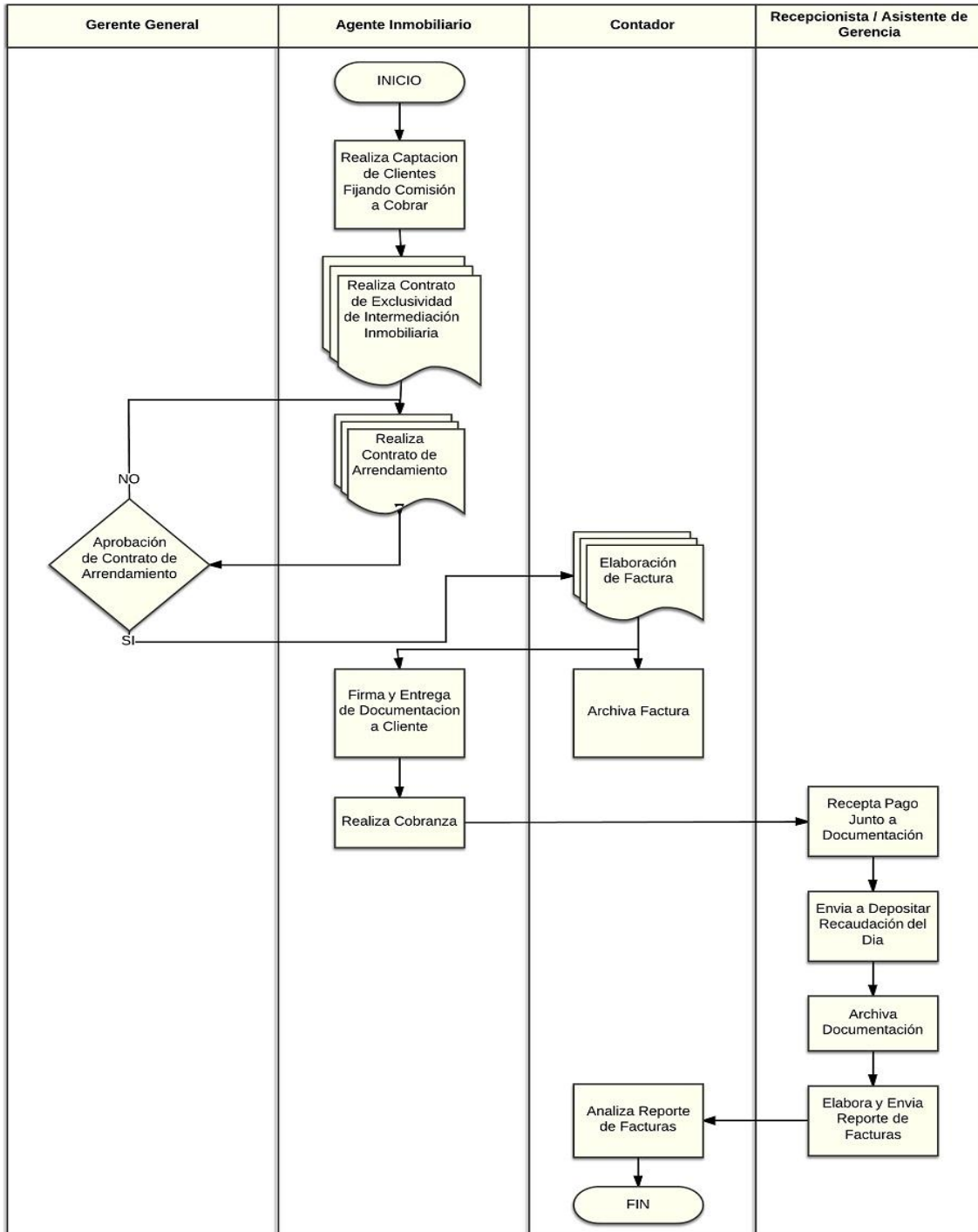
Gráfico 14: Diagrama de flujo PYME de actividades inmobiliarias – venta de inmueble



Elaborado por: Autora

Intermediación en Arriendo de Inmueble de Terceros

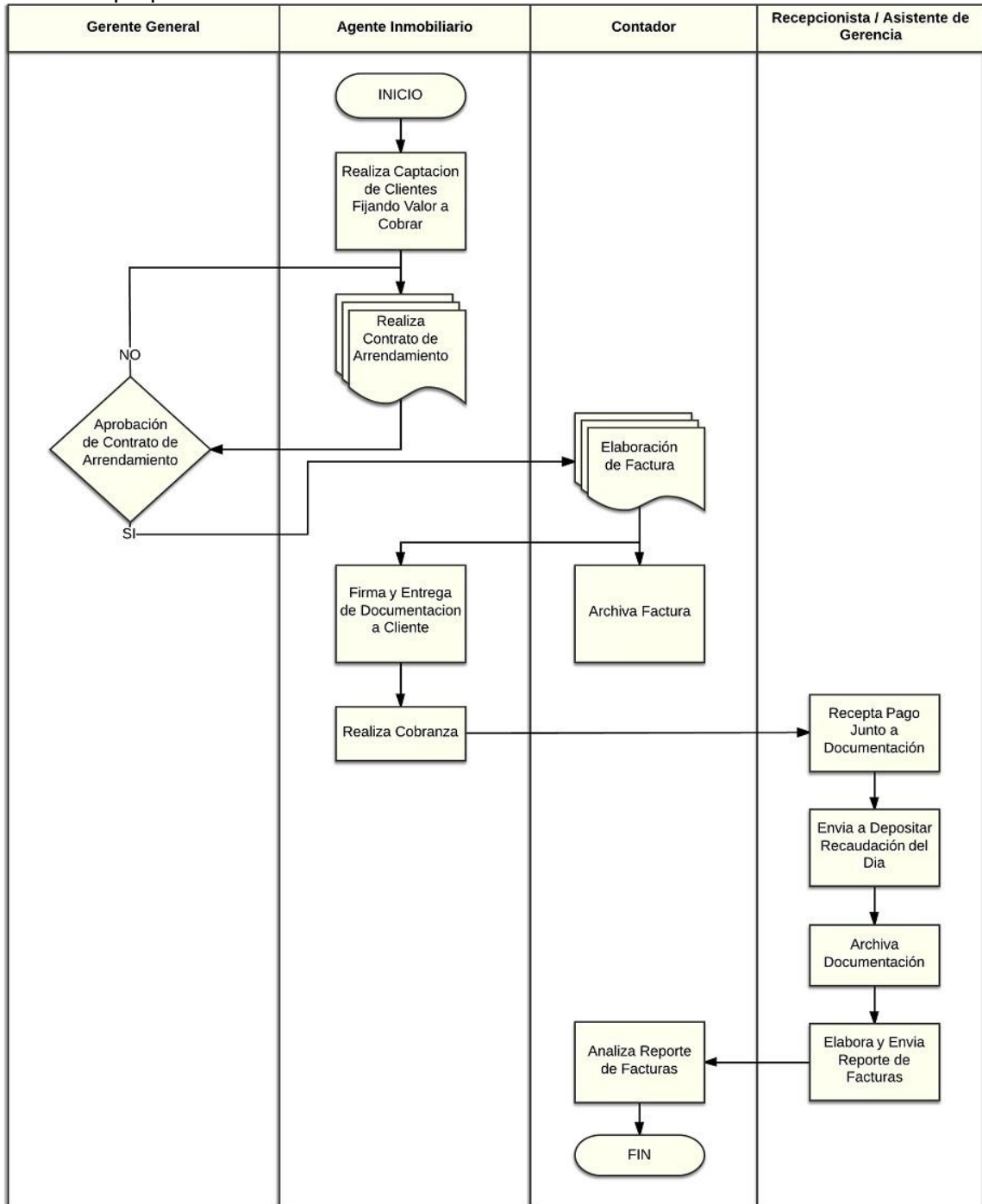
Gráfico 15: Diagrama de flujo PYME de actividades inmobiliarias – arriendo de inmueble de tercero



Elaborado por: Autora

Arriendo de Inmueble Propio

Gráfico 16: Diagrama de flujo PYME de actividades inmobiliarias – arriendo de inmueble propio



Elaborado por: Autora

Hallazgos

En el levantamiento de los procesos de la Compañía se observó lo siguiente:

- La Compañía no cuenta con manuales de políticas y procedimientos.
- La Compañía lleva la contabilidad en archivos en Excel dado que no tiene un software contable.
- Existe falta de análisis sobre la capacidad de pago de los Clientes.
- Los comprobantes de venta son llenados a mano.
- Existen falencias en el corte de la facturación, los Agentes Inmobiliarios se demoran en entregar las facturas.
- Falta de documentación soporte de las transacciones.
- La Compañía no emite comprobantes de pago a sus Clientes.
- Existen saltos de secuencia en las facturas archivadas, produciendo errores al momento de determinar las ventas del mes.
- La documentación se archiva con semanas de retraso, lo que conlleva a que se pierdan documentos.
- Existe alta rotación de personal de apoyo.

CAPÍTULO 5: IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Considerando que en Ecuador las PYMES representan el mayor porcentaje del sector empresarial no deben subestimarse y asumir que por su tamaño no necesitan un sistema de control interno; por el contrario, hay que asegurar que se tomen las medidas necesarias para que se cumpla con los objetivos, que se enfocan en el crecimiento de las mismas.

En vista de que el control interno es un proceso diseñado por cada empresa según sus operaciones y necesidades, y con el fin de obtener seguridad razonable sobre sus actividades no hay un formato específico al momento de establecer un Sistema de Control Interno eficiente en una Organización.

Una de las herramientas fundamentales en este trabajo fueron las entrevistas con Gerentes de las empresas seleccionadas en el muestreo, quienes expusieron las principales debilidades de las mismas.

Al momento de evaluar las políticas, procesos, riesgos y controles para este ciclo se debería considerar principalmente el volumen de ventas de contado y a crédito, el comportamiento estacional de las ventas, volumen de clientes, límites de crédito, condiciones de ventas, probabilidad de recuperación de la cartera, riesgos inherentes al negocio, entre otros.

Luego de haber realizado el levantamiento de información del ciclo de Ventas - Cuentas por Cobrar de estas empresas y de acuerdo a la información obtenida se detallan los hallazgos, riesgos asociados y recomendaciones en la siguiente Matriz de Riesgos.

Matriz de Riesgos

Hallazgo	Riesgo Asociado	Nivel de Riesgo	Recomendación
Falta de manuales de funciones	*Errores operativos, por desconocimiento o intencionales, que atenten contra el patrimonio de la empresa	Medio	*Elaborar, implementar y publicar los Manuales de Funciones
Falta de manual de políticas y procedimiento		Medio	*Diseñar e implementar el Manual de Políticas y Procedimiento Institucional
Estructura organizacional deficiente	*Gestión administrativa ineficiente *Incumplimiento de los objetivos de la Empresa *Falta de compromiso y lealtad por parte de los colaboradores con la Organización	Bajo	*Actualizar el Organigrama Funcional *Contratar personal apto y capacitado para realizar eficientemente las funciones encomendadas
Falta de evaluación de control interno	*Conducta inapropiada que atenten con los recursos de la Compañía	Bajo	*Establecer un mecanismo de evaluación de control interno
Actividades incompatibles en cargos	*Que los colaboradores realicen funciones incompatibles *Malversación de los recursos de la Compañía que podrían desencadenar en fraude	Medio	*Realizar una adecuada segregación de funciones
Medición y presentación incorrecta de ingresos	*Presentar la información financiera de manera incorrecta	Alto	*Analizar las información generada previo a los cierres de mes y determinar su manera correcta de presentación
Asignación incorrecta de costos de venta	*No cumplir con las NIIF para PYMES	Alto	

Hallazgo	Riesgo Asociado	Nivel de Riesgo	Recomendación
Falta de un software ERP	*No se dispone de información oportuna ni exacta	Alto	*Implementar un sistema de planificación de recursos empresariales
Falta de comunicación entre la Administración y colaboradores	*Desconocimiento de los objetivos y normas de la Entidad, falta de compromiso y lealtad por parte de los colaboradores	Bajo	*Enviar comunicaciones, memos, mails masivos informando cambios o actualizaciones
Falta de contratos, contratos desactualizados, o incompletos	*La información desactualizada o incompleta podría afectar a la toma de decisiones *Cálculo de provisiones de ingresos erróneas	Medio	*Revisar los contratos semestralmente *Gestionar la elaboración de adendums por cada actualización
No se realizan respaldos de información	*Pérdida de información histórica *Incumplimiento de normas tributarias	Alto	*Elaborar respaldo de información mensual
Elaboración de comprobantes de venta de forma manual o Excel	*Reporte de ingresos ficticios *Modificación en cantidades, precios y descuentos al elaborar los comprobantes de venta *Información ingresada puede ser inexacta, incompleta o duplicada	Alto	*Revisar la facturación diaria *Analizar los ingresos por línea de servicio *Validar los ingresos según lo estipulado en los contratos *Implementar un módulo de cartera (facturación y control de cartera)
Pérdida o extravío de documentos	*La información puede ser registrada en el período incorrecto *Existen saltos en la secuencia de los documentos	Medio	*Elaborar un detalle secuencial de los documentos *Registrar una copia de los documentos de manera secuencial

Hallazgo	Riesgo Asociado	Nivel de Riesgo	Recomendación
Alta rotación del personal de apoyo	*Errores operativos	Medio	*Otorgar remuneraciones y beneficios competitivos *Brindar un buen ambiente laboral
No se emiten recibos de caja	*Jineteo de fondos *Aplicación incorrecta de recaudaciones	Medio	*Emitir recibos de caja indicando cliente, monto, fecha, factura a la que aplica y forma de pago
Inconsistencia en maestro de clientes	*Inconsistencias al generar reportes de cartera *Errores en estados de cuenta de los Clientes	Alto	*Restricciones al ingresar datos por RUC o Cédula de Identidad *Otorgarle un código interno a cada cliente
Poca/mala gestión de cobranzas	*Acumulación de cartera por recuperar *Incremento en estimación de cartera incobrable *Afectación en los índices de recuperación de cartera	Medio	*Capacitar a los encargados de realizar la gestión de cobranzas *Brindar incentivos por recuperación de cartera antigua *Elaborar reportes de cartera mensuales
El depósito de la recaudación no se la realiza diariamente	*Jineteo de fondos	Medio	*Depositar la recaudación del día al finalizar la jornada laboral *Realizar la cuadratura de la caja diariamente

5.1 Manual de funciones

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL	
Nombre del Cargo	Gerente Financiero
Área/Departamento	Financiero
Cargo del Jefe Inmediato	Gerente General
PERFIL DEL CARGO	
Educación	Economía o Administración con conocimientos contables
Experiencia Mínima	Tres años en cargos similares
Conocimientos	Finanzas - Manejo de herramientas de Software - Contabilidad - Contratación y negociación
OBJETIVOS DEL CARGO	
Planificar, dirigir y controlar las actividades financieras que garanticen el logro de los objetivos para el fortalecimiento y crecimiento de la organización	
1.	Organizar y dirigir la contabilidad y exigir el cumplimiento de las normas legales que la regulan
2.	Conocer los aspectos legislativos dentro del ámbito financiero, contable, fiscal y societario
3.	Planear, coordinar y ejecutar planes de acción con su equipo de trabajo con el fin de garantizar el adecuado manejo contable y financiero
4.	Coordinar la preparación y entrega oportuna de los estados financieros
5.	Realizar la junta mensual de Gerencia para revisión de cifras
6.	Elaborar el presupuesto anual de la Compañía
7.	Supervisar y realizar seguimiento a las tareas del Contador y Analista de Crédito y Cobranzas
8.	Aprobación de líneas de crédito otorgadas a los Clientes, financiamientos de deuda, notas de ajustes contables, entre otros
9.	Revisar, analizar y aprobar distintos reportes de Cartera, Proveedores y Bancos
Elaborado por:	
Aprobado por:	

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL	
Nombre del Cargo	Gerente Comercial / Operaciones
Área/Departamento	Comercial
Cargo del Jefe Inmediato	Gerente General
PERFIL DEL CARGO	
Educación	Profesional en áreas administrativas o Ingeniero en Comercio Exterior
Experiencia Mínima	Cuatro años en cargos y/o industria similar
Conocimientos	Manejo de herramientas de Software - Contratación y negociación - Comercio - Planeación - Giro del negocio
OBJETIVOS DEL CARGO	
Organizar, dirigir y velar por el desarrollo y las operaciones que realiza la Empresa, así como también coordinar los proyectos con la fuerza de trabajo	
1.	Incrementar el Portafolio de Clientes
2.	Revisar permanente y oportunamente la correspondencia recibida de los Clientes, tramitarla y responder
3.	Coordinar junto al Supervisor Comercial/Operaciones las compras locales y/o importaciones
4.	Coordinar con el Personal de Apoyo, la Fuerza de Trabajo los servicios a prestar
5.	Aprobar el presupuesto de materiales y mano de obra a utilizarse en los proyectos
6.	Visitar los sitios de ejecución de nuevos proyectos, tomar decisiones y replantear cambios o mejoras
7.	Negociar financiamientos de deuda de Clientes junto con el Gerente Financiero
9.	Revisar y aprobar la elaboración de los Contratos y demás documentos
11.	Enviar la documentación al Departamento Financiero para la facturación
12.	Realizar cualquier actividad solicitado por el jefe inmediato
Elaborado por:	Aprobado por:

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL	
Nombre del Cargo	Contador
Área/Departamento	Financiero
Cargo del Jefe Inmediato	Gerente Financiero
PERFIL DEL CARGO	
Educación	CPA o Ingeniero Comercial
Experiencia Mínima	Cuatro años en cargos similares
Conocimientos	Contabilidad - Finanzas - Tributación - Manejo de herramientas de Software
OBJETIVOS DEL CARGO	
Planificar, dirigir y ejecutar las labores relacionadas con el área contable financiera; presentar información financiera razonable a los usuarios de los Estados Financieros de la Compañía	
1.	Coordinar que los cierres contables mensuales se realicen oportunamente
2.	Revisar mensualmente cuentas y balances
3.	Verificar la correcta presentación de la información financiera
4.	Coordinar la elaboración de declaración de impuestos
5.	Elaborar informes bancarios
6.	Revisar y aprobar el "Cuadre de Caja" diariamente
7.	Revisar y aprobar los distintos reportes emitidos por el Asistente de Contabilidad 1 y 2
8.	Verificar que el Costo de Venta sea razonable
9.	Coordinar con el Supervisor Comercial/Operaciones y el Asistente de Contabilidad 2 los montos y fechas de valores a facturar
10.	Coordinar la elaboración de los roles de pagos y planillas de aportes al IESS.
11.	Revisar y aprobar las declaraciones de impuestos
12.	Coordinar el registro oportuno de los comprobantes de venta
13.	Realizar cualquier actividad solicitado por el jefe inmediato
Elaborado por:	
Aprobado por:	

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL	
Nombre del Cargo	Supervisor Comercial / Operaciones
Área/Departamento	Comercial / Operaciones
Cargo del Jefe Inmediato	Gerente Comercial / Operaciones
PERFIL DEL CARGO	
Educación	Profesional en áreas administrativas
Experiencia Mínima	Cuatro años en cargos similares
Conocimientos	Manejo de herramientas de Software - Negociación - Comercio - Planeación - Giro del negocio
OBJETIVOS DEL CARGO	
Planificar, dirigir y ejecutar las labores relacionadas con la prestación del servicio, liderar a la Fuerza de Trabajo	
1.	Encontrar los mejores proveedores locales y del exterior, así como mantener buenas relaciones comerciales con los mismos
2.	Buscar clientes y darles a conocer los servicios que la Compañía brinda
3.	Realizar el presupuesto de cada proyecto
4.	Revisar órdenes de Compra y verificar sus condiciones
5.	Coordinar la entrega y recepción de documentación con los Clientes
6.	Obtener la información general de los nuevos clientes
7.	Elaborar los contratos de servicios utilizando las respectivas plantillas
8.	Gestionar la obtención de las firmas de la documentación
9.	Llenar las solicitudes de crédito con la información del Cliente
10.	Preparar y realizar las importaciones y sus respectivos tramites
11.	Evaluar materiales y mano de obra a utilizarse en los proyectos
12.	Coordinar y aprobar la recepción, salida, existencia y buen estado de insumos de bodega
13.	Comunicarse directamente con la fuerza laboral
14.	Realizar cualquier actividad solicitado por el jefe inmediato
Elaborado por:	Aprobado por:

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL	
Nombre del Cargo	Analista de Crédito y Cobranzas
Área/Departamento	Financiero
Cargo del Jefe Inmediato	Gerente Financiero
PERFIL DEL CARGO	
Educación	Ingeniero Comercial, Economista o similares
Experiencia Mínima	Tres años en cargos similares
Conocimientos	Actividades crediticias - Cobranzas - Manejo de herramientas de Software
OBJETIVOS DEL CARGO	
Ejecutar las labores de apoyo relacionadas con el otorgamiento de créditos a clientes y posteriormente su cobranza	
1.	Analizar el perfil crediticio de los Clientes
2.	Comunicarse apropiadamente con los Clientes de la Compañía
3.	Completar la solicitudes de los Clientes por los diferentes trámites
4.	Receptar, revisar, validar y archivar la documentación de los Clientes
5.	Obtener y/o confirmar información financiera de los Clientes de las distintas fuentes externas
6.	Llevar control de la cartera y de la provisión de incobrabilidad
7.	Crear correctamente el código de los nuevos clientes en el Maestro de Clientes
8.	Gestionar y receptar la cobranza a los clientes, y coordinar su depósito
9.	Realizar diariamente el Cuadre de Caja
10.	Elaborar el plan de pagos según la negociación con los Clientes
11.	Revisar y coordinar con el Analista de Crédito y Cobranzas las distintas tareas que involucren pagos de Clientes
12.	Elaborar los distintos reportes de crédito y cartera
13.	Realizará cualquier actividad solicitado por el jefe inmediato
Elaborado por:	
Aprobado por:	

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL	
Nombre del Cargo	Asistente de Contabilidad 1
Área/Departamento	Financiero
Cargo del Jefe Inmediato	Contador
PERFIL DEL CARGO	
Educación	En los último años de carrera de CPA o Ingeniero Comercial
Experiencia Mínima	Tres años en cargos similares
Conocimientos	Contabilidad - NIIF - Impuestos - Manejo de herramientas de Software
OBJETIVOS DEL CARGO	
Ejecutar las labores relacionadas con el área contable financiera, apoyar en la presentación y el análisis de la información financiera razonable a los usuarios de los Estados Financieros de la Compañía	
1.	Elaborar cheques y comprobantes de pagos y realizar conciliaciones bancarias
2.	Registrar documentos que ingresan y egresan en el departamento contable y su distribución
3.	Elaborar reporte de comisiones de la Fuerza de Trabajo
4.	Elaborar los roles de pagos y planillas de aportes al IESS
5.	Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y montos
6.	Revisar diariamente las ventas del día
7.	Realizar revisiones analíticas de los ingresos, costos y gastos de la Compañía mensualmente
8.	Realizar los anexos, cuadros de las cuentas contables vs módulos contables
9.	Emitir Reporte de Ventas por tipo de servicio mensualmente
10.	Preparar la información de requerimientos de Entes de Control
11.	Apoyar y guiar al Asistente de Contabilidad 2 en sus tareas
12.	Realizar cualquier actividad solicitado por el jefe inmediato
Elaborado por:	
Aprobado por:	

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL	
Nombre del Cargo	Asistente de Contabilidad 2
Área/Departamento	Financiero
Cargo del Jefe Inmediato	Contador
PERFIL DEL CARGO	
Educación	En los último años de carrera de CPA o Ingeniero Comercial
Experiencia Mínima	Dos años en cargos similares
Conocimientos	Contabilidad - Impuestos - NIIF - Manejo de herramientas de Software
OBJETIVOS DEL CARGO	
Ejecutar las labores relacionadas con el área fiscal-contable, apoyar en la presentación de información financiera razonable a los usuarios de los Estados Financieros de la Compañía	
1.	Elaboración de declaración de impuestos mensual
2.	Elaboración de declaración de impuesto a la renta anual
3.	Emisión y control sobre los comprobantes de venta
4.	Servir de apoyo al Asistente de Contabilidad 1
5.	Emisión, registro y control de comprobantes de venta (facturas, notas de crédito, notas de débito, comprobantes de retención, entre otros)
6.	Analizar y realizar los registro contables por notas de ajustes a los diferentes módulos
7.	Revisar y coordinar con el Analista de Crédito y Cobranzas las distintas tareas que involucren pagos de Clientes
8.	Recepción y registro de facturas y comprobantes de retenciones
9.	Realizará cualquier actividad solicitado por el jefe inmediato
Elaborado por:	Aprobado por:
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	

5.2 Manual de políticas y procedimientos

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	
“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”	Página 1 de 29
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	Versión: 01
<p>Objetivo</p> <p>El objetivo del presente Manual de Políticas y Procedimientos es definir los lineamientos para otorgar crédito, formalizar una venta, realizar gestiones de cobranza para lograr la recaudación de los servicios prestados por la Compañía, así como la implementación de controles para mitigar todos los riesgos inherentes asociados a esta práctica.</p> <p>Se conforma de las siguientes secciones:</p> <ul style="list-style-type: none">I. PolíticasII. ProcedimientosIII. Diagramas de FlujoIV. Anexos <p>Alcance</p> <p>Este Manual es de aplicación para todos los Clientes, ya sean Personas Jurídicas o Naturales, que mantengan relaciones comerciales con la Compañía.</p> <p>Vigencia</p> <p>El Manual entrará en vigencia una vez sea aprobado por la Presidencia / Junta General de Socios y podrá ser modificado cuando así lo exija el desarrollo institucional. Será puesto a conocimiento de los colaboradores que forman parte del proceso de manera inmediata.</p>	
Elaborado por:	Aprobado por:

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ																									
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS																									
“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”	Página 2 de 29																								
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	Versión: 01																								
<p>I. Políticas</p> <p>A. Proceso de Crédito</p> <p>1. Al Cliente se le deberá solicitar lo siguiente:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">Sociedad</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Persona Natural</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Copia del RUC</td> <td>Copia de cédula y papel de votación</td> </tr> <tr> <td>Nombramiento, copia de cédula y papel de votación del representante legal</td> <td>Copia de cédula y papel de votación del cónyuge (si aplica)</td> </tr> <tr> <td>Referencias bancarias</td> <td>Referencias bancarias</td> </tr> <tr> <td>Formulario de “Ficha del Cliente” (Ver Anexo 1)</td> <td>Formulario de “Ficha del Cliente” (Ver Anexo 1)</td> </tr> <tr> <td>Formulario de “Solicitud de Crédito” (Ver Anexo 2)</td> <td>Formulario de “Solicitud de Crédito” (Ver Anexo 2)</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. El Gerente Financiero aprobará el monto de Línea de Crédito con la que operará el Cliente.</p> <p>3. Los 3 indicadores que deberán considerarse al momento de determinar o incrementar el monto de la línea de crédito son:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%; text-align: center;">Indicador</th> <th style="width: 35%; text-align: center;">Cliente Nuevo</th> <th style="width: 35%; text-align: center;">Cliente Recurrente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Buró de Crédito</td> <td style="text-align: center;">40%</td> <td style="text-align: center;">10%</td> </tr> <tr> <td>Garantía (Pagaré)</td> <td style="text-align: center;">60%</td> <td style="text-align: center;">40%</td> </tr> <tr> <td>Historial de Pago</td> <td style="text-align: center;">N/A</td> <td style="text-align: center;">50%</td> </tr> </tbody> </table>		Sociedad	Persona Natural	Copia del RUC	Copia de cédula y papel de votación	Nombramiento, copia de cédula y papel de votación del representante legal	Copia de cédula y papel de votación del cónyuge (si aplica)	Referencias bancarias	Referencias bancarias	Formulario de “Ficha del Cliente” (Ver Anexo 1)	Formulario de “Ficha del Cliente” (Ver Anexo 1)	Formulario de “Solicitud de Crédito” (Ver Anexo 2)	Formulario de “Solicitud de Crédito” (Ver Anexo 2)	Indicador	Cliente Nuevo	Cliente Recurrente	Buró de Crédito	40%	10%	Garantía (Pagaré)	60%	40%	Historial de Pago	N/A	50%
Sociedad	Persona Natural																								
Copia del RUC	Copia de cédula y papel de votación																								
Nombramiento, copia de cédula y papel de votación del representante legal	Copia de cédula y papel de votación del cónyuge (si aplica)																								
Referencias bancarias	Referencias bancarias																								
Formulario de “Ficha del Cliente” (Ver Anexo 1)	Formulario de “Ficha del Cliente” (Ver Anexo 1)																								
Formulario de “Solicitud de Crédito” (Ver Anexo 2)	Formulario de “Solicitud de Crédito” (Ver Anexo 2)																								
Indicador	Cliente Nuevo	Cliente Recurrente																							
Buró de Crédito	40%	10%																							
Garantía (Pagaré)	60%	40%																							
Historial de Pago	N/A	50%																							
Elaborado por:	Aprobado por:																								

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	
“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”	Página 3 de 29
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	Versión: 01
<p>4. El Gerente Financiero será el autorizado para aprobar una línea de crédito mayor a la establecida, siempre y cuando el Cliente tenga mínimo 6 meses de relaciones comerciales con la Compañía.</p> <p>5. Únicamente el Gerente Financiero, con previa aprobación del Gerente General, podrá autorizar el incremento en la línea de crédito otorgada a los Clientes.</p> <p>6. El Gerente Comercial/Operaciones únicamente podrá gestionar solicitudes de Clientes, más no autorizar.</p> <p>7. El Analista de Crédito y Cobranzas elaborará el “Plan de Pagos” que se adjuntará a la de documentación.</p> <p>8. El Cliente deberá firmar un Pagaré (Ver Anexo 3) por el monto de la línea de crédito el mismo que deberá ser firmado por el Representante Legal de la Compañía.</p> <p>9. El Analista de Crédito y Cobranzas será el responsable de validar que todos los documentos de los Clientes se reciban, se escaneen y se archiven; adicionalmente de custodiar las carpetas de los Clientes.</p>	
Elaborado por:	Aprobado por:

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	
“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”	Página 4 de 29
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	Versión: 01
<p>10. Cuando los Clientes se encuentren vencidos en sus pagos hasta con 30 días calendario, no se les procederá a prestar más servicios hasta la cancelación de la deuda. Cualquier excepción será aprobada por el Gerente General.</p> <p>11. De ocurrir el protesto o devolución de un cheque, el Cliente no podrá utilizar cheques posfechados por el lapso de un año, sólo podrá realizar pagos con cheque certificado.</p> <p>12. El Cliente deberá cancelar la comisión que cobra la Institución financiera por Multas por cheques devuelto/protestado.</p> <p>13. El Gerente Comercial/Operaciones será el único autorizado para negociar financiamientos de deuda con los Clientes, y deberá gestionar la aprobación del Gerente Financiero.</p> <p>14. El Analista de Crédito y Cobranzas elaborará mensualmente los siguientes reportes:</p> <p style="padding-left: 40px;">14.1 Reporte de Líneas de Crédito (Ver Anexo 4).</p> <p style="padding-left: 40px;">14.2 Reporte de Ventas (Ver Anexo 5).</p> <p style="padding-left: 40px;">14.3 Reporte de Antigüedad de Cartera (Ver Anexo 6).</p>	
Elaborado por:	Aprobado por:

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	
“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”	Página 5 de 29
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	Versión: 01
<p>B. Proceso de Ventas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La emisión de comprobantes de venta (facturas, notas de crédito, notas de débito y comprobantes de retención) afectaran conjuntamente el módulo de cartera y la contabilidad. 2. Los comprobantes de venta serán emitidos por el Asistente Contable 2. 3. Al final de la jornada, el Asistente de Contabilidad 1 revisa las ventas del día. 4. La opción de Facturación, en el Módulo de Cartera, será deshabilitada 1 hora antes del final de la jornada. 5. La opción de facturación estará habilitada hasta el 20 de cada mes, para evitar que los Clientes devuelvan los documentos por no recibirlos a tiempo. 6. Los comprobantes de ventas serán archivados de la siguiente manera: <ol style="list-style-type: none"> 6.1. Original: Se entrega al Cliente (Supervisor Comercial). 6.2. Copia 1: Carpeta del Cliente (Analista de Crédito y Cobranzas). 6.3. Copia 2: Carpeta de documentos secuenciales (Asistente Contable 2). 7. El Supervisor Comercial/Operaciones es el encargado de coordinar la entrega de los comprobantes de venta al Cliente dentro de los límites establecidos con el fisco. 	
Elaborado por:	Aprobado por:

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	
“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”	Página 6 de 29
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	Versión: 01
<p>8. Cuando un documento tenga que anularse, se colocará el sello de “ANULADO”, tanto el original como copias deberán archivarse en la carpeta de documentos secuenciales.</p> <p>9. El Asistente Contable 1 realizará una revisión analítica de los ingresos y costos del mes actual y el mes anterior; y, en caso de variaciones significativas deberá justificar su crecimiento/disminución.</p> <p>C. Proceso de Cobranza</p> <p>1. Los medios de cobro autorizados para que los clientes puedan cancelar su servicio en las oficinas de la Compañía son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectivo. ➤ Cheque (certificado, a la vista o posfechado). ➤ Tarjeta de crédito. ➤ Tarjeta de débito. ➤ Transferencia bancaria. <p>2. Se respetará la fecha de vencimiento de los cheques posfechados; y se confirmará con el Cliente el cobro una semana antes del vencimiento del mismo</p> <p>3. La cobranza de los valores facturados será responsabilidad del Gerente Comercial/Operaciones y Analista de Crédito y Cobranzas.</p>	
Elaborado por:	Aprobado por:

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	
“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”	Página 7 de 29
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	Versión: 01
<p>4. Se le entregará el “Recibo de Caja” (Ver Anexo 7) prenumerado a cada Cliente una vez que haya cancelado la o las facturas.</p> <p>5. El Analista de Crédito y Cobranzas podrá realizar registros que afecten únicamente al módulo y no a la contabilidad.</p> <p>6. La Recaudación se realizará hasta 1 hora antes del final de la jornada; lo recaudado pasada esa hora será considerada como recaudación del día siguiente.</p> <p>7. El Analista de Crédito y Cobranzas debe llenar el “Formato de Ajustes” (Ver Anexo 8) y enviarlo al Asistente de Contabilidad 2 para que las afectaciones realizadas en el módulo se repliquen a la contabilidad.</p> <p>8. El “Formato de Ajustes” debe ser aprobado por el Gerente Financiero.</p> <p>9. El Asistente de Contabilidad 2 tiene máximo 24 horas para realizar el registro contable.</p> <p>10. Los pagos se aplicarán siempre a la factura más antigua.</p> <p>11. El Analista de Crédito y Cobranzas deberá conciliar la información del módulo vs. información financiera (Ver Anexo 9) el cuarto día posterior al cierre de mes. En caso de que sea necesario, se podrán realizar ajustes en libros hasta el tercer día posterior al cierre de mes.</p>	
Elaborado por:	Aprobado por:

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	
“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”	Página 8 de 29
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	Versión: 01
<p>12. Al finalizar la jornada, el Analista de Crédito y Cobranzas elaborará el Reporte “Cuadre de Caja” (Ver Anexo 10). Y será revisado y firmado por el Gerente Financiero.</p> <p>13. La recaudación realizada vía efectivo o cheque, será depositada al finalizar la jornada.</p> <p>14. Una vez que la Compañía procesa el cobro, los valores recuperados serán registrados en la cuenta bancaria de la Compañía que se mantiene con la Institución Financiera.</p> <p>15. Al final de cada mes, el Contador elaborará el análisis y determinar el importe de la estimación de cartera incobrable.</p> <p>II. Procedimientos</p> <p>A. Proceso de Crédito</p> <p>1. El Supervisor Comercial/Operaciones envía el formulario de “Ficha del Cliente” (Ver Anexo 1) al Analista de Crédito y Cobranzas con la información básica del nuevo Cliente.</p> <p>2. El Analista de Crédito y Cobranzas procede a crear el código del nuevo Cliente en el “Maestro de Clientes”.</p>	
Elaborado por:	Aprobado por:

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	
“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”	Página 9 de 29
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	Versión: 01
<p>3. El Supervisor Comercial/Operaciones elabora el contrato de servicios y solicitará aprobación del Gerente Comercial/Operaciones.</p> <p>4. El Supervisor Comercial/Operaciones envía el formulario de “Solicitud de Crédito” (Ver Anexo 2) al Analista de Crédito y Cobranzas con la información básica del Cliente que solicita crédito.</p> <p>5. El Analista de Crédito y Cobranzas receipta dicho formulario y le adjuntará la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capturará la imagen desde el sitio web del Buró de Crédito. ➤ Estado tributario desde el sitio web del SRI. ➤ Información financiera desde el sitio web de la Superintendencia de Compañías. ➤ Certificado de Cumplimiento de Obligaciones desde el sitio web de la Superintendencia de Compañías. <p>6. El Analista de Crédito y Cobranzas elabora el análisis crediticio del Cliente, y enviará sus comentarios al Gerente Financiero para su aprobación.</p> <p>7. El Gerente Financiero verifica la documentación y le otorga una calificación al cliente utilizando los indicadores descritos en la política interna de la compañía.</p>	
Elaborado por:	Aprobado por:

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	
“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”	Página 10 de 29
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	Versión: 01
<p>8. El Analista de Crédito y Cobranzas recibe el formulario debidamente aprobado por el Gerente Financiero, con la documentación soporte. Y archiva todos los documentos en la carpeta del Cliente.</p> <p>9. El Analista de Crédito y Cobranzas elabora el pagaré y obtiene la firma del representante legal según el formato establecido. Envía al Asesor Jurídico las garantías para su visto bueno.</p> <p>10.El Asesor Jurídico revisa y coloca su visto bueno. En caso de detectar alguna novedad, se solicita la elaboración y firma de un documento nuevo.</p> <p>11.El Analista de Crédito y Cobranzas envía la documentación al Gerente Comercial/Operacional para que gestione con el Cliente la firma de los documentos.</p> <p>12.El Gerente Comercial/Operacional obtiene la firma de la documentación y la enviará al Analista de Crédito y Cobranzas para su archivo.</p> <p>B. Proceso de Ventas</p> <p>1. El Gerente Comercial/Operaciones busca clientes potenciales, les da a conocer los servicios que ofrece la Compañía y negocia las tarifas del servicio.</p>	
Elaborado por:	Aprobado por:

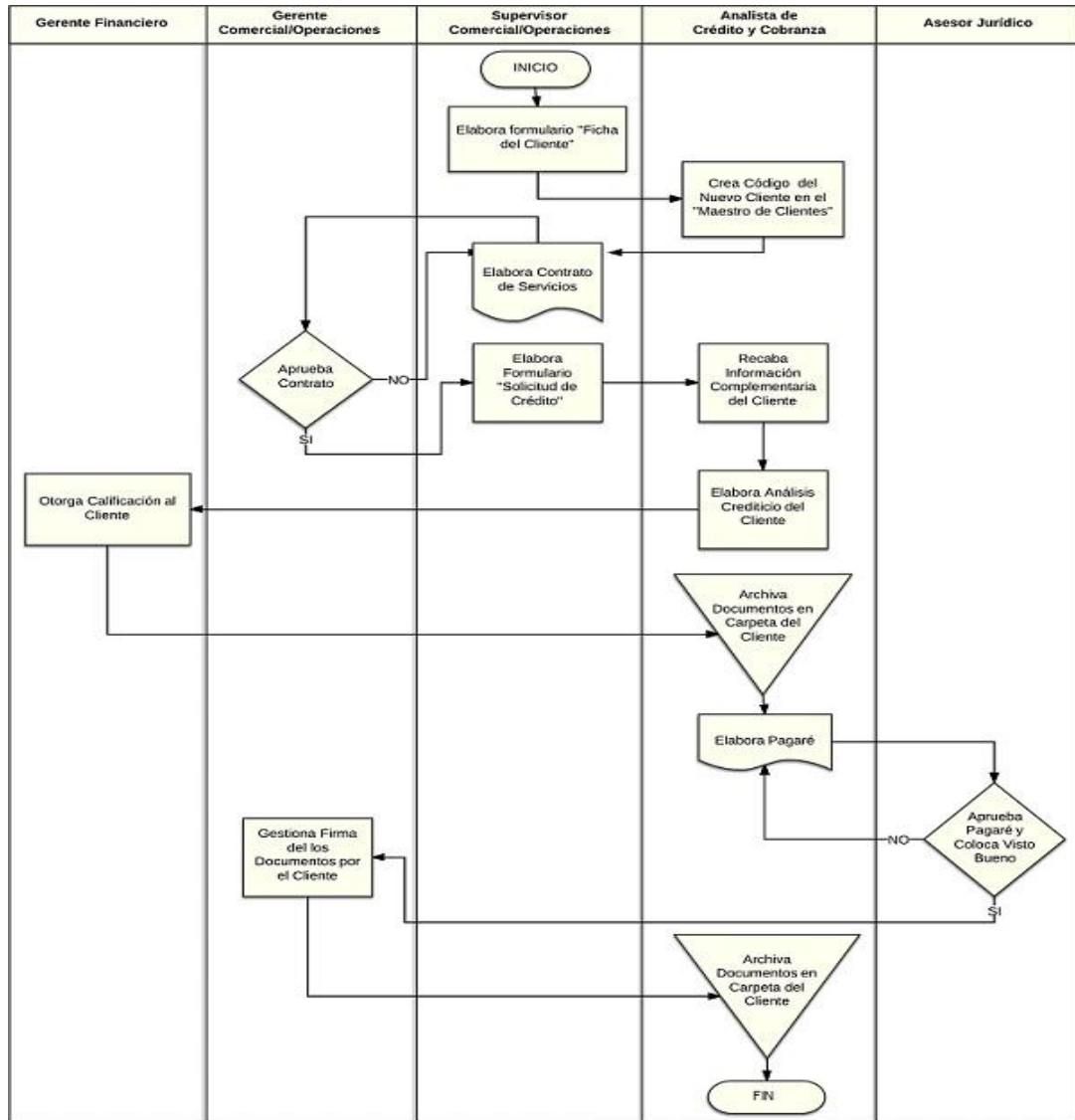
EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	
“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”	Página 11 de 29
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	Versión: 01
<p>2. Una vez que el Gerente Comercial/Operaciones obtiene la aceptación por parte del Cliente, el Supervisor Comercial/Operaciones llena el formulario de “Ficha del Cliente” (Ver Anexo 1).</p> <p>3. El Analista de Crédito y Cobranzas crea el código del mismo en el “Maestro de Clientes”.</p> <p>4. El Supervisor Comercial/Operaciones procede a elaborar el Contrato.</p> <p>5. El Gerente Comercial/Operacional obtiene la firma del contrato y la enviará al Analista de Crédito y Cobranzas para su archivo.</p> <p>6. El Supervisor Comercial/Operaciones informa al Contador los montos, forma de pago, plazos de crédito, entre otros.</p> <p>7. El Contador coordina con el Asistente de Contabilidad 2 la emisión de las facturas.</p> <p>8. El Asistente de Contabilidad 2 archiva la copia de la factura en la carpeta de “Facturas Secuenciales”.</p>	
Elaborado por:	Aprobado por:

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	
“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”	Página 12 de 29
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	Versión: 01
<p>9. El Asistente de Contabilidad 2 le entrega la factura original al Supervisor Comercial/Operaciones para que sea entregada al Cliente.</p> <p>10. El Supervisor Comercial/Operaciones gestiona la recepción del comprobante de retención por parte del Cliente máximo 5 días después de la entrega de la factura.</p> <p>11. El Asistente de Contabilidad 2 registra el comprobante de retención dentro del mes.</p> <p>12. El Asistente de Contabilidad 1 a fin de mes emite el “Reporte de Ventas Diario” (Ver Anexo 11) el mismo que es revisado y aprobado por el Contador.</p> <p>13. Al final de cada mes, el Contador determina la correcta presentación de los mismos como Ingreso o Pasivo Diferido.</p> <p>C. Proceso de Cobranza</p> <p>1. El Analista de Crédito y Cobranzas realiza la gestión de cobranza vía telefónica o correo electrónico, enviando el estado de cuenta a los Clientes.</p> <p>2. El Analista de Crédito y Cobranzas receipta la recaudación ya sea efectivo, cheque, tarjeta de crédito o tarjeta de débito.</p>	
Elaborado por:	Aprobado por:

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	
“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”	Página 13 de 29
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	Versión: 01
<p>3. El Analista de Crédito y Cobranzas registra la recaudación en el Módulo de Cartera y se imprime el “Recibo de Caja” (Ver Anexo 7) prenumerado.</p> <p>4. El Analista de Crédito y Cobranzas entrega el “Recibo de Caja” original al Cliente.</p> <p>5. Al finalizar la jornada, el Analista de Crédito y Cobranzas elabora el “Cuadre de Caja” (Ver Anexo 10).</p> <p>6. El Contador revisa y aprueba el “Cuadre de Caja”.</p> <p>7. El Analista de Crédito y Cobranzas coordina el depósito de la recaudación del día.</p> <p>8. El Asistente Contable 2 receipta los Comprobantes de Depósito emitidos por el Banco y realiza los registros contables para dar de baja la cartera.</p> <p>9. Si un cheque sale protestado:</p> <p style="padding-left: 40px;">9.1. El Asistente Contable 2 realiza una reclasificación contable para anular el registro de recaudación.</p> <p style="padding-left: 40px;">9.2. El Analista de Crédito y Cobranzas realiza una Nota de Ajuste en el Módulo de Cartera para anular la recaudación y cargar el costo financiero.</p>	
Elaborado por:	Aprobado por:

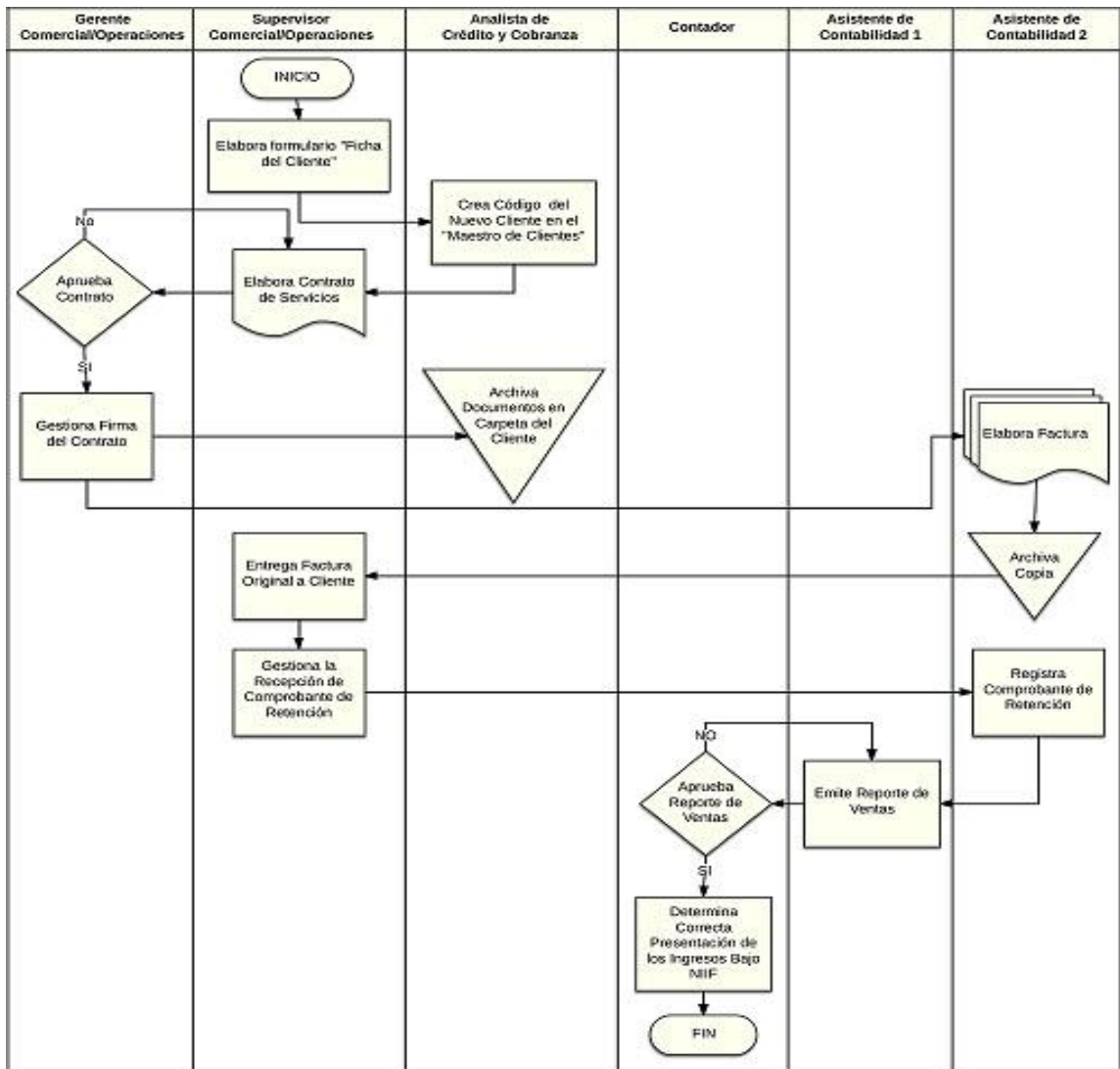
EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	
“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”	Página 14 de 29
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	Versión: 01
<p>10. El Asistente Contable 2, al final de la jornada, revisa los movimientos bancarios en busca de pagos de clientes.</p> <p>11. El Asistente Contable 2, envía al Analista de Crédito y Cobranzas el listado de los pagos por medio de transferencia y/o depósito bancario.</p> <p>12. El Analista de Crédito y Cobranzas debe identificar a que Clientes corresponden los pagos, en caso de no ser posible se mantendrá como partida conciliatoria entre el Módulo de Cartera y las Cuentas por Cobrar.</p> <p>13. El Analista de Crédito y Cobranzas aplica los pagos en el Módulo de Cartera únicamente de los Clientes que pueden ser identificados.</p> <p>14. Al final de cada mes, el Analista de Crédito y Cobranzas realiza los siguientes reportes:</p> <p>14.1. Reporte de Líneas de Crédito (Ver Anexo 4).</p> <p>14.2. Reporte de Ventas Mensual (Ver Anexo 5).</p> <p>14.3. Reporte de Antigüedad de Cartera (Ver Anexo 6).</p> <p>15. El Contador revisa y aprueba los reportes mencionados previamente.</p> <p>16. El Contador analiza y determina si es necesaria la Estimación por Cartera Incobrable.</p>	
Elaborado por:	Aprobado por:

III. Diagramas de Flujo
A. Proceso de Crédito



Elaborado por:	Aprobado por:
----------------	---------------

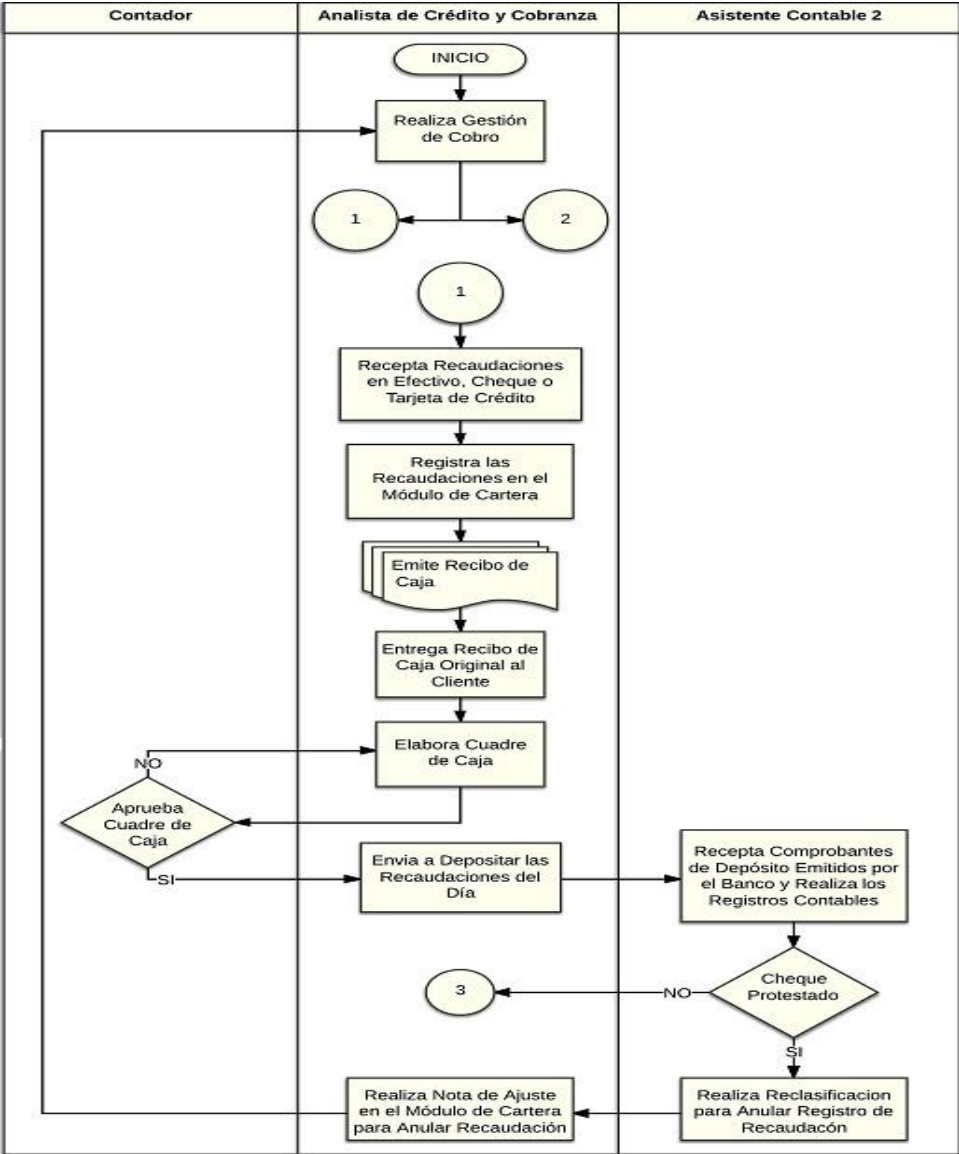
B. Proceso de Ventas



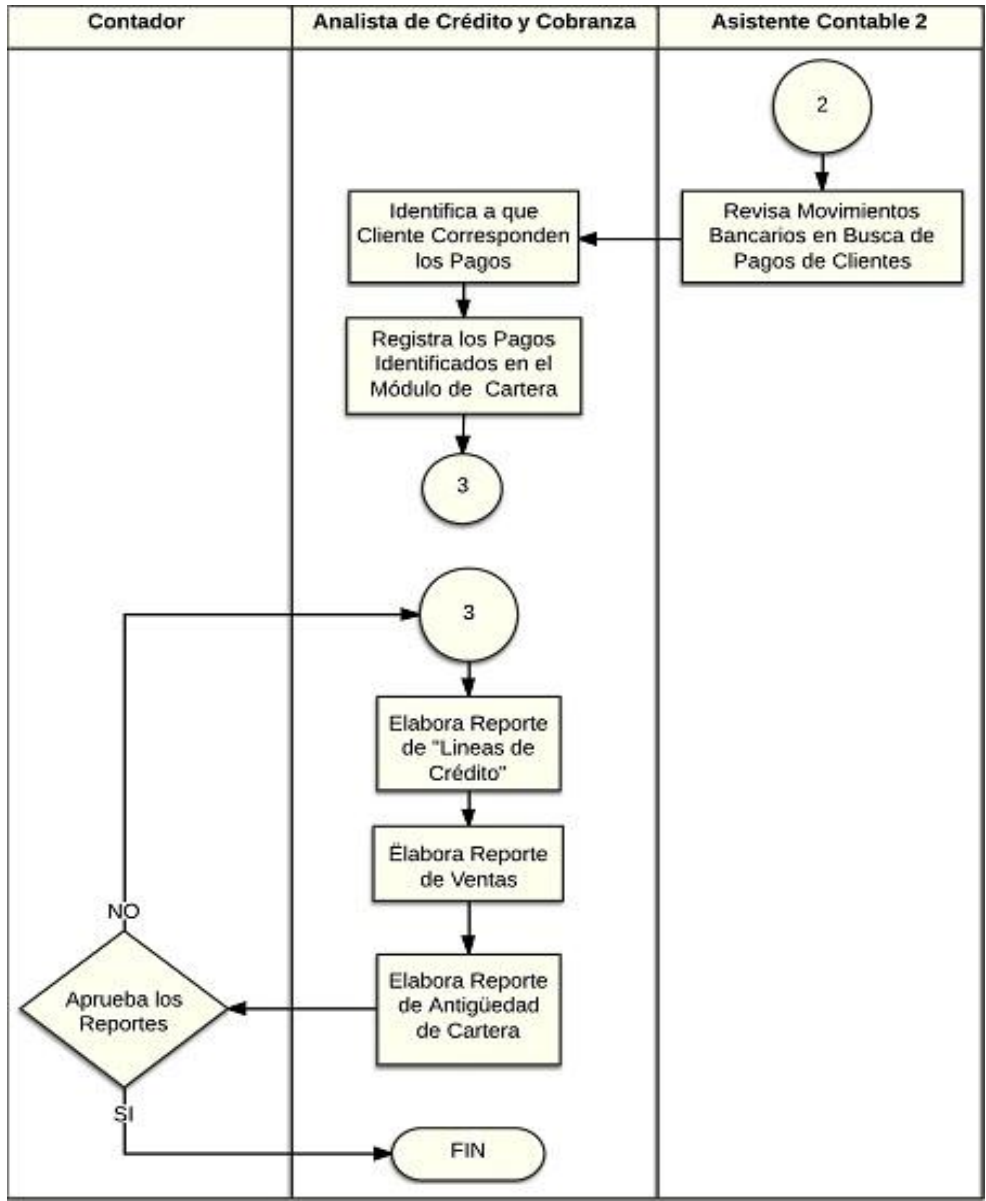
Elaborado por:

Aprobado por:

C. Proceso de Cobranzas



Elaborado por:	Aprobado por:
----------------	---------------



Elaborado por:	Aprobado por:
----------------	---------------

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ																													
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS																													
“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”	Página 19 de 29																												
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	Versión: 01																												
<p>IV. Anexos</p> <p>1. Ficha del Cliente</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">FICHA DEL CLIENTE</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">Fecha <input style="width: 150px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Nombre/Razón Social</td> <td>Cía. Comercial <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Nombre Comercial</td> <td>Persona Natural <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>RUC/Identificación</td> <td>Representante Legal</td> </tr> <tr> <td>Provincia</td> <td>Ciudad</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Dirección</td> </tr> <tr> <td>Teléfono</td> <td>Fax</td> </tr> <tr> <td>Nombre del Contacto</td> <td>Número del Contato</td> </tr> <tr> <td>Correo Electrónico del Contacto</td> <td>Oficina</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Celular</td> </tr> <tr> <td colspan="2">PARA USO DE CONTABILIDAD</td> </tr> <tr> <td>Código de Cliente</td> <td>Contribuyente Especial : SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"> <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Supervisor Comercial/Operaciones </td> </tr> </table>		FICHA DEL CLIENTE		Fecha <input style="width: 150px;" type="text"/>		Nombre/Razón Social	Cía. Comercial <input type="checkbox"/>	Nombre Comercial	Persona Natural <input type="checkbox"/>	RUC/Identificación	Representante Legal	Provincia	Ciudad	Dirección		Teléfono	Fax	Nombre del Contacto	Número del Contato	Correo Electrónico del Contacto	Oficina		Celular	PARA USO DE CONTABILIDAD		Código de Cliente	Contribuyente Especial : SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Supervisor Comercial/Operaciones	
FICHA DEL CLIENTE																													
Fecha <input style="width: 150px;" type="text"/>																													
Nombre/Razón Social	Cía. Comercial <input type="checkbox"/>																												
Nombre Comercial	Persona Natural <input type="checkbox"/>																												
RUC/Identificación	Representante Legal																												
Provincia	Ciudad																												
Dirección																													
Teléfono	Fax																												
Nombre del Contacto	Número del Contato																												
Correo Electrónico del Contacto	Oficina																												
	Celular																												
PARA USO DE CONTABILIDAD																													
Código de Cliente	Contribuyente Especial : SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																												
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Supervisor Comercial/Operaciones																													
Elaborado por:	Aprobado por:																												

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ																																									
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS																																									
“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”	Página 20 de 29																																								
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	Versión: 01																																								
<p>2. Solicitud de Crédito</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">SOLICITUD DE CRÉDITO</th> </tr> <tr> <td colspan="2"> <p>DE LA EMPRESA NOMBRE CLIENTE: _____ CÓDIGO CLIENTE: _____</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <p>REFERENCIAS BANCARIAS</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">INSTITUCIÓN FINANCIERA</td> <td style="width: 40%;">NÚMERO DE CUENTA</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <p>REFERENCIAS COMERCIALES</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">INSTITUCIÓN</td> <td style="width: 40%;"></td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <p>REPRESENTANTE LEGAL NOMBRE: _____ CÉDULA: _____</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <p>REFERENCIAS BANCARIAS</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">INSTITUCIÓN FINANCIERA</td> <td style="width: 40%;">NÚMERO DE CUENTA</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">_____ CLIENTE</td> <td style="text-align: center;">_____ GERENTE FINANCIERO</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">FECHA: _____</td> </tr> </table>		SOLICITUD DE CRÉDITO		<p>DE LA EMPRESA NOMBRE CLIENTE: _____ CÓDIGO CLIENTE: _____</p>		<p>REFERENCIAS BANCARIAS</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">INSTITUCIÓN FINANCIERA</td> <td style="width: 40%;">NÚMERO DE CUENTA</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> </table>		INSTITUCIÓN FINANCIERA	NÚMERO DE CUENTA	_____	_____	_____	_____	_____	_____	<p>REFERENCIAS COMERCIALES</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">INSTITUCIÓN</td> <td style="width: 40%;"></td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> </table>		INSTITUCIÓN		_____	_____	_____	_____	_____	_____	<p>REPRESENTANTE LEGAL NOMBRE: _____ CÉDULA: _____</p>		<p>REFERENCIAS BANCARIAS</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">INSTITUCIÓN FINANCIERA</td> <td style="width: 40%;">NÚMERO DE CUENTA</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> </table>		INSTITUCIÓN FINANCIERA	NÚMERO DE CUENTA	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____ CLIENTE	_____ GERENTE FINANCIERO		FECHA: _____
SOLICITUD DE CRÉDITO																																									
<p>DE LA EMPRESA NOMBRE CLIENTE: _____ CÓDIGO CLIENTE: _____</p>																																									
<p>REFERENCIAS BANCARIAS</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">INSTITUCIÓN FINANCIERA</td> <td style="width: 40%;">NÚMERO DE CUENTA</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> </table>		INSTITUCIÓN FINANCIERA	NÚMERO DE CUENTA	_____	_____	_____	_____	_____	_____																																
INSTITUCIÓN FINANCIERA	NÚMERO DE CUENTA																																								
_____	_____																																								
_____	_____																																								
_____	_____																																								
<p>REFERENCIAS COMERCIALES</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">INSTITUCIÓN</td> <td style="width: 40%;"></td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> </table>		INSTITUCIÓN		_____	_____	_____	_____	_____	_____																																
INSTITUCIÓN																																									
_____	_____																																								
_____	_____																																								
_____	_____																																								
<p>REPRESENTANTE LEGAL NOMBRE: _____ CÉDULA: _____</p>																																									
<p>REFERENCIAS BANCARIAS</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">INSTITUCIÓN FINANCIERA</td> <td style="width: 40%;">NÚMERO DE CUENTA</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> </table>		INSTITUCIÓN FINANCIERA	NÚMERO DE CUENTA	_____	_____	_____	_____	_____	_____																																
INSTITUCIÓN FINANCIERA	NÚMERO DE CUENTA																																								
_____	_____																																								
_____	_____																																								
_____	_____																																								
_____ CLIENTE	_____ GERENTE FINANCIERO																																								
	FECHA: _____																																								
Elaborado por:	Aprobado por:																																								

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	
“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”	Página 21 de 29
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	Versión: 01
3. Pagaré	
<p>PAGARE A LA ORDEN</p> <p>No. _____ POR US\$ _____</p> <p>Debo(emos) y pagaré(mos) solidaria e incondicionalmente a la orden de _____ en la ciudad de GUAYAQUIL, o en el lugar donde se me(nos) reconenga, la cantidad de _____ DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA obligándome (nos) irrevocablemente a pagar la deuda adquirida.</p> <p>Declaro (amos) que la falta de pago oportuno, permitirá al Acreedor anticipar y declarar de plazo vencido las cuotas posteriores y exigir al(los) Deudores y /o Aavales el pago total de la obligación contenida en este pagaré, mas los gastos y costos a que hubiere lugar.</p> <p>En caso de mora, pagaré (mos) desde su vencimiento hasta su total cancelación, sobre los valores no pagados, la tasa máxima de interés de mora de conformidad con las Regulaciones emitidas por el Directorio del Banco Central del Ecuador vigentes a la respectiva fecha de vencimiento. Además, pagaré (mos) las comisiones y todos los gastos Judiciales, extrajudiciales y honorarios profesionales que ocasione el cobro, bastando para determinar el monto de tales gastos, la sola aseveración del acreedor.</p> <p>Renuncio (amos) fuero y domicilio y quedo (amos) expresamente sometidos(s) a los jueces competentes de la ciudad de GUAYAQUIL* o del lugar en que se me (nos) reconenga, y al trámite ejecutivo o verbal sumario a elección del demandante; obligándome (nos) irrevocablemente al fiel cumplimiento de lo aquí estipulado con todos mis (nuestros) bienes presentes y futuros.</p> <p>Sin protesto. Exímase al acreedor de este pagaré a Orden de su presentación para el pago al (los) suscriptor (es) del mismo, así como realizar los avisos por falta de pago.</p> <p>Lugar y fecha de Suscripción: Guayaquil, _____</p> <p>F) _____ Firma Deudor C.I</p> <p>F) _____ Firma Cónyugue del Deudor C.I</p> <p>AVAL.-Por aval(es) garantizo (amos) solidaria, incondicional e irrevocablemente el cumplimiento de las obligaciones del (los) suscriptor (es), según el pagaré que consta en este documento.</p> <p>Estipulo(amos) expresamente que el acreedor no podrá ser obligado a recibir el pago por partes ni aún por mis (nuestros) herederos o sucesores. Renuncio (amos) al derecho de retracto y a los beneficios de división, orden y excusión. Me (Nos) someto (emos) a la jurisdicción, competencia y trámite que se ha(n) sometido mí(s) garantizado(s). Sin protesto, Exímase de presentación para el pago y de avisos por falta del mismo.</p> <p>Lugar y fecha de Suscripción: Guayaquil, _____</p> <p>F) _____ Firma Garante C.I</p> <p>F) _____ Firma Cónyugue del Garante C.I</p>	
Elaborado por:	Aprobado por:

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”

Página 22 de 29

Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014

Versión: 01

4. Reporte de Líneas de Crédito

REPORTE DE LÍNEAS DE CRÉDITO

Código Cliente	Nombre Cliente	Línea de Crédito Otorgada	Línea de Crédito Utilizada (b)		Saldo Línea de Crédito (a-b)		Cartera Corriente		Cartera Vencida		Total Cartera		Estimación Cuentas Incobrables		Cartera Descubierta	
			US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%
Totales																

Elaborado por:

Aprobado por:

Analista de Crédito y Cobranzas

Gerente Financiero

Elaborado por:

Aprobado por:

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”

Página
23 de 29

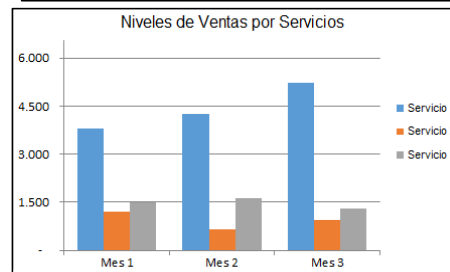
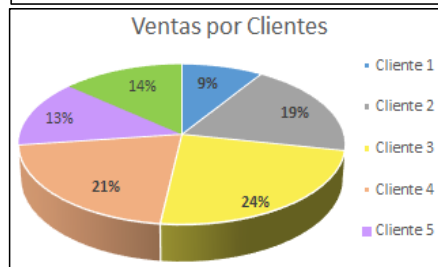
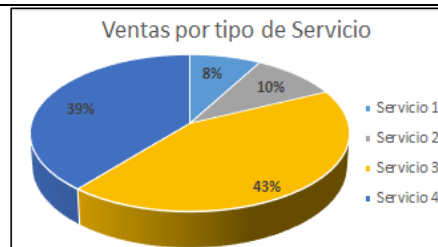
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014

Versión: 01

5. Reporte de Ventas Mensual

REPORTE DE VENTAS MENSUAL

Fecha	Código Cliente	Nombre Cliente	Tipo Servicio	Base Imponible	Descto	Devol	TOTAL	Forma de Pago
				\$ 0	\$ (0)	\$ (0)	\$ 0	
TOTAL				\$ 0	\$ (0)	\$ (0)	\$ 0	



Elaborado por:

Analista de Crédito y Cobranzas

Aprobado por:

Gerente Financiero

Elaborado por:

Aprobado por:

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”

Página 24 de 29

Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014

Versión: 01

6. Reporte de Antigüedad de Cartera

REPORTE DE ANTIGÜEDAD DE CARTERA

Código Cliente	Nombre Cliente	Vigente	1-30 Días	31-60 Días	61-90 Días	91-180 Días	181-365 Días	Mayor a 365 Días	Total Cartera	Cartera Vencida (a)	Estimación Incobrables (b)	Cartera Descubierta (a-b)
Totales												

Elaborado por:

Aprobado por:

Analista de Crédito y Cobranzas

Gerente Financiero

Elaborado por:

Aprobado por:

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	
“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”	Página 25 de 29
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	Versión: 01
7. Comprobante de Pago	
EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
Comprobante de Pago # <input style="width: 80px;" type="text"/>	
Código Cliente: _____	Fecha: _____
Nombre Cliente: _____	
Concepto: Cancelación de la factura(s) # _____	
Forma de Pago: Efectivo	US\$
Cheque	US\$
Tarjeta de Crédito	US\$
Tarjeta de Débito	US\$
TOTAL	US\$
Saldo de Cartera pendiente de Pago <input style="width: 80px;" type="text" value="US\$"/>	
_____ Elaborado por Analísta de Crédito y Cobranzas	_____ Recibi Conforme Cliente
Elaborado por:	Aprobado por:

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ																																																	
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS																																																	
“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”	Página 26 de 29																																																
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	Versión: 01																																																
<p>8. Formato de Ajustes</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">EMPRESA DE SERVICIOS XYZ</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">SOLICITUD DE AJUSTES CONTABLES</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="padding: 5px;">Por concepto de:</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="padding: 10px;"> <p>Cuentas a afectar:</p> <div style="display: flex; justify-content: flex-end; gap: 20px;"> Activo <input type="checkbox"/> Pasivo <input type="checkbox"/> Ingresos <input type="checkbox"/> Gastos <input type="checkbox"/> </div> </td> </tr> <tr> <th style="width: 10%;">Código</th> <th style="width: 40%;">Cuenta Contable</th> <th style="width: 15%;">Débito</th> <th style="width: 15%;">Crédito</th> </tr> <tr> <td>1 _____</td> <td>xxx</td> <td style="text-align: center;">xxx</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1 _____</td> <td>xxx</td> <td></td> <td style="text-align: center;">xxx</td> </tr> <tr> <td>2 _____</td> <td>xxx</td> <td></td> <td style="text-align: center;">xxx</td> </tr> <tr> <td>4 _____</td> <td>xxx</td> <td></td> <td style="text-align: center;">xxx</td> </tr> <tr> <td>5 _____</td> <td>xxx</td> <td></td> <td style="text-align: center;">xxx</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">xxx</td> <td style="text-align: center;">xxx</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding-top: 10px;"> Elaborado por _____ Analista de Crédito y Cobranzas </td> <td colspan="2" style="text-align: center; padding-top: 10px;"> Aprobado por _____ Gerente Financiero </td> </tr> </table> </div>		EMPRESA DE SERVICIOS XYZ				SOLICITUD DE AJUSTES CONTABLES				Por concepto de:				<p>Cuentas a afectar:</p> <div style="display: flex; justify-content: flex-end; gap: 20px;"> Activo <input type="checkbox"/> Pasivo <input type="checkbox"/> Ingresos <input type="checkbox"/> Gastos <input type="checkbox"/> </div>				Código	Cuenta Contable	Débito	Crédito	1 _____	xxx	xxx		1 _____	xxx		xxx	2 _____	xxx		xxx	4 _____	xxx		xxx	5 _____	xxx		xxx			xxx	xxx	Elaborado por _____ Analista de Crédito y Cobranzas		Aprobado por _____ Gerente Financiero	
EMPRESA DE SERVICIOS XYZ																																																	
SOLICITUD DE AJUSTES CONTABLES																																																	
Por concepto de:																																																	
<p>Cuentas a afectar:</p> <div style="display: flex; justify-content: flex-end; gap: 20px;"> Activo <input type="checkbox"/> Pasivo <input type="checkbox"/> Ingresos <input type="checkbox"/> Gastos <input type="checkbox"/> </div>																																																	
Código	Cuenta Contable	Débito	Crédito																																														
1 _____	xxx	xxx																																															
1 _____	xxx		xxx																																														
2 _____	xxx		xxx																																														
4 _____	xxx		xxx																																														
5 _____	xxx		xxx																																														
		xxx	xxx																																														
Elaborado por _____ Analista de Crédito y Cobranzas		Aprobado por _____ Gerente Financiero																																															
Elaborado por:	Aprobado por:																																																

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ																											
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS																											
“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”	Página 27 de 29																										
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	Versión: 01																										
9. Cuadratura del Módulo vs Contabilidad																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">EMPRESA DE SERVICIOS XYZ</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">CUADRATURA DEL MÓDULO vs CONTABILIDAD</td> </tr> <tr> <td>Saldo del Módulo al (DD/MM/AAAA)</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>(+/-) Partidas Módulo</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>1. Cobros registrados en el módulo pero no contablemente</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>2. Notas de ajustes aplicadas a los clientes en el módulo pero no registradas contablemente</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>3. Otras partidas del Módulo</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>(+/-) Partidas Contables</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>1. Cobros registrados en el contablemente pero no aplicados a clientes en el módulo</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>2. Provisión de Ingresos</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>3. Otras partidas Contables</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>(=) Saldo Contable al (DD/MM/AAAA)</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Elaborado por Analista de Crédito y Cobranzas </td> <td style="text-align: center;"> <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Aprobado por Contador </td> </tr> </table>		EMPRESA DE SERVICIOS XYZ		CUADRATURA DEL MÓDULO vs CONTABILIDAD		Saldo del Módulo al (DD/MM/AAAA)	\$ -	(+/-) Partidas Módulo	\$ -	1. Cobros registrados en el módulo pero no contablemente	\$ -	2. Notas de ajustes aplicadas a los clientes en el módulo pero no registradas contablemente	\$ -	3. Otras partidas del Módulo	\$ -	(+/-) Partidas Contables	\$ -	1. Cobros registrados en el contablemente pero no aplicados a clientes en el módulo	\$ -	2. Provisión de Ingresos	\$ -	3. Otras partidas Contables	\$ -	(=) Saldo Contable al (DD/MM/AAAA)	\$ -	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Elaborado por Analista de Crédito y Cobranzas	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Aprobado por Contador
EMPRESA DE SERVICIOS XYZ																											
CUADRATURA DEL MÓDULO vs CONTABILIDAD																											
Saldo del Módulo al (DD/MM/AAAA)	\$ -																										
(+/-) Partidas Módulo	\$ -																										
1. Cobros registrados en el módulo pero no contablemente	\$ -																										
2. Notas de ajustes aplicadas a los clientes en el módulo pero no registradas contablemente	\$ -																										
3. Otras partidas del Módulo	\$ -																										
(+/-) Partidas Contables	\$ -																										
1. Cobros registrados en el contablemente pero no aplicados a clientes en el módulo	\$ -																										
2. Provisión de Ingresos	\$ -																										
3. Otras partidas Contables	\$ -																										
(=) Saldo Contable al (DD/MM/AAAA)	\$ -																										
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Elaborado por Analista de Crédito y Cobranzas	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Aprobado por Contador																										
Elaborado por:	Aprobado por:																										

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ																															
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS																															
“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”	Página 28 de 29																														
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	Versión: 01																														
10. Cuadratura de la Caja																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">EMPRESA DE SERVICIOS XYZ</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">CUADRATURA DE CAJA</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Nombre del Responsable:</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Total Efectivo</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Total Cheque</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Total Tarjeta de Crédito</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Total Tarjeta de Débito</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>TOTAL RECAUDACIÓN</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> </table> </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Monto de Apertura</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Total Recaudación</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Total Devoluciones</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>MONTO CIERRE</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Observaciones:</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>Elaborado por Analista de Crédito y Cobranzas</p> </td> <td style="text-align: center;"> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>Aprobado por Contador</p> </td> </tr> </table>		EMPRESA DE SERVICIOS XYZ		CUADRATURA DE CAJA		Nombre del Responsable:		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Total Efectivo</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Total Cheque</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Total Tarjeta de Crédito</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Total Tarjeta de Débito</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>TOTAL RECAUDACIÓN</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> </table>	Total Efectivo	\$ -	Total Cheque	\$ -	Total Tarjeta de Crédito	\$ -	Total Tarjeta de Débito	\$ -	TOTAL RECAUDACIÓN	\$ -	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Monto de Apertura</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Total Recaudación</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Total Devoluciones</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>MONTO CIERRE</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> </table>	Monto de Apertura	\$ -	Total Recaudación	\$ -	Total Devoluciones	\$ -	MONTO CIERRE	\$ -	Observaciones:		<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>Elaborado por Analista de Crédito y Cobranzas</p>	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>Aprobado por Contador</p>
EMPRESA DE SERVICIOS XYZ																															
CUADRATURA DE CAJA																															
Nombre del Responsable:																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Total Efectivo</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Total Cheque</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Total Tarjeta de Crédito</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Total Tarjeta de Débito</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>TOTAL RECAUDACIÓN</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> </table>	Total Efectivo	\$ -	Total Cheque	\$ -	Total Tarjeta de Crédito	\$ -	Total Tarjeta de Débito	\$ -	TOTAL RECAUDACIÓN	\$ -	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Monto de Apertura</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Total Recaudación</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Total Devoluciones</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>MONTO CIERRE</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> </table>	Monto de Apertura	\$ -	Total Recaudación	\$ -	Total Devoluciones	\$ -	MONTO CIERRE	\$ -												
Total Efectivo	\$ -																														
Total Cheque	\$ -																														
Total Tarjeta de Crédito	\$ -																														
Total Tarjeta de Débito	\$ -																														
TOTAL RECAUDACIÓN	\$ -																														
Monto de Apertura	\$ -																														
Total Recaudación	\$ -																														
Total Devoluciones	\$ -																														
MONTO CIERRE	\$ -																														
Observaciones:																															
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>Elaborado por Analista de Crédito y Cobranzas</p>	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>Aprobado por Contador</p>																														
Elaborado por:	Aprobado por:																														

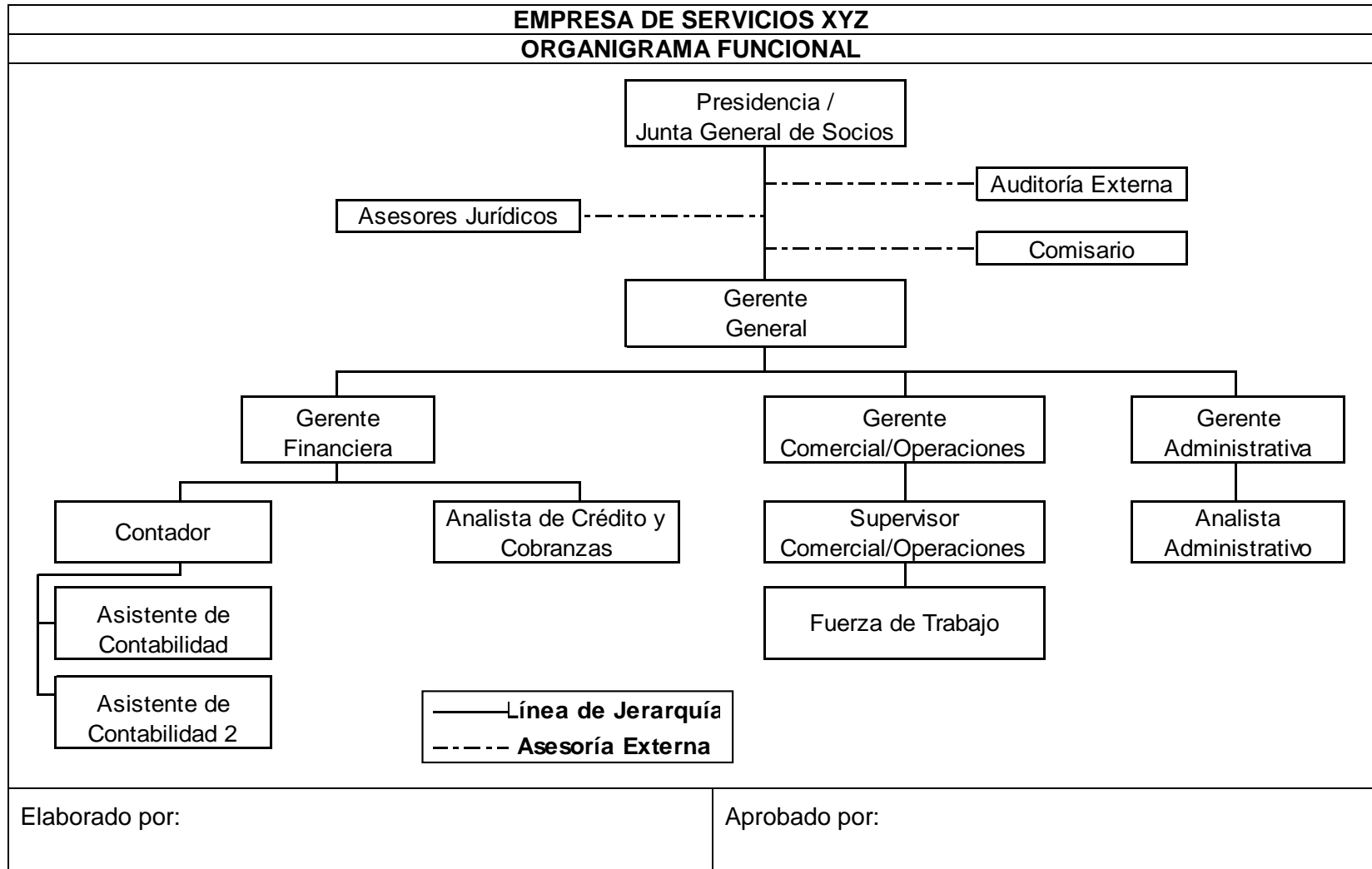
EMPRESA DE SERVICIOS XYZ	
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	
“Otorgamiento de Crédito, Venta, Control y Administración de la Cartera de Clientes”	Página 29 de 29
Fecha de Elaboración: 15 Julio 2014	Versión: 01

11. Reporte de Ventas Diario

EMPRESA DE SERVICIOS XYZ									
REPORTE DE VENTAS DIARIO									
FACTURAS									
Fecha	# Factura	Código Cliente	Nombre Cliente	Tipo Servicio	Base Imponible	Descto	IVA 12%	TOTAL	Forma de Pago
					\$ 0	\$ (0)	\$ 0	\$ 0	
TOTAL					\$ 0	\$ (0)	\$ 0	\$ 0	
NOTAS DE CRÉDITO									
Fecha	# N/C	Código Cliente	Nombre Cliente	Tipo Servicio	Base Imponible	Descto	IVA 12%	TOTAL	REF Factura
					\$ 0	\$ (0)	\$ 0	\$ 0	
TOTAL					\$ 0	\$ (0)	\$ 0	\$ 0	
Elaborado por:					Aprobado por:				
_____					_____				
Analista de Crédito y Cobranzas					Contador				

Elaborado por:	Aprobado por:
----------------	---------------

5.3 Organigrama funcional



5.4 ERP – Sistema de planificación de recursos empresariales

El objetivo de toda empresa es crecer, y a medida que esto sucede el control sobre los recursos se vuelve más complicado. Por esta razón, como parte de una propuesta innovadora se incluye la implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales diseñado especialmente para PYMES cuyo objetivo principal es optimizar la gestión de la empresa y no solamente solucionar deficiencias actuales.

Entre los principales beneficios que las empresas obtendrán con la implementación de un ERP podemos mencionar los siguientes:

- Automatización e integración de los procesos: todos los departamentos de la organización generan información, la misma que se procesa y deposita en un solo repositorio.
- Simplificación de procesos manuales: la sustitución de trabajo operativo conlleva a la reducción de tiempo y costos, y así prevalece el trabajo analítico.
- Optimización: mejorar la productividad de la organización.
- Implementación de controles automáticos: controles que faciliten el monitoreo constante en los procesos que se llevan a cabo en la empresa.
- Mejorar el flujo de los procesos: incorporar mejoras a los procesos volviéndolos más eficientes y eliminando operaciones innecesarias.
- Acceso a información exacta, precisa y en tiempo real.
- Generación de reportes que facilitan la toma de decisiones por parte de los usuarios.
- Facilita el cumplimiento de normas contables, tributarias y societarias.
- Adquirir mayor competitividad y ventajas sobre empresas del mismo sector.

En el presente trabajo, se incluye la cotización de un sistema administrativo financiero llamado JM Software Aplicaciones, desarrollado en la ciudad de Guayaquil, como una alternativa que satisface las necesidades, requisitos y objetivos de una PYME que se encuentra en crecimiento.

El **Anexo A** muestra el contenido de los módulos que componen este ERP, así como la inversión que asciende a aproximadamente US\$D 3.500 queda plenamente justificada frente a los beneficios que obtendrá la organización al automatizar los procesos y disminuir la operatividad generará, además de un mejor control, una notable reducción de costos.

5.5 Conclusiones y recomendaciones

Se define como una de las problemática principales de las PYMES de servicios la falta de conocimiento y la poca importancia al control interno, así como la necesidad de tener controles y procesos estructurados adecuadamente. En las empresas que se tomaron como muestra se pudieron evidenciar falencias, mencionadas en el Capítulo 3, consideradas como las más comunes en este tipo de empresas.

Los principales inconvenientes que se producen son la falta de seguridad razonable y exactitud en la información, malversación de los recursos, errores operativos que pueden desencadenar en fraude, incumplimiento de las normativas vigentes, procesos poco eficientes que no ayudan a alcanzar los objetivos propuestos, entre otros.

En vista de esto, en el presente trabajo se diseñó un Sistema de Control Interno estándar que cumple con la normativa vigente y que es adecuado para una PYME de Servicios teniendo como objetivo principal asegurar el correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación y presentación de las transacciones ocurridas dentro del ciclo de Ventas – Cuentas por Cobrar mediante la aplicación del COSO como pilar esencial para el diseño de un Manual de Funciones, Manual de Políticas y Procedimientos, Organigrama Funcional y la contratación de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales.

La implementación de estas cuatro herramientas servirá para clarificar las responsabilidades de cada usuario, formalizar las políticas y procesos, contribuir con la prevención de fallas e irregularidades por falta de control que afecten la consecución de los objetivos planteados por la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control - Integrated Framework* (Executive Summary).

Corporación EKOS. (2013, Octubre). PYMES: contribución clave en la economía. 234, 28 – 74.

Establecimiento de sistemas de control interno Función De Contraloría. (2003). Cengage Learning Latin America.

Estupiñán Gaitán, R., & e-libro, C. (2006). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis de informe COSO I y II*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenida de <http://site.ebrary.com/id/10552965>

IASB. Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades, § Sección 11 - Instrumentos Financieros Básicos (2009).

IASB. Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades, § Sección 23: Ingreso de Actividades Ordinarias (2009).

IASB. Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades, § Sección 27 - Deterioro del Valor de los Activos (2009).

IASB. Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades, § Sección 35 - Transición a las NIIF para las PYMES (2009).

IASB. Marco Conceptual del IASB, § Marco Conceptual (2012).

Mantilla Blanco, S. A., Cante S, & Sandra Yolima. (2005). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Ecoe.

McNally, S. The 2013 COSO Framework & SOX Compliance (2013).

Perdomo Moreno, A. (2004). *Fundamentos de control interno*. México: Thomson.

Resolución No. 06.Q.ICI.004. (2006). *Superintendencia de Compañías y Valores*. Visitada en Julio 10, 2014, de <http://www.supercias.gob.ec/portaldocumentos/>

Resolución No. 08.G.DSC.010. (2008, Noviembre 20). *Superintendencia de Compañías y Valores.* Obtenida en Julio 10, 2014, de <http://www.supercias.gob.ec/portaldocumentos/>

Resolución No. ADM 08199. (2008, Julio 3). *Superintendencia de Compañías y Valores.* Obtenida en Julio 10, 2014, de <http://www.supercias.gob.ec/portaldocumentos/>

Resolución NO.SC.ICI.DCCP.G.13.009. (2013, Septiembre 11). *Superintendencia de Compañías y Valores.* Obtenida en Julio 11, 2014, de <http://www.supercias.gob.ec/portaldocumentos/>

Resolución No.SC.ICI.DCCP.G.14.003. (2014, Febrero 28). *Superintendencia de Compañías y Valores.* Obtenida en Julio 11, 2014, de <http://www.supercias.gob.ec/portaldocumentos/>

Resolución NO.SC.Q.ICI.CPAIFRS.11.01. (2011, enero). *Superintendencia de Compañías y Valores.* Obtenida en Julio 11, 2014, de <http://www.supercias.gob.ec/portaldocumentos/>

Simbología ANSI para diagramas de flujo. (n.d.). *American National Standard Institute.* Obtenida en Junio 04, 2014, de <http://www.ansi.org/>

Stanton, W. J., Etzel, M. J., Walker, B. J., Carranza Garza, A., & Ortiz Staines, M. (2007). *Fundamentos de marketing.* México: McGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS

Anexo A - Propuesta ERP

Propuesta:

Implementación del
Sistema Administrativo Financiero
JM Software Aplicaciones

Preparada
Especialmente para:

ING. FHARA MACIAS

CONTABILIDAD - PRESUPUESTOS



ACTIVOS - PASIVOS - PATRIMONIOS

BANCOS

INVENTARIOS

CLIENTES

PROVEEDORES

ACREEDORES

PLANILLAS

Fecha de Realización
8 de Julio del 2014
Versión 1



ProdQuality S. A.
Productos y Servicios Informáticos

Av. Benjamín Carrón Edif. City Office
Business Piso 5 Ofic. 520
Teléfono: (593-4) 2959010 - 2959011
E-mail: Info@prodquality.com
www.prodquality.com
Guayaquil - Ecuador

Contenido:

Contenido	1
Carta de presentación.....	2
Quienes somos.....	3
Presentación de nuestro producto	3
Implementación de JM Software	3
Beneficios.....	4
Diferencia Competitiva.....	4
Contenido de los Módulos de JM Software	4
Costos de la inversión.....	9
Garantía.....	10
Requerimientos del Sistema	10
Casos de éxito.....	11
Contacto	11

Guayaquil, 8 de julio del 2014

**Ing.
Fhara Macías**

Presente:

En respuesta a su confianza y derivado de la necesidad de contar con una empresa especializada en servicios funcionales y técnicos sobre sistemas integrados, PRODQUALITY dispone a su consideración su oferta de productos y servicios para la implementación del Sistema Administrativo Financiero JM Software Aplicaciones. Esperando que la misma satisfaga estas necesidades y nos brinde la oportunidad de establecer relaciones a largo plazo.

PRODQUALITY tiene el compromiso de corresponder a su confianza, creando un esquema de servicio basado en una atención personalizada y consultoría especializada en su ramo, aplicando nuestra experiencia con el objetivo de integrar mejores prácticas a su negocio, interactuando con otros sistemas que permitirán una colaboración abierta y mayor visibilidad de sus operaciones para una mejor toma de decisiones.

Reiterando nuestro gran interés en iniciar una relación de negocios y poder contribuir en el fortalecimiento de la competitividad de su empresa, quedo a sus órdenes para aclarar cualquier duda relacionada con el contenido de la presente propuesta.

Atentamente.

Richard Sotomayor Ronquillo
Gerente General
PRODQUALITY S. A.

www.prodquality.com

2

Quienes somos:

PRODQUALITY S. A., es una empresa conformada por un equipo de profesionales con varios años de experiencia, siguiendo la línea de comercialización y consultoría de software informático administrativo y financiero, años que han dado un reconocimiento de sus capacidades como analistas, consultores e investigadores de soluciones innovadoras de quienes son sus clientes.

Presentación de nuestro producto:

PRODQUALITY S. A., proporciona la herramienta ideal para las pequeñas y medianas empresas, a través de su sistema informática JM SOFTWARE, el cual es un compendio de herramientas de gestión empresarial que integra y simplifica los procesos de gestión administrativa. Permitiendo obtener la información necesaria para la toma de decisiones y poder sentar las bases para el crecimiento corporativo de su empresa.

Implementación de JM Software:

El proceso de implementación de nuestro sistema se basa en tres puntos:



1. Levantamiento de información:

- Elaborando el anteproyecto, con el fin de dimensionar las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- Estudio y balance del estado tecnológico del cliente.
- Inventario de documentos e informes requeridos, analizando las entradas y salidas de información.

2. Desarrollo de requerimientos:

- Adaptaciones y personalizaciones de la aplicación requerida.
- Control de calidad en las personalizaciones realizadas.

3. Instalación y capacitación:

- Instalación y configuración de la aplicación.
- Migración de información matriz.
- Capacitación de las funciones y procesos implementados.



Beneficios:

- Optimizar el tiempo en el análisis para la toma de decisiones oportunas.
- Reducción de costos de personal.
- Automatización de procesos.
- Bajo costos en las personalizaciones y actualizaciones del sistema.

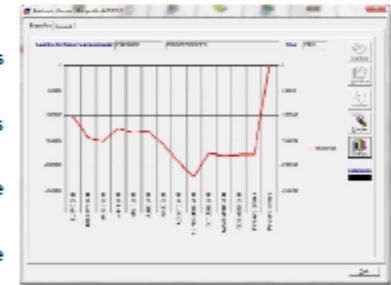
Diferencia Competitiva:

- Soluciones a su medida, servicio llave en mano.
- Asistencia técnica con profesionales de primera.
- Garantías y actualizaciones continuas.
- Soluciones ilimitadas.
- Costos devengados conforme a resultados obtenidos.

Contenido de los Módulos de JM Software:

CONTABILIDAD GENERAL:

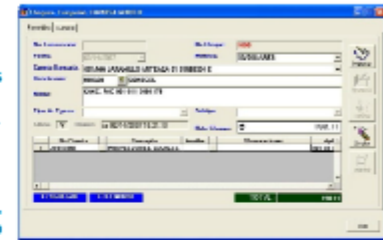
- Registro del catálogo de cuentas contables.
- Registro de terceros y centros de costos.
- Registro periodos contables, control de períodos abiertos y cerrados en todos los módulos del sistema.
- Registro de comprobantes de diario.
- Asiento de cierre del ejercicio contable para la liquidación de las cuentas de resultados.
- Apertura de periodos contables cerrados.
- Utilitario para importar y exportar información contable de sucursales a matriz.
- Registro de códigos de retención asignados por el S.R.I.
- Generador de los anexos transaccionales en formato XML de acuerdo a las estructuras vigentes del S.R.I.
- Utilitario dinámico para detectar errores en los anexos y editarlos.
- Balance comprobación de sumas y saldos.
- Consulta gráfica de saldos de cuentas contables y terceros.
- Anexo de saldos por terceros o centros de costos.
- Movimientos por cuentas contables detallado y resumido.
- Estado de Situación Financiera con saldos acumulados, del mes o cuadro comparativo del año.
- Estado de Resultados Integrales con saldos acumulados, del mes o cuadro comparativo del año.
- Estado de pérdidas y ganancias por centros de costos.



- Estados financieros personalizados, herramienta para diseñar sus propios informes con formulas y funciones tipo Excel. Esta herramienta es ideal para diseñar índices financieros y otros tipos de informes que requieran de saldos contables.

BANCOS:

- Registro de cuentas bancarias.
- Registro de depósitos, notas de crédito y débito.
- Registro de notas de créditos.
- Registro de notas de débitos con opción a aplicarlos a cuentas por pagar.
- Registro de cheques con opción a aplicarlos a cuentas por pagar.
- Impresión de cheques y comprobantes de egresos.
- Anulación de cheques.
- Conciliación bancaria.
- Informe comparativo de saldos bancarios vs conciliados, detallando depósitos, débitos, créditos y cheques no considerados en la conciliación.
- Informe de saldos al día de las cuentas bancarias.
- Libro banco ordenado por fecha o clasificado por tipos de movimientos.
- Informe de cheques girados por beneficiarios.
- Diario de transacciones por depósitos, notas de créditos, débitos y cheques.
- Informe de cheques anulados.



CUENTAS POR PAGAR:

- Registro del catálogo de proveedores.
- Registro de los porcentajes de retención con los códigos asignados por el S.R.I.
- Registro de provisiones de facturas, notas de ventas, liquidaciones de compras con toda la información solicitada por el S.R.I.
- Registro de Facturas Electrónicas.
- Registro y emisión de comprobantes de retención.
- Registro de notas de créditos y débitos.
- Registro de pagos para abonos y cancelaciones de facturas de compras.
- Diario de transacciones por facturas, notas de ventas, liquidaciones de compras y pagos.
- Cruce de valores anticipados a proveedores.
- Saldos de proveedores detallados y resumidos.
- Estados de cuentas de proveedores.
- Listado de retenciones agrupadas por código del S.R.I. o tipos de



- retenciones.
- > Análisis de saldos vencidos y por vencer de cartera por pagar.
- > Información de compras integrada al generador de anexos transaccionales del S.R.I.

VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR:

- > Registro del catálogo de clientes con toda la información requerida por el S.R.I.
- > Registro de vendedores y cobradores.
- > Varios tipos de listas de precios.
- > Cotizaciones con opción a convertirlas en ventas.
- > Ventas de productos y servicios.
- > Ventas POG con funcionalidades particulares para: supermercados, almacenes y restaurantes.
- > Interfaz gráfica de botones con imágenes de productos y pantalla táctil en el POS de restaurantes.
- > Anulación de ventas.
- > Devolución por ventas.
- > Guías de remisión.
- > Control de precios y descuentos por clientes.
- > Control de promociones de ventas por varios criterios.
- > Diario de ventas detallados, resumidos y estadísticos.
- > Analítico de ventas vs costos reflejando la utilidad.
- > Liquidación de comisiones por ventas.
- > Registro de abonos y cancelaciones de ventas.
- > Registro de cheques postfechados.
- > Postergación de cheques postfechados.
- > Registro de cheques protestados.
- > Registro de retenciones entregadas por los clientes.
- > Registro de notas de crédito y débito por varios conceptos.
- > Diario de transacciones realizadas por pagos, notas de crédito y débito.
- > Saldos de clientes detallados y resumidos.
- > Estados de cuentas de clientes.
- > Listado de retenciones receiptadas por los clientes.
- > Análisis de saldos vencidos y por vencer de cartera por cobrar.
- > Información de ventas integrada al generador de anexos transaccionales del S.R.I.



INVENTARIOS:

- > Registro del catálogo de productos.
- > Composición de combos de productos.
- > Control de ingredientes (materia prima) para preparación o elaboración de productos terminados.

- Identificación de la clase, subclase, tipo, marca y fabricante en el registro de producto.
- Control de series y lotes de productos.
- Registro de bodegas físicas y lógicas.
- Restricción del manejo de usuarios por bodegas.
- Registro de Elaboración de Preparados.
- Registro de órdenes de compras.
- Registro de ingresos a bodegas por compras locales.
- Registro de notas de pedidos para importaciones.
- Registro de gastos, impuestos y recargos en las importaciones.
- Registro de requisiciones solicitadas por enfermería.
- Registro de egresos de bodegas.
- Registro de transferencias entre bodegas.
- Registro de la toma física de productos.
- Método de costeo promedio.
- Kardex de productos valorizado por bodegas.
- Listado de egresos detallado y resumidos.
- Existencias y costos de productos agrupado por bodega, clases y subclases.
- Informe de existencias para la toma física.
- Cuadro analítico de existencias y costos por bodegas.
- Diario de transacciones por ingresos, egresos y transferencias de bodegas.
- Resumen de movimientos con entradas, salidas de productos valorizado.



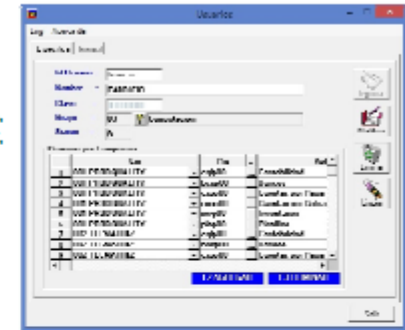
ROLES DE PAGOS:

- Registro de la ficha de empleados con la información personal y de nomina.
- Clasificación de los empleados por: tipos de empleados, tipos de contratos, tipos de liquidación, áreas, departamentos y cargos.
- Registro de turnos especificando hora entrada y salida.
- Registro de días feriados para calculo de horas extras al 100%.
- Configuración de conceptos por ingresos y descuentos de los empleados.
- Control de préstamos a empleados con reporte de saldos y estados de cuenta.
- Registro de horas extras totalizadas.
- Registro del total de días trabajados, faltas justificadas e injustificadas.
- Registro de marcación de entradas y salidas.
- Importación de marcaciones desde relojes biométricos.
- Registro de ingresos o descuentos de acuerdo al concepto.
- Liquidación del rol semanal, quincenal o mensual.
- Listado de empleados por departamentos y áreas.
- Informe del rol mensual.

- Emisión de sobres del rol
- Resumen contable del rol.
- Informe de provisiones.

SEGURIDADES:

- Registro de Usuarios.
- Registro de Grupos de Usuarios.
- Claves inscriptadas de los usuarios.
- Asignación de roles de accesos por Usuarios o Grupos de Usuarios.
- Control de 4 niveles de seguridades por: Empresas, Módulos, Opciones y Botones del registro de información (Ingresar, Modificar, Consultar y Eliminar)
- Creación de empresas.
- Respaldo de la base de datos.



Costos de la Inversión:

Costo de Inversión del Sistema Administrativo JM Software y sus componentes:

Productos	Unidades	Costo Unitario	Total
Licencia versión Empresarial de JM Software con 6 Modulos: Contabilidad, Bancos, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Inventarios y Roles de Pagos. Licencia: Servidor + 5 Estaciones	1	3,500.00	3,500.00

Estos valores no incluyen el 12% del I.V.A. ni gastos de movilización ni viáticos para implementaciones realizadas fuera de la ciudad de Guayaquil.

Validez de esta oferta: 30 días.

La forma de pago es de la siguiente manera:

- 70% de entrada.
 - El saldo a 30 días contra entrega del producto.
- La factura se emitirá en su totalidad, cuando se realice el último abono.

Tiempo de entrega:

- El sistema se instalará en el servidor y estaciones una vez confirmada la compra del software.
- Se proporcionará las plantillas en formato Excel para proceder con la migración de datos maestros. (Una vez recibida la información, el tiempo de migración de datos es de 48 horas aproximadamente)
- La capacitación iniciará una vez concluida la instalación del software en el servidor y estaciones.
- Se incluyen 5 horas de programación sin costo para realizar las personalizaciones del sistema de acuerdo a las necesidades del cliente o ajustes de formatos de impresión.

Contenido del producto ofrecido:

- Instalación del sistema **JM Software** en el servidor y las estaciones de trabajo.
- Manual del sistema en formato HTML instalado en todos los computadores.

- Capacitación de los usuarios en sitio o en nuestra oficina. Las horas de capacitación son de 10 horas, las cuales se dictarán en promedio de 2 horas por día, las fechas y horarios se coordinarán de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de ambas partes.
- Entrega de los archivos en formato de Excel para realizar la migración de datos correspondiente a la siguiente información: Plan de cuentas, proveedores, clientes, empleados y productos.
- Adaptación en la impresión de comprobantes de: Factura, Notas de Crédito, Guías de Remisión, Cheques y Comprobantes de Retención.

Garantía:

La garantía de JM Software es por un año, corre a partir de la fecha de la firma del contrato de licenciamiento del software, documento que se firmará una vez instalado el sistema JM Software. PRODQUALITY S. A. se compromete durante este tiempo de garantía a solucionar los problemas que se presenten en el normal funcionamiento del sistema.

Requerimientos del Sistema:

Servidor:

- Server Intel Xeon Dual Core o similar.
- 2 GB RAM mínimo.
- Disco Duro de 20 GB.
- Sistema Operativo: Windows 2003 Server o superior (32 bits), Linux Centos 5.
- Motor de Base de Datos: MySQL Server (instalado y configurado por nuestro personal sin costo), si el cliente requiere de otro motor de base de datos, ejemplo: SQL Server, los costos de licenciamiento e instalación corren por cuenta del cliente.

Estaciones de trabajo:

- Computador Pentium 4 o superior.
- 1 GB RAM mínimo.
- Disco Duro de 5 GB.
- (*) Monitor "Touch Screen – Pantalla sensible al tacto" para POS.
- (*) Cajón monedero para POS.
- Sistema Operativo: Windows 2000, XP, Vista, 7, 8 (32 o 64 bits).

Casos de éxito:



Contacto:

Anl. Richard Sotomayor Ronquillo
Gerente General

E-mail: rsotomayor@prodquality.com
Teléfono: (593-4) 2959010 - 2959011
Celular: 0993386153

www.prodquality.com